Onderzoeksprogramma Rekenkamer Velsen 2026

Voorwoord

Voor u ligt het tweede onderzoeksprogramma van de Rekenkamer Velsen. Op 1 januari 2024 zijn we als rekenkamer gestart, na onze benoeming door de gemeenteraad op 21 december 2023.

De rekenkamer heeft – als opvolger van de rekenkamercommissie - van de gemeenteraad een brede opdracht gekregen. Naast het onderzoeken van doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid richten wij ons op de nieuwe domeinen van horizontale en publieke verantwoording. Daarnaast hebben we de beschikking over nieuwe instrumenten in de vorm van het brief- en agenda-advies. Bij de start is de werkwijze zorgvuldig herzien en zijn afspraken gemaakt om aan te sluiten bij onze nieuwe positie als zelfstandige rekenkamer en het ambitieniveau dat de raad ons heeft meegegeven. Onze werkwijze is vastgelegd in een nieuw reglement van orde en onderzoeksprotocol. We hebben met plezier vastgesteld de opzet en nieuwe procedures in het eerste jaar goed hebben gewerkt.

De natuurlijke verbinding zoals die er tussen de rekenkamercommissie en de gemeenteraad was, is voor een zelfstandige rekenkamer niet vanzelfsprekend. We vinden het daarom belangrijk om te investeren in onze relatie met de gemeenteraad. Dat doen we in ieder geval door de raad te betrekken bij het opstellen van het onderzoeksprogramma en door per onderzoek een begeleidingscommissie met raadsleden in te stellen.

Als rekenkamer willen we onderzoeken uitvoeren die ertoe doen: niet door af te rekenen, maar wel door als kritische vriend een spiegel voor te houden. Daarmee willen we de gemeenteraad, het college en de ambtelijke organisatie echt een stap verder helpen. Dit onderzoekprogramma voor 2026 is gebaseerd op een brede inventarisatie van mogelijke onderwerpen.

Wij hopen dat de raad ons blijft vinden wanneer wij om betrokkenheid vragen én wanneer de raad zelf vraagstukken tegenkomt waar wij een rol in kunnen spelen. Zo komt de rekenkamer als instrument van de gemeenteraad het best tot zijn recht en kunnen we bijdragen aan het verbeteren van het lokale bestuur.

Jan van der Boon
Marco Hoogendoorn
Frans van der Horst

Inleiding

Kaders

De rekenkamer baseert zich in haar werkzaamheden op een aantal kaders:

- Gemeentewet artikel 81a-81o en 182-185a. Artikelen 81a tot en met 81o van de Gemeentewet hebben betrekking op het instellen en functioneren van de rekenkamer. Artikelen 182 tot en met 185a van de Gemeentewet hebben betrekking op de bevoegdheden van de rekenkamer.

- Verordening gemeentelijke rekenkamer Velsen 2023. De verordening gaat onder meer in op de samenstelling van de rekenkamer, ondersteuning, budget en kaders voor de werkwijze.

- Reglement van orde. Het reglement van orde ziet toe op de procesafspraken voor het functioneren van de rekenkamer en de vergaderingen.

- Onderzoeksprotocol. Het onderzoeksprotocol beschrijft de werkwijze voor het bepalen van het onderzoeksprogramma en de uitvoering van de onderzoeken.

- Raadsbesluit transitie rekenkamer d.d. 28 juni 2023. Met dit raadsbesluit heeft de gemeenteraad het ambitieniveau voor de rekenkamer vastgesteld.

Ambitieniveau

De gemeenteraad van Velsen heeft op 28 juni 2023 het volgende ambitieniveau voor de rekenkamer vastgesteld:

- Vanuit haar onafhankelijke positie, met een stevige advisering en ondersteuning, vervult de rekenkamer haar kerntaak op het gebied van onderzoek naar doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid.

- De rekenkamer levert jaarlijks drie á vier onderzoeken op aan de gemeenteraad over politiek relevante onderwerpen.

- De rekenkamer adviseert en attendeert via brief- en agenda-advies de raad op actuele ontwikkelingen.

- De Rekenkamer ondersteunt de gemeenteraad op het gebied van horizontale verantwoording: het controleren van het college op de uitvoering van medebewindstaken. De rekenkamer vervult hierbij een signaalfunctie richting de raad, waarbij vanuit de onafhankelijke positie van de rekenkamer inhoudelijk kan worden geadviseerd.

• De rekenkamer levert een bijdrage aan publieke verantwoording door middel van haar onderzoeken en de communicatie hierover en door het adviseren en ondersteunen van de raad bij het toegankelijk en inzichtelijk maken van zijn werkzaamheden.

Samenstelling

De rekenkamer bestaat uit drie leden, waaronder de voorzitter.

De rekenkamer bestaat uit:

• Dhr. J.E. van der Boon, voorzitter

• Dhr. M. A. Hoogendoorn, plaatsvervangend voorzitter

• Dhr. F.C. van der Horst

De leden van de rekenkamer zijn allen op 21 december 2023 benoemd door de gemeenteraad, met ingang van 1 januari 2024, voor een periode van zes jaar. Dhr. Hoogendoorn treedt de eerste drie jaar van deze periode op als plaatsvervangend voorzitter, dhr. Van der Horst doet dat voor de laatste drie jaar van deze termijn. De rekenkamer wordt ondersteund door Dhr. W. Hoppenbrouwer, secretaris.

Evaluatie Onderzoeksagenda 2024-2025

Terugkijkend is de praktijk complexer dan de voorgenomen plannen die aan het papier zijn toevertrouwd. In het onderzoeksprogramma 2024 -2025 waren 5 voorgenomen onderzoeken aangekondigd.

a. Sociaal Domein met focus op jeugdzorg
De Rekenkamer heeft - in januari- de B&A groep opdracht gegeven voor een onderzoek. In het onderzoek stond de volgende centrale vraagstellingen centraal:

1. Welke ambitie, doelen en beoogde maatschappelijke effecten heeft de gemeente Velsen voor de jeugdzorg, al dan niet in regionaal verband?
2. In welke mate worden de ambitie, doelen en maatschappelijke effecten gerealiseerd?

De bureaukeuze en formulering centrale onderzoeksvraag is in samenwerking met een begeleidingscommissie vanuit de raad vastgesteld. De gemeenteraad heeft in zijn vergadering van 18 december 2025 de aanbevelingen grotendeels overgenomen.

b. Politieke Prioritering en opdrachtgeverschap
Na een korte verkenning heeft de Rekenkamer er voor gekozen een briefadvies uit te brengen in plaats van een volledig onderzoek uit te voeren., waarbij ook rekening is gehouden met de evaluatie die door de raad zelf is uitgevoerd. De Rekenkamer heeft op november 2025 haar 1e briefadvies aan de gemeenteraad aangeboden. In het briefadvies beveelt de rekenkamer aan om in de programmabegroting 2027 explicieter aansluiting zoeken met de in het raadsprogramma beschreven (beleids)inhoudelijke accenten/programma's aangevuld met een expliciet budget dat noodzakelijk is om de raadsbrede raadsambitie uit te voeren.

Daarnaast beveelt de rekenkamer een andere opzet van een raadsprogramma aan waarbij naast de samenwerkingsregels (raadsakkoord) meer richting wordt gegeven aan de beleidsinhoudelijke thema's (raadsprogramma) en nodigt het college uit met een concreet college uitvoeringsprogramma te komen met concrete tijdspaden en financiële kaders. De brief is door de auditcommissie en de klankbordgroep Raadsakkoord goed ontvangen.

c. Doorwerking van aanbevelingen uit rekenkameronderzoeken
Op 16 september 2025 heeft het college opvolging gegeven aan de uitvoering van artikel 185a van de gemeentewet. Hierin informeren zij de gemeenteraad over de opvolging van aanbevelingen, die de rekenkamer aan het college heeft gedaan. De Rekenkamer heeft besloten om de rapportage van het college af te wachten alvorens eventueel een

onderzoek uit te voeren.

d. Horizontale verantwoording (interbestuurlijk Toezicht)
Dit onderwerp komt voort uit een initiatief van de VNG commissie raadsleden en griffiers. Zij zien een rol weggelegd om de gemeenteraad bewust te laten zijn over haar rol bij de uitvoering van landelijke medebewindstaken.
De Rekenkamer is er nog niet aan toegekomen. Reden is de complexiteit en actualiteit waardoor andere zaken voorrang kregen.

e. Participatie
De Landelijke Vereniging van Rekenkamers bundelde de inzichten uit 102 rekenkamerrapporten (uit 2009-2024) over participatie. De Rekenkamer is voornemens een briefadvies hierover op te stellen.

De Rekenkamer Velsen heeft zichzelf ruimte gegeven voor onderzoeken bij urgente /onverwachte ontwikkelingen. Dat heeft geleid tot de start van 2 andere onderzoeken

f. Sturing en robuustheid Omgevingsdienst IJmond

Eén van de ontwikkelingen is het initiatief van de rekenkamer Heemskerk. Zij nodigde ons uit om deel te nemen aan het een sturings- en toekomstbestendigheidsonderzoek van de Omgevingsdienst IJmond. Gelet op de ontwikkelingen hebben we gemeend te willen deelnemen. Eind december 2025 wordt het eindrapport opgeleverd.

g. DOEMEE Onderzoek 2025 (Onderbesteding)
Jaarlijks houdt de Vereniging van rekenkamers een onderzoek, waarop rekenkamers kunnen aansluiten. In verband met de landelijke uitdaging over het realistisch begroten vindt de rekenkamer het de moeite te waard aan te sluiten bij het onderzoek naar financiële verschillen tussen programmabegroting en jaarrekening. Gelet op het verschil van 11 miljoen tussen programmabegroting 2024 en de jaarrekening 2024 lijkt dit een goede keuze. De Rekenkamer hoopt dat de resultaten van het DOEMEE onderzoek een steentje kan bijdragen aan toekomstig realistisch begroten.

Onderzoeksprogramma 2026

Procedure en criteria

De rekenkamer stelt jaarlijks een onderzoeksprogramma op. De procedure hiervoor staat beschreven in het onderzoeksprotocol. Omdat de rekenkamer de eerste helft van 2024 nodig heeft gehad voor de inrichting van de rekenkamer en de begeleiding van het lopende onderzoek, was het vorige onderzoeksprogramma bij uitzondering voor anderhalf jaar: de tweede helft van 2024 én 2025. Met het onderzoeksprogramma 2026 wordt het reguliere jaarritme weer opgepakt.

De rekenkamer heeft in mei en juni 2025 een gespreksronde langs de raadsfracties uitgevoerd, die als erg nuttig is ervaren. De meeste raadsfracties hebben suggesties voor mogelijke onderzoeksonderwerpen aangereikt aan de rekenkamer. Op 11 december 2025 is een conceptversie van dit onderzoeksprogramma behandeld in een adviserende raadssessie, waarbij de voorgestelde onderzoeken positief zijn ontvangen. De raadsvertegenwoordiging deed nog enkele suggesties voor mogelijke aanvullende onderwerpen. De Rekenkamer heeft deze suggesties betrokken bij de verdere voorbereiding van het onderzoekprogramma, In de vergadering van 25 november 2025 heeft de rekenkamer ook de Auditcommisssie geconsulteerd. Vervolgens heeft de rekenkamer op 15 januari 2026 het onderzoeksprogramma vastgesteld.

Om een goede balans in het onderzoeksprogramma te verzekeren, zowel qua onderwerpen als instrumenten, wil de rekenkamer in dit onderzoeksprogramma binnen de volgende rubrieken een onderzoek uitvoeren:

1. Onderzoek naar de realisatie van de eigen doelen van de gemeente
2. Onderzoek naar een actueel thema, specifiek voor Velsen
3. Onderzoek op het gebied van goed bestuur
4. Onderzoek naar een grote maatschappelijke uitdaging, relevant voor de toekomst

Met dit onderzoeksprogramma streeft de rekenkamer ernaar om invulling te geven aan alle rubrieken, wat resulteert in een gebalanceerd onderzoeksprogramma.

Geselecteerde onderzoeken voor 2026

De Rekenkamer heeft zich voorgenomen de volgende onderzoeken in 2026 uit te voeren.

a. Afronding onderzoekprogramma 2025
b. Efficiency, samenwerking en kostenbeheersing in het Sociaal domein
c. Meerwaarde Regionale samenwerking
d. Omgang met leidraad grote projecten in relatie tot project schouwburg
e. Investeringen en reservebeleid

Afronding onderzoeksprogramma 2025

In 2025 heeft de rekenkamer 3 rekenkameronderzoeken opgestart t.w. Jeugdzorg, IJmond en DOEMEE onderzoek. Het onderzoek jeugdzorg is in december 2025 afgerond. De besluitvorming rondom IJmond is in maart 2026 gepland. Het DOE MEE onderzoek verwachten wij in Q2 2026 aan u te kunnen voorleggen.

Efficiency, samenwerking en kostenbeheersing in het Sociaal domein.
Instrument: regulier onderzoek.
Rubriek: grote maatschappelijke uitdaging, relevant voor de toekomst

Bij zowel de inventarisatie ronde als bij behandeling van een aantal P&C stukken hebben fracties zorg uitgesproken over de financiële ontwikkeling van het Sociaal domein. Daarnaast is de raad zoekende naar het antwoord op de vraag of efficiency in samenwerking ontwikkelingspotentieel heeft. Tevens heeft onze accountant (Deloitte) gewezen op de hoge uitgaven binnen het Sociaal Domein ten opzichte van het landelijk beeld. Een recente publicatie van het CBS bevestigt dit beeld. Dit alles is voor de rekenkamer aanleiding om ook in 2026 een onderzoek te doen in het sociaal domein. Dat gebeurt met een andere focus dan het onderzoek in 2025 dat zich specifiek richtte op de jeugdzorg en waarin de kwaliteit van de zorg centraal stond. Het onderzoek in 2026 heeft een bredere scope maar richt zich vooral op financiën.

Meerwaarde Regionale Samenwerking
Instrument: regulier onderzoek
Rubriek: Goed bestuur.

Meerwaarde regionale samenwerking

Velsen werkt op velerlei manieren samen met andere gemeenten, via onder meer gemeenschappelijke regelingen en samenwerkingsovereenkomsten. Tot 2021 bestond

in de vorm van de IJmond commissie ook een gestructureerd samenwerkingsverband tussen de raden van Velsen, Beverwijk en Heemskerk). Deze commissie is opgeheven en de samenwerking is informeel verder gegaan. Parallel heeft Zuid Kennemerland (zonder Velsen en de andere IJmond gemeenten) een structuur ingesteld voor de samenwerking. Velsen (en de andere IJmond gemeenten) is daarbij uitgenodigd maar heeft tot nu geen stap tot een toetreding gemaakt. Wel haakt de IJmond aan bij de bijeenkomsten, al heeft de IJmond geen zeggenschap in die samenwerking.

Regionale samenwerking is in veel gemeenten een onderwerp van rekenkameronderzoek. Ook in Velsen is eerder onderzoek gedaan, maar dat is al geruime tijd geleden. In 2010 is een inventariserend onderzoek gedaan naar verbonden partijen waarbij de focus lag op de mogelijkheden en onmogelijkheden voor inbreng en betrokkenheid van de raad. En in 2014 is samen met een groot aantal andere rekenkamers onderzoek gedaan naar de HuisVuilCentrale (HVC), waarin regionale samenwerking ook een belangrijk aspect was.

De inventarisatie voor het werkprogramma laat zien dat er opnieuw belangstelling is voor een onderzoek door de rekenkamer en ook de rekenkamer zelf vindt dit opportuun. Voor de opzet van dit onderzoek zijn meerdere invalshoeken denkbaar. Een mogelijkheid is opnieuw een inventariserend onderzoek te doen, vergelijkbaar met het onderzoek uit 2010 maar dan rekening houdend met de huidige context en huidige inzichten over democratische sturing. Een tweede mogelijkheid is een terugblikkend onderzoek naar de IJmondiale samenwerking, gericht op het in kaart brengen van succesfactoren en aandachtspunten bij verschillende opties voor toekomstige regionale samenwerking (in verband IJmond dan wel Zuid-Kennemerland). Lessons learned van andere gemeenten en andere rekenkameronderzoeken kunnen hierbij betrokken worden. Een derde mogelijke invalhoek tenslotte kan een sterk inhoudelijke aanvliegroute zijn, gericht op het evalueren van de effectiviteit van bestaande samenwerking en het in kaart brengen van potentieel nieuwe domeinen waarin samenwerking kan leiden tot kwalitatieve versterking of grotere efficiency.

De rekenkamer wil via een korte verkenning bezien welke invalhoek met meest vruchtbaar is, ook rekening houdend met ander onderzoek dan momenteel loopt, en zal daarna een besluit nemen over doel, scope en opzet van het onderzoek.

Omgang met leidraad grote projecten in relatie tot project schouwburg
Onderwerp: Projectmanagement
Instrument: Doorwerkingsonderzoek / briefadvies.
Rubriek: Actueel thema

In 2022 heeft de Rekenkamercommissie Velsen haar rapport ‘De sturing op grote projecten’ aangeboden aan de gemeenteraad. Alle aanbevelingen uit dit rapport zijn door de gemeenteraad overgenomen. In de raad van 28 september 2023 is de leidraad projecten vastgesteld.

Met het vaststellen van deze Leidraad grote projecten 2023 liggen er heldere, elkaar bindende, afspraken tussen college, raad en ambtelijke organisatie over de positie van de raad bij grote projecten. Het gaat over afspraken over de momenten waarop de raad in grote projecten wordt geïnformeerd of ter besluitvorming wordt ingeschakeld, zodat zij haar kaderstellende en controlerende rol goed kan uitvoeren.

In de leidraad zijn 4 projectfasen bij grote projecten opgenomen.
Inmiddels zijn wij beland in projectfase 3 t.w. de uitvoeringsfase.
De Rekenkamer is nieuwsgierig in hoeverre de eerste 3 fasen overeenkomstig de leidraad zijn uitgevoerd.

Reserve & voorzieningen beleid
Instrument: regulier onderzoek / briefadvies.
Rubriek: Realisatie van de eigen doelen van de gemeente

De gemeente Velsen kent naast de algemene reserve een groot aantal grotere en kleinere bestemmingsreserves.
Reserves worden door de raad ingezet op beleidsplannen of om investeringen te financieren. Het is daardoor een belangrijk instrument van de raad om zijn ambities te realiseren.

De grootte van de reserves en de hoeveelheid reserves maken het extra van belang dat de raad voldoende zicht heeft op de reserves, zowel op de besteding ervan door het college als op de mogelijkheden die de raad heeft om de reserves in te zetten.

De rekenkamer Velsen heeft - gelet op het belang van reserves als sturingsinstrument - besloten om de kaders en besteding voor reserves te evalueren.

Dat onderzoek heeft een drieledig doel:

1. Het bieden van inzicht aan de raad in de effectiviteit en efficiëntie van de door de raad ingestelde (bestemmings-) reserves en het gebruik hiervan, aan de hand van het beleid en voorbeelden.

2. Het bieden van inzicht aan de raad in de instrumenten die de raad heeft rondom de reserves.

3. Het verkrijgen van inzicht in wat de raad met de reserves wil.

De hoofdvraag van het onderzoek luidt: Stuurt de raad strategisch op en met de financiële reserves?
De uitkomsten kunnen o.a. worden gebruikt bij het actualiseren van de nota Reserves en voorzieningen uit 2023.

Naar aanleiding van de suggesties vanuit de raad zal de Rekenkamer ook korte verkenningen doen naar de betrokkenheid van de gemeente bij Tata Steel dossiers en afvalbeleid. Deze verkenningen zullen worden afgesloten met een briefadvies aan de raad.

De Rekenkamercommissie behoudt ruimte voor tussentijdse onderzoeken bij urgente ontwikkelingen of verzoeken van de raad. Het programma wordt halfjaarlijks geëvalueerd en zo nodig bijgesteld.

Planning

Onderwerp	**Instrument**	**Planning**
Afronding OZ 2025/ IJMOND	Onderzoek	Q1 2026
Tata Steel	Briefadvies	Q1 2026
Afronding OZ 2025/ DOEMEE	Onderzoek	Q2 2026
Sociaal Domein	Onderzoek	Q2 – Q4 2026
Participatie	Briefadvies	Q2
Reserves en Voorzieningen	Onderzoek	Q2 – Q4 2026
Afval	Briefadvies	Q2 2026
Grote projecten/ schouwburg	Briefadvies	Q3 – Q4 2026

Regionale Samenwerking/ Lessons learned ODIJ	Verkenning, daarna onderzoek	Q2 - PM 2026

Nieuwe ontwikkelingen of verzoeken van de raad kunnen aanleiding zijn om de planning aan te passen of andere onderwerpen op te pakken.

Bijlage 1

Groslijst van mogelijke onderwerpen

Deze groslijst bevat onderwerpen waar de rekenkamer in de toekomst mogelijk onderzoek naar kan doen. De groslijst is samengesteld op basis de suggesties van de raadsfracties (rondje langs de fracties mei/juni 2025), suggesties van de leden van de rekenkamer, en suggestie tijdens de bespreking van het conceptprogramma met de raad. Soortgelijke suggesties zijn samengevoegd.

Legenda:

+ suggestie van rekenkamer

○ suggestie van één fractie

● suggestie van meerdere fracties

Gemakshalve is voor de clustering van onderwerpen aansluiting gezocht bij de programma's van de gemeentebegroting.

Ondernemend en duurzaam Velsen
- Welke beïnvloedbare positie kan de gemeenteraad innemen i.r.t. Tata steel; +●
- Afvalbeleid (vermindering restafval, wijze van afval scheiden, eerlijk en betaalbaar, aansluiting zoeken bij circulaire economie, draagvlak inwoners e.d.; +●
- Energietransitie; +○
- Duurzaamheids- en klimaatbeleid
- Omgevingsvisie +○

Vitaal en Sociaal Velsen
- Welzijn Velsen doorlichten op efficiency en effectiviteit; ●
- Hoe effectief werkt Sociaal Domein samen;+ ●
- Kansengelijkheid; ○
- Armoedebeleid; ●
- Eenzaamheid; ○
- Hoe effectief is de uitbesteding geweest van het sportbeheer aan SRO ●
- Hoe hadden we kunnen voorkomen dat we keer op keer moeten bijspringen binnen de jeugdzorg? En hoe kan het dat wij ten opzichte van omliggende gemeenten duurder uit

zijn? ○

Wonen en leven in Velsen

- Doorwerkingsonderzoek Woningbouw; ●
- Lokale mobiliteitsvisie versus regionale druk; ○
- Beeldkwaliteit openbare ruimte; ○
- Effect bezuinigingen op openbare ruimte op de langere termijn; ○
- Hoe effectief en efficiënt is de gemeente Velsen in gebiedsontwikkelingen? ○
- Evaluatie & (financiële) consequenties op langere termijn 2e pont traject (22 miljoen) en pont tot park; ○
- Implementatie omgevingsvisie (financiële paragaaf ontbreekt); ○
- Status Kustdorp; ○
- Schouwburg uitgevoerd conform leidraad grote projecten. +○

Burger en bestuur

- Huisvesting arbeidsmigranten; ○
- Grip krijgen op Gemeenschappelijke Regelingen; +●
- Efficiëntie van de gemeentelijke dienstverlening in brede zin; ○
- Hoe transparant en verantwoord is de gemeentelijke communicatie over haar beleid en financiën naar inwoners en stakeholders; ○
- Participatie en burgerbetrokkenheid;+○
- Hoe effectief verloopt de samenwerking met provinciale, nationale overheden, COA en maatschappelijke organisatie als het gaat om het benutten van NNN of BPL gebieden voor de opvang van asielzoekers en of het inzetten van kleinschalige opvang in de regio? ○

- In hoeverre draagt het gebruik van een raadsakkoord in Velsen bij aan meer consensus, beleidscontinuïteit en transparantie, vergeleken met een coalitieakkoord? ○
- Disfunctioneren regio IJmond in vergelijking met Kennemerland ○

Organisatie en financiën

- Doorlichten van investeringsbeleid (afschrijvingen, overheveling) in brede zin (effecten op de langere termijn); ○
- Benchmark bedrijfsvoering/ Evalueren organisatie ontwikkeling 2020; ●
- Informatiebeveiligingscultuur; ○
- ICT systeem toegankelijkheid (architectuurplaatje?); +
- Financiële beheer en rechtmatigheid; ○
- Beheer en staat van onderhoud van gemeentelijk vastgoed; ○
- Effectiviteit van lokale projecten en subsidies zowel in sociaal als fysiek domein; ○
- Hoe wordt risicobeheer binnen de gemeentelijke organisatie georganiseerd ●
- integriteit binnen de gemeentelijke organisatie georganiseerd en nageleefd ○
- Hoe ideaal is de Ideale Buitendienst geworden? Wat is beter geworden en wat moet nog ontwikkeld worden? ○
- In elke begroting de afgelopen jaren wordt gesproken over "onbenutte overheadskosten". Waardoor komt het dat we structureel meer begroten dan we uit kunnen geven? ○
- Transparantie in governance. ○
- inhuur derden ○