

Onderzoeksplan Realisatiekracht

Aanleiding



Elke gemeente, en dus ook Waalre, staat voor grote opgaven op gebied van mobiliteit, huisvesting, leefbaarheid, welzijn van inwoners, participatie, klimaat enzovoort. In Waalre hebben zowel de gemeenteraad als het college veel ambitie om ervoor te zorgen dat Waalre een levenskrachtige gemeente is en blijft, waar het goed leven is voor elke inwoner.

Tegelijk is de realiteit dat zowel wat betreft het realiseren van al die ambities als wat betreft de middelen (geld, menskracht, wetgeving enzovoort) er veel beperkingen zijn. Het lukt soms niet om de gestelde doelen te bereiken, de begroting moet tussentijds aangepast worden en er vindt onder- of overbesteding plaats. Dat resulteert in vragen over het realiteitsgehalte van de vele plannen en voornemens, en van de begroting. Ook zijn er vragen over de rol van de gemeenteraad in het spanningsveld tussen ambities en het verwezenlijken van ambities. Hoe doet Waalre dat, in vergelijking met andere gemeente van dezelfde omvang?

In het onderzoeksprogramma 2025-2026 van de Rekenkamer Waalre is het onderzoek naar realisatiekracht opgenomen. Dit onderwerp is door meerdere raadsfracties aangedragen.

Onderzoeksvragen



Aanleiding

Onderzoeksvragen

Normenkader

Aanpak en planning

Centrale onderzoeksvraag

In hoeverre is er sprake van onderbesteding of overbesteding ten opzichte van de begroting, zijn er patronen te herkennen in over- en/of onderbesteding en welke rol nemen College en Raad wanneer er sprake is van over- of onderbesteding? Het accent van dit onderzoek ligt op het vraagstuk van onder- en overbesteding bij met name investeringen, op het verkrijgen van meer inzicht in oorzaken van die onder- en overbesteding en op het benoemen van kansen om het realiteitsgehalte van de begroting te vergroten. Toch zal ook gekeken worden naar onder- en overbestedingen op de exploitatiebegroting. Het onderzoek mondt uit in concrete aanbevelingen voor College en Raad om beter te sturen op de realisatie van ambities (in de begroting) en over- en onderbesteding te verminderen.

Onderzoeksvragen over

1. Beleid

- Hoe is de P& C cyclus van Waalre vormgegeven?
- Welke afspraken zijn er in Waalre (ambtelijk en bestuurlijk) over omgaan met de begroting, over tussentijds bijstellen van de begroting, over informatie geven over afwijkingen in het lopende begrotingsjaar ?
- Wordt er in de praktijk volgens deze afspraken gehandeld? Hoe ziet dat er uit?

2. Realisatiekracht en realistisch begroten

- Wat verstaan we onder realisatiekracht?
- Welke eisen kunnen er gesteld worden aan een realistische begroting?
- Wat zijn (uit literatuuronderzoek) obstakels bij het realiseren van ambities, die als investering of besteding van reserves zijn opgenomen in de begroting?

Onderzoeksvragen



Rekenkamer
Gemeente Waalre

Aanleiding

Onderzoeksvragen

Normenkader

Aanpak en planning

3. Onder- en overbesteding in de afgelopen 4 jaar: cijfers en patronen

- In hoeverre en op welke onderdelen was er in de begrotingsjaren 2022-2025 sprake van onderbesteding dan wel overbesteding bij geplande investeringen ?
- Wat is het percentage van onder- en overbesteding, gerelateerd aan de totale oorspronkelijke begroting en gerelateerd aan de specifieke begrotingspost waarop de onder- of overschrijding betrekking heeft?
- Zijn er patronen te herkennen bij de onder- en overbesteding in de jaren 2022-2025?

4. Onder- en overbesteding bij vergelijkbare gemeenten: Son en Breugel, Heeze-Leende, Hilvarenbeek

- In hoeverre was er bij deze 3 vergelijkbare gemeenten (met tussen de 15.000-20.000 inwoners) in de begrotingsjaren 2022-2025 sprake van onder- of overbesteding bij geplande investeringen?
- Wat was het percentage onder- en overbesteding bij de 3 vergelijkbare gemeenten, gerelateerd aan de totale oorspronkelijke begroting en gerelateerd aan de oorspronkelijke specifieke begrotingspost?
- Welke verschillen en overeenkomsten zijn er tussen het beeld (getalsmatig en patroonmatig) van de onder- en overbesteding in Waalre enerzijds, en de 3 vergelijkbare gemeenten?
- Is er bij die 3 gemeenten ook, net als bij Waalre, van een raadsakkoord en wethouders van buiten? Is er aanleiding te denken dat dit meespeelt in evt verschillen tussen de gemeenten?

5. De rol van College en Raad bij onder- en overbesteding

- Zijn de rollen van de betrokkenen voor henzelf duidelijk ?
- Hoe rolvast waren Raad, College, organisatie bij het signaleren en bijsturen van onder- en overbesteding?
- Zijn er door Raad of College patronen herkend in de afgelopen jaren over onder- en overbesteding? Patronen qua begrotingsprogramma/begrotingsonderdelen, of patronen qua oorzaken. Zo ja, welke eventuele acties zijn daarop ondernomen?
- Wat was het effect op de onder- en overbesteding van eventuele acties over patroon-herkenning?

Onderzoeksvragen



Aanleiding

Onderzoeksvragen

Normenkader

Aanpak en planning

6. Voorbeelden van geslaagde en niet geslaagde sturing op realiseren van ambities

- Welke voorbeelden van geslaagde sturing op het realiseren van ambities kunnen benoemd worden? Wat maakte dat het sturen op ambities hier gelukt is? Gaat het om sturing voorafgaand aan de uitvoering, tijdens de uitvoering of na signalering van dreigende onder- of overbesteding?
- Welke voorbeelden van niet-geslaagde sturing op het realiseren van ambities kunnen benoemd worden? Wat maakte dat het sturen op ambities hier niet gelukt is? Gaat het om sturing voorafgaand aan de uitvoering, tijdens de uitvoering of na signalering van dreigende onder- of overbesteding?
- Hoe waarderen Raad, College en organisatie de sturing op het realiseren van ambities? Zijn eventuele verschillen in waardering te verklaren?
- Was er bij de geslaagde en bij de niet geslaagde sturingsvoorbeelden sprake van inwonerparticipatie?

7. De conclusies en aanbevelingen

- Welke conclusies kunnen worden getrokken uit de antwoorden op voorgaande vragen?
- Welke concrete aanbevelingen voor verbetering kunnen worden gedaan richting de verschillende gemeentelijke spelers als Raad, College en ambtelijke organisatie?

Normenkader



Aanleiding

Onderzoeksvragen

Normenkader

Aanpak en planning

Normen voor de beoordeling van:

1. Beleid

- Er is duidelijk vastgelegd hoe de P&C-cyclus in Waalre er uit ziet
- In de beschrijving van de P&C-cyclus zijn duidelijke afspraken gemaakt over wanneer en in welke vorm de verschillende spelers (Raad, College, ambtelijke organisatie) aan zet zijn.
- Er wordt in de praktijk door alle verschillende spelers gehandeld volgens de afspraken die gemaakt zijn.

2. Realisatiekracht

- Voor dit onderdeel worden geen normen opgenomen.

3. Onderbesteding in de afgelopen 4 jaar

- Van onderbesteding is sprake wanneer er 5 procent of meer van het begrote bedrag niet gebruikt is/wordt, met een minimum van 20.000 euro.
- Van overbesteding is sprake wanneer er 5 procent of meer is uitgegeven dan begroot was, met een minimum van 20.000 euro.
- Er is sprake van een patroon of van meerdere patronen, wanneer er duidelijke overeenkomsten zijn in de oorzaken van onder- of overbesteding, en/of wanneer in de onderzochte jaren steeds op hetzelfde type begrotingsposten onder- of overbesteding plaats vindt.

Normenkader



Rekenkamer
Gemeente Waalre

Aanleiding

Onderzoeksvragen

Normenkader

Aanpak en planning

4. Onder- en overbesteding bij vergelijkbare gemeenten

- Van onderbesteding is sprake wanneer er 5 procent of meer van het begrote bedrag (met een minimum van 20.000 euro) niet gebruikt is/wordt.
- Van overbesteding is sprake wanneer er 5 procent of meer (met een minimum van 20.000 euro) is uitgegeven dan begroot was.

5. Rol van College en Raad bij onder- en overbesteding

- College en Raad kunnen hun rol bij het voorkomen van en sturen op onder- en overbesteding duidelijk en eenduidig benoemen
- Signaleren en bijsturen bij onder- en overbesteding gebeurt volgens de afspraken in de P&-cyclus
- Er worden door de Raad meer dan 3 voorbeelden onderkend van patroon herkenning.

6. Voorbeelden van geslaagde en niet geslaagde sturing bij realiseren ambities

- Er is sprake van geslaagde sturing op onder- of overbesteding wanneer de ambities (eventueel alsnog d.w.z. later in de tijd) gerealiseerd werden
- Er is sprake van niet geslaagde sturing op onder- of overbesteding wanneer de sturing geen effect had op het (alsnog) realiseren van de ambitie.

7. Conclusies en aanbevelingen

- Over dit onderdeel worden geen normen opgenomen.

Aanpak en Planning

Aanleiding

Onderzoeksvragen

Normenkader

Aanpak en planning



FASE I Voorbereiding en start onderzoek

- ❖ Startgesprek met raad
- ❖ Bespreken onderzoeksopzet in startgesprek met gemeentesecretaris.
- ❖ Terugkoppeling onderzoeksopzet aan afvaardiging van de raadsleden
- ❖ Startgesprek met afvaardiging ambtelijke organisatie

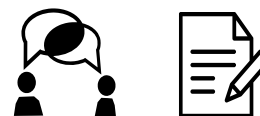
Februari-maart 2026



FASE II Literatuurstudie en documentanalyse

- ❖ Literatuuronderzoek naar onderbesteding
- ❖ Vastgelegd beleid en uitgangspunten P&C cyclus in kaart brengen
- ❖ Bepalen van vergelijkbare gemeenten
- ❖ Verzamelen van vergelijkbare RK onderzoeken (zoals onderzoek Tilburg, Eindhoven, DoeMee-onderzoek NVR)

Februari-maart 2026



FASE III Analyse dossiers en interviews en verhalen

- ❖ Analyseren begrotingen, tussentijdse rapportages en jaarrekeningen uit raadsperiode 2022-2025
- ❖ Interviews met betrokken ambtenaren
- ❖ Ophalen van informatie bij Raadsleden en auditcommissie
- ❖ Onderzoek doen naar gegevens van vergelijkbare gemeenten

April-juni 2026



FASE IV Tussenrapportage en afstemming

- ❖ Patronen ophalen uit verhalen, interviews en groepsgesprekken
- ❖ Eerste bevindingen formuleren en een aanzet tot eindrapportage maken met aandachtspunten en vraagpunten.
- ❖ Terugkoppeling aan geïnterviewden voorlopige bevindingen
- ❖ Afstemming met griffie, gemeentesecretaris en afvaardiging ambtelijke organisatie over voorlopige bevindingen

Juli-september 2026



FASE V Eindrapportage en behandelingsprocedure

- ❖ De RK stelt een overkoepelende rapportage op, op basis van de bevindingen uit de hiervoor genoemde fases en informatiebronnen.
- ❖ Het college van B&W ontvangt de conceptrapportage met het verzoek om een feitencheck te doen alsook een bestuurlijke reactie te geven.
- ❖ Het definitieve rapport wordt ter behandeling aangeboden aan de gemeenteraad.

Augustus-november 2026