

# ***Inbedding van SiSa bij gemeenten***

## ***Belang en realisatie van SiSa-doelen nader onderzocht***

**Eindrapport onderzoek uitvoeringspraktijk**  
**Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties**

*Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De verantwoordelijkheid voor de inhoud van het onderzoek berust bij de auteurs. De inhoud vormt niet per definitie een weergave van het standpunt van de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.*

BMC Onderzoek  
23 mei 2014  
drs. J. Slooijer MSM; dr. I. van Straaten; S. Penninga MSc RA  
Projectnummer: 107583  
Correspondentienummer: DH-2305-3871

# INHOUD

1	INLEIDING	1	
	1.1	Achtergrond	1
	1.2	Doel en opdracht	1
	1.3	Begeleidingscommissie	2
	1.4	Onderzoeksopzet	2
	1.5	Reflectie op de aanpak	3
	1.6	Leeswijzer	3
2	UITKOMSTEN VOORONDERZOEK	4	
	2.1	Workshop 1	4
	2.2	Workshop 2	6
3	UITKOMSTEN ENQUÊTE: RANDVOORWAARDEN	9	
	3.1	Belang	10
	3.2	Realisatie	10
	3.3	Uitvoeringswijze en verbeterplannen	11
4	UITKOMSTEN ENQUÊTE: TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN	17	
	4.1	Belang	18
	4.2	Realisatie	18
	4.3	Uitvoeringswijze en verbeterplannen	19
5	UITKOMSTEN ENQUÊTE: INTERNE BEHEERSING	25	
	5.1	Belang	26
	5.2	Realisatie	26
	5.3	Uitvoeringswijze en verbeterplannen	27
6	UITKOMSTEN ENQUÊTE: TOETSING EN CONTROLE	34	
	6.1	Belang	35
	6.2	Realisatie	35
	6.3	Uitvoeringswijze en verbeterplannen	36
7	CONCLUSIE	43	
	7.1	Beantwoording onderzoeksvragen	43
	7.2	Eindconclusie	44

BIJLAGE 1 SAMENSTELLING BEGELEIDINGSCOMMISSIE EN DEELNEMERS AAN DE WORKSHOPS	45
BIJLAGE 2 REGELINGEN WAARVAN DE UITVOERING IS UITBESTEED	46
BIJLAGE 3 ENQUÊTE-METHODIEK EN KENMERKEN DEELNEMENDE GEMEENTEN	48
Onderzoeksopzet	48
Opzet van de online enquête	48
Dataverwerking en analysemethode	49
Deelname aan de online enquête	49

# 1 Inleiding

BMC Onderzoek heeft in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (verder: BZK) in de periode oktober 2013 tot en met april 2014 onderzoek verricht naar de kwaliteit van het SiSa-proces bij gemeenten. In dit rapport vindt u de uitkomsten van dit onderzoek.

## 1.1 Achtergrond

Dit onderzoek betreft een vervolg op het door Ernst & Young in het voorjaar van 2013 uitgevoerde onderzoek naar de inbedding van SiSa (Single Information, Single Audit) bij gemeenten en medeoverheden<sup>1</sup>. Dit betrof een verkennend onderzoek waarbij geïnterviewd is hoe de SiSa-bijlage tot stand komt en gekeken is welke 'best practices' er zijn. Deze inventarisatie van goede praktijkvoorbeelden heeft onder meer geresulteerd in een 'modelwerkwijze'.

Uit deze onderzoeksresultaten heeft BZK vervolgens een aantal 'ijkpunten' afgeleid, met als doel deze te kunnen gebruiken voor het toetsen van de mate van inbedding van SiSa binnen gemeenten (een opsomming van de ijkpunten is te vinden in hoofdstuk 2). De oorspronkelijke opdracht voor het huidige onderzoek betrof het aanscherpen van deze ijkpunten, ze meetbaar te maken en vervolgens te toetsen in hoeverre gemeenten voldoen aan deze ijkpunten. Deze insteek is naar aanleiding van de tussentijdse uitkomsten en in nauw overleg met BZK in de loop van het onderzoek herzien. Begrip van deze koerswijziging en de aanpassing van de aanpak achten wij belangrijk voor een goede duiding van de uitkomsten.

## 1.2 Doel en opdracht

Het oorspronkelijke doel van het onderzoek was om inzicht te verkrijgen in de wijze waarop door gemeenten aan de ijkpunten met betrekking tot de toepassing van de SiSa-verantwoording wordt voldaan. Zoals gezegd was er daarbij in eerste instantie sprake van te *toetsen* ijkpunten. De oorspronkelijke onderzoeksvraag luidde: '*In hoeverre zijn de ijkpunten duidelijk en in welke mate spelen ze op dit moment een rol in de gemeentelijke SiSa-verantwoording?*'

De bedoeling was met deze ijkpunten vast te stellen in hoeverre bij gemeenten sprake is van een kwalitatief goed proces van totstandkoming van SiSa-verantwoordingsinformatie. Deze aanpak is naar aanleiding van het vooronderzoek bijgesteld omdat de gekozen ijkpunten niet voldoende algemeen toepasbaar bleken en omdat de aan het vooronderzoek meewerkende gemeenten zich voorstander toonden van een accentverschuiving van normatieve toetsing van centraal geformuleerde ijkpunten in de richting van een meer inventariserend onderzoek.

BZK heeft deze zaken in overweging genomen en vervolgens besloten de onderzoeksopdracht aan te passen.

Van de tijdens het vooronderzoek benoemde SiSa-doelen (afgeleid van de ijkpunten) zou worden onderzocht:

- in hoeverre gemeenten deze doelen belangrijk vinden;

<sup>1</sup> Verslag onderzoek 'Inventarisatie inbedding SiSa-systematiek in gemeentelijke organisaties' (Ernst & Young, 2013).

- in hoeverre gemeenten deze doelen realiseren;
- op welke wijze gemeenten deze doelen realiseren; en
- of gemeenten plannen ter verbetering hebben.

Dit houdt dus nadrukkelijk in dat niet is onderzocht wat de kwaliteit is van de gevonden mate van doelrealisatie. Het uitgangspunt is dat de meerderheid van de gemeenten hun zaken op orde hebben. Hieruit volgt dat oplossingen of maatregelen die veel voorkomen, kennelijk effectief zijn.

Het beoogde gebruik van de uitkomsten van het onderzoek is niet veranderd, namelijk als inbreng voor verdere discussie met de gemeenten in een aantal regionale en thematische bijeenkomsten met het doel de kwaliteit van de verantwoordingsinformatie van gemeenten aan het Rijk te verbeteren.

### **1.3 Begeleidingscommissie**

BZK heeft als opdrachtgever van het onderzoek een begeleidingscommissie ingesteld, bestaande uit enkele gemeentelijke SiSa-coördinatoren en een accountant van de Auditdienst Rijk. De samenstelling van de begeleidingscommissie is te vinden in bijlage 1.

De commissie is betrokken bij de start van het onderzoek, bij de bespreking van het tussenrapport, de opzet van de enquête en voor de bespreking van het eindrapport. Vanuit een onafhankelijke positie heeft de commissie inhoudelijk bijgedragen aan de uitvoering van het onderzoek, toegezien op de uitvoering van het onderzoeksplan en heeft de beantwoording van de onderzoeksvragen bewaakt.

### **1.4 Onderzoekopzet**

Het onderzoek moet een representatief beeld opleveren van de gemeentelijke praktijk. We beschrijven hieronder de wijze waarop dit beeld is gecreëerd.

#### **1.4.1 Aanpak**

In de opzet van het onderzoek is ervoor gekozen om het onderzoek in twee onderdelen te doen, namelijk een voor- en een hoofdonderzoek.

Het vooronderzoek bestond uit twee workshops met SiSa-coördinatoren van gemeenten en controlerend accountants om zo kennis en kunde van de gemeentelijke uitvoeringspraktijk in het onderzoek te betrekken en daarnaast om het benodigde draagvlak te creëren onder de doelgroep voor de resultaten van het onderzoek. De deelnemers aan de workshops zijn terug te vinden in bijlage 1.

Het hoofdonderzoek bestond uit een online enquête die onder alle gemeenten is uitgezet en uiteindelijk door meer dan de helft van de gemeenten ook daadwerkelijk is ingevuld. De aanpak, respons en kenmerken van de deelnemende gemeenten kunt u teruglezen in bijlage 3. In deze fase van het onderzoek hebben we ook een afsluitende derde workshop gehouden met de eerder genoemde deelnemers ter duiding van de uitkomsten van de enquête.

### 1.4.2 Stappen

Het onderzoek is uitgevoerd in de volgende stappen:

1. Ter voorbereiding op de workshops zijn bij een kleine en bij een grote gemeente interviews afgenomen over de praktijk met betrekking tot de SiSa-verantwoording.
2. Er zijn twee workshops gehouden om de ijkpunten te operationaliseren tot SiSa-doelen en per SiSa-doel uitvoeringspraktijken te beschrijven. Naar aanleiding van de workshops is vervolgens ook het accent van de opdracht verlegd.
3. De enquête is opgesteld en getest door een aantal gemeenten.
4. De enquête is uitgezet onder de SiSa-contactpersonen van de Nederlandse gemeenten. 51% van hen heeft de vragenlijst ingevuld.
5. Er is een derde workshop georganiseerd om de uitkomsten van de enquête te duiden.
6. Met dertien willekeurige gemeenten die niet hadden deelgenomen aan de enquête is telefonisch contact geweest om uit te sluiten dat niet-deelnemers op belangrijke punten verschillen van deelnemers (selectieve non-respons).

### 1.5 Reflectie op de aanpak

Bij het lezen van dit rapport is het belangrijk het doel en de beperkingen van dit onderzoek in het achterhoofd te houden. De beperkingen bespreken we kort hieronder:

- De genoemde enquête is ingevuld door medewerkers van de gemeenten. Wie dat exact zijn, is niet uitgevraagd. Het kunnen er één of meerdere zijn, het kan de SiSa-contactpersoon en/of de SiSa-coördinator zijn of zelfs iemand anders. Respondenten kregen de instructie te overleggen met collega's indien zij zelf het antwoord op een specifieke vraag of onderdeel niet wisten. De resultaten zijn daarmee dus de weergave van de *mening* van medewerkers die betrokken zijn bij het proces van totstandkoming van de SiSa-verantwoording. Waar men een bepaalde vraag niet kon beantwoorden, kon men dat per vraag aangeven.
- Het huidige onderzoek leent zich niet voor uitspraken over de kwaliteit van het proces van totstandkoming van de SiSa-bijlage of de kwaliteit van de bijlage zelf. Het rapport geeft weer hoe gemeenten zelf bestuurlijke, organisatorische en procesmatige aspecten van belang vinden voor de kwaliteit van hun SiSa-verantwoording en hoe deze zaken bij hun eigen gemeenten geregeld zijn. Iedere gemeente kent zijn eigen context en risico's, de 'gemiddelde' gemeente bestaat niet. Of de huidige praktijk voor een bepaalde gemeente afdoende is voor een kwalitatief goede SiSa-verantwoording, is aan gemeenten zelf om te bepalen.

### 1.6 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 bevat de uitkomsten van het vooronderzoek. Hierin is onder meer beschreven welke SiSa-doelen zijn afgeleid van de (oorspronkelijke) ijkpunten en hoe deze zijn gecategoriseerd. De hoofdstukken 3 tot en met 6 bevatten de uitkomsten van de enquête, met daarbij een analyse en conclusies per onderdeel. Hoofdstuk 7 ten slotte bevat de slotanalyse van alle onderzochte onderdelen gezamenlijk, waarna hier conclusies en de eindconclusie aan worden verbonden.

## 2 Uitkomsten vooronderzoek

Als input voor het vooronderzoek zijn de door BZK geformuleerde ijkpunten gebruikt. Deze ijkpunten hebben we beschouwd als middelen of maatregelen om te komen tot een kwalitatief goede SiSa-verantwoording. Achter deze ijkpunten schuilen bepaalde doelen, die ook op andere manieren – met inzet van andere middelen of maatregelen – zijn te bereiken. Dat is de reden dat we om te beginnen bij elk van de veertien ijkpunten hebben getracht het achterliggende doel of verlangen te identificeren en te omschrijven, zodanig dat het op alle gemeenten van toepassing is.

### 2.1 Workshop 1

De eerste workshop had als doel om overeenstemming te bereiken over de door ons voorgestelde omschrijvingen van doelen. Hiervoor is eerst de samenhang duidelijk gemaakt tussen hoofddoel, onderliggende subdoelen (verder: SiSa-doelen) en de manier waarop deze SiSa-doelen worden bereikt. Deze samenhang is weergegeven in tabel 1.

**Tabel 1** Samenhang doel, SiSa-doelen en implementatie

Wat	Toelichting	Geldt voor
Hoofddoel	Hoge kwaliteit SiSa-proces, dat leidt tot kwalitatief goede SiSa-informatie	Alle gemeenten
Subdoelen ('SiSa-doelen')	Dragen bij aan kwaliteit SiSa-proces	Alle gemeenten
Uitwerking/ maatregelen	Specifiek per gemeente(klasse), afhankelijk van risicoprofiel	Naar gemeentegrootte/ risicoprofiel

Uitgangspunt was dat het hoofddoel en de SiSa-doelen in principe op alle gemeenten van toepassing zijn, maar dat de uitwerking, implementatie en getroffen maatregelen gemeentespecifiek kunnen en mogen zijn. Omdat gemeenten verschillen in omvang, risicoprofiel, organisatie-inrichting, beleid en dergelijke ligt het voor de hand hen aan te spreken op het niveau van de SiSa-doelen (al dan niet bereikt) en niet op het doorvoeren van bepaalde specifiek omschreven maatregelen.

#### 2.1.1 SiSa-doelen bepaald

Resultaat van de eerste workshop was dat bij ieder ijkpunt een SiSa-doel is geformuleerd. Tijdens deze workshop is ook gediscussieerd over de legitimiteit van de SiSa-doelen en de achterliggende oorspronkelijke ijkpunten. Uiteindelijk is overeenstemming bereikt over de volgende set met op alle gemeenten van toepassing zijnde SiSa-doelen (tabel 2). Hoewel alle doelen herkend worden, zijn niet alle doelen even belangrijk; sommige dragen vanzelfsprekend meer bij aan het bereiken van het gewenste kwaliteitsniveau van het 'SiSa-proces' dan andere.

Verder zijn we tot de conclusie gekomen dat de huidige doelenset compleet is, er zijn geen andere belangrijke doelen te benoemen die hier nog aan toegevoegd zouden moeten worden.

**Tabel 2** Overzicht van oorspronkelijke ijkpunten en daarvan afgeleide SiSa-doelen

Nr.	Ijkpunt	SiSa-doel
1	Een heldere en duidelijk omschreven rol, taak en positie van de SiSa-coördinator.	Er is één persoon ('SiSa-coördinator') verantwoordelijk voor het proces van totstandkoming van de SiSa-verantwoording.
2	Eén aanspreekpunt per specifieke uitkering vanuit de beleidsafdelingen.	Per regeling is één persoon eindverantwoordelijk voor het aanleveren van de voor de SiSa-verantwoording benodigde informatie.
3	Eén onafhankelijke interne controlefunctionaris vanuit de afdeling Financiën.	Afhankelijk van het risicoprofiel van de SiSa-regelingen (complexiteit, omvang, fouthistorie, affiniteit) treft de gemeente <u>verbijzonderde</u> interne controlemaatregelen om de mogelijke risico's af te dekken.
4	Monitoring door de externe accountant (start, halverwege en aan het eind).	De gemeente betreft de externe accountant tijdig bij het proces van totstandkoming van de SiSa-verantwoording, door tijdig de bekende en/of verwachte risico's af te stemmen en zo nodig afspraken te maken over de manier waarop deze risico's (zullen) worden afgedekt.
5	Een duidelijke betrokkenheid van het management (afdelingshoofd).	Het voor de uitvoering en verantwoording van de SiSa-regelingen verantwoordelijk management heeft zich gecommitteerd aan de kwaliteit van de SiSa-verantwoording. Het college is zich voldoende bewust van het belang daarvan.
6	Samenwerking tussen 'beleid' en 'financiën'.	De financiële en beleidsafdelingen werken samen bij de totstandkoming van de SiSa-informatie.
7	Elektronische dossiervorming.	De bij het opstellen van de SiSa-verantwoording gebruikte stukken zijn in dossiers gedocumenteerd. Deze dossiers zijn overzichtelijk opgebouwd en eenvoudig toegankelijk voor interne en externe controledoeleinden.
8	Jaarlijkse evaluatie van het SiSa-proces.	Knelpunten in het proces van totstandkoming van de SiSa-verantwoording worden geïdentificeerd en leiden tot het benoemen van verbeterpunten en het ondernemen van acties daarop.
9	Het goed regelen van de uitbesteding (aan ROC, WSW-bedrijf et cetera) aan de voorkant.	Voor SiSa-regelingen waar (een deel van) de uitvoering is uitbesteed, monitort de gemeente de externe partij op correcte uitvoering en zijn duidelijke afspraken gemaakt over de verantwoording.
10	Een startbijeenkomst met alle bovengenoemde personen.	Er is tijdig afstemming over taken en verantwoordelijkheden en de planning met alle bij de totstandkoming van de SiSa-verantwoording betrokken personen.
11	Een expliciet toetsingskader per specifieke uitkering.	De gemeente stelt zelf per SiSa-regeling vast dat aan de subsidievoorwaarden is voldaan.
12	Een procesbeschrijving en risicoanalyse per specifieke uitkering.	Gemeenten identificeren tijdig specifieke subsidievoorwaarden van of met betrekking tot de SiSa-regelingen waar er een verhoogde kans is op het niet (aantoonbaar) naleven daarvan en nemen maatregelen om deze risico's te ondervangen.
13	Het opnemen van SiSa in de P&C-kalender.	De SiSa-verantwoording is integraal onderdeel van de P&C-cyclus.
14	Het opnemen van een SiSa-paragraaf in de beleidstekst van de jaarrekening.	In de jaarstukken verantwoordt het college zich aan de raad over het proces van totstandkoming van de SiSa-bijlage, bijvoorbeeld in de paragraaf bedrijfsvoering van het jaarverslag.



### 2.1.2 Differentiatie in lokale uitvoering

Uit de bespreking is verder naar voren gekomen dat er aanleiding is te differentiëren naar gemeentegrootte, omdat er een verband lijkt te bestaan tussen het belang dat een gemeente toekent aan een SiSa-doel en het risicoprofiel van die gemeente. Dat betekent dat de implementatie van een SiSa-doel om die reden kan verschillen. Verder is bevestigd dat gemeenten in de praktijk van elkaar afwijkende werkwijzen kunnen hanteren om hetzelfde SiSa-doel te bereiken. Dit leidde tot de veronderstelling dat er samenhang is tussen het risicoprofiel van een gemeente, het belang dat toegekend wordt aan een SiSa-doel en de uitwerking in werkwijzen in de praktijk.

## 2.2 Workshop 2

In de tweede workshopronde is nogmaals getoetst of deze doelenset in de gemeentelijke praktijk voldoende herkenbaar is en is gediscussieerd hoe de doelen bereikt kunnen worden.

### 2.2.1 SiSa-doelen gecategoriseerd

In voorbereiding op de tweede workshop zijn de SiSa-doelen uit workshop 1 gecategoriseerd in vier thema's. Dit is weergegeven in tabel 3, waarbij ter referentie in de laatste kolom de nummering van de oorspronkelijke ijkpunten is opgenomen, overeenkomstig paragraaf 2.1. Omdat de deelnemers zich konden vinden in de categorisering, hebben we deze in het verdere onderzoek op deze wijze aangehouden.

**Tabel 3** SiSa-doelen gecategoriseerd en genummerd

Categorie	Nr.	SiSa-doel	Nr. ijkpunt
1) Randvoorwaarden	1a	Het voor de uitvoering en verantwoording van de SiSa-regelingen verantwoordelijk management heeft zich gecommitteerd aan de kwaliteit van de SiSa-verantwoording. Het college is zich voldoende bewust van het belang daarvan.	5
	1b	De SiSa-verantwoording is integraal onderdeel van de P&C-cyclus.	13
	1c	Knelpunten in het proces van totstandkoming van de SiSa-verantwoording worden geïdentificeerd en leiden tot het benoemen van verbeterpunten en het ondernemen van acties daarop.	8
	1d	In de jaarstukken verantwoordt het college zich aan de raad over het proces van totstandkoming van de SiSa-bijlage, bijvoorbeeld in de paragraaf bedrijfsvoering van het jaarverslag.	14
2) Taken en verantwoordelijkheden	2a	Er is één persoon ('SiSa-coördinator') verantwoordelijk voor het proces van totstandkoming van de SiSa-verantwoording.	1
	2b	Per regeling is één persoon eindverantwoordelijk voor het aanleveren van de voor de SiSa-verantwoording benodigde informatie.	2

Categorie	Nr.	SiSa-doel	Nr. ijkpunt
	2c	Er is tijdig afstemming over taken en verantwoordelijkheden en de planning met alle bij de totstandkoming van de SiSa-verantwoording betrokken personen.	10
	2d	De financiële en beleidsafdelingen werken samen bij de totstandkoming van de SiSa-informatie.	6
3) Interne beheersing	3a	Gemeenten identificeren tijdig specifieke subsidievoorwaarden van of met betrekking tot de SiSa-regelingen waar er een verhoogde kans is op het niet (aantoonbaar) naleven daarvan en nemen maatregelen om deze risico's te ondervangen.	12
	3b	De gemeente betreft de externe accountant tijdig bij het proces van totstandkoming van de SiSa-verantwoording, door tijdig de bekende en/of verwachte risico's af te stemmen en zo nodig afspraken te maken over de manier waarop deze risico's (zullen) worden afgedekt.	4
	3c	Voor SiSa-regelingen waar (een deel van) de uitvoering is uitbesteed, monitort de gemeente de externe partij op correcte uitvoering en zijn duidelijke afspraken gemaakt over de verantwoording.	9
4) Toetsing en controle	4a	De gemeente stelt zelf per SiSa-regeling vast dat aan de subsidievoorwaarden is voldaan.	11
	4b	De bij het opstellen van de SiSa-verantwoording gebruikte stukken zijn in dossiers gedocumenteerd. Deze dossiers zijn overzichtelijk opgebouwd en eenvoudig toegankelijk voor interne en externe controledoeleinden.	7
	4c	Afhankelijk van het risicoprofiel van de SiSa-regelingen (complexiteit, omvang, fouthistorie, affiniteit) treft de gemeente <u>verbijzonderde</u> interne controlemaatregelen om de gelopen risico's af te dekken.	3

### 2.2.2 Werkwijzen ter uitwerking van SiSa-doelen

Workshop 2 was voor een belangrijk deel gewijd aan het inventariseren van mogelijke maatregelen en oplossingen die per SiSa-doel zouden kunnen voorkomen in de gemeentelijke praktijk. Het doel was te komen tot een herkenbare en voldoende uitgewerkte set van mogelijke maatregelen, die in de enquête gebruikt kon worden om gemeenten te bevragen. Dit is gelukt.

We hebben ervoor gekozen de uitkomsten van deze sessies niet apart in dit rapport op te nemen, omdat deze al bij de bespreking van de uitkomsten van de enquête in detail terugkomen. Derhalve verwijzen we u hiervoor naar de hoofdstukken 3 tot en met 6.

Verder zijn op basis van de gevoerde discussies verschillende vragen in de enquête verwerkt over zaken die (mogelijk) invloed hebben op het risicoprofiel van gemeenten, en daarmee op het belang van de SiSa-doelen en de maatregelen die zij hebben

getroffen om de doelen te bereiken. Dit betreft zaken als bepaalde kenmerken van gemeenten, organisatiestructuur en omvang van de SiSa-uitkeringen.

Naar aanleiding hiervan is in de enquête bijvoorbeeld de vraag opgenomen of een gemeente meerdere zelfstandige diensten kent met mogelijk elk een eigen werkwijze voor de totstandkoming van de SiSa-verantwoording, is gevraagd naar de omvang van de inkomsten uit SiSa-regelingen en is gevraagd in welke mate er sprake is van uitvoering van een of meer SiSa-regeling(en) door derden, waaronder door openbare lichamen op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen.

### 3 *Uitkomsten enquête: Randvoorwaarden*

De vier SiSa-doelen binnen de categorie randvoorwaarden voor de totstandkoming van de SiSa-verantwoording zijn de volgende:

1a	Het voor de uitvoering en verantwoording van de SiSa-regelingen verantwoordelijk management heeft zich gecommitteerd aan de kwaliteit van de SiSa-verantwoording. Het college is zich voldoende bewust van het belang daarvan.
1b	De SiSa-verantwoording is integraal onderdeel van de P&C-cyclus.
1c	Knelpunten in het proces van totstandkoming van de SiSa-verantwoording worden geïdentificeerd en leiden tot het benoemen van verbeterpunten en het ondernemen van acties daarop.
1d	In de jaarstukken verantwoordt het college zich aan de raad over het proces van totstandkoming van de SiSa-bijlage, bijvoorbeeld in de paragraaf bedrijfsvoering van het jaarverslag.

In paragraaf 3.1 geven wij de uitkomst van het onderzoek naar het belang dat gemeenten toekennen aan deze SiSa-doelen, in paragraaf 3.2 de mate van realisatie in de eigen gemeente, in paragraaf 3.3 de wijzen waarop in de praktijk uitvoering wordt gegeven aan de SiSa-doelen en de eventuele plannen ter verbetering.

Ieder hoofdstuk met uitkomsten begint met een samenvatting van de uitkomsten, zoals in onderstaand kader opgenomen.

#### **Belang**

De gemeenten vinden niet alle SiSa-doelen in deze categorie evenveel van belang. Een goed geïntegreerd proces, in combinatie met de noodzakelijke evaluatiemomenten, wordt van groot belang geacht, met name door de grotere gemeenten. Dit kan te maken hebben met de grotere risico's die grote gemeenten lopen. Commitment van het management is hierbij eveneens cruciaal, aldus de gemeenten. Betrokkenheid van (en verantwoording door) het college en de gemeenteraad worden van aanmerkelijk minder belang geacht.

#### **Realisatie**

Als we naar de mate van realisatie kijken, zien we dat deze sterk verband houdt met het belang dat gemeenten aan het specifieke SiSa-doel hechten: hoe belangrijker, hoe beter gerealiseerd. Het commitment van het management blijft nog achter ten opzichte van het belang dat er aan gehecht wordt.

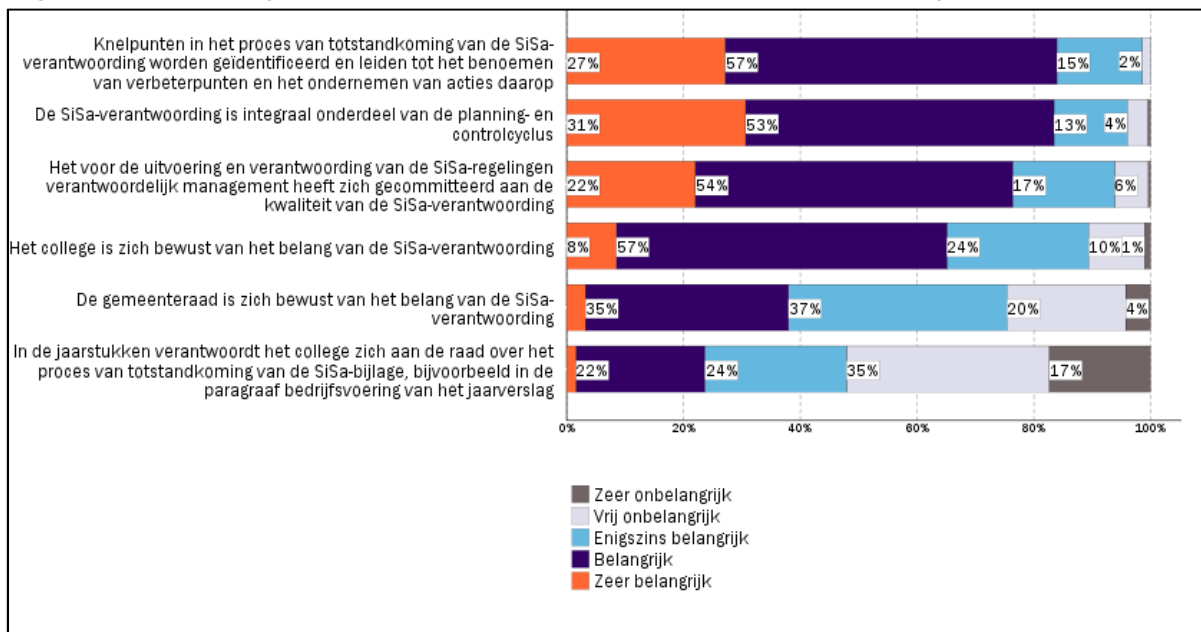
#### **Uitvoering**

De praktijk wijst op een zeer diverse wijze van realisatie van de SiSa-doelen, waarbij verschillen tussen bijvoorbeeld gemeentegrootteklassen klein zijn. Wel zien we dat gemeenten die de randvoorwaarden belangrijker achten en in grotere mate gerealiseerd zeggen te hebben, in de praktijk de randvoorwaarden voor kwalitatief goede SiSa-informatie vaker geformaliseerd hebben: het is duidelijker wie van het management verantwoordelijk is, de SiSa-bijlage vormt een onderdeel van de P&C-kalender, periodieke evaluatie vindt plaats en afspraken worden vastgelegd.

### 3.1 Belang

In onderstaande figuur 1 is weergegeven hoe belangrijk gemeenten de SiSa-doelen achten voor de kwaliteit van de SiSa-verantwoording. De SiSa-doelen zijn gesorteerd naar de mate waarin de respondenten deze (zeer) belangrijk vinden. Overigens is doel 1a voor gebruik in de enquête uitgesplitst in drie afzonderlijke doelen (in figuur 1 zijn dit de onderste drie).

**Figuur 1** Belang van SiSa-doelen voor de kwaliteit van de SiSa-verantwoording



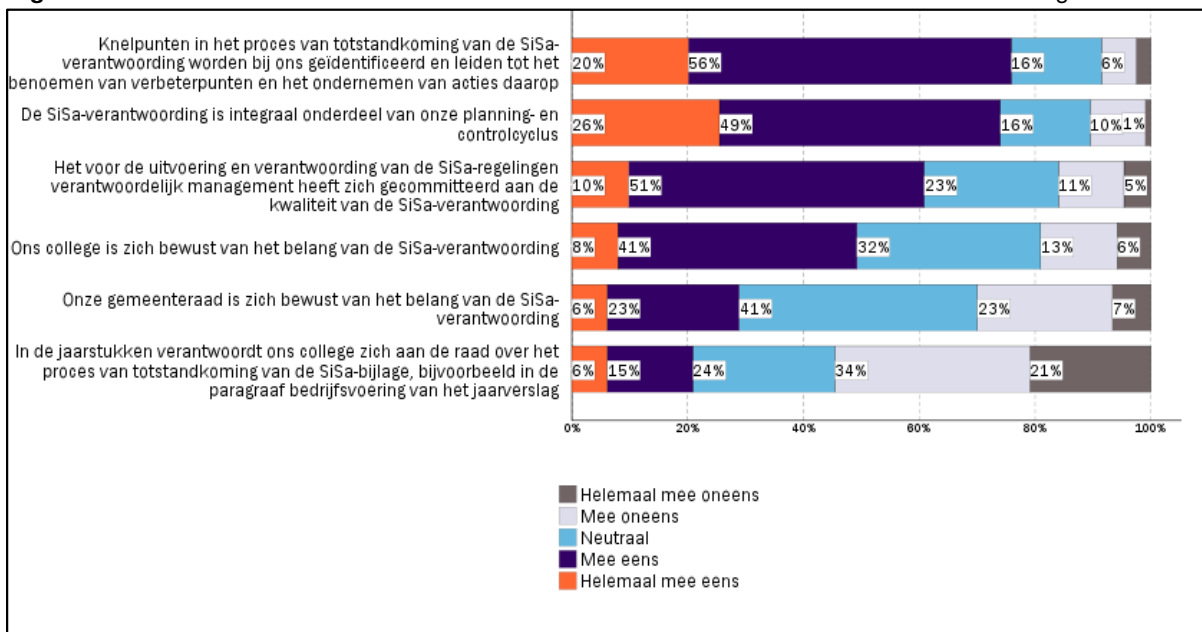
(Zeer) belangrijk is voor de respondenten dat knelpunten worden geïdentificeerd en leiden tot het benoemen van verbeterpunten en het ondernemen van acties. Ook is (zeer) belangrijk dat de SiSa-verantwoording onderdeel is van de P&C-cyclus. Dat het management zich committeert, is voor driekwart van de respondenten (zeer) belangrijk. (Veel) minder belang hechten de respondenten aan de betrokkenheid van het college van burgemeester en wethouders, respectievelijk de gemeenteraad aan de SiSa-verantwoording. Deze uitkomst komt overeen met de opvattingen van de deelnemers aan de workshops, dat in de praktijk het proces van totstandkoming van de SiSa-verantwoording vooral een ambtelijke verantwoordelijkheid is en dat alleen in bijzondere omstandigheden het bestuur betrokken is.

#### *Verschillen naar gemeentegrootte*

Hoewel geen van de verschillen statistisch significant zijn, valt er een patroon waar te nemen waarin de SiSa-doelen van groter belang worden geacht naarmate de gemeenten groter zijn. Dit geldt met name voor het bewustzijn van gemeenteraad en het college en de verantwoording in de jaarstukken.

### 3.2 Realisatie

In figuur 2 leest u hoe de respondenten oordelen over de mate waarin de SiSa-doelen in hun eigen gemeente gerealiseerd zijn.

**Figuur 2** Mate van realisatie van SiSa-doelen voor de kwaliteit van de SiSa-verantwoording

Uit figuur 2 blijkt dat de mate van realisatie nagenoeg samenvalt met de belangrijkste twee SiSa-doelen uit figuur 1. De realisatie van het als derde genoemde SiSa-doel (commitment van het management), dat 76% (zeer) belangrijk vindt, blijft met 61% daarbij wat achter.

#### *Verschillen naar gemeentegrootte*

De gemeentegrootte maakt geen significant verschil op bovenstaande punten. Wel zien we een patroon terug dat de 50.000+ gemeenten in sterkere mate aangeven dat SiSa-doelen bij hen gerealiseerd zijn. Dit gaat met name om het bewustzijn van het college en de gemeenteraad.

### 3.3 Uitvoeringswijze en verbeterplannen

Aan de SiSa-contactpersonen is een set van uitvoeringswijzen voorgelegd over de in dit hoofdstuk behandelde SiSa-doelen 1a tot en met 1d. Tevens is aan hen de vraag voorgelegd of de eigen gemeente voor de komende verantwoordingscyclus plannen of afspraken heeft gemaakt om de werkwijze op deze punten (nog verder) te verbeteren of te versterken.

#### 3.3.1 Commitment van het management (onderdeel van SiSa-doel 1a)

Tabel 4 bevat de uitkomsten van de vraag naar de wijze waarop het verantwoordelijk management zich heeft geïnteresseerd in de kwaliteit van de SiSa-verantwoording. Dit SiSa-doel werd door 76% van de respondenten als (zeer) belangrijk aangemerkt. Daarnaast gaf 61% aan dat het management zich hieraan committeert heeft.

**Tabel 4** Op welke wijze heeft het verantwoordelijk management zich gecommitteerd aan de kwaliteit van de SiSa-verantwoording?

Van toepassing op gemeente	%	N	Gemeentegrootteklasse		
			< 20k	20-50k	50k+
Het is duidelijk wie van het management verantwoordelijk is/zijn voor de uitvoering van en/of de verantwoording over de verantwoording over de verschillende SiSa-regelingen	39%*	76	32%	36%	56%
Het verantwoordelijk management heeft zich niet expliciet gecommitteerd aan de kwaliteit van de SiSa-verantwoording	38%	75	41%	41%	26%
De stappen van totstandkoming van de SiSa-verantwoording zijn expliciet opgenomen in de door het management vastgestelde P&C-kalender	36%*	70	24%	37%	51%
Het management spreekt medewerkers aan op hun verantwoordelijkheden ten aanzien van de SiSa-verantwoording	35%	68	25%	36%	46%
Het management ondersteunt de medewerkers met tijd en middelen om hun SiSa-taken uit te voeren	33%	65	27%	33%	44%
Het verantwoordelijke management heeft de taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van SiSa expliciet benoemd en gedelegeerd	23%*	45	20%	17%	41%
Anders	5%	10	5%	7%	5%
Weet ik niet	4%	7	2%	2%	5%

\* Significante verschillen tussen gemeentegrootteklassen.

De gemeenten waar het management zich heeft gecommitteerd blijken daar op verschillende manieren inhoud aan te geven. Dat gebeurt door verantwoordelijkheden vast te leggen of doordat het management medewerkers aanspreekt en hen ondersteunt. In bijna een kwart van de gemeenten heeft het management de taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van de SiSa expliciet benoemd en gedelegeerd. Dat komt het meest voor in de grotere gemeenten. Uit de factoranalyse blijkt verder dat alle vormen van commitment door het management in vergelijkbare mate in combinatie met elkaar voorkomen; er is dus geen sprake van dat bepaalde combinaties van maatregelen (veel) vaker voorkomen dan andere.

Tabel 5 laat zien dat in iets meer dan een kwart van de gemeenten plannen zijn of afspraken zijn gemaakt om het commitment van het management te verbeteren of te versterken.

**Tabel 5** Heeft uw gemeente voor de komende verantwoordingscyclus plannen of afspraken gemaakt om de werkwijze op dit punt (nog verder) te verbeteren of te versterken?

	%	N
Nee	74%	144
Ja	26%	51
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>195</b>

### 3.3.2 Integratie SiSa in de P&C-cyclus (onderdeel van SiSa-doel 1b)

In nagenoeg alle gemeenten (95%) loopt de totstandkoming van de SiSa-bijlage mee met de werkzaamheden voor het jaarwerk (tabel 6). Dit is ook wat verwacht mag worden, aangezien de SiSa-verantwoording een bijlage is van de jaarrekening. Waarom 5% van de respondenten deze optie niet heeft aangekruist, is niet goed verklaarbaar; als dit de praktijk is en de jaarrekening en de SiSa-bijlage komen volledig afzonderlijk tot stand, dan brengt dit het risico met zich mee dat de gewenste en benodigde samenhang tussen de jaarrekening en de SiSa-bijlage ontbreekt.

In de helft van de gemeenten is de SiSa-bijlage een specifiek en afzonderlijk benoemd product in de P&C-cyclus. Bij 'anders' antwoorden twee gemeenten dat de SiSa-coördinator samen met betrokkenen werkt aan de oplossing van knelpunten. In een andere gemeente wordt steeds het afdelingshoofd geïnformeerd.

**Tabel 6** Op welke wijze zijn de SiSa-regelingen en de verantwoording daarover middels de SiSa-bijlage geïntegreerd in de P&C-cyclus van uw gemeente?

Van toepassing op gemeente	%	N	Gemeentegrootteklasse		
			< 20k	20-50k	50k+
De totstandkoming van de SiSa-bijlage loopt mee met de werkzaamheden voor het jaarwerk	95%	187	98%	93%	95%
De (tussentijdse) controle van de SiSa-regeling door de interne of externe accountant is onderdeel van de P&C-cyclus	47%	93	44%	45%	59%
De SiSa-bijlage is specifiek opgenomen in de planning/P&C-kalender als product	45%	89	41%	46%	51%
De inkomsten en uitgaven en/of inhoudelijke informatie ten aanzien van SiSa-regelingen zijn opgenomen in de P&C-producten, niet per se zodanig te onderscheiden van regelingen die anders zijn gefinancierd of waarover anders wordt verantwoord	26%	51	19%	31%	26%
Een aantal SiSa-regelingen loopt wel mee in de P&C-cyclus en een aantal niet. NB Dit gaat niet om uitbestede regelingen of Gemeenschappelijke Regelingen	9%	18	14%	9%	3%
Binnen de P&C-cyclus is geregeld dat risico's met betrekking tot SiSa-regelingen in de risicoparagraaf van het jaarverslag worden opgenomen	8%	16	8%	8%	8%
Dit is niet geïntegreerd; de SiSa-regelingen lopen niet mee in de reguliere P&C-cyclus	8%	15	5%	10%	5%
Anders	4%	8	0%	5%	8%

#### *Verschillen naar gemeentegrootte*

De grootte van de gemeente is niet aanwijsbaar van invloed op de integratie in de P&C-cyclus.

#### *Plannen ter verbetering*

Veel gemeenten werken aan verbetering van de P&C-cyclus op het gebied van SiSa (tabel 7).



**Tabel 7** Heeft uw gemeente voor de komende verantwoordingscyclus plannen of afspraken gemaakt om de werkwijze op dit punt (nog verder) te verbeteren of te versterken?

	%	N
Nee	86%	161
Ja	14%	27
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>188</b>

Van de gemeenten geven er 27 aan verbeterplannen te hebben. Deze betreffen:

**Tabel 7a** Overzicht van verbeterplannen

	N
Verder integreren in de P&C-cyclus	5
Tussentijds/eerder/vervroegde controle op SiSa (IC, accountantscontrole)	3
Onderdeel maken van risicomangement	2
Integraal/breder controleplan maken	2
Verbeteringen uit managementletter doorvoeren	2
Goede planning maken m.b.t. aanlevering en (v)ic-toetsing	2

### 3.3.3 Evaluatie en aanpak knelpunten (onderdeel van SiSa-doel 1c)

Nagenoeg alle gemeenten evalueren de SiSa-verantwoordingscyclus (tabel 8). De gemeenten evalueren ad hoc en informeel (47%). Sowieso grijpt een meerderheid (62%) in zodra er zich een knelpunt voordoet.<sup>2</sup> Ook evalueren gemeenten aan de hand van bevindingen van de accountant (48%) of door tussentijdse monitoring (19%).

Naarmate de gemeente groter is, worden vaker afspraken gemaakt met alle betrokkenen (56%) en worden deze vastgelegd (36%). De jaarlijkse evaluatie met decentrale diensten gebeurt in de grotere gemeenten (21%).

Een klein aandeel van 6% evalueert nooit omdat zij geen knelpunten ervaren. Een vast evaluatiemoment kan echter wel van nut zijn, omdat dat het moment kan vormen dat knelpunten voor het eerst naar boven komen.

<sup>2</sup> Dat dit geen 100% is, zoals verwacht had mogen worden, kan liggen aan de interpretatie van de vraag. Wellicht heft men bij het beantwoorden van de vraag in het achterhoofd gehouden wat er heeft plaatsgevonden en niet zozeer over wat er zou kunnen plaatsvinden.

**Tabel 8** Op welke wijze zorgt uw gemeente ervoor dat er actie wordt ondernomen op knelpunten in het proces van totstandkoming van de SiSa-verantwoording?

Van toepassing op gemeente	%	N	Gemeentegrootteklasse		
			< 20k	20-50k	50k+
Op een moment dat er een knelpunt is, grijpen we in	62%	121	59%	63%	38%
Wij bespreken eventuele knelpunten aan de hand van de procesmatige bevindingen van de interne of externe accountant	48%	94	39%	52%	54%
Evaluatie gebeurt op ad hoc basis en informeel	47%	92	53%	46%	38%
Wij bespreken knelpunten vooraf, tussentijds en na afronding van het verantwoordingstraject intern met de SiSa-medewerkers en verantwoordelijk managers, identificeren daarbij eventuele knelpunten en spreken acties af	39%*	76	19%	44%	56%
Wij evalueren jaarlijks met de externe accountant erbij	21%	42	19%	20%	31%
Wij monitoren tussentijds de intern en/of extern gemaakte afspraken over verbeteringen in het proces	19%	38	14%	20%	28%
We maken afspraken over het oplossen van knelpunten en leggen deze ook vast	19%*	37	10%	18%	36%
Wij evalueren jaarlijks decentraal op niveau van afdelingen/diensten (alleen relevant indien er sprake is van decentrale afdelingen/diensten)	9%*	18	2%	9%	21%
We hebben nooit knelpunten en evalueren dus ook niet	6%	12			
Anders	4%	8			

\* Significante verschillen tussen gemeentegrootteklassen.

### *Plannen ter verbetering*

Er zijn 25 gemeenten (tabel 9) die de evaluatie willen verbeteren.

**Tabel 9** Heeft uw gemeente voor de komende verantwoordingscyclus plannen of afspraken gemaakt om de werkwijze op dit punt (nog verder) te verbeteren of te versterken?

	%	N
Nee	87%	162
Ja	13%	25
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>187</b>

### 3.3.4 Verantwoording college aan gemeenteraad (onderdeel van SiSa-doel 1d)

Tabel 10 bevat de reacties van de respondenten op de vraag hoe het college van burgemeester en wethouders zich verantwoordt tegenover de gemeenteraad. 47% van de colleges verantwoordden zich als er vragen zijn vanuit de raad. Het college neemt daartoe zelf het initiatief (36%) als het accountantsverslag aanleiding geeft. En een kwart van de gemeenten (24%) kent een SiSa-paragraaf in het jaarverslag.

Bij 'anders' noemen twintig gemeenten de SiSa-bijlage zelf als verantwoordingswijze, al dan niet met een toelichting. Ook wordt verantwoording genoemd via productverantwoording/programma's.

**Tabel 10** Op welke wijze verantwoordt uw college zich aan de raad over de SiSa-bijlage?

Van toepassing op gemeente	%	N	Gemeentegrootteklasse		
			< 20k	20-50k	50k+
Het college verantwoordt zich eventueel als er vragen zijn vanuit de gemeenteraad, bijvoorbeeld naar aanleiding van het accountantsverslag	47%	93	41%	52%	46%
Niet en/of niet specifiek hierover in de jaarstukken	44%	86	49%	42%	41%
Als het accountantsverslag daartoe aanleiding geeft, verantwoordt het college zich hierover richting de raad, bijvoorbeeld in een oplegnotitie, een reactie op het accountantsverslag of een separate brief	36%	71	36%	32%	49%
Een separate SiSa-paragraaf in het jaarverslag	24%	47	20%	23%	33%
Een tekst over SiSa in de paragraaf bedrijfsvoering van het jaarverslag	1%	2	0%	2%	0%
Anders	14%	28	12%	16%	13%

### *Plannen ter verbetering*

Enkele gemeenten (tabel 11) willen zich op dit punt verbeteren. Twee gemeenten noemen de SiSa-paragraaf en een gemeente het opnemen van een toelichting per SiSa-regeling in het jaarverslag/de jaarrekening.

**Tabel 11** Heeft uw gemeente voor de komende verantwoordingscyclus plannen of afspraken gemaakt om de werkwijze op dit punt (nog verder) te verbeteren of te versterken?

	%	N
Nee	96%	177
Ja	4%	8
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>185</b>

## 4 ***Uitkomsten enquête: taken en verantwoordelijkheden***

Vier SiSa-doelen betreffen de categorie taken en verantwoordelijkheden voor de totstandkoming van de SiSa-verantwoording. Het gaat hier om de volgende SiSa-doelen (zie kader).

2a	Er is één persoon ('SiSa-coördinator') verantwoordelijk voor het proces van totstandkoming van de SiSa-verantwoording.
2b	Per regeling is één persoon eindverantwoordelijk voor het aanleveren van de voor de SiSa-verantwoording benodigde informatie.
2c	Er is tijdig afstemming over taken en verantwoordelijkheden en de planning met alle bij de totstandkoming van de SiSa-verantwoording betrokken personen.
2d	De financiële en beleidsafdelingen werken samen bij de totstandkoming van de SiSa-informatie.

In paragraaf 4.1 geven wij de uitkomst van het onderzoek naar het belang dat gemeenten toekennen aan deze SiSa-doelen, in paragraaf 4.2 de mate van realisatie in de eigen gemeente, in paragraaf 4.3 de wijzen waarop in de praktijk uitvoering wordt gegeven aan de SiSa-doelen en de eventuele plannen ter verbetering.

### **Belang**

Samenvattend vinden nagenoeg alle gemeenten het belangrijk dat de taken en verantwoordelijkheden voor de totstandkoming van de SiSa-verantwoording zijn afgestemd en dat er samenwerking is tussen de financiële en beleidsafdelingen.

### **Realisatie**

Er is een duidelijk verband tussen het belang dat gemeenten hechten aan samenwerking, tijdige afstemming over planning en taken en verantwoordelijkheden enerzijds en de realisatie anderzijds. In bijna alle gemeenten zijn deze doelen gerealiseerd. Dat geldt in het bijzonder voor de grote gemeenten (met meer dan 50.000 inwoners). Bij gemeenten waar dit (nog) niet het geval is, ontstaan mogelijk (maar niet per se) risico's bij de totstandkoming van de SiSa-verantwoording.

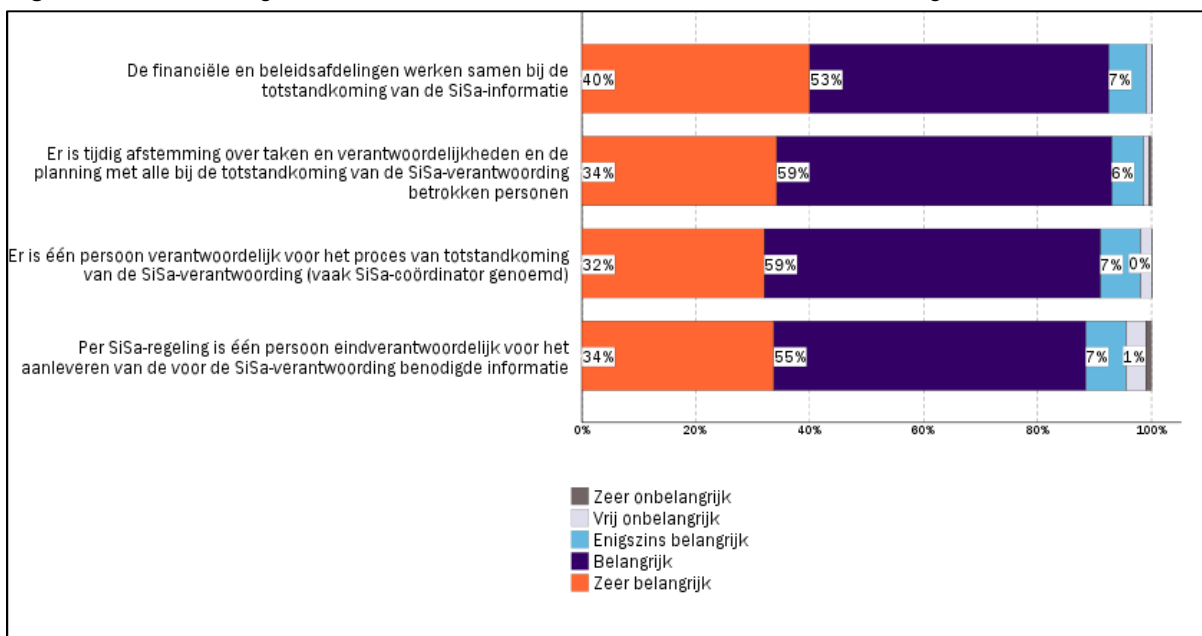
### **Uitvoering**

De coördinatie van de totstandkoming van de SiSa-verantwoording gebeurt bij bijna alle gemeenten door de afdeling Financiën. Het aanleveren van de benodigde informatie is divers geregeld en niet altijd volgens het gestelde SiSa-doel (één persoon verantwoordelijk per regeling). Vaak is het een samenspel tussen de beleidsafdeling en de afdeling Financiën en zijn de overlegmomenten vastgelegd.

## 4.1 Belang

In onderstaande figuur 3 is weergegeven hoe belangrijk gemeenten de SiSa-doelen achten voor de kwaliteit van de SiSa-verantwoording. De SiSa-doelen zijn gesorteerd naar de mate waarin de respondenten deze (zeer) belangrijk vinden.

**Figuur 3** Belang van SiSa-doelen voor de kwaliteit van de SiSa-verantwoording



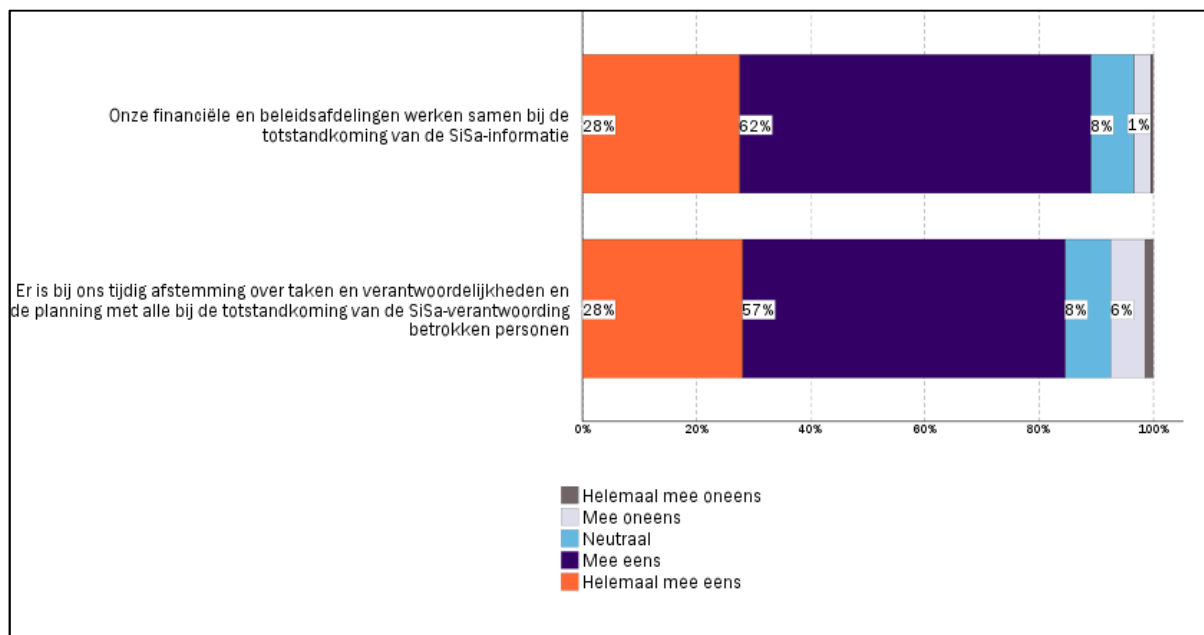
Meer dan 90% van de respondenten vindt het (zeer) belangrijk dat de verantwoordelijkheden bij de totstandkoming van de SiSa-informatie goed zijn geregeld.

### *Verschillen tussen gemeentegrootte*

Geen grote verschillen werden gevonden. Wel zien we dat de gemeenten met minder dan 20.000 inwoners het van iets minder van belang vinden dat er één persoon per regeling eindverantwoordelijk is (80% vindt het (zeer) belangrijk, tegenover 92% bij de grotere gemeenten).

## 4.2 Realisatie

In figuur 4 vindt u het oordeel van de gemeenten voor twee SiSa-doelen. De andere twee SiSa-doelen betreffen de coördinatie en verantwoordelijkheid voor de SiSa-informatie. Deze SiSa-doelen zijn niet door de gemeenten beoordeeld op deze wijze en worden op een andere wijze weergegeven. Verderop wordt op deze SiSa-doelen ingegaan.

**Figuur 4** Mate van realisatie van SiSa-doelen voor de kwaliteit van de SiSa-verantwoording

De respondenten geven aan dat in 90% van de gemeenten de samenwerking tussen financiële en beleidsafdelingen praktijk is, wat ook geldt voor 85% van de gemeenten als het gaat om de tijdige afstemming over taken, verantwoordelijkheden en planning met de betrokken personen. Bij de gemeenten waar dit niet het geval is, ontstaan mogelijk risico's in de totstandkoming van de SiSa-verantwoording.

#### *Verschillen tussen gemeentegrootte*

De tijdigheid van de afstemming tussen betrokken personen is bij kleine gemeenten in mindere mate op orde. 72% van de gemeenten met minder dan 20.000 inwoners geeft aan dat afstemming tijdig plaatsvindt, tegenover zo'n 90% bij de grotere gemeenten.

### 4.3 Uitvoeringswijze en verbeterplannen

Aan de SiSa-contactpersonen is een set van uitvoeringswijzen voorgelegd over bovenstaande SiSa-doelen 2a tot en met 2d. Tevens is bij elk van deze onderwerpen aan hen de vraag voorgelegd of de eigen gemeente voor de komende verantwoordingscyclus plannen of afspraken heeft gemaakt om de werkwijze op dat punt (nog verder) te verbeteren of te versterken.

#### 4.3.1 Coördinatie van het SiSa-proces (onderdeel van SiSa-doel 2a)

De verantwoordelijkheid voor de coördinatie van het SiSa-proces ligt meestal bij één persoon van de afdeling Financiën (tabel 12). In ongeveer een kwart van deze gevallen is die verantwoordelijkheid formeel vastgelegd, wat verklaart dat de verantwoordelijkheid meestal tot het reguliere takenpakket van de afdeling behoort.

Indien de coördinator niet bij Financiën zit, wat bij grotere gemeenten iets vaker voorkomt, zijn de verantwoordelijkheden vaker formeel vastgelegd.

Twee respondenten noemen bij 'anders' dat meerdere personen bij Financiën de coördinatie uitvoeren, danwel bij de afdeling P&C. Eén grote gemeente geeft aan dat er één centrale SiSa-contactpersoon is en meerdere decentrale SiSa-coördinatoren.

**Tabel 12** Bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor de coördinatie van het proces van totstandkoming van de SiSa-verantwoording? Zijn de taken en verantwoordelijkheden van deze persoon of personen formeel vastgelegd en geregeld?

	%	N	% formeel vastgelegd
Centraal, bij één persoon, van financiën	80%*	156	28%
Centraal, bij één persoon, van een andere afdeling dan financiën	13%*	25	64%
Niet centraal, bij meerdere personen	3%	5	0%
Anders	5%	10	20%
<b>Totaal</b>			<b>31%*</b>

\*Verschillen tussen gemeentegrootte.

#### *Plannen ter verbetering*

78% van de respondenten ziet geen reden voor aanpassing (tabel 13). Gemeenten die wel reden zien voor aanpassing (9%) willen de verantwoordelijkheid leggen bij de afdeling Financiën.

**Tabel 13** Zijn er voornemens binnen de gemeente om de verantwoordelijkheid voor de coördinatie in uw gemeente in de volgende cyclus te veranderen?

	%	N
Het is goed geregeld zoals het nu is, we zien geen reden voor aanpassing	78%	152
Centraal, bij één persoon, van financiën	9%	17
Centraal, bij één persoon, van een andere afdeling dan financiën	1%	2
Niet centraal, bij meerdere personen	2%	3
Anders	11%	22
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>196</b>

In twee gemeenten ('anders') gaat de coördinatiefunctie verplaatst worden naar de centrale control-afdeling.

#### **4.3.2 Aanleveren SiSa-informatie per regeling (onderdeel van SiSa-doel 2b)**

Eén van de SiSa-doelen is dat één persoon per regeling verantwoordelijk is voor de aanlevering van de SiSa-informatie. In de praktijk zien we dat dit bij ruim de helft (55%) van de gemeenten het geval is en vaker bij kleinere gemeenten.

De meest genoemde verantwoordelijke voor aanlevering van de SiSa-informatie, vooral bij middelgrote gemeenten (tabel 14), is de beleidsverantwoordelijke ambtenaar (32%). Soms is dat ook formeel vastgelegd (24%). Bij een vijfde van de gemeenten is het een samenspel tussen Financiën en de beleidsafdeling. Bij de 50.000+ gemeenten is dat relatief vaak het geval. Bij de kleine gemeenten (minder dan 20.000 inwoners) is het relatief vaak dezelfde persoon bij Financiën die ook de coördinatie doet. Dit komt bij 18% van alle gemeenten voor.

Formele vastlegging van de verantwoordelijkheid gebeurt in een vijfde tot een kwart van de gemeenten, wat betekent dat de coördinerende rol van Financiën aan belang wint.

**Tabel 14** Bij wie ligt voor afzonderlijke SiSa-regelingen de verantwoordelijkheid voor het aanleveren van de voor de SiSa-verantwoording benodigde informatie? Zijn de taken en verantwoordelijkheden van deze persoon of personen formeel vastgelegd en geregeld?

	%	N	% formeel vastgelegd
Bij één persoon, namelijk de beleidsverantwoordelijk ambtenaar	32%*	63	24%
Bij meerdere personen, van zowel de beleidsafdeling als de financiële afdeling	21%**	41	17%
Bij één persoon, namelijk bij degene die het SiSa-proces coördineert	18%***	36	25%
Bij meerdere personen, van de betreffende beleidsafdeling	15%	29	17%
Bij één persoon, van de financiële afdeling	5%	9	22%
Bij meerdere personen, van de financiële afdeling	4%	8	0%
Bij niemand specifiek (het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid)	3%	5	20%
Anders	3%	5	20%
<b>Totaal</b>			<b>20%****</b>

\*Met name bij 20k-50k gemeenten (41%), \*\*De 50k+ gemeenten hebben het vaker zo georganiseerd (36%), \*\*\* vaker de <20k-gemeenten (27%), \*\*\*\*Geen verschillen tussen gemeentegrootteklassen.

### *Plannen ter verbetering*

Weinig gemeenten zien reden tot aanpassing van de huidige werkwijze (tabel 15).

**Tabel 15** Zijn er voornemens om de verantwoordelijkheid voor het aanleveren van de voor de SiSa-verantwoording benodigde informatie voor de afzonderlijke SiSa-regelingen te veranderen?

	%	N
Het is goed geregeld zoals het nu is, we zien geen reden voor aanpassing	82%	160
Bij één persoon, namelijk bij degene die het SiSa-proces coördineert	2%	4
Bij één persoon, namelijk de beleidsverantwoordelijk ambtenaar	3%	5
Bij één persoon, van de financiële afdeling	1%	1
Bij meerdere personen, van de betreffende beleidsafdeling	3%	6
Bij meerdere personen, van zowel de beleidsafdeling als de financiële afdeling	3%	6
Bij niemand specifiek (het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid)	1%	2
Anders	6%	12
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>196</b>



### 4.3.3 Interne afstemming (onderdeel van SiSa-doel 2c)

Ruim 40% van de gemeenten overlegt op vastgelegde momenten binnen de P&C-cyclus (tabel 16). Hoe groter de gemeente, hoe vaker dit het geval is. Detailplanningen komen minder vaak voor (gemiddeld 25%) en vastlegging van taken en bevoegdheden van personen nog minder (gemiddeld 9%, in de grootste gemeenten 26%). Een belangrijke afstemmingswijze is periodiek overleg (gemiddeld 30%, in de grootste gemeenten 45%), wat soms wordt vastgelegd (gemiddeld 32%, in de grootste gemeenten 45%). Opvallend is dat in 18% van de gemeenten geen voortijdige afstemming plaatsvindt.

Bij 'anders' geven 5 gemeenten op dat dit ad hoc gebeurt, in 5 gemeenten worden de taken en verantwoordelijkheden vooraf besproken, 4 gemeenten hebben overlegmomenten tussentijds en 4 gemeenten stemmen af ten tijde van de jaarrekening.

**Tabel 16** Op welke wijze vindt afstemming over taken, verantwoordelijkheden en de planning met de bij de totstandkoming van de SiSa-verantwoording betrokken personen plaats bij uw gemeente?

Van toepassing op gemeente	%	N	Gemeentegrootteklasse		
			< 20k	20-50k	50k+
De planning voor de SiSa-verantwoording en eventuele overlegmomenten liggen vast in de P&C-cyclus	42%*	81	27%	47%	50%
Vooraf zijn de verschillende overlegmomenten (start, tussentijds, eindgesprek en ad hoc) vastgelegd	32%*	62	20%	34%	45%
Er is periodiek overleg over de voortgang	30%	59	27%	26%	45%
Er zijn detailplanningen voor de betrokken personen, met de van hen verwachte werkzaamheden en de voor hen geldende deadlines	25%*	49	12%	30%	34%
Er vindt geen voortijdige afstemming plaats met de betrokken personen	18%	35	27%	15%	11%
Taken en bevoegdheden van betrokken personen zijn vastgelegd	9%*	18	3%	6%	26%
Anders	13%	25	14%	12%	13%
Weet ik niet	1%	1			

\* Significante verschillen tussen gemeentegrootteklassen.

#### *Plannen ter verbetering*

Een klein aantal gemeenten geeft aan verbeterplannen te hebben (tabel 17). Deze variëren van tijdig en vaker overleg voeren (6 gemeenten), een SiSa-coördinator aanwijzen (2 gemeenten), een startbijeenkomst houden (2 gemeenten), een evaluatie uitvoeren (2 gemeenten) tot het uitvoeren van een pre-controle en het voeren van een overdrachtsgesprek van beleidsafdeling naar de afdeling die de SiSa-verantwoording coördineert.

**Tabel 17** Heeft uw gemeente voor de komende verantwoordingscyclus plannen of afspraken gemaakt om de werkwijze op dit punt (nog verder) te verbeteren of te versterken?

	%	N
Nee	88%	166
Ja	12%	23
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>189</b>

#### 4.3.4 Samenwerking Financiën en Beleid (onderdeel van SiSa-doel 2d)

86% van de respondenten geeft aan dat er bij hun gemeente sprake is van samenwerking tussen Financiën en Beleid (tabel 18). Dat gebeurt meestal (69%) door lijsten en overzichten die de afdeling Financiën verstrekt of detailplanningen. Bij de grootste gemeenten is dat minder het geval (50%), waarschijnlijk omdat de verantwoordelijkheden meestal zijn vastgelegd. Voor het overige weten de medewerkers van Financiën en de beleidsafdelingen elkaar goed te vinden (65%). Soms is er periodiek voortgangsoverleg (26%). In 11 wat grotere gemeenten vindt het 'anders' plaats: beleidsafdelingen leveren informatie aan, dat centraal (staf/control) wordt gecoördineerd. Enkele kleinere gemeenten noemen de samenwerking met Financiën.

**Tabel 18** Op welke wijze vindt bij uw gemeente de samenwerking tussen financiële en beleidsafdelingen plaats bij de totstandkoming van de SiSa-informatie?

Van toepassing op gemeente	%	N	Gemeentegrootteklasse		
			< 20k	20-50k	50k+
De afdeling financiën zorgt voor lijsten/overzichten met de benodigde informatie, de beleidsafdelingen leveren hun deel aan	69%*	134	80%	69%	50%
De medewerkers van de financiële en beleidsafdelingen weten van elkaar wie er betrokken is bij de verantwoording over de regelingen	65%	127	66%	67%	58%
Financiën en beleid zijn samen verantwoordelijk voor de SiSa-eindverantwoording	41%	80	44%	43%	32%
Er is periodiek voortgangsoverleg tussen financiën en beleidsafdelingen	26%	51	25%	28%	24%
De rol van financiën (ondersteunend) en van beleid (eigenaarschap voor de regeling) zijn vastgelegd	24%**	46	14%	23%	42%
Er zijn detailplanningen voor de betrokken afdelingen en personen, met de van hen verwachte werkzaamheden en de voor hen geldende deadlines	19%***	37	8%	22%	29%
Er is niet of nauwelijks sprake van samenwerking tussen financiën en beleidsafdeling(en) bij de totstandkoming van de SiSa-verantwoording	4%	7	5%	3%	3%
Anders	6%	11	3%	4%	13%

*Plannen ter verbetering*

Weinig gemeenten zien reden tot aanpassing van de huidige werkwijze (tabel 19).

**Tabel 19** Heeft uw gemeente voor de komende verantwoordingscyclus plannen of afspraken gemaakt om de werkwijze op dit punt (nog verder) te verbeteren of te versterken?

	%	N
Nee	92%	170
Ja	8%	14
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>184</b>

Veel van de 14 gemeenten noemen dat de coördinerende afdeling het initiatief neemt om de rol met de beleidsinhoudelijke afdelingen te verduidelijken.

## 5 Uitkomsten enquête: interne beheersing

Drie SiSa-doelen betreffen de categorie interne beheersing voor de totstandkoming van de SiSa-verantwoording. Het gaat hier om de volgende SiSa-doelen (zie kader).

3a	Gemeenten identificeren tijdig specifieke subsidievoorwaarden van of met betrekking tot de SiSa-regelingen waar er een verhoogde kans is op het niet (aantoonbaar) naleven daarvan en nemen maatregelen om deze risico's te ondervangen.
3b	De gemeente betreft de externe accountant tijdig bij het proces van totstandkoming van de SiSa-verantwoording, door tijdig de bekende en/of verwachte risico's af te stemmen en zo nodig afspraken te maken over de manier waarop deze risico's (zullen) worden afgedekt.
3c	Voor SiSa-regelingen waar (een deel van) de uitvoering is uitbesteed, monitort de gemeente de externe partij op correcte uitvoering en zijn duidelijke afspraken gemaakt over de verantwoording.

In paragraaf 5.1 geven wij de uitkomst van het onderzoek naar het belang dat gemeenten toekennen aan deze SiSa-doelen, in paragraaf 5.2 de mate van realisatie in de eigen gemeente, in paragraaf 5.3 de wijzen waarop in de praktijk uitvoering wordt gegeven aan de SiSa-doelen en de eventuele plannen ter verbetering.

### Belang

Samenvattend vinden de meeste gemeenten het belangrijk te letten op specifieke subsidievoorwaarden die van belang zijn voor de SiSa-verantwoording. Ook willen de meeste gemeenten de uitvoering monitoren als deze is uitbesteed. Driekwart van de gemeenten acht het van belang eventuele risico's tijdig met de accountant te bespreken.

### Realisatie

De mate van realisatie wijkt af van het belang dat gemeenten toekennen aan deze SiSa-doelen, wat mogelijk een indicatie is dat gemeenten onderkende risico's niet voldoende afdekken.

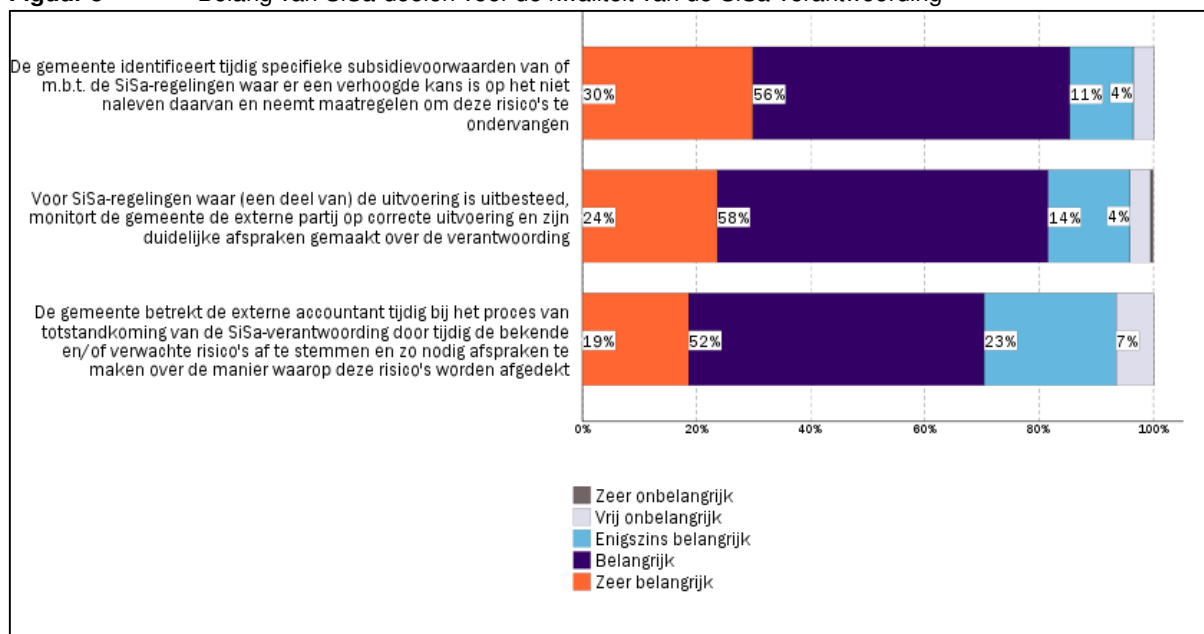
### Uitvoering

De uitvoeringspraktijk is gevarieerd. Maar weinig gemeenten hebben plannen ter verbetering. Relatief veel gemeenten kijken bij de opstelling van de SiSa-verantwoording of aan de subsidievoorwaarden is voldaan en niet eerder, wat een potentieel risico vormt, aangezien afwijkingen dan pas op een laat moment worden gesignaleerd. Uitbesteding aan derden door middel van subsidieverlening komt veel voor. De monitoring varieert van het opleggen van specifieke (subsidie)voorwaarden tot het voeren van periodiek overleg en de jaarlijkse verantwoording.

## 5.1 Belang

In onderstaande figuur 5 is weergegeven hoe belangrijk gemeenten de SiSa-doelen achten voor de kwaliteit van de SiSa-verantwoording. De SiSa-doelen zijn gesorteerd naar de mate waarin de respondenten deze (zeer) belangrijk vinden.

**Figuur 5** Belang van SiSa-doelen voor de kwaliteit van de SiSa-verantwoording



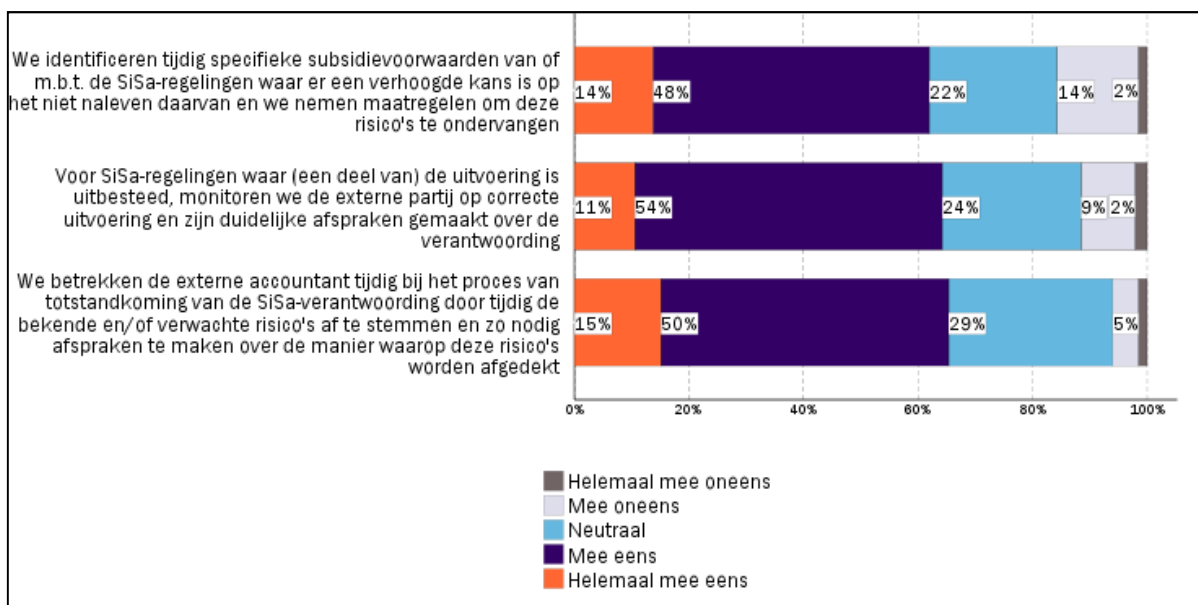
Uit deze figuur blijkt dat interne beheersing een belangrijk thema voor gemeenten is, waarbij grotere gemeenten deze SiSa-doelen (nog) iets belangrijker lijken te vinden. De verschillen zijn echter niet significant.

## 5.2 Realisatie

Figuur 6 laat zien dat 65% van de respondenten aangeeft dat de gemeente de accountant betreft bij het identificeren en afdekken van risico's. Ongeveer hetzelfde aantal respondenten kijkt hierbij ook naar specifieke subsidievoorwaarden en de monitoring van de externe partij bij uitbesteding.

De mate van realisatie wijkt af van het belang dat respondenten toekennen aan deze SiSa-doelen, wat mogelijk een indicatie is dat gemeenten onderkende risico's niet voldoende afdekken. We analyseren in 5.3 ook de gemeenten die een hoge mate van realisatie van deze doelen kennen.

**Figuur 6** Mate van realisatie van SiSa-doelen voor de kwaliteit van de SiSa-verantwoording



*Verschillen tussen gemeentegrootte*

Hoewel niet significant, lijken grotere gemeenten meer oog te hebben voor het kunnen voldoen aan de voorwaarden (van de 50k+-gemeenten oordeelt 70% (helemaal) mee eens) en zij monitoren de externe partij vaker (79% oordeelt (helemaal) mee eens). Dit is voor hen wellicht ook relevanter, want zij besteden meer regelingen en grotere bedragen uit.

**5.3 Uitvoeringswijze en verbeterplannen**

Aan de SiSa-contactpersonen is een set van uitvoeringswijzen voorgelegd over bovenstaande SiSa-doelen 3a tot en met 3c. Tevens is bij elk van deze onderwerpen aan hen de vraag voorgelegd of de eigen gemeente voor de komende verantwoordingscyclus plannen of afspraken heeft gemaakt om de werkwijze op dat punt (nog verder) te verbeteren of te versterken.

### 5.3.1 Identificeren van subsidievoorwaarden (onderdeel van SiSa-doel 3a)

Uit tabel 20 blijkt dat relatief veel gemeenten specifieke subsidievoorwaarden identificeren bij het opstellen van de SiSa-verantwoording (36%), tegelijk met de toetsing achteraf. Dat vormt een potentieel risico, aangezien afwijkingen pas op een laat moment worden gesignaleerd.

In afgerond 30% van de gemeenten is er wel vooraf intern overleg en soms ook met de accountant (16%). In de grootste gemeenten gebeurt dit meer (afgerond respectievelijk 45% en 21%).

Drie gemeenten geven bij 'anders' aan dat een verbijzonderde interne controle plaatsvindt. Twee gemeenten noemen expliciet dat nagegaan wordt of aan de voorwaarden is voldaan en twee gemeenten ondernemen actie bij nieuwe regelingen.

**Tabel 20** Op welke wijze identificeert uw gemeente de specifieke subsidievoorwaarden van of met betrekking tot de SiSa-regelingen waar er een verhoogde kans is op het niet (aantoonbaar) naleven daarvan, en neemt uw gemeente maatregelen om deze risico's te ondervangen?

Van toepassing op gemeente	%	N	Gemeentegrootteklasse		
			< 20k	20-50k	50k+
We gaan bij het opstellen van de SiSa-verantwoording na of we aan alle voorwaarden hebben voldaan, we kijken hier niet op een eerder moment naar	36%	71	39%	37%	29%
We bespreken risicovolle subsidievoorwaarden tijdig intern zodat hier actie op kan worden ondernomen	32%*	63	20%	35%	45%
We analyseren vooraf de opgelegde subsidieregels nauwkeurig en houden wijzigingen in wet- en regelgeving bij	30%*	58	29%	24%	47%
We bespreken onze risico-inschattingen per regeling met de betrokken medewerkers van beleids- en uitvoerende afdelingen	30%	58	22%	30%	42%
We vertalen specifieke subsidievoorwaarden die aan ons gesteld worden naar subsidie- en/of inkoopvoorwaarden die we aan uitvoerende derde/externe partijen opleggen	20%*	39	10%	22%	32%
We bespreken onze risico-inschatting met onze accountant en spreken eventuele maatregelen af	16%	32	14%	16%	21%
Anders	9%	18	8%	10%	8%
Weet ik niet	6%	12			

\* Significante verschillen tussen gemeentegrootte

#### *Verschillen tussen gemeentegrootte*

Gemeenten die van mening zijn dit SiSa-doel zeer goed gerealiseerd te hebben, verschillen op sommige punten van gemeenten die dit SiSa-doel (nog) niet hebben gerealiseerd. Meer dan de helft van hen bespreekt risico-inschattingen intern en/of met betrokken medewerkers, zodat tijdig actie ondernomen kan worden. Ook analyseren ze vaker (44%) de subsidieregels en houden ze wijzigingen in wet- en regelgeving bij. Op de andere punten verschillen deze gemeenten niet van andere gemeenten.

*Plannen ter verbetering*

Een groep van 26 gemeenten (tabel 21) heeft plannen of afspraken ter verbetering of versterking.

**Tabel 21** Heeft uw gemeente voor de komende verantwoordingscyclus plannen of afspraken gemaakt om de werkwijze op dit punt (nog verder) te verbeteren of te versterken?

	%	N
Nee	86%	160
Ja	14%	26
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>186</b>

Zeven gemeenten willen vooraf de subsidievoorwaarden analyseren, risico's benoemen en maatregelen treffen. Vier gemeenten gaan specifieke subsidievoorwaarden opnemen in de subsidievoorwaarden c.q. inkoopvoorwaarden in het geval van uitbesteding aan derden. Drie gemeenten zullen de risicoanalyse opdragen aan de beleidsafdeling.

### 5.3.2 Betrekken van accountant (onderdeel van SiSa-doel 3b)

Alle gemeenten praten met de accountant over de SiSa (tabel 22). De accountant wordt in bijna de helft van de gemeenten alleen bij de SiSa-verantwoording betrokken bij de jaarrekeningcontrole (46%). Dit lijkt risicovol, maar hoeft niet per se te duiden op slechte risicobeheersing. Bijna evenveel gemeenten (43%) hebben vaker overleg met de accountant, op eigen initiatief (43%) of op initiatief van de accountant (28%). Het kan gaan om knelpunten en voorgenomen verbeteracties van diverse aard. Weinig gemeenten (18% gemiddeld en 26% van de grootste gemeenten) stemmen met de accountant af over voorgenomen acties en maatregelen naar aanleiding van de subsidievoorwaarden.

Bij 'anders' geven zeven gemeenten aan dat de accountant wordt betrokken tijdens de interim- en jaarrekeningcontrole. In drie gemeenten voert de accountant een SiSa-controle uit voorafgaand aan de controle van de jaarrekening.



**Tabel 22** Op welke wijze en op welk moment betreft u uw accountant bij het proces van totstandkoming van de SiSa-verantwoording?

Van toepassing op gemeente	%	N	Gemeentegrootteklasse		
			< 20k	20-50k	50k+
Alleen tijdens de jaarrekeningcontrole praten we met onze accountant over SiSa	46%	90	49%	45%	45%
We hebben overleg over SiSa met de accountant op eigen initiatief	43%*	83	27%	49%	47%
We voeren specifiek overleg met de accountant over de SiSa-regelingen en de SiSa-verantwoording; dit doen we voorafgaand aan of tijdens de interim controle	41%	80	44%	37%	47%
We hebben overleg over SiSa met de accountant op initiatief van de accountant	28%	55	25%	27%	37%
We stellen de accountant op de hoogte over de waargenomen knelpunten en voorgenomen verbeteracties; dit doen we gedurende het jaar	23%*	45	15%	21%	42%
We stemmen de door ons voorgenomen acties en maatregelen die we hebben bepaald op basis van de subsidievoorwaarden af met onze accountant	18%	36	14%	19%	26%
We praten nooit met onze accountant over SiSa	1%	2	2%	1%	0%
Anders	6%	12	2%	10%	3%

\* Significante verschillen tussen gemeentegrootteklassen

We zien dat gemeenten die aangeven hun accountant zeer goed te betrekken bij de SiSa-verantwoording, dit meestal doen voorafgaand aan of tijdens de interim controle (70%), ze stemmen in 43% van de gevallen de acties en maatregelen na analyse van de subsidievoorwaarden af met de accountant en stellen in 40% van de gevallen de accountant gedurende het jaar op de hoogte van de knelpunten en verbeteracties.

### *Plannen ter verbetering*

Weinig gemeenten zien reden tot aanpassing van de huidige werkwijze (tabel 23). Enkele gemeenten noemen onder andere verbetering van de samenwerking met de accountant in het kader van de afstemming op de gemeenschappelijke regelingen.

**Tabel 23** Heeft uw gemeente voor de komende verantwoordingscyclus plannen of afspraken gemaakt om de werkwijze op dit punt (nog verder) te verbeteren of te versterken?

	%	N
Nee	96%	175
Ja	4%	7
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>182</b>

### 5.3.3 Monitoring van subsidies (onderdeel van SiSa-doel 3c)

In het onderzoek hebben wij relatief veel aandacht besteed aan de uitbesteding van de uitvoering van SiSa-regelingen aan derden door middel van subsidieverlening. Met name een van de vertegenwoordigers van de grote gemeenten heeft tijdens de workshops voor dit onderwerp in het bijzonder aandacht gevraagd, omdat de gemeente een potentieel risico loopt dat de SiSa-verantwoordingsinformatie die door de gesubsidieerde organisatie moet worden aangeleverd niet van voldoende kwaliteit is en/of niet tijdig wordt geleverd.

Uitbesteding aan derden door middel van subsidieverlening komt veel voor, gemiddeld 58% en 79% in de grootste gemeenten.

**Tabel 24** Besteedt uw gemeente SiSa-regelingen (deels) uit via subsidies?

Van toepassing op gemeente	%	N	Gemeentegrootteklasse		
			< 20k	20-50k	50k+
Ja	58%*	114	37%	63%	79%
Nee	42%	81	63%	47%	21%

\* Significante verschillen tussen gemeentegrootte

Nagenoeg alle gemeenten hebben aangegeven het belangrijk te vinden dat, als (een deel van de uitvoering) is uitbesteed, de gemeente de externe partij monitort en duidelijke afspraken maakt over de verantwoording. Tabel 25 geeft een overzicht van de wijze waarop gemeenten afspraken maken.

De meeste gemeenten (76%) vragen een jaarlijkse inhoudelijke én financiële verantwoording. Veel gemeenten (gemiddeld 73% en 90% van de grootste gemeenten) leggen specifieke subsidievoorwaarden op. Ruim de helft van de gemeenten heeft periodiek overleg (54%), soms aan de hand van tussentijdse verslagen (37%). In 11% van de gemeenten krijgt de accountant van de externe partij een controleprotocol. Een enkele gemeente heeft bij 'anders' aangegeven dat een en ander afhangt van de specifieke subsidieverordening.

**Tabel 25** Op welke wijze maakt uw gemeente afspraken met externe, gesubsidieerde, partijen over de uitvoering van SiSa-regelingen en hoe wordt de correcte uitvoering gemonitord? (114 gemeenten)

Van toepassing op gemeente	%	N	Gemeentegrootteklasse		
			< 20k	20-50k	50k+
We vragen jaarlijks een inhoudelijke en financiële verantwoording over de uitgevoerde activiteiten en de besteding van middelen	76%	87	68%	79%	77%
We leggen de externe partij specifieke (subsidie)voorwaarden op	73%*	83	73%	66%	90%
Onze accountmanagers/contactpersonen voor de externe partijen voeren periodiek overleg met deze externe partijen	54%*	62	27%	61%	63%
We monitoren tussentijds de voortgang van activiteiten aan de hand van opgeleverde informatie en verslagen	37%*	42	18%	36%	53%
We houden bij het opstellen van subsidiebeschikkingen rekening met eventuele wijzigingen in wet- en regelgeving en vertalen deze zo nodig gedurende het jaar in een aangepaste subsidiebeschikking	33%*	38	32%	25%	53%
We vaardigen een controleprotocol uit voor de accountant van de externe partij	11%	12	0%	11%	17%
Weet ik niet	6%	7	9%	8%	0%
Anders	4%	4	5%	2%	7%

\* Verschillen tussen gemeentegrootte

Tabel 26 laat zien dat lang niet alle gemeenten altijd een controleverklaring vragen (40%). Het hangt ook af van de subsidieverordening en de specifieke voorwaarden (in gemiddeld 36% van de gemeenten en in 50% van de grootste gemeenten). Opvallend is dat 14% van de gemeenten geen controleverklaring vraagt. Gemeentegrootteklassen verschillen significant hierin: grotere gemeenten vragen vaker een controleverklaring. Dit zal te maken hebben met de omvang van de subsidies.

**Tabel 26** Vraagt uw gemeente de gesubsidieerde partijen een controleverklaring inzake rechtmatigheid en de naleving van specifieke subsidievoorwaarden?

Van toepassing op gemeente	%	N	Gemeentegrootteklasse		
			< 20k	20-50k	50k+
Altijd	40%	45	36%	39%	43%
Soms wel, soms niet*	36%	41	27%	31%	50%
Nee	14%	16	32%	15%	0%
Weet ik niet	11%	12	5%	15%	7%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>114</b>			

\* In de toelichting wordt vooral aangegeven dat dit van het bedrag afhangt en van de specifieke regeling en voorwaarden en daarmee van de subsidieverordening.

Ongeveer twee derde van de gemeenten (gemiddeld 67% en 80% van de grootste gemeenten) controleert de ingediende verantwoording, ook als er een controleverklaring bij zit (tabel 32). 11% van de gemeenten doet dit alleen als er geen controleverklaring van de accountant is. Dit duidt erop dat veel gemeenten hier een risico lopen.

**Tabel 27** Wordt de ingediende verantwoording beoordeeld?

Van toepassing op gemeente	%	N	Gemeentegrootteklasse		
			< 20k	20-50k	50k+
Ja, ook als er een controleverklaring van een accountant bij zit	67%	76	55%	66%	80%
Ja, maar alleen als er géén controleverklaring van een accountant bij zit	11%	12	5%	12%	10%
Nee, in principe niet	11%	13	32%	7%	7%
Weet ik niet	11%	13	9%	15%	3%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>114</b>			

Voor dit SiSa-doel hebben we nog specifiek gekeken naar de gemeenten die menen dat het in hun gemeente (zeer) goed bereikt is (de groep die het zeer goed vindt, is te klein om apart te analyseren). Deze groep blijkt niet noemenswaardig te verschillen qua bovengenoemde uitvoeringspraktijken van de andere gemeenten.

#### *Plannen ter verbetering*

Hoewel de realisatie van dit SiSa-doel achterblijft bij het belang dat eraan wordt toegekend door de respondenten (figuren 5 en 6), zien maar weinig gemeenten reden tot aanpassing (tabel 28). Twee gemeenten willen deadlines, het maken van afspraken vervroegen. Andere gemeenten zullen afspraken maken met de accountant om de verantwoordingen te beoordelen.

**Tabel 28** Heeft uw gemeente voor de komende verantwoordingscyclus plannen of afspraken gemaakt om de werkwijze op dit punt (nog verder) te verbeteren of te versterken?

	%	N
Nee	93%	180
Ja	7%	14
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>194</b>

## 6 Uitkomsten enquête: toetsing en controle

Drie SiSa-doelen betreffen de categorie toetsing en controle voor de totstandkoming van de SiSa-verantwoording. Het gaat hier om de volgende SiSa-doelen (zie kader).

4a	De gemeente stelt zelf per SiSa-regeling vast dat aan de subsidievoorwaarden is voldaan.
4b	De bij het opstellen van de SiSa-verantwoording gebruikte stukken zijn in dossiers gedocumenteerd. Deze dossiers zijn overzichtelijk opgebouwd en eenvoudig toegankelijk voor interne en externe controledoeleinden.
4c	Afhankelijk van het risicoprofiel van de SiSa-regelingen (complexiteit, omvang, fouthistorie, affiniteit) treft de gemeente <u>verbijzonderde</u> interne controlemaatregelen om de gelopen risico's af te dekken.

In paragraaf 6.1 geven wij de uitkomst van het onderzoek naar het belang dat gemeenten toekennen aan deze SiSa-doelen, in paragraaf 6.2 de mate van realisatie in de eigen gemeente, in paragraaf 6.3 de wijzen waarop in de praktijk uitvoering wordt gegeven aan de SiSa-doelen en de eventuele plannen ter verbetering.

### Belang

Samenvattend vinden alle gemeenten, ongeachte gemeentegrootte, de SiSa-doelen in deze categorie van groot belang. Het goed documenteren van de SiSa-verantwoording wordt door nagenoeg alle gemeenten erkent als belangrijk doel. Verder vinden de meeste gemeenten het belangrijk om zélf het naleven van de subsidievoorwaarden te toetsen en ook om waar nodig verbijzonderde interne controle uit te voeren.

### Realisatie

Kijkend naar realisatie is zichtbaar dat gemeenten dat wat ze zeggen van belang te vinden, bijna altijd ook daadwerkelijk doen. Ook hier geldt dat er verband is tussen realisatie en belang: hoe belangrijker, hoe beter gerealiseerd. Er zijn verschillen te zien tussen kleine en grote gemeenten op het punt van zelftoetsing van subsidievoorwaarden: alle grote gemeenten (met meer dan 50.000 inwoners) geven aan zelf vast te stellen of er wordt voldaan aan de subsidievoorwaarden, tegen ongeveer 75% bij de kleinere gemeentegroottesklassen.

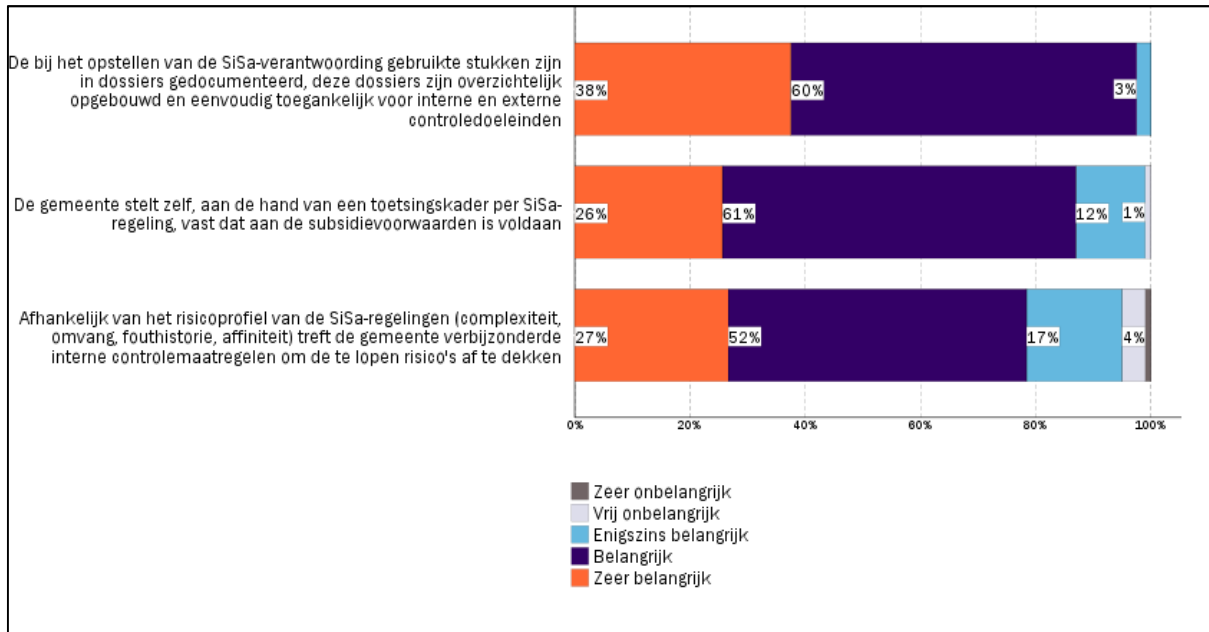
### Uitvoering

De praktijk wijst op een zeer diverse wijze van realisatie van de SiSa-doelen. Op onderdelen zijn er verschillen tussen gemeentegroottesklassen. Voorbeelden hiervan zijn het uitvoeren van verbijzonderde interne controle en het gebruik van een volledig elektronisch dossier: beide doen grote gemeenten significant vaker.

## 6.1 Belang

In onderstaande figuur 7 is weergegeven hoe belangrijk gemeenten de SiSa-doelen achten voor de kwaliteit van de SiSa-verantwoording. De SiSa-doelen zijn gesorteerd naar de mate waarin de respondenten deze (zeer) belangrijk vinden.

**Figuur 7** Belang van SiSa-doelen voor de kwaliteit van de SiSa-verantwoording



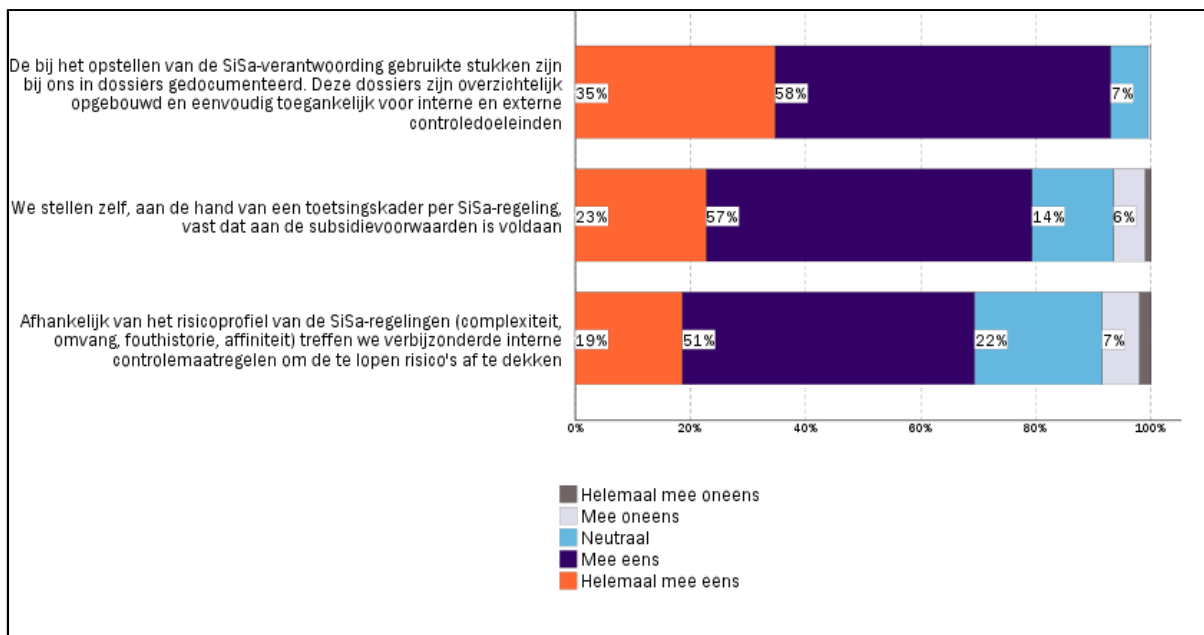
Uit figuur 7 komt naar voren dat gemeenten veel belang toekennen aan toetsing en controle en daarbij een voorname taak voor zichzelf zien. We zien hier bovendien geen grote verschillen tussen de gemeentegrootteklassen.

## 6.2 Realisatie

Figuur 8 laat zien dat de realisatie behoorlijk in de pas loopt met het belang dat gemeenten aan toetsing en controle toekennen. De documentatie en archivering is bij nagenoeg alle gemeenten op orde. Aandachtspunten zijn: de toetsing en controle van de subsidievoorwaarden en de risicobeheersing middels de verbijzonderde interne controle.

### *Verschillen tussen gemeentegrootte*

De 50.000+ gemeenten geven vaker aan zelf vast te stellen of er wordt voldaan aan de subsidievoorwaarden (100% versus ongeveer 75% bij de andere twee gemeentegrootteklassen).

**Figuur 8** Mate van realisatie van SiSa-doelen voor de kwaliteit van de SiSa-verantwoording

### 6.3 Uitvoeringswijze en verbeterplannen

Aan de SiSa-contactpersonen is een set van uitvoeringswijzen voorgelegd over bovenstaande SiSa-doelen 4a tot en met 4c. Tevens is bij elk van deze onderwerpen aan hen de vraag voorgelegd of de eigen gemeente voor de komende verantwoordingscyclus plannen of afspraken heeft gemaakt om de werkwijze op dat punt (nog verder) te verbeteren of te versterken.

#### 6.3.1 Toetsing aan subsidievoorwaarden (onderdeel van SiSa-doel 4a)

De methodiek die gemeenten toepassen om te toetsen en te controleren of aan de subsidievoorwaarden is voldaan, komt neer op het uitvoeren van een verbijzonderde interne controle (VIC) (gemiddeld 44% en 61% in de grootste gemeenten), het hanteren van checklists van de accountant (41% en 11%), van zelfontwikkelde checklists (gemiddeld 31% en 50% in de grootste gemeenten) of doordat dit is verankerd in de bedrijfsprocessen (16%).

Wanneer de toetsing en controle niet goed is georganiseerd, lopen de gemeenten het risico dat de verantwoording door het Rijk niet acceptabel is, wat kan betekenen dat de toegezegde subsidie uiteindelijk niet of deels niet wordt toegekend. De kwaliteit van de checklists is in dit onderzoek niet onderzocht.

Bij 'anders' hebben drie gemeenten ingevuld dat dit wel per regeling gebeurt, maar niet met een checklist. Drie gemeenten voeren een VIC uit bij de grotere regelingen en twee gemeenten stellen het vast bij de opstelling van de verantwoording.

**Tabel 29** Op welke wijze stelt uw gemeente vast dat aan de subsidievoorwaarden van de SiSa-regelingen is voldaan?

Van toepassing op gemeente	%	N	Gemeentegrootteklasse		
			< 20k	20-50k	50k+
We voeren Verbijzonderde Interne Controle (VIC) uit op de subsidievoorwaarden per regeling	44%*	86	24%	49%	61%
Wij stellen aan de hand van checklists van onze accountant vast dat we aan de voorwaarden voldoen, dit doen we bij het opstellen van de SiSa-bijlage	41%	80	34%	43%	45%
Wij stellen aan de hand van zelf ontwikkelde checklists van subsidievoorwaarden per regeling vast dat we aan de voorwaarden voldoen	31%*	61	19%	32%	50%
Het toetsen van de naleving is bij ons verankerd in onze bedrijfsprocessen. Hierdoor is het niet nodig per regeling een checklist met dit specifieke doel te gebruiken	16%	32	12%	19%	18%
Wij stellen aan de hand van checklists van onze accountant vast dat we aan de voorwaarden voldoen, dit doen we gedurende het jaar	11%	21	14%	7%	16%
Dit stellen wij niet zelf vast, dit doet onze accountant	7%	14	12%	7%	0%
Anders	9%	18	7%	10%	11%
Weet ik niet	6%	11	12%	4%	0%

\* Verschillen tussen gemeentegrootte

### Plannen ter verbetering

Weinig gemeenten zien reden tot aanpassing van de huidige werkwijze (tabel 30). De gemeenten die dat wel zien, willen checklists gaan vaststellen, de VIC intensiveren of hun werkwijze verankeren in de werkprocessen.

**Tabel 30** Heeft uw gemeente voor de komende verantwoordingscyclus plannen of afspraken gemaakt om de werkwijze op dit punt (nog verder) te verbeteren of te versterken?

	%	N
Nee	93%	174
Ja	7%	14
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>188</b>

### 6.3.2 Dossiervoering (onderdeel van SiSa-doel 4b)

De volgende tabellen geven inzicht in de wijze van dossiervoering en de (verdere) digitalisering die in een behoorlijk aantal gemeenten plaatsvindt. De meeste gemeenten hebben zowel een dossier op papier en elektronisch (53%), 27% alleen elektronisch en nog 18% alleen op papier (tabel 36). 70% van de gemeenten verandert dat niet, 16% wil overgaan tot een elektronisch dossier (tabel 31).

Grotere gemeenten (met name die met meer dan 50.000 inwoners) hanteren vaker enkel een elektronisch dossier.



**Tabel 31** Op welke wijze documenteert uw gemeente de bij het opstellen van de SiSa-verantwoording gebruikte stukken?

Van toepassing op gemeente	%	N	Gemeentegrootteklasse		
			< 20k	20-50k	50k+
Er is een dossier, op papier	18%	36	25%	17%	10%
Er is een dossier, op papier en elektronisch	53%	104	63%	56%	34%
Er is alleen een elektronisch dossier	27%	52	10%	26%	53%
Anders	2%	3	2%	1%	3%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>195</b>			

**Tabel 32** Zijn er voornemens om de dossier(vorm) in de volgende cyclus te wijzigen (los van de inhoud ervan)?

	%	N
Nee, de dossiervoering blijft zoals deze nu is	70%	137
We gaan dossiers gebruiken zowel van papier als elektronisch	8%	15
We gaan werken met volledige elektronische dossiers	16%	32
Anders	6%	11
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>195</b>

Vier gemeenten noemen bij 'anders' dat overgegaan wordt op een volledig elektronisch dossier. In drie gemeenten vindt integratie plaats met het documentmanagementsysteem.

Uit tabel 33 blijkt dat grotere gemeenten een uitgebreider dossier hebben rondom de SiSa-verantwoording. Dit heeft deels te maken met het feit dat zij vaker subsidiegelden uitbesteden en vaker VIC uitvoeren.

Drie gemeenten geven bij 'anders' aan dat het plan en/of de uitkomsten van de VIC worden gedocumenteerd. Bij drie gemeenten gaat het om correspondentie, zoals gespreksverslagen. Toelichtende memo's komen bij drie gemeenten in het dossier en bij twee checklists en achterliggende informatie die vereist is. Tenslotte wordt de declaratie bij de subsidieverstrekker genoemd.

**Tabel 33** Wat documenteert uw gemeente in het dossier?

	%	N	Gemeentegrootteklasse		
			< 20k	20-50k	50k+
Subsidiebeschikkingen van de SiSa-regelingen	98%	191	97%	100%	95%
Aansluiting tussen grootboek en SiSa-bijlage	97%	190	97%	100%	92%
Facturen	73%	142	68%	73%	79%
Inkoopcontracten en eventuele andere relevante overeenkomsten	63%*	123	49%	67%	74%
Subsidiebeschikkingen van de zelf verstrekte subsidies	62%*	121	42%	64%	87%
Uitkomst verbijzonderde interne controle	54%*	106	37%	58%	69%
Checklist voldoen subsidievoorwaarden	52%*	102	44%	50%	69%
Risicoanalyses	44%	85	39%	41%	59%
Anders	10%*	19	2%	13%	15%

\* Verschillen tussen gemeentegrootte

Gemeenten doen er veel aan om de toegankelijkheid te bevorderen. Tabel 39 laat een aantal vaak en minder vaak voorkomende methoden zien. Hoewel niet significant, lijken de 50.000+ gemeenten hun dossier iets vaker zo te hebben opgebouwd dat dit aan toegankelijkheid winst. Dat is ook nodig vanwege het grotere aantal personen dat betrokken is bij de totstandkoming van de SiSa-bijlage.

Bij 'anders' geven drie gemeenten aan een standaardindeling te gebruiken. Niettemin lijkt van een niet onaanzienlijk deel van de dossiers de toegankelijkheid nog (verder) te kunnen verbeteren. Wij zien dat echter niet terug in tabel 34.

**Tabel 34** Op welke manier bevordert u de toegankelijkheid van het dossier? (NB Deze vraag is alleen gesteld aan gemeenten die (ook) een elektronisch dossier voeren)

Van toepassing op gemeente	%	N	Gemeentegrootteklasse		
			< 20k	20-50k	50k+
We streven ernaar zoveel mogelijk elektronisch op te slaan	76%	119	79%	80%	67%
Er is per onderdeel van de SiSa-bijlage duidelijk wat de vindplaats van de achterliggende informatie is	58%	90	58%	52%	70%
Er is een inhoudsopgave	28%	43	23%	25%	39%
Er is een lijst in het dossier aanwezig met contactpersonen en wie welke documenten/informatie kan leveren	21%	32	19%	16%	33%
Er is sprake van versiebeheer (bij elektronisch dossier)	7%	11	2%	8%	12%
Anders	5%*	8	0%	4%	15%

\* Verschillen tussen gemeentegrootte

**Tabel 35** Heeft uw gemeente voor de komende verantwoordingscyclus plannen of afspraken gemaakt om de werkwijze op dit punt (nog verder) te verbeteren of te versterken?

	%	N
Nee	90%	169
Ja	10%	18
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>187</b>

Gemeenten noemen hier standaardisering en digitalisering als verbeterpunten.

### 6.3.3 Verbijzonderde interne controle (onderdeel van SiSa-doel 4c)

De verbijzonderde interne controle (VIC) vindt in tamelijk veel gemeenten plaats, wat overeenkomt met het aantal gemeenten dat daaraan belang hecht. Uit tabel 36 blijkt wat nauwkeuriger hoe de kleinste gemeenten en de grootste gemeenten hieraan met respectievelijk 51% en 87% toepassing geven.

Gemeenten die geen VIC uitvoeren, achten met name de reguliere interne controle voldoende waarborg of hun accountant voert extra controles uit (tabel 37).

**Tabel 36** Is er bij uw gemeente sprake van buiten de verantwoordelijke (beleids)afdelingen geplaatste controle op rechtmatigheid (verbijzonderde interne controle of VIC) op één of meer SiSa-regelingen?

	%	N	Gemeentegrootteklasse		
			< 20k	20-50k	50k+
Ja	65%	127	51%	66%	87%
Nee	35%	68	49%	34%	13%

**Tabel 37** Wat is de reden dat uw gemeente geen verbijzonderde interne controle (VIC) uitvoert?

	%	N
VIC is niet nodig, de accountant voert extra controles uit om de rechtmatigheid vast te stellen	28%	19
De naleving van wet- en regelgeving is middels onze 'reguliere' interne controle gewaarborgd	51%	35
Anders	22%	14
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>68</b>

Gemeenten noemen bij 'anders' dat de uitvoering gebeurt door een andere gemeente of een Gemeenschappelijke Regeling (vier gemeenten), twee gemeenten hebben het uitbesteed aan de accountant.

Uitvoering van de verbijzonderde interne controle (VIC) vindt voornamelijk plaats bij SiSa-regelingen in het sociale domein (tabel 38). Dit bevestigt het beeld dan van oudsher vooral op afdelingen sociale zaken sprake is van een sterke VIC en dat deze regelingen in (bijna) alle gemeenten voorkomen.

**Tabel 38** Top 10 SiSa-regelingen waar VIC op wordt uitgevoerd

	%	N
G2 Gebundelde uitkering op grond van artikel 69 Wwb	86%	111
G5 Wet participatiebudget (Wpb)	85%	110
G3 Besluit bijstandsverlening zelfstandigen 2004 (exclusief levensonderhoud beginnende zelfstandigen)	82%	106
G1 Wet sociale werkvoorziening (Wsw)	74%	95
D9 Onderwijsachterstandenbeleid 2011-2014 (OAB)	60%	77
E27B Brede doeluitkering verkeer en vervoer SiSa tussen medeoverheden	46%	59
C7C Investing stedelijke vernieuwing (ISV) II	23%	30
E3 Subsidieregeling sanering verkeerslawaaai (inclusief bestrijding spoorweglawaaai)	15%	19
G7 Verzameluitkering SZW	11%	14
D1 Regionale meld- en coördinatiecentra voortijdig schoolverlaten	10%	13
Totaal	100%	129

De uitvoering van de verbijzonderde interne controle (VIC) gebeurt soms door de afdeling zelf (24%), waarbij wij ervan uitgaan dat de uitgevoerde werkzaamheden intern onafhankelijk worden gereviseerd, of dat de uitvoering gebeurt door een specifiek daarvoor aangestelde medewerker of afdeling (70%) (tabel 39). Bij 'anders' zijn veel antwoorden gegeven die variaties zijn op antwoordoptie 1.

**Tabel 39** Op welke wijze vindt verbijzonderde interne controle (VIC) plaats?

Van toepassing op gemeente	%	N	Gemeentegrootteklasse		
			< 20k	20-50k	50k+
De afdelingen voeren niet zelf VIC uit. Dit wordt uitgevoerd door een specifiek daarvoor aangestelde medewerker/afdeling	70%	90	65%	72%	73%
De afdelingen voeren zelf VIC uit	24%	31	29%	25%	18%
Een externe partij (niet zijnde onze accountant) voert de VIC voor ons uit	12%	16	13%	16%	6%
Onze accountant voert extra werkzaamheden uit bij zijn jaarrekeningcontrole	10%	13	13%	13%	3%
Onze accountant voert de VIC voor ons uit	5%	7	3%	5%	9%
Anders, namelijk	12%	16	13%	11%	15%

NB Geen significante verschillen tussen gemeentegrootte

*Plannen ter verbetering*

Weinig gemeenten zien reden tot aanpassing van de huidige werkwijze (tabel 40). Enkele reacties van gemeenten zijn dat er een nieuw IC-plan komt, een bredere risico-analyse wordt uitgevoerd en de verbijzonderde interne controle (VIC) wordt verbeterd.

**Tabel 40** Heeft uw gemeente voor de komende verantwoordingscyclus plannen of afspraken gemaakt om de werkwijze op dit punt (nog verder) te verbeteren of te versterken?

	%	N
Nee	94%	114
Ja	6%	7
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>121</b>

## 7 Conclusie

Bij de start van het onderzoek luidde de vraag van BZK: *“In hoeverre zijn de ijkpunten duidelijk en in welke mate spelen ze op dit moment een rol in de gemeentelijke SiSa-verantwoording?”*

Aangezien daarvoor voldoende redenen waren, heeft BZK in de beginfase van het onderzoek besloten de onderzoeksopdracht aan te passen naar een meer inventariserend onderzoek, door te laten onderzoeken:

- *in hoeverre gemeenten de van de ijkpunten afgeleide doelen (SiSa-doelen) belangrijk vinden;*
- *in hoeverre gemeenten deze doelen realiseren;*
- *op welke wijze gemeenten deze doelen realiseren; en*
- *of gemeenten plannen ter verbetering hebben.*

De door BZK geformuleerde 14 ‘ijkpunten’ zijn omgezet naar een hoofddoel en 14 subdoelen (SiSa-doelen). De SiSa-doelen dragen bij aan de kwaliteit van de SiSa-verantwoordingsinformatie. Bij de ontwikkeling ervan is het uitgangspunt geweest dat deze SiSa-doelen voor alle gemeenten belangrijk en geldig moesten zijn.

### 7.1 Beantwoording onderzoeksvragen

Op basis van de uitkomsten van de online enquête beantwoorden wij de onderzoeksvragen volgt:

#### 1. In hoeverre vinden gemeenten de van de ijkpunten afgeleide doelen (SiSa-doelen) belangrijk?

De enquête onder een representatief aantal van de Nederlandse gemeenten bevestigt dat nagenoeg alle SiSa-doelen worden (h)erkend en door de overgrote meerderheid (grofweg tussen de 75 en 90%) van de gemeenten als (zeer) belangrijk worden aangemerkt. Dit betekent dat er niet alleen instemming is van de gemeenten met het belang van kwalitatief goede SiSa-verantwoordingsinformatie. Ook de daarvoor benoemde doelen op het gebied van randvoorwaarden, taken en verantwoordelijkheden, interne beheersing en toetsing en controle worden in hoofdzaak onderschreven. Dit is een goede basis om gezamenlijk te werken aan verdere verbetering van de SiSa-verantwoording en het proces van totstandkoming daarvan.

*Conclusie: bijna alle SiSa-doelen worden herkend door de aan het onderzoek deelnemende gemeenten en worden (zeer) belangrijk gevonden. Van (veel) minder belang vinden de respondenten dat het college van burgemeester en wethouders en de gemeenteraad zich bewust zijn van het belang van de SiSa-verantwoording. In de praktijk wordt het bestuur alleen in bijzondere gevallen bij de SiSa betrokken.*

#### 2. In hoeverre realiseren de gemeenten deze doelen?

Het belang dat gemeenten blijken toe te kennen aan de SiSa-doelen weerspiegelt zich in de realisatie daarvan. Hoe belangrijker een SiSa-doel gevonden wordt, hoe vaker

gemeenten deze in de praktijk ook realiseren. Dit betekent dat de SiSa-doelen over het algemeen voldoende realistisch zijn. Op onderdelen is er aanleiding te werken aan (verdere) verbetering, om risico's die met bepaalde werkwijzen samenhangen, af te dekken.

*Conclusie: de aan het onderzoek deelnemende gemeenten realiseren de SiSa-doelen in grote mate. Dat geldt voor de van belang geachte doelen uit de categorie 'randvoorwaarden' en ook voor de doelen uit de categorieën 'taken en verantwoordelijkheden' en 'toetsing en controle'. De realisatie van de doelen van de categorie 'interne beheersing' loopt achter op het belang dat eraan wordt toegekend. De gemeentegrootte (medebepalend voor het risicoprofiel van een gemeente) maakt in de meeste gevallen geen statistisch significant verschil voor de mate van realisatie. Wel zien we in het algemeen een patroon dat de grootste gemeenten van meer dan 50.000 inwoners in sterkere mate aangeven dat SiSa-doelen bij hen gerealiseerd zijn.*

### 3. Op welke wijze realiseren de gemeenten deze doelen?

Het onderzoek heeft inzichtelijk gemaakt welke werkwijzen vaak en welke weinig door gemeenten worden toegepast. Gemeenten kunnen uit deze informatie inspiratie putten en ideeën opdoen om in de eigen gemeente het SiSa-proces te verbeteren of te versterken. De bereidheid daartoe lijkt aanwezig, maar de gemeenten zullen daartoe wel gestimuleerd moeten worden, aangezien het onderzoek uitwijst dat de meeste gemeenten tevreden lijken met de huidige werkwijzen en geen directe plannen hebben ter verbetering of versterking.

*Conclusie: zoals verwacht komt bij de gemeenten een veelheid van werkwijzen voor. Er is dan ook geen sprake van een en dezelfde werkwijze en evenmin van een goede of een slechte werkwijze. Wel signaleren wij dat bepaalde werkwijzen risicovoller zijn dan andere. Het is van belang dat de gemeenten deze risico's voor hun eigen gemeenten inventariseren en adequate maatregelen nemen om deze risico's af te dekken.*

### 4. Hebben gemeenten plannen ter verbetering?

Veel gemeenten blijken tevreden met de bestaande werkwijzen, want maar weinig gemeenten geven aan plannen ter verbetering te hebben. Dit is in sommige gevallen opmerkelijk, omdat in ieder geval voor het bereiken van de SiSa-doelen uit de categorie 'interne beheersing' nog verbeteringen nodig lijken.

## 7.2 Eindconclusie

Gemeenten blijken het belang van het leveren van goede SiSa-verantwoordingsinformatie breed te onderschrijven, evenals de SiSa-doelen om dit te bereiken. De meeste gemeenten weten de SiSa-doelen te realiseren, waarbij de realisatie van de SiSa-doelen uit de categorie 'interne beheersing' wat achterblijven. In de praktijk van gemeenten komt een variatie aan werkwijzen voor, waarbij er samenhang is tussen de grootte van de gemeente naar inwoneraantal, de omvang van de SiSa-uitkeringen en het daarbij behorende risicoprofiel. Er zijn geen goede of slechte werkwijzen, wel kleven aan bepaalde werkwijzen risico's. Het is belangrijk dat gemeenten deze tijdig onderkennen en deze afdoende afdekken.

## ***Bijlage 1 Samenstelling begeleidingscommissie en deelnemers aan de workshops***

### Begeleidingscommissie

Mevrouw W. van den Dool	gemeente Haarlem
De heer T. Janssen	gemeente Deurne
De heer J. Roodnat	Auditdienst Rijk
De heer H. Westerveld	Ministerie van BZK
De heer R. Tieman	Ministerie van BZK
De heer R. Smeets	Ministerie van BZK

### Deelnemers workshops

#### *SiSa-contactpersonen/coördinatoren:*

De heer E. Aafjes	gemeente Haarlemmermeer
De heer N. Arnold	gemeente Alphen aan den Rijn (tot 1-1-2014 gemeente Rijnwoude)
Mevrouw I. den Besten	gemeente Zeist
Mevrouw P. Mesman	gemeente Alphen aan den Rijn (tot 1-1-2014 gemeente Rijnwoude)
De heer G. Okx	gemeente De Ronde Venen
De heer H. Schoenmakers	gemeente Den Haag

#### *Accountants:*

De heer F.M. Boerdijk	Auditdienst Rijk
De heer S. Brugge	Auditdienst Rijk
De heer A. Duits	Auditdienst Rijk
De heer M. Fuchs	Deloitte
De heer H. van der Heijden	gemeente Den Haag
De heer J. van Koert	Deloitte
De heer R. Lamerichs	RSM
De heer M.J.G. Mennen	RSM
De heer H. Riesebos	Ministerie van Financiën
De heer L.M. Stoffels	Ministerie van Financiën
De heer S. Tetteroo	EY
De heer T. Veerman	gemeente Amsterdam



## ***Bijlage 2 Regelingen waarvan de uitvoering is uitbesteed***

Gemeenten blijken de uitvoering van regelingen ondergebracht te hebben bij een gemeenschappelijke regeling krachtens de WGR of bij een organisatie op basis van een subsidiecontract. Onderstaande tabel laat zien hoe vaak een gemeente daarvoor heeft gekozen.

	Aantal
G1 Wet sociale werkvoorziening (Wsw)	160
G5 Wet participatiebudget (Wpb)	95
G3 Besluit bijstandsverlening zelfstandigen 2004 (exclusief levensonderhoud beginnende zelfstandigen)	93
G2 Gebundelde uitkering op grond van artikel 69 Wwb	83
D9 Onderwijsachterstandenbeleid 2011-2014 (OAB)	63
E27B Brede doeluitkering verkeer en vervoer SiSa tussen medeoverheden	38
C7C Investering stedelijke vernieuwing (ISV) II	19
G7 Verzameluitkering SZW	12
D1 Regionale meld- en coördinatiecentra voortijdig schoolverlaten	10
E3 Subsidierегeling sanering verkeerslawaaï (inclusief bestrijding spoorweglawaaï)	8
H1 Ministeriële regeling heroïnebehandeling	6
E26 Spoorse doorsnijdingen, tranche 1	5
E11B Nationaal Samenwerkingsprogramma Luchtkwaliteit (NSL) SiSa tussen medeoverheden	5
E30 Quick wins binnenhavens	3
E28C Regionale mobiliteitsfondsen SiSa tussen medeoverheden	3
C9 Excellente gebieden innovatieve energiebesparing in de nieuwbouw	3
C1 Verzameluitkering BZK	3
A1 Verzameluitkering Veiligheid & Justitie	3
H4 Verzameluitkering VWS	2
F6 Besluit subsidies herstructurering Topprojecten bedrijventerreinen (TOPPER-regeling)	2
E6B Bodemsanering (excl. Bedrijvenregeling) 2005-2009 (SiSa tussen medeoverheden)	2
E6 Bodemsanering (excl. Bedrijvenregeling) 2005-2009	2
E5 Verzameluitkering I&M	2
E29 Tijdelijke regeling eenmalige uitkering stedelijke synergieprojecten Kaderrichtlijn Water	2
E25 Beleidsregeling subsidies Budget Investeringen Ruimtelijke Kwaliteit (BIRK)	2
D3 Excessieve kosten Archeologie	2
H8 Doeluitkering jeugdzorg (Bureau Jeugdzorg + Zorgkosten Jeugdzorg)	1
F4B Deelproject 750 hectare natuur- en recreatiegebied (Project Mainportontwikkeling Rotterdam)	1
F3 Verzameluitkering EZ	1

F2 Besluit ontwikkeling van landschappen (BOL)	1
E7A Innovatieprogramma Klimaatneutrale Steden (Proefprojecten)	1
E27 Brede doeluitkering verkeer en vervoer	1
E12 Nieuwe Sleutel Projecten (NSP)	1
E10 Tijdelijke subsidieregeling Innovatieprogramma Mooi Nederland	1
D4A Regeling brede scholen 2009_Uitstel	1
H3 Seksualiteitscoördinatie- en hulpverlening + aanvullende curatieve SOA bestrijding	0
H2 Regeling Buurt, Onderwijs en Sport (BOS)	0
F7 Subsidieregeling sterktes in de regio (Pieken in de delta)	0
E38 IAK Almere	0
E30B Quick wins binnenhavens SiSa tussen medeoverheden	0
E28 Regionale mobiliteitsfondsen	0
E22 Nota Ruimte project Stadshaven Rotterdam	0
E21 Nota Ruimte project Spoorzone Den Bosch	0
E2 Stimuleringsregeling stille wegdekken	0
E17 Nota Ruimte project Maastricht Belvedere	0
B2 (ex) Zorgwet voorwaardelijke vergunning tot verblijf (VVTV)	0
B1 Regeling Opvang Asielzoekers (ROA)	0

## ***Bijlage 3 Enquête-methodiek en kenmerken deelnemende gemeenten***

### **Onderzoeksopzet**

Het hoofdonderzoek was een inventariserend onderzoek onder alle gemeenten met als doel inzicht te krijgen:

- in hoeverre gemeenten de SiSa-doelen (zie paragraaf 2.2.1) belangrijk vinden;
- in hoeverre gemeenten deze doelen realiseren;
- op welke wijze gemeenten deze doelen realiseren;
- en of gemeenten plannen ter verbetering hebben.

Voor de uitvoering van het onderzoek is in overleg met BZK en met instemming van de begeleidingscommissie gekozen voor een online enquête. Dit betekende dat de uitnodiging voor deelname aan het onderzoek direct gericht kon worden aan de SiSa-contactpersonen. In overleg met BZK zijn twee gemeenten uitgezonderd voor deelname aan het onderzoek die op 1 januari 2014 waren gefuseerd. Deze nieuwe gemeenten kunnen namelijk niet bevestigd worden naar hun werkwijze in de voorafgaande periode. In totaal hebben 401 contactpersonen een uitnodiging ontvangen.

Voordat de uitnodiging voor deelname aan de SiSa-contactpersonen is verzonden, is een conceptversie van de enquête door een aantal gemeenten getest op helderheid, herkenbaarheid en volledigheid. Naar aanleiding van de test is de vragenlijst op onderdelen aangepast, zodat deze gemakkelijker was in te vullen.

Een week voor de sluiting van de online enquête is aan de SiSa-contactpersonen een herinneringsmail gestuurd.

Na sluiting van de online enquête is een non-respons analyse uitgevoerd door aselectief dertien gemeenten telefonisch te benaderen die niet deelnamen aan het onderzoek. Wij hebben drie tot vier gemeenten benaderd uit elke grootteklasse. Deze gemeenten hebben wij de volgende vragen voorgelegd:

- Wat is de reden dat niet is deelgenomen aan het onderzoek?
- Hoe goed acht de gemeente de kwaliteit van de jaarlijkse SiSa-verantwoording?
- Wat is het proces van totstandkoming van de SiSa-verantwoording?
- Wat is nodig om de SiSa-verantwoording op een hoger niveau te tillen?

Op de eerste vraag antwoordden de meeste gemeenten dat zij geen tijd hadden gevonden deel te nemen aan het onderzoek, aangezien deze samenviel met de drukte rond het jaarwerk. De verkregen informatie op de overige vragen is, voor zover dit nieuwe informatie opleverde, opgenomen in deze rapportage.

### **Opzet van de online enquête**

In de online enquête is eerst gevraagd naar het *belang* dat de gemeente hecht aan de SiSa-doelen. Daarna is gevraagd hoe de gemeente oordeelt over de mate van *realisatie* van de SiSa-doelen in de eigen gemeente. Tenslotte zijn aan de gemeente vragen voorgelegd op welke wijze uitvoering wordt gegeven aan de SiSa-doelen en of er plannen bestaan om de werkwijze (nog verder) te verbeteren of te versterken.

De keuze van de set van uitvoeringswijzen is het resultaat van workshop 2. Leidend daarbij is enerzijds geweest welke uitvoeringswijzen in de praktijk (veel) voorkomen en een bijdrage (kunnen) leveren aan de kwaliteit van de totstandkoming van de SiSa-verantwoording, en anderzijds van welke andere uitvoeringswijzen verwacht mag worden daaraan bij te dragen.

### Dataverwerking en analysemethode

De binnengekomen enquêtes zijn als geldig behandeld indien minimaal de vragen over het belang van de SiSa-doelen zijn beantwoord..

De resultaten in dit rapport zijn met behulp van de volgende statistische methoden getoetst:

- Chi-kwadraattoets voor het toetsen van verschillen tussen één of meer typen gemeenten in antwoorden op categorische vragen (ook indien men meerdere antwoorden kan geven). Bijvoorbeeld of 50.000+gemeenten vaker een centraal persoon op de afdeling Financiën verantwoordelijk heeft gemaakt voor de SiSa-bijlage dan kleinere gemeenten.
- Principale componentenanalyse (factoranalyse) om te achterhalen of bepaalde uitvoeringsvormen een grotere kans hebben om tegelijk bij gemeenten voor te komen dan op basis van toeval verwacht kan worden. Zo bestaat de mogelijkheid een soort profielen van gemeenten te ontwikkelen op het gebied van uitvoering en processen.

In principe is als bovengrens voor het aanmerken van verschillen de wetenschappelijk verantwoorde grens van  $\alpha=0.05$  gebruikt. Ofwel, als de kans op het ten onrechte voorkomen van dit verschil in de onderzoeksgroep (in de zin dat het in de totale populatie niet voorkomt) kleiner is dan 5%, wordt het als daadwerkelijk bestaand verschil aangemerkt. Een enkele keer zult u lezen dat verschillen niet significant waren, maar dat we ze toch benoemd hebben, omdat ze passen in het verdere patroon. Deze verschillen zijn indicatief en niet absoluut.

### Deelname aan de online enquête

Eerst volgt welke gemeenten hebben deelgenomen. Het onderzoek heeft in totaal 203 ingevulde vragenlijsten opgeleverd (51%). Tabel 4 laat het aantal respondenten zien per inwonersklasse.

**Tabel 4** Omvang gemeenten (inwoneraantal)

Grootteklasse	Inwoneraantal	%	N	Landelijk
1	Minder dan 20.000	31%	62	35%
2	20.000 – 50.000	50%	101	47%
3	50.000 – 100.000	13%	27	11%
4	Meer dan 100.000	6%	13	7%
	<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>203</b>	

De deelnemende gemeenten vormen een goede representatie van alle Nederlandse gemeenten in termen van inwoneraantal. Alle gemeenten met meer dan 50.000

inwoners zijn samen genomen als één grootteklasse, zodat een voldoende grote groep bestaat voor de statistische vergelijking.

Ook op basis van de non-respons analyse kunnen we concluderen dat de deelnemende gemeenten representatief zijn voor alle gemeenten in Nederland. De reden voor niet-deelname bleek namelijk niet te liggen in oorzaken die verband houden met het SiSa-proces. Ook lijkt bij de niet-deelnemers geen sprake van minder goede of juist betere kwaliteit van de SiSa-bijlage.

Het aantal van 203 gemeenten maakt tot slot nog dat de resultaten voor meer dan 95% betrouwbaar zijn (de resultaten zouden maximaal 5% per vraag verschillen als alle gemeenten deelgenomen zouden hebben). Hiermee is voldaan aan de geldende wetenschappelijke normen.

### Omvang inkomsten uit SiSa-regelingen

De omvang van de inkomsten uit de SiSa-regelingen is voor de gemeenten in het algemeen substantieel (tabel 7) en bij grotere gemeenten uiteraard groter. De omvang van de inkomsten heeft betekenis voor de wijze waarop de SiSa-verantwoording tot stand komt.

**Tabel 7** Wat was de omvang van de inkomsten uit SiSa-regelingen in 2013 voor uw gemeente?

	%	N	Gemeentegrootteklasse		
			< 20.000	20-50.000	50.000+
Minder dan €10.000.000	64%	128	93%	68%	10%
€10.000.000 – €100.000.000	30%	59	7%	30%	65%
Meer dan €100.000.000	6%	12	-	2%	25%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>199</b>			

### Gemeenten met meerdere zelfstandige diensten

Tabel 5 geeft weer of bij de gemeente sprake is van meerdere zelfstandige diensten. Dit kan invloed hebben op de wijze van de SiSa-verantwoording.

**Tabel 5** Is er bij uw gemeente sprake van meerdere zelfstandige diensten?

		N
Ja	9%	19
Nee	91%	182
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>201</b>

De 19 gemeenten met meerdere zelfstandige diensten komen in alle gemeentegrootteklassen voor, maar relatief vaak in de grotere grootteklassen. In twee derde van deze gemeenten voeren de diensten een eigen werkwijze (tabel 6).

**Tabel 6** Heeft elk van deze diensten zijn eigen werkwijze wat betreft de totstandkoming van de SiSa-verantwoording?

	%	N
Ja	63%	12
Nee	37%	7
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>19</b>

Per saldo zijn er 12 gemeenten met meerdere zelfstandige diensten die een eigen werkwijze hebben ten aanzien van de totstandkoming van de SiSa-verantwoording. Dat betekent dat in de overige gemeenten die deelnamen aan het onderzoek een min of meer vaste werkwijze bestaat.

### Uitbesteding van de uitvoering van SiSa-regelingen

Tabel 8 laat zien dat veruit de meeste gemeenten de uitvoering van één of meerdere SiSa-regelingen uitbesteden. Er zijn daarin geen verschillen naar gemeentegrootte. Uitbesteding vindt in veel gevallen (bij 51% van de uitbestede regelingen, zie tabel 8a) plaats aan een openbaar lichaam, zijnde een samenwerking tussen gemeenten op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen (WGR). In de praktijk verantwoordden deze instanties zich met een eigen accountantscontrole. Datzelfde geldt wanneer de uitvoering van een regeling is overgedragen aan een centrumgemeente. Wanneer sprake is van uitbesteding aan een gesubsidieerde organisatie of middels inkoop en aanbesteding, is dit van invloed op het risicoprofiel, aangezien de informatie die nodig is voor de SiSa-verantwoording afkomstig is van derden. Bijlage 1 bevat het overzicht van regelingen waarvan de gemeenten de uitvoering hebben uitbesteed.

**Tabel 8** Is er bij uw gemeente sprake van uitbesteding van de uitvoering van (delen van) SiSa-regelingen?

	%	N
Ja	83%	166
Nee	17%	34
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>200</b>

**Tabel 8a** Aantal keer dat uitbesteding is aangekruist

	Percentage	Aantal
Uitvoering door een openbaar lichaam	51%	324
Subsidieverstrekking	20%	129
Anders (bijvoorbeeld inkoop)	17%	106
Uitvoering door een andere (centrum)gemeente	13%	78
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>637</b>