



Rekenkamer Lelystad

ONDERZOEKSOPZET

Onderzoek ICT in de gemeente Lelystad

Datum: 18 februari 2016

1. Aanleiding

Directe aanleiding voor dit onderzoek naar ICT was een suggestie van de commissie van de Rekening d.d. 16 december 2014. De commissie geeft aan zich zorgen te maken over bepaalde knelpunten in het ICT landschap van de gemeente Lelystad. Zo heeft de commissie de indruk dat gebruiksvriendelijkheid van automatiseringssystemen ondergeschikt is gemaakt aan onder andere databeveiliging, legitimiteit en volledigheid. Meest duidelijke voorbeeld is volgens de commissie dat inwoners moeten inloggen met DigiD om een melding openbare ruimte te kunnen doen. Dat misschien een andere inwoner al eenzelfde melding heeft gedaan toont het systeem niet. De commissie maakt zich ook zorgen over de leveranciersafhankelijkheid van de gemeente Lelystad. De commissie heeft de indruk dat de gemeente op onderdelen misschien teveel gebruik maakt van oplossingen die ICT bedrijven ‘op de plank hebben’ liggen. Dat wekt bij de commissie de indruk dat de gemeente zich ‘iets heeft laten verkopen’, in plaats van dat vanuit een eigen visie gericht op zoek is gegaan naar wat zij nodig heeft. Deze invalshoek heeft ook samenhang met de toepassing van open standaarden en open source in de gemeente Lelystad. Volgens de commissie heeft de raad medio 2006 besloten, dat die beweging moest worden ingezet. Uit deze vraag blijkt bovendien dat de commissie zich zorgen maakt dat het middel – de ICT applicatie – een doel op zich wordt (verwarring tussen doel en middelen). Dit laatste vertoont weer een samenhang met de vraag naar de implementatie van documentmanagementsysteem ‘SharePoint’ en het toegepaste projectmanagement binnen de gemeente Lelystad. De commissie signaleert dat dit systeem bij de invoering van ‘het nieuwe werken’ (ten tijde van betrekken gerenoveerde stadhuis in 2011) beschikbaar had moeten zijn. Anno 2015 lijkt SharePoint wel te zijn aangeschaft, maar lijkt implementatie nog in volle gang. In het bestuurlijk traject is er in ieder geval nog niets van te merken. De raad heeft nog altijd nauwelijks te onderscheiden versies van hetzelfde document in zijn zoekstelsel staan. Het is niet eenduidig duidelijk over welke versie door welk bestuursorgaan besloten is, etc. De commissie heeft tot slot ook vragen over de externe focus van het ICT beleid van de gemeente Lelystad. Bijvoorbeeld: richt de Lelystadse externe ICT inspanning zich momenteel vooral op het open stellen van (in beginsel) openbare gegevens (open data) - waar anderen dan toepassingen voor kunnen bedenken - of op het zelf aanbieden en ontwikkelen van toepassingen? Deze vragen van de commissie van de Rekening zijn de directe aanleiding voor de rekenkamer Lelystad een onderzoek te starten naar ICT in de gemeente Lelystad.

2. Inleiding

ICT is overal! Door de toenemende informatisering van de samenleving neemt het belang van ICT ook steeds sneller toe. De overheid gaat mee in deze ontwikkeling en digitaliseert in hoog tempo. Niet alleen in de bedrijfsvoering, maar ook in de dienstverlening van de gemeente naar de inwoner. Informatieoverdracht tussen overheid en inwoners gebeurt steeds meer digitaal. Tegelijkertijd werken overheden intern aan het verregaand koppelen van data en processen. Elk onderwerp of beleidsterrein heeft tegenwoordig een samenhang met ICT. Beleidsvoorstellen kunnen daardoor in potentie grote gevolgen hebben voor de ICT-systemen die de gemeente in gebruik heeft. Het vergroten van kennis van ICT is vanwege de alomtegenwoordigheid ervan voor zowel raadsleden, bestuurders als ambtelijke organisatie relevant. Kortom: ICT is anno 2015 een onmisbare randvoorwaarde geworden voor het functioneren van gemeente Lelystad.

Het is daarbij opmerkelijk, dat juist de overheid een slechte reputatie heeft wanneer het gaat om ICT. Uit onderzoek blijkt namelijk, dat het bedrijfsleven niet aanmerkelijk succesvoller is op dit gebied. De overheid is echter verplicht transparant te zijn en publiek verantwoording af te leggen¹. Daardoor wordt juist de combinatie ICT en overheid vaak gezien als buitengewoon problematisch. De tekortkomingen bij de overheid zijn desalniettemin ernstig. Er is vaak veel publiek geld met ICT gemoeid. Bovendien zijn de gevolgen van verspilling bij de overheid vaak groot en maatschappelijk onaangenaam.

Niemand weet precies hoeveel de Nederlandse overheden gezamenlijk aan ICT uitgeven. Niemand weet ook precies wat het rendement is van ICT bij de overheid. Uit informatie van diverse deskundigen heeft de commissie Elias² in 2014 een veilige schatting gemaakt, dat de overheid per jaar tussen de 1 à 5 miljard euro verspilt aan ICT-projecten³. Zowel internationaal als nationaal onderzoek wijst uit, dat slechts 30% van alle ICT-projecten bij de overheid succesvol is. Dat betekent dus dat 70% van al deze ICT-projecten óf is gefaald⁴ óf is betwist⁵. Het faalrisico van *grote* projecten bij de overheid is nog hoger. Slechts 7% van de grote ICT projecten bij de overheid is succesvol⁶. Het hoge faalrisico komt vooral doordat de overheid ICT-projecten vaak te ambitieus en te ingewikkeld maakt en de leverancier nauwelijks een tegen geluid laat horen. Die projecten worden meestal zo ingewikkeld door een combinatie van politieke, organisatorische en technische factoren. Er is dan geen balans meer tussen ambitie, beschikbare mensen, middelen en tijd. Dat is meteen de belangrijkste rode draad uit alle bestudeerde onderzoeken: hoe groter, ambitieuzer en ingewikkelder een ICT project, hoe groter het risico op falen. Uit deze onderzoeken zijn meer rode draden af te leiden. Deze rode draden geven indicaties van de lessen die uit ICT projecten⁷ getrokken kunnen worden. Dat wil overigens niet meteen zeggen dat al deze omstandigheden zich ook als vanzelf bij de gemeente Lelystad voordoen of zich al hebben voorgedaan⁸.

Mogelijke verklaringen zijn puntsgewijs (in willekeurige volgorde en niet uitputtend):

- Een overheidsorganisatie is van nature complex.
- Politiek en bestuur hebben vaak een te hoge ambitie en te hoge verwachtingen op het gebied van ICT.
- De verwachtingen van samenwerking en schaalvoordelen zijn te hoog.
- Onvoldoende inzicht in de kosten en baten van ICT.

¹ Kanttekening is wel dat grotere beursgenoteerde bedrijven ook transparant moeten zijn: zij moeten ook voortdurend cijfers publiceren en aandeelhouders op de hoogte houden.

² De parlementaire tijdelijke onderzoekscommissie ICT-projecten deed in de periode van 2012 t/m 2014 onderzoek naar ICT projecten bij de overheid, onder leiding van VVD-kamerlid Ton Elias. Op woensdag 15 april 2015 is de commissie gedgechargeerd.

³ Andere aspecten - bijvoorbeeld de doelmatigheid en doeltreffendheid van beheer en onderhoud - zijn in dit onderzoek niet meegenomen.

⁴ Falen wil zeggen dat het ICT product nooit in gebruik is genomen: dat is het geval bij 24% van de ICT projecten bij de overheid.

⁵ Betwist wil zeggen dat het gewenste eindresultaat niet is bereikt.

⁶ Dat zijn ICT projecten van 7,5 miljoen euro en meer. Van die grote projecten faalt 36%. Verder is 57% betwist.

⁷ De algemene rekenkamer definieert een ICT project als volgt: een ICT project heeft tot doel een ICT-systeem te ontwikkelen en/of in te voeren. Ontwikkelen is de specificatie, de aanschaf en de (zelf)bouw of verbouw van een ICT-systeem. Bij invoeren gaat het om de technische en organisatorische implementatie. Een ICT-project gaat niet alleen over de verwerving van hardware of software, maar over het hele proces van het opstellen van het programma van eisen, de technische realisatie en de (succesvolle) implementatie van het systeem met alle bijbehorende organisatorische en personele aspecten.

- Het primaire proces is niet altijd leidend bij de aanschaf of ontwikkeling van ICT.
- De gevolgen van veranderingen worden onderschat.
- De zakelijke onderbouwing en het risicomanagement van ICT projecten laten te wensen over.
- Aanbestedingsprocedures kennen onbedoelde (perverse) neveneffecten.
- Gemeenten zijn vaak in grote mate leveranciersafhankelijk.

ICT projecten en –investeringen hebben in de praktijk grote gevolgen voor het reguliere beheer en onderhoud. Aan de basis van ICT investeringen hoort ICT beleid te staan. ICT projecten kennen dus een grote verwevenheid met zowel beheer en onderhoud als met ICT beleid. Daarom kunnen de bevindingen uit onderzoeken over ICT projecten inzicht geven in mogelijke oorzaken van knelpunten bij ICT beleid en ICT beheer.

De situatie in Lelystad

Het strategisch ICT-beleid van de gemeente Lelystad staat in het Strategisch InformatiebeleidsPlan 2014-2016 (STIP). Dit document is op dit moment het beleidskader voor het informatiemanagement en ICT in de gemeente Lelystad⁹. De versie die in deze onderzoeksopzet besproken wordt, is in februari 2014 vastgesteld door de directie. Daarbij heeft de directie tevens besloten de portefeuillehouder over de uitwerking te informeren. De raad lijkt vooralsnog niet te zijn betrokken bij of te zijn ingelicht over het STIP 2014 - 2016¹⁰.

In het STIP staat een aantal beleidsuitgangspunten beschreven:

- Informatievoorziening moet transparant en toegankelijk zijn.
- Informatievoorziening moet aansluiten bij behoefte van de gebruiker.
- Lelystad werkt onder architectuur.
- Informatievoorziening moet het streven naar een effectieve overheid ondersteunen.
- Lelystad werkt digitaal.
- Informatievoorziening moet standaard en geïntegreerd zijn.
- Informatievoorziening moet stabiel en veilig zijn.
- Informatievoorziening moet voldoen aan wet- en regelgeving.
- Informatievoorziening moet het nieuwe werken ondersteunen.
- Informatievoorziening moet volgend zijn op gemeentelijk beleid en kaders.

Het STIP roept tegelijkertijd ook vragen op. Bijvoorbeeld: in het kader van een Open Overheid wil de organisatie voor het beschikbaar stellen van informatie werken met open standaarden. Echter, later in het stuk staat dat de gemeente om redenen van (digitale) veiligheid en slagvaardigheid vooral wil werken met een beperkt aantal voorkeursleveranciers. Ook staat in het STIP, dat Lelystad vooral gebruik wil maken van een set gestandaardiseerde informatiesystemen. Leidend uitgangspunt is, dat de gemeente Lelystad geen eigen informatievoorziening realiseert, als de beoogde functionaliteit wordt geboden door publieke voorzieningen

⁸ We beogen hiermee ook geen volledig overzicht te geven. Het is bedoeld als eerste verkenning naar mogelijke verklaringen voor gesignaleerde knelpunten.

⁹ Het STIP 2014 - 2016 is door de ambtelijke organisatie nader uitgewerkt in een visie 'open gemeente'.

op landelijk of regionaal niveau. Een ander uitgangspunt is dat de informatievoorziening volgend moet zijn op gemeentelijk beleid en gemeentelijke kaders. Maar in het STIP staat ook, dat het delen van informatie in digitale en sociale netwerken slimmer en efficiënter zal plaatsvinden. Belangrijk hierbij is dat iedereen zich hieraan committeert. Zo dient de organisatie eerder te overwegen om een werkproces aan te passen, in plaats van het ‘op maat’ laten maken van een informatiesysteem, zodat het huidige gehanteerde werkproces er in past. Daarnaast benadrukt de organisatie in het STIP het belang van koppeling van systemen en gegevens.

Nergens staat in het STIP beschreven of en hoe er een afweging plaatsvindt tussen bijvoorbeeld het recht op privacy van inwoners versus het gebruik van gekoppelde systemen of het eventuele gebruik van ‘Big Data’¹¹. En of de gemeente zoiets bijvoorbeeld uit moreel oogpunt zou moeten doen, omdat het technisch mogelijk is en misschien efficiënter is. Deze schijnbare tegenstrijdigheden in het beleid roepen vragen op over hoe deze uitgangspunten tot elkaar in verhouding staan en op elkaar inwerken. Welke (politiek-bestuurlijke en strategische) afwegingen vinden plaats? En op welk niveau? Wie is betrokken bij de totstandkoming van het ICT beleid? Ook roepen de uitgangspunten vragen op over het risico op bijvoorbeeld een goede aansluiting bij het primaire proces, gebruiksvriendelijkheid, veiligheid, ‘vendor lock-in’¹² en de maatregelen die Lelystad mogelijk treft om hier het hoofd aan te bieden.

De organisatie heeft in mei 2015 een ICT audit laten uitvoeren. De audit richtte zich op zowel de opzet van IT-componenten en processen (documentatie, procedures, etc.), als in hoeverre gewerkt wordt volgens de opzet (dat laatste noemt de auditor ‘bestaan’). De audit is uitgevoerd tegen de achtergrond van een aantal recente verstoringen, die de organisatie nader zou onderzoeken. De audit had het karakter van een ‘health check’, die moet leiden tot een overzicht van de toekomstvastheid, effectiviteit, beheersbaarheid, efficiency en kwaliteit van de gehele ICT. Het ging - naast de technische componenten –hierbij ook om de organisatorische componenten (inrichting, beleid, capaciteit persoon, etc.). De belangrijkste bevindingen van de audit waren:

- De hardware en infrastructuur zijn qua opzet en bestaan als adequaat en toereikend bevonden.
- Daarbij moet wel opgemerkt worden, dat de hardware en infrastructuur over-gedimensioneerd zijn ten opzichte van het huidige aantal gebruikers van de gemeente.
- Er zijn achterstanden geconstateerd op onderhoud.
- Er is geen governancestructuur (hiermee wordt in de audit bedoeld: het betrekken van eindgebruikers).

¹⁰ De raad heeft indirect via het rekenkamerrapport van het onderzoek naar actieve openbaarheid en open data overigens wel kennis kunnen nemen van de uitgangspunten van het STIP.

¹¹ Er is geen definitie voor Big Data waar consensus over bestaat. De data kunnen van alles zijn als het maar digitaal is: video, audio, tekst, cijfers. Sommigen scharen alle data die niet meer op één pc passen onder Big Data. Anderen vinden dat data pas Big worden als ze het niveau van meerdere servers ontstijgen. De wereld komt vol te hangen met sensoren - toegangspoorten, camera's, telefoons, meetapparatuur - die continu registreren en data opslaan, die wij vervolgens weer kunnen gebruiken. De digitale wereld en de fysieke wereld worden steeds meer één lichaam en data is het bloed. Wat wel overeenkomt in de bestaande definities is dat Big Data een omvang van een verzameling data beschrijft. Maar steeds vaker hoor je dat Big Data geen omvang beschrijft, maar een ontwikkeling. Het bevat namelijk twee componenten. Allereerst de computertechnologie: de steeds geavanceerder hard- en software die het mogelijk maakt meer data te verzamelen, te bewerken en te bewaren. Het tweede component is de statistiek die het mogelijk maakt om in een verzameling losse data betekenis te vinden. Big Data wordt vooral gebruikt om correlaties te vinden tussen fenomenen, personen en gebeurtenissen. Op basis van die correlaties worden vervolgens beslissingen genomen.

¹² Vendor lock-in is het verschijnsel dat een klant zo zeer afhankelijk raakt van een leverancier, dat afscheid nemen of overstappen niet langer mogelijk is zonder grote (financiële) gevolgen.

- De beheerprocessen staan aan het begin van de ontwikkeling.

Kortom: ICT heeft een dermate grote invloed op het functioneren van de gemeente Lelystad, dat het een harde randvoorwaarde is geworden. Op dit moment lijkt ICT in Lelystad vooral te zijn geënt op de techniek en de ‘vervanging van pen en papier’, terwijl de politieke en bestuurlijke visie op ICT (informatieverwerking en informatie uitwisseling) ontbreekt. Bovendien zijn met ICT grote maatschappelijke en financiële belangen in het geding. Er zijn ook grote risico’s mee gemoeid. Dat zijn de redenen waarom de rekenkamer Lelystad wil onderzoeken of en in hoeverre het beleid uit het primaire proces van de gemeente Lelystad gevolgen heeft voor het ICT-beleid en vice versa.

3. Doelstelling

De doelstellingen van dit onderzoek worden als volgt geformuleerd.

Het verkrijgen van inzicht in:

- de invloed van beleid in het primaire proces op ICT en vice versa in de gemeente Lelystad;
- de sturingsmogelijkheden van de Lelystadse raad en het college op ICT in theorie en de wijze waarop raad en college hier in de praktijk aanvulling aan geven;
- de risico’s die kleven aan het Lelystadse ICT beleid en de Lelystadse beheersmaatregelen naar aanleiding hiervan,
- de verbetermogelijkheden
- en perspectieven op de toekomst.

4. Vraagstelling

Hoofdvraag:

Wat is de invloed van het beleid in het primaire proces op de Lelystadse informatie- en communicatie infrastructuur? En vice versa?

Uit deze hoofdvraag leidt de rekenkamer de volgende mogelijke subvragen af:

Informatie- en communicatiebeleid in relatie tot het primaire proces

1. Welke beleidsinhoudelijke doelen heeft de gemeente Lelystad op het gebied van ICT?
2. Hoe staan deze ICT beleidsdoelen in verhouding tot het beleid uit het primaire proces van de gemeente Lelystad en welke invloed zou het beleid uit het primaire proces op het ICT beleid moeten hebben en heeft zij dit in de praktijk ook?
3. Welke risico’s zijn er door de wisselwerking tussen ICT en het primaire proces? Hoe wordt er met deze risico’s omgegaan?

Governance

4. Welke sturingsmogelijkheden hebben raad en college, maken ze hier in voldoende mate gebruik van en hoe zouden raad en college in de Lelystadse context het beste sturing kunnen geven?
5. Wordt de raad afdoende geïnformeerd over de ICT om zijn kaderstellende en controlerende rol waar te maken?
6. Maakt de gemeente Lelystad – overeenkomstig de wens van de raad – in afdoende mate gebruik van open source?

Vergelijking met andere gemeenten / overheden

7. Wat is de stand van zaken bij andere overheden / gemeenten ?
8. Welke good practices zijn er (niet alleen bij overheden, maar ook van elders) en welke perspectieven geven deze in de Lelystadse context?

Perspectieven voor de toekomst

9. Op welke manier wensen raad en college in de (naaste) toekomst betrokken te worden bij het bepalen van de visie en doelstellingen op het gebied van ICT van de gemeente?
10. Op welke manier en met welke frequentie wensen raad en college in de (naaste) toekomst te worden geïnformeerd over de voortgang van de realisatie van de doelstellingen, respectievelijk de implementatie van hun visie op het gebied van ICT en het verloop van de daaraan verbonden kosten van de gemeente?
11. In hoeverre en met welke instrumenten wensen raad en college in de (naaste) toekomst invulling te geven aan de governance (dat wil zeggen: (bij)sturen, controleren, verantwoording afleggen en afnemen en organiseren van het toezicht) op het gebied van ICT?

5. Verwachte opbrengsten uit het onderzoek

De rekenkamer beoogt met dit onderzoek de kennis van onder andere de raad te vergroten over ICT in de Lelystadse context, evenals een nadrukkelijker besef van het belang van ICT en een goede verankering daarvan in de gemeentelijke organisatie. Kortom: het is de bedoeling met het onderzoek een optimaal leerreflex te bewerkstelligen en antwoord te geven op de vragen die vanuit de raadsfracties zijn gesteld over ICT¹³. Het onderzoeksproces en het – rapport moeten dat leerproces zo goed mogelijk faciliteren, zowel inhoudelijk als qua vormgeving met inachtneming van de praktische mogelijkheden die de rekenkamer Lelystad heeft. Het onderzoek moet ook zodanig worden vormgegeven en uitgevoerd, dat er sprake is van maximale acceptatie van en draagvlak voor het onderzoek.

De verwachte output / outcome is:

- Een handzaam en duidelijk rapport dat is geschreven op het juiste taalniveau, waarin de hoofdvraag en de onderzoeksvragen van de rekenkamer worden beantwoord. In het rapport wordt op basis van een compleet en houdbaar feitencomplex een deugdelijke analyse gegeven van de stand van zaken in de gemeente Lelystad, met logisch daaruit voortkomende conclusies en aanbevelingen.

¹³ Zie de paragraaf 'Aanleiding'.

- Een presentatie van het onderzoek die zo is op- en samengesteld, dat ook een leek deze kan begrijpen en volgen. De rekenkamer Lelystad ontvangt ook graag creatieve suggesties van de onderzoekers voor een alternatieve en aansprekende vorm van presentatie van de onderzoeksresultaten.
- Het is idealiter de bedoeling, dat dit onderzoek uiteindelijk leidt tot een raadsbesluit over de door de raad gewenste verbeteringen en overgenomen aanbevelingen, die hierna doorwerken in de praktijk van de gemeente Lelystad.

6. Afbakening

De rekenkamer heeft het onderzoek afgebakend in tijd. De onderzoeksperiode is 2013 tot heden. Waar relevant zal de rekenkamer ook ontwikkelingen meenemen die zich vóór deze periode hebben voorgedaan (maar alleen wanneer deze ontwikkelingen van invloed zijn op de huidige situatie).

7. Aanpak

Dit onderzoek is een diepgaand ex post onderzoek. Dat is onderzoek waarbij de rekenkamer terugblijkt of evalueert. Diepgaand onderzoek is het ‘traditionele’, vrij omvangrijke rekenkameronderzoek. Een dergelijk onderzoek kan plaatsvinden zonder specifieke aanleiding (systematisch) of omdat er aanwijzingen zijn van problemen (responsief).

Een diepgaand ex post onderzoek heeft vaak een wat langere doorlooptijd en leidt doorgaans tot een (uitgebreid) onderzoeksrapport. Dat betekent, dat zowel de middelen als de reikwijdte van het onderzoek wat ruimer zijn.

De rekenkamer heeft al een vooronderzoek / probleemverkenning verricht. De rekenkamer verwacht dat het onderzoeksbureau dit als uitgangspunt gebruikt voor het theoretisch raamwerk (theoretische kader, normen en analyse) van het onderzoek en hierop doorgaat in het vervolgonderzoek. Op deze manier werkt de voorstudie door.

De rekenkamer Lelystad ontvangt graag creatieve suggesties van de onderzoekers voor een (mogelijk alternatieve) passende aanpak van dit onderzoek.

De aandacht gaat bij dit onderzoek uit naar het presteren van de Lelystadse ICT voorziening in de praktijk. Voor mogelijke leer- en verbetersuggesties wil de rekenkamer ook kijken naar good practices en goede ervaringen bij andere gemeenten / (overheids)organisaties. Zo wil de rekenkamer de leerpunten voor Lelystad verbinden aan nieuwe perspectieven.

Het onderwerp van dit onderzoek is misschien wat minder toegankelijk voor mensen die weinig kennis hebben van ICT. Helder taalgebruik, zonder jargon, helpt bij het kunnen doorgronden van het onderwerp. Het is daarom voor de rekenkamer Lelystad juist bij dit onderzoek een absolute voorwaarde, dat het eindrapport duidelijk, toegankelijk voor iedereen (voor leken te begrijpen) en op taalniveau B2 wordt geschreven.

De rekenkamer vraagt verder aandacht voor haar **kwaliteitsdocument voor rekenkameronderzoek**. Dit document is van toepassing op alle onderzoeken van de rekenkamer Lelystad.

8. Normenkader

Het onderzoek bevat zowel beschrijvende als normatieve vragen. Voor de normatieve vragen moet een normenkader worden opgesteld met inhoudelijke normen en kwaliteitsnormen. Het normenkader zal bij aanvang van het onderzoek ontwikkeld worden in samenwerking met de geselecteerde externe onderzoeker. Gedurende het onderzoek kunnen de normen bovendien worden geoperationaliseerd, gepreciseerd en / of uitgebreid.

9. Coördinatie en uitvoering

Het onderzoek wordt uitgevoerd door Rob van 't Zand, Tom Plat en Henk Jan van den Berg van onderzoeksbureau BMC, onder begeleiding van de rekenkamer. Robert Douma en een nog nader te selecteren lid coördineren dit onderzoek namens de rekenkamer Lelystad. De secretaris van de rekenkamer - Patricia Nieuwenhuis – biedt ondersteuning hierbij. Het onderzoeksbureau stelt de nota van bevindingen op en maakt hierbij gebruik van het **kwaliteitsdocument voor rekenkameronderzoek en –rapporten van de rekenkamer Lelystad**. De rekenkamer Lelystad zal op basis van de nota van bevindingen de bestuurlijke nota inclusief de conclusies en aanbevelingen formuleren.

10. Planning

De rekenkamer heeft bij dit onderzoek de volgende planning voor ogen:

Onderzoeksfase	Periode
Vaststellen onderzoeksopzet	Februari 2016
Werven onderzoekers	Februari 2016
Feitelijk onderzoek	Februari 2016 / Juli 2016
Opstellen nota van bevindingen	Augustus 2016
Technische reactie	September 2016
Bestuurlijke reactie	Oktober 2016
Aanbieden rapport / publicatie	November 2016