Investeringen in Súdwest-Fryslân

Deel II

Onderzoeksopzet

Investeringen, deel II

Oktober 2025

Colofon

Rekenkamer Súdwest-Fryslân

dr. R.J. (Rick) Anderson (hoofdonderzoeker, lid)

drs. J.H. (Jet) Lepage MPA (voorzitter)

dr. M.S. (Marsha) de Vries (secretaris, lid)

Contactgegevens

Postadres: Postbus 10.000, 8600 HA Sneek

E-mail: rekenkamer@sudwestfryslan.nl

Website: www.sudwestfryslan.nl

Classified as Internal | Intern

Hoofdstuk 1: Onderzoeksvoorstel Investeringen, deel II

Inleiding en aanleiding

Op 6 februari 2025 vindt het jaarlijks overleg plaats tussen de rekenkamer en de fractievoorzitters. Tijdens dit overleg wordt aangegeven, dat bij raadsleden de behoefte bestaat aan inzicht in de daadwerkelijke uitvoering van voorgenomen investeringen. Als investeringen worden opgenomen in de begroting, zullen daar immers de bijbehorende kapitaallasten voor moeten worden opgenomen. De dekking voor deze kapitaallasten kan dan niet meer voor andere ambities worden ingezet. Om als gemeenteraad tijdens de besluitvorming over de programmabegroting de beschikbare middelen goed te kunnen prioriteren, is het daarom van belang, dat investeringen zo realistisch mogelijk geraamd worden.[1]

Er worden vanuit eerder bestuurskundig onderzoek verschillende redenen aangedragen waarom voorgenomen investeringen niet tot uitvoering kunnen komen in de geplande periode. Veelal gaat het om grotere projecten en bij de realisatie daarvan is de gemeente deels afhankelijk van externe actoren en factoren. Naar aanleiding van ontwikkelingen in de externe omgeving zullen en moeten investeringsvoornemens dan ook geregeld worden bijgesteld. Als investeringen echter structureel niet binnen de geplande periode uitgevoerd worden, kan daarentegen sprake zijn van 'planningsoptimisme' (Molenveld, 2020). Men voert dan een investering op, terwijl men op voorhand al vraagtekens kan plaatsen bij het realiteitsgehalte van de investering (Aardema, 2010; Groot & van Helden, 2003). Planningsoptimisme kan ingegeven worden door bestuurlijke en politieke ambities, maar kan ook ontstaan binnen de ambtelijke besluitvorming of doordat te weinig tegenkracht en kritische reflectie op de voornemens is gemobiliseerd (Hu & Liu, 2003; Burke, 2006). Planningsoptimisme werkt doorgaans realistisch begroting niet in de hand en kan ertoe leiden, dat ook de besluitvorming binnen de volksvertegenwoordiging hinder ondervindt: als men vooraf had geweten dat investeringen minder realistisch zijn, had men vermoedelijk de beschikbare middelen voor andere ambities en doelstellingen ingezet (Peters & Verhoest, 2010; Klijn e.a., 2010; Anderson, 2010). Dit speelt uiteraard temeer in tijden van budgettaire krapte. Als lastige keuzen gemaakt moeten worden en als zeer strikt geprioriteerd moet worden, is het des te meer van belang, dat lasten realistisch geraamd worden en dit geldt uiteraard ook voor kapitaallasten.

Deze budgettaire krapte doet zich nu binnen vrijwel alle Nederlandse gemeenten voor (VNG, 2025). Vanaf 2026 zal sprake zijn van sterk dalende rijksbijdragen, met als gevolg dat gemeenten gedwongen worden vergaande bezuinigingen door te voeren en lastige keuzen te maken. Ook SWF ontkomt hier niet aan, getuige de aanbiedingsbrief bij de programmabegroting 2025 (Programmabegroting 2025, p. 7). In deze zelfde programmabegroting, zoals deze op 14 november 2024 door de raad wordt vastgesteld, worden tevens de nodige investeringen opgevoerd: voor het jaar 2025 wordt € 48,7 mln. aan investeringen begroot (Programmabegroting 2025, p. 159). Aangezien ook voor het jaar 2026 vermoedelijk lastige keuzen gemaakt moeten worden, lijkt het raadzaam om te bezien hoe realistisch gemeentelijke investeringen worden begroot. De rekenkamer komt dan ook graag tegemoet aan het

[1] Een investering betreft het verkrijgen van eigendommen die enkele jaren meegaan en op de gemeentelijke balans als activa worden opgevoerd. Om een investering te mogen doen, dient de raad vooraf een geldbedrag beschikbaar te stellen; een krediet. Als de investering is gedaan en het betreffende eigendom is geactiveerd, genereert dit kapitaallasten in de vorm van rentelasten en afschrijvingen. Deze kapitaallasten worden in de begroting en jaarrekening opgenomen als structurele lasten.

Classified as Internal | Intern

verzoek om de raad meer inzicht te verschaffen in de daadwerkelijke uitvoering van voorgenomen investeringen, om op die manier een bijdrage te leveren aan de besluitvorming met betrekking tot de programmabegroting 2026.

Doelstelling en onderzoeksvraag

De rekenkamer van SWF wil de gemeenteraad met dit onderzoek inzicht verschaffen in het realiteitsgehalte van voorgenomen investeringen. Op die manier kan een bijdrage worden geleverd aan het besluitvormingsproces en de afwegingen die met betrekking tot de programmabegroting 2026 door de raad gemaakt moeten worden. Vanuit deze doelstelling is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Hoe hoog is het realiteitsgehalte van de investeringen die zijn begroot voor de jaren 2020 tot en met 2024 en welke factoren kunnen dit realiteitsgehalte verklaren?

Deze onderzoeksvraag kan vertaald worden naar de volgende deelvragen:

1. Welke investeringen zijn opgevoerd in de programmabegrotingen 2020 tot en met 2024?

2. In hoeverre zijn deze investeringen conform de planning gerealiseerd?

3. Wat zijn de gevolgen voor de begrote kapitaallasten van de mate van realisatie van de voorgenomen investeringen?

4. Welke verklaringen kunnen worden aangedragen voor het realiteitsgehalte van de begrote investeringen?

In dit onderzoek wordt onder het realiteitsgehalte van begrote investeringen het percentage van investeringen verstaan, dat conform de planning daadwerkelijk wordt gerealiseerd. Dit percentage wordt financieel getraceerd. Om dit percentage te berekenen, worden de investeringen zoals opgevoerd in de programmabegrotingen als uitgangspunt genomen. Vervolgens wordt aan de hand van de jaarrekeningen bezien, in hoeverre de begrote investeringen daadwerkelijk in de geplande periode zijn gerealiseerd. Uiteraard kunnen investeringen tussentijds worden bijgesteld. Deze bijstellingen leiden dan doorgaans tot een begrotingsmutatie die wordt vastgesteld door de raad. In dit onderzoek worden deze bijstellingen echter niet meegenomen. Gemeenten hanteren soms de werkwijze, dat aan het eind van het jaar een laatste begrotingsmutatie wordt voorgelegd aan de raad. In deze begrotingsmutatie worden dan de budgetten bijgesteld op basis van de laatst bekende realisatiecijfers. Dit heeft tot gevolg, dat logischerwijs de jaarrekening minder afwijkingen ten aanzien van de bijgestelde begroting laat zien (Aardema, 2010). Het meenemen van deze begrotingsmutaties leidt in deze werkwijze dan ook tot een zeer hoog realiteitsgehalte. Het gaat in dit onderzoek echter om de vraag in hoeverre de investeringen zoals opgenomen in de oorspronkelijk voorgelegde programmabegrotingen realistisch zijn geraamd. De achterliggende vraag is dan, of de besluitvorming ten aanzien van de primaire programmabegroting op dezelfde manier zou zijn verlopen, als de raad op voorhand wist dat investeringen minder realistisch geraamd zijn.

Investeringen worden geactiveerd en de kapitaallasten (rente en afschrijving) die voortvloeien uit deze investeringen, dienen geraamd te worden als structurele last: investeringen worden immers veelal over meer dan drie jaar afschreven (art. 59 lid 1 en art. 61 lid 1. Besluit Begroting en Verantwoording; Commissie BBV, Notitie Structurele en Incidentele Baten en Lasten, 2024). Deze structurele kapitaallasten dienen structureel gedekt te worden en de middelen die hiervoor nodig zijn, kunnen dus niet meer voor andere doelstellingen worden ingezet. Het is vanuit de doelstelling van dit

Classified as Internal | Intern

onderzoek dan ook van belang, dat deze kapitaallasten inzichtelijk worden gemaakt. Dit zijn namelijk de lasten die in de programmabegrotingen zijn opgenomen, terwijl de daadwerkelijk kapitaallasten tot uitdrukking komen in de jaarrekeningen. Bij een laag realiteitsgehalte, zullen begrote investeringen minder snel gerealiseerd worden en vallen uiteindelijk begrote kapitaallasten vrij in de jaarrekening. Deze vrijval is strikt genomen het budget dat bij de besluitvorming ten tijde van de oorspronkelijke programmabegroting voor andere doelstellingen had kunnen worden ingezet.

Zoals in de inleiding wordt gesteld, kunnen tal van verklaringen worden aangedragen waarom investeringen niet gerealiseerd worden, later gerealiseerd worden of duurder uitvallen dan geraamd. Doorgaans wordt dan gewezen op exogene ontwikkelingen: ontwikkelingen in de externe omgeving die ertoe leiden dat voorgenomen investeringen niet conform planning en inschatting worden gerealiseerd. De meeste investeringen vergen samenwerking met externe partijen en naarmate meer partijen betrokken zijn in de samenwerking, neemt de wederzijdse afhankelijkheid toe en is de gemeente meer onderhevig aan externe ontwikkelingen (Klijn, Koppenjan & Termeer, 1995; Agranoff & McGuire, 2001; Meier & O'Toole, 2001; McGuire, 2002; Klijn, 2005; Rethemeyer & Hatmaker, 2007; Bouckaert, Peters & Verhoest, 2010; Klijn e.a., 2010; Capano, 2011; Klijn & Koppenjan, 2016; Peters, 2018; Molenveld e.a., 2020). Het niet realiseren van investeringen binnen de geplande termijn valt dan ook lang niet altijd de gemeente zelf aan te rekenen. Aan de andere kant kan men op voorhand tot op zekere hoogte rekening houden met deze afhankelijkheid en met exogene omstandigheden. Zo kan men in het kader van risicomanagement dergelijke exogene omstandigheden inventariseren en hier op voorhand al rekening mee houden bij de planning en budgettering van een investering. In sommige gemeenten hanteert men bijvoorbeeld de werkwijze, waarbij men er op voorhand al vanuit gaat, dat 30% van de voorgenomen investeringen daadwerkelijk gerealiseerd wordt en men boekt dan ook slechts 30% van de kapitaallasten in (Anderson, 2010).

Een andere lijn van verklaringen kan gevonden worden in het eerder benoemde planningsoptimisme. Bestuurders hebben doorgaans een belang bij het realiseren van investeringen en als een ambtelijke organisatie te weinig kritische reflectie weet te mobiliseren op bestuurlijke ambities, kan dit leiden tot een te optimistische raming (Aardema, 2010).

Methoden en technieken van onderzoek

Dit onderzoek bestaat uit twee delen. In het eerste deel wordt het realiteitsgehalte van de investeringen getraceerd zoals deze begroot zijn voor de jaren 2020 tot en met 2024. Daarbij wordt tevens de impact van dit realiteitsgehalte op de kapitaallasten in beeld gebracht. Met een tijdvak van vijf jaar ontstaat een redelijk solide beeld van het realiteitsgehalte. Het jaar 2025 is tijdens dit onderzoek nog niet afgerond, met als gevolg dat dit jaar niet meegenomen kan worden bij de berekening van het realiteitsgehalte. Dit eerste deel richt zich dan op de eerste drie deelvragen. Tijdens deze onderzoeksfase wordt een documentenanalyse uitgevoerd, waarbij met name de financiële administratie wordt geanalyseerd. Dit eerste deel van het onderzoek is afgerond in september 2025 en in de vorm van een raadsbrief aangeboden aan de gemeenteraad.

In het tweede deel wordt gezocht naar verklaringen voor het geconstateerde realiteitsgehalte. Het is immers raadzaam om tevens te bezien welke factoren het realiteitsgehalte van voorgenomen investeringen kunnen verklaren. Niet valt uit te sluiten, dat sommige factoren ook bij andere begrotingsposten een rol kunnen spelen. Door deze factoren in beeld te brengen, kan een beter inzicht ontstaan in het realiteitsgehalte van de gehele begroting. Om deze factoren te traceren worden interviews afgenomen binnen de ambtelijke organisatie. Centraal daarbij staat de vraag hoe de begrote investeringsbedragen tot stand zijn gekomen en op welke manier men de planning van

Classified as Internal | Intern

investeringen inricht. Tijdens dit tweede deel zullen een drietal casestudies worden uitgevoerd: onderwijshuisvesting, de verduurzaming van ontmoetingsplaatsen en het ontwikkelfonds. Het eerste deel van het onderzoek wijst namelijk uit, dat met deze drie functies de grootste investeringsbedragen zijn gemoeid, terwijl tevens op deze functies de meeste restant kredieten aanwezig zijn.

Classified as Internal | Intern

Hoofdstuk 2: Samenvatting van de resultaten uit deel I

In deel I van dit onderzoek is geconstateerd, dat de voorgenomen investeringen niet altijd gerealiseerd worden. Het beeld dat uit dit deel van het onderzoek naar voren komt, kan als volgt worden samengevat.

Meerjaren investerings programma, begroting 2025	Investering	Kapitaallasten
Taakveld Sportaccommodaties		
Renovatie sportvelden 2022 en eerder	104	9
Taakveld Onderwijshuisvesting		
Onderwijshuisvesting PO 2022	204	7
Onderwijshuisvesting PO 2023	2.800	101
Onderwijshuisvesting PO 2024	2.800	101
Onderwijshuisvesting VO 2020	1.176	42
Onderwijshuisvesting VO 2021	1.176	42
Onderwijshuisvesting VO 2022	1.400	51
Onderwijshuisvesting VO 2023	1.400	51
Onderwijshuisvesting VO 2024	1.400	51
Taakveld Samenkracht en burgerparticipatie		
Verduurzaming ontmoetingsplaatsen 2023	1.179	66
Verduurzaming ontmoetingsplaatsen 2024	1.247	70
Taakveld Verkeer en vervoer		
Onveilige verkeerssituaties 2024	1.000	83
Realiseren fietspaden 2024	550	46
Taakveld Wonen en bouwen		
Bedrijfsmiddelen Vastgoed 2024	124	17
Bijdrage sluis Komwerderzand 2024	250	9
Taakveld Riolering		
Bedrijfsmiddelen Riolering 2024	62	9
Taakveld Afval		
Bedrijfsmiddelen Afval 2024	380	54
Bestuur		
Onwikkelfonds 2020	220	12
Onwikkelfonds 2021	2.000	112
Onwikkelfonds 2022	2.000	112
Onwikkelfonds 2023	2.000	112

Classified as Internal | Intern

Onwikkelfonds 2024	2.000	112
Taakveld openbare orde en veiligheid		
Bedrijfsmiddelen openbare orde 2024	35	5
Taakveld Overhead		
Bedrijfsmiddelen Overhead 2024	291	41
Totaal uit eerdere jaren	**25.798**	**1.315**

De tabel maakt duidelijk, dat uit eerdere jaren nog een bedrag van € 25.798.000 aan investeringen openstaat. Deze bedragen waren oorspronkelijk geraamd voor eerdere jaren (hoewel de concretisering nog moest plaatsvinden) en bij die oorspronkelijke raming zijn ook de kapitaallasten ingeboekt (hoewel deze bij de concretisering van de investering daadwerkelijk berekend kunnen worden). Deze investeringen (met de bijbehorende kapitaallasten) zijn dus als het ware doorgeschoven naar latere jaren.

Als de bovenstaande tabel nu wordt uitgesplitst per jaar, ontstaat het volgende beeld van de restant investeringsruimte per jaar:

Jaartal	2020	2021	2022	2023	2024
Restant investering	1.396	3.176	3.708	7.379	10.139

Als de restant investeringsruimte per jaar wordt bezien, valt op te maken, dat deze restant ruimte oploopt tot een totale ruimte van € 25.798.000 in 2025.

Het niet realiseren van voorgenomen investeringen, heeft gevolgen voor de kapitaallasten. Begrote kapitaallasten vallen immers vrij als de onderliggende investeringen niet gerealiseerd worden. Deel I van het onderzoek presenteert in dit verband het volgende overzicht.

	Begroot investeringsvolume in het meerjareninvesterings-programma	Gerealiseerd investeringsvolume in de jaarstukken	Onderuitputting kapitaallasten vermeld in de bestuursrapportages
Jaar			
2020	19.065.000,00	20.227.000,00	1.135.167,00
2021	19.345.000,00	9.973.000,00	540.000,00
2022	31.307.000,00	15.123.000,00	1.820.000,00
2023	31.224.000,00	16.695.000,00	1.245.000,00
2024	40.935.000,00	n.n.b.	2.361.000,00

Classified as Internal | Intern

De tabel toont geen duidelijk verband aan tussen het gerealiseerde investeringsvolume versus het meerjareninvesteringsprogramma enerzijds en de onderuitputting in kapitaallasten anderzijds. Dit kan samenhangen met de complicatie, dat investeringen doorgaans pas in het jaar na investeren kapitaallasten genereren.

Bovenstaande analyse leidt tot het beeld dat in de periode 2020 tot en met 2024 het volume aan restant investeringen toeneemt, terwijl tevens de onderuitputting in kapitaallasten toeneemt.

Geactualiseerd naar het investeringsprogramma behorende bij de programmabegroting 2026, kan het volgende beeld worden gegeven, waarbij enkel onderwijshuisvesting, verduurzaming van ontmoetingsplaatsen en het ontwikkelfonds zijn weergegeven:

Begroting 2026 tm 2029	Nog openstaande investeringsruimte	2026	2026	2027	2028
		Opgevoerde Investeringen	Kapitaallasten	Kapitaallasten	Kapitaallasten
Taakveld Onderwijshuisvesting					
Onderwijshuisvesting PO 2026		3.322		116	116
Renovatie/vernieuwbouw PO 2026		2.579		103	103
Onderwijshuisvesting VO 2026		1.400		49	49
Taakveld Samenkracht en burgerparticipatie					
Verduurzaming ontmoetingsplaatsen 2026		1.391		76	76
Bestuur					
Ontwikkelfonds (€ 2 milj. per jaar) 2026		2.000		110	110
Totaal 2026		**10.692**		**454**	**454**
Onderwijshuisvesting PO 2024 + 2025	5.037		175	175	175
Onderwijshuisvesting VO 2020-2025	7.958		278	278	278
Verduurzaming ontmoetingsplaatsen 2023-2025	3.489		191	191	191
Ontwikkelfonds 2020-2025	10.220		562	562	562
Totaal resterend eerdere jaren	**26.704**		**1.206**	**1.206**	**1.206**

Op basis van dit beeld kan geconstateerd worden, dat voor het jaar 2026 voor de drie geselecteerde functies (onderwijshuisvesting, verduurzaming van ontmoetingsplaatsen en het ontwikkelfonds) een totaal aan investeringsvolume van € 10.692.000 wordt opgevoerd en dat hiervoor vanaf 2027 €

Classified as Internal | Intern

454.000 aan kapitaallasten wordt geraamd. Uit eerdere jaren (2025 en eerder) staat voor deze drie functies nog een investeringsruimte van € 26.704.000 open, met een bijbehorende ingeboekte kapitaallast van € 1.206.000 vanaf het jaar 2026.

De systematiek, waarbij op een hoog abstractieniveau een meerjareninvesteringsprogramma door de raad wordt vastgesteld en waarbij vervolgens het college de ruimte wordt gegeven om binnen de kaders van dit programma concrete investeringen te doen, is zonder meer logisch en overigens ook veel voorkomend. De systematiek verhoudt zich ook goed tot de gedachte dat de raad zich richt op hoofdlijnen, terwijl het college sturing op een concreter niveau inzet. De systematiek maakt echter een duidelijke vergelijking tussen een begroting en een jaarrekening niet goed mogelijk. Raadsleden geven in dit verband aan, dat zij in de huidige systematiek te weinig mogelijkheid hebben om vooraf tot goede kaderstelling te komen en om desgewenst nog bij te sturen. Dit deel van het onderzoek sluit aan op deze perceptie van deze raadsleden. Het is in de huidige werkwijze niet goed mogelijk om per voorgenomen investering de gerealiseerde investeringen af te zetten tegen de oorspronkelijk begrote investeringen. Ook een vergelijking tussen begrote en gerealiseerde kapitaallasten van individuele investeringen is niet mogelijk. Enkel op totaalniveau zijn deze vergelijkingen te maken, maar dat levert onvoldoende basis voor raadsleden om invulling te geven aan een kaderstellende en controlerende rol.

Het dilemma doet zich voor, dat enerzijds een krediet gevoteerd moet worden door de raad om investeringen mogelijk te maken en dat dit krediet kapitaallasten genereert, terwijl anderzijds niet exact kan worden aangegeven in welk jaar dit krediet tot daadwerkelijke investering komt. Doorgaans wordt in een dergelijke situatie een reserve of een voorziening aangelegd. Deze methodiek is echter eerder juist op verzoek van de raad verlaten. Bovendien zou het aanleggen van een voorziening weliswaar de kapitaallasten laten vrijvallen, maar zal aan de andere kant de jaarlijkse toevoeging aan deze voorziening als last moeten worden ingeboekt.

Classified as Internal | Intern

Hoofdstuk 3: Verklaringen voor de afwijkingen

Drie cases: Onderwijshuisvesting, verduurzaming van ontmoetingsplaatsen en het ontwikkelfonds.

Classified as Internal | Intern

Lijst van bestudeerde documenten

Gemeente SWF, Programmabegroting 2025, 14 november 2024.

Gemeente SWF, Collegeadvies, Investeringsprogramma Renovatie Binnensportaccommodaties 2024, 28 november 2023.

Gemeente SWF, Financieel Overzicht Ontwikkelfonds, bijgewerkt t.m. december 2024.

Gemeente SWF, Programma en Overzicht onderwijshuisvesting 2024, 19 december 2023.

Gemeente SWF, Informatie raad, Vrijmaken investeringsgeld kapitaalgoederen 2024, 19 december 2023.

Gemeente SWF, Collegeadvies, Vervanging en uitbreiding bedrijfswagens en materieel, 16 april 2024.

Gemeente SWF, Programmabegroting 2020, 2021, 2022, 2023 en 2024.

Gemeente SWF, Jaarstukken 2020, 2021, 2022 en 2023.

Gemeente SWF, Staat C 2020, 2021, 2022, 2023 en 2024.

Gemeente SWF, Bestuursrapportages, 2020, 2021, 2022, 2023 en 2024.

Ministerie van BZK, Besluit Begroting en Verantwoording, AmvB, 2025.

Commissie BBV, Notitie Structurele en incidentele baten en lasten, 2024.

Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Gemeenten vallen in financieel ravijn, februari 2025, site VNG.

Lijst van bestudeerde literatuur

Aardema, H. (2010), Voorbij de hypocratie, Alphen aan den Rijn.

Anderson, R.J. (2010), Begroten in de praktijk van het openbaar bestuur, MAB, maart.

Groot, T. & Helden, G.J. van (2003), Financieel Management van Non-profit-organisaties, Stenfert Kroese, Groningen.

Burke, B.F. (2006), altruism, accountability and transparency: cooperative aspirations in contemporary state-level budgeting, Journal of Public Budgeting, accounting & Financial Management, vol. 18, no. 2, pp. 197-222.

Hu, Y.a. en D.Y. Liu (2003), altruism versus egoism in human behavior of mixed motives, American journal of economics and Sociology, vol. 62, no. 4, pp. 677-705.

Klijn, E., Koppenjan, J., & Termeer, K. (1995). Managing networks in the public sector: A theoretical study of management strategies in policy networks. Public Administration, 73, 437-454.

Agranoff, R., & McGuire, M. (2001). Big questions in public network governance research. Journal of Public Administration Research and Theory, 11(3), 295-326.

Classified as Internal | Intern

Meier, K., & O'Toole, L. J. (2001). Managerial strategies and behavior in networks: A model with evidence from U.S. public education. Journal of Public Administration Research and Theory, 11(3), 271-293.

McGuire, M. (2002). Managing networks: Propositions on what managers do and why they do it. Public Administration Review, 62, 599-609.

Klijn, E. (2005). Designing and managing networks: Possibilities and limitations for network governance. European Political Science, 4(3), 328-339.

Rethemeyer, R. K., & Hatmaker, D. (2007). Network governance reconsidered: An inquiry into management of network structures in public sector service provision. Journal of Public Administration Research and Theory, 18, 617-646.

Bouckaert, G., Peters, B. G., & Verhoest, K. (2010). The coordination of public sector organizations: Shifting patterns of public management. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Klijn, E., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2010). The impact of network governance on outcomes in governance networks. Public Administration, 88(4), 1063-1082.

Capano, G. (2011). Government continues to do its job: A comparative study of governance shifts in the higher education sector. Public Administration, 89, 1622-1642.

Klijn, E., & Koppenjan, J. (2016). Governance Networks in the Public Sector. New York: Routledge.

Peters, B. G. (2018). The challenge of policy coordination. Policy Design and Practice, 1(1), 1-11.

Molenveld, A., et al. (2020). Images of coordination: How implementing organizations perceive coordination arrangements. Public Administration Review, 80(1), 9-22.

Classified as Internal | Intern