

## GRIP OP SAMENWERKING

**BLOEMENDAAL  
2017**



**2016025180**  
27 februari 2017

## Inhoudsopgave

Beslispunten	3
1. Inleiding	4
2. Visie op samenwerking	6
3. Besturingsfilosofie	8
4. Onze rol ten opzichte van samenwerkingsverbanden	11
5. Beoordelingskader: zo houden we 'grip' op samenwerking	13
Bijlagen	15

## Beslispunten

**Beslispunt A:** we werken intensief samen met onze buurgemeente Heemstede. Daarnaast willen we ook goed samenwerken met Haarlem en Zandvoort binnen de regio Zuid-Kennemerland, waardoor we samen onder andere in de MRA effectief onze belangen kunnen verdedigen.

**Beslispunt B:** het college en de raad gaan gezamenlijk verkennen wat de mogelijkheden zijn om met onze partners in de regio Zuid-Kennemerland (Heemstede, Haarlem en Zandvoort) tot bredere samenwerking te komen.

**Beslispunt C:** het college is primair verantwoordelijk voor onze samenwerkingsverbanden. Zij stellen de gemeenteraad in staat om vooraf kaders mee te geven aan samenwerkingsverbanden en hen achteraf te kunnen controleren.

**Beslispunt D:** samenwerken doen we niet alleen, maar met partners. We hebben daarom oog voor hun belangen en zijn ons bewust dat we vaak alleen geen meerderheidsbelang hebben. We bouwen aan coalities met deze partners om constructieve samenwerking te bewerkstelligen.

**Beslispunt E:** we gaan werken met ambtelijk accounthouders die zorgen voor een integrale advisering van de portefeuillehouders. Zij worden hierin ondersteund door een coördinator regionale samenwerking.

**Beslispunt F:** we onderscheiden drie rollen in relatie tot samenwerkingsverbanden, die van opdrachtgever, eigenaar en deelnemer. Met behulp van het overzicht in bijlage 2 zijn de bestuurlijke verantwoordelijkheden helder. De ambtelijke verantwoordelijkheden worden in de organisatie belegd. Het overzicht wordt elk jaar geactualiseerd en besproken in een themabijeenkomst die in het teken staat van (regionale) samenwerking.

**Beslispunt G:** de ambtelijk accounthouders gaan vanaf 2017 werken met een beoordelingskader om het college en de gemeenteraad in staat te stellen vooraf kaders te stellen en achteraf democratische verantwoording af te leggen.

## 1. Inleiding

De gemeente Bloemendaal heeft te maken met steeds meer samenwerkingsverbanden, waarvan wij aandeelhouder of belanghebbende zijn. Daarnaast hebben de decentralisaties (in het Sociaal Domein) en de nieuwe Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) geleid tot meer (administratieve) verantwoording. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat er de laatste jaren meer geld omgaat binnen deze samenwerkingsverbanden en het bestuurlijk belang toeneemt.

Met de nota Grip op Samenwerking – Bloemendaal 2017 streven wij naar een betere grip op samenwerkingsverbanden, waarbij zowel bestuurlijke als ambtelijke verantwoordelijkheden voor iedereen helder zijn. Doormiddel van een gedeelde visie, een goede rolverdeling en een beoordelingskader kan het college de gemeenteraad gestructureerd informatie vanuit onze samenwerkingsverbanden aanbieden. De gemeenteraad heeft zo sneller en beter inzicht in onze samenwerkingsverbanden. Op deze manier wordt de democratische legitimiteit beter geborgd.

### Achtergrond

In 2011 heeft de gemeenteraad de nota *Verbonden Partijen Bloemendaal 2011-2015* vastgesteld. Hierin worden de toenmalige verbonden partijen beschreven. Ook wordt ingegaan op de (democratische) controle op verbonden partijen. In 2013 heeft de raad de discussienota *Grip op de toekomst van gemeentelijke samenwerking* vastgesteld. Daarin zijn geen concrete oplossingsrichtingen geschetst. Er is wel een aantal hoofdlijnen naar voren gekomen:

*"De gemeente Bloemendaal:*

- heeft door haar unieke kwaliteiten een sterke potentie als strategische partner in de regio;*
- werkt steeds meer samen voor de uitvoering van taken op een regionaal, en dus bovenlokaal niveau;*
- moet als gevolg van die toenemende regionalisering de democratische legitimiteit en de politieke controle waarborgen;*
- moet als gevolg van toenemende regionalisering investeren en ontwikkelen op daarbij passende innovatie en organisatie."*

In het coalitieakkoord 2014-2018 wordt gesteld:

*"Samenwerking met buurgemeenten wordt belangrijker, bijvoorbeeld bij de nieuwe, gedecentraliseerde taken*

- *Zowel voor de raad als voor de inwoners moet duidelijk zijn aan welke samenwerkingsverbanden de gemeente deelneemt. Over de uitvoering hiervan wordt actief, met regelmaat en gestructureerd gerapporteerd. De samenwerkingsverbanden vormen een vast agendapunt van commissievergaderingen.*
- *Samenwerkingsverbanden bieden voldoende ruimte voor onze eigen koers.*
- *Er wordt samengewerkt in overzichtelijke combinaties."*

In het collegeprogramma Bloemendaal, Samen Duurzaam Leven is deze ambitie als volgt uitgewerkt:

*"Samenwerking tussen gemeenten moet volgens ons college altijd in het teken staan van het verhogen van kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit. Een (ambtelijke) fusie is daarvoor niet nodig. Op basis van die uitgangspunten zetten we de bestaande samenwerkingsverbanden voort, waaronder die tussen de ambtelijke organisaties van Bloemendaal en Heemstede. Wel willen we meer grip op de vele samenwerkingsverbanden waarbij de gemeente is betrokken. Daarom gaan we het functioneren van al deze verbanden zorgvuldig volgen. We reorganiseren de verantwoordelijkheden zodat helder is wie waarop toezicht houdt."*

### Opzet en reikwijdte van de nota

In de volgende paragraaf wordt de strategische visie op samenwerking uiteengezet. De visie volgt uit het coalitieakkoord. Met deze visie willen we duidelijkheid scheppen voor onszelf en onze partners en daarnaast richting geven aan samenwerking in de toekomst. In de derde paragraaf wordt ingegaan op de besturingsfilosofie: wat zijn de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het college en welke van de raad? En wat zijn de sturings- en controle-instrumenten die hierbij horen?

In de vierde paragraaf worden de verschillende rollen ten opzichte van onze samenwerkingsverbanden toegelicht. In de vijfde paragraaf wordt het beoordelingskader geïntroduceerd waarmee voor elk samenwerkingsverband wordt nagegaan welke risico's we lopen en hoe we hier mee om moeten gaan.

De 13 van de 14 samenwerkingsverbanden waarin Bloemendaal participeert zijn formele verbonden partijen, die ook zijn opgenomen in de begroting (paragraaf verbonden partijen). De Metropoolregio Amsterdam (MRA) is geen verbonden partij, maar wel een belangrijk samenwerkingsverband. Gesubsidieerde instellingen en zorgaanbieders worden in deze nota niet beschouwd als samenwerkingsverbanden.

### Verantwoording

Op dit moment worstelen bijna alle gemeentes met het onderwerp regionale samenwerking. De VNG heeft in 2015 een handreiking opgesteld voor toepassing van de nieuwe Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr). De Denktank VNG heeft een rapport (Maatwerkdemocratie: naar een krachtiger, trefzekere gemeenteraad 2020 als kruispunt in de lokale democratie) uitgebracht. Ook de Raad voor Openbaar Bestuur (*Wisselwerking. Naar een betere wisselwerking tussen gemeenteraden en bovengemeentelijke samenwerking*, 2015) en de Vereniging van Griffiers (*Grip op regionale samenwerking*, 2015) hebben concrete aanbevelingen geschreven. De Commissie Toekomstgericht Lokaal Bestuur (onder leiding van Van de Donk) heeft een aantal stelselwijzigingen voorgesteld, welke interessant zijn in relatie tot intergemeentelijke samenwerking. Voor al deze rapporten geldt dat er is gekeken hoe we aanbevelingen konden toepassen in de Bloemendaalse situatie.

Deloitte heeft al in 2006 een handboek geschreven (*Gemeente Governance: Verbonden partijen, Twee voeten in één sok...*), welke is gebruikt voor het opstellen van het beoordelingskader. In het rekenkameronderzoek van de gemeente Heemstede (oktober 2015) worden een aantal aanbevelingen gedaan voor verbetering van de informatievoorziening aan de gemeenteraad. Aangezien Bloemendaal en Heemstede veel samenwerkingsverbanden delen, zijn deze aanbevelingen ook meegenomen in het project.

Haarlem heeft een heldere besturingsfilosofie beschreven in haar Nota Verbonden Partijen (2015), die wij voor een groot deel hebben overgenomen en aangepast naar de situatie in Bloemendaal. De uitgangspunten zijn hetzelfde en bovendien delen we veel samenwerkingsverbanden met Haarlem. Ook hebben we goed gekeken hoe andere gemeenten in het land (o.a. Dordrecht, Etten-Leur, Den Haag, Wassenaar, Zoetermeer en Halderberge) omgaan met verbonden partijen en andere samenwerkingsverbanden. Wij hebben geleerd van hun nota's en onderdelen gebruikt voor zover van belang.

## 2. Visie op samenwerking

In het coalitieakkoord en het collegeprogramma staat helder beschreven dat Bloemendaal een zelfstandige gemeente wil blijven. Om onze gemeentelijke taken effectief en efficiënt uit te kunnen voeren en gestelde (beleids)doelen te behalen zijn we meerdere samenwerkingsverbanden aangegaan. Hierbij is het lokale belang om onze burgers zo goed mogelijk te dienen het uitgangspunt. De gemeente Bloemendaal is de afgelopen jaren een intensieve (ambtelijke) samenwerking aangegaan met onze logische partner en buurgemeente Heemstede. De belangrijkste vier redenen voor deze intensieve samenwerking zijn:

1. Er komen nieuwe complexere taken naar ons toe, niet alleen binnen het sociale domein, maar ook rondom de nieuwe omgevingswet.
2. We moeten meegaan in de snelle digitalisering van ons werk met veel online dienstverlening, communicatie en gegevensuitwisseling.
3. Onze rol verandert waarbij we meer ruimte willen geven aan initiatieven van inwoners. Een werkwijze die vraagt om een andere houding en gedrag.
4. Onze positie in de regio wijzigt. Zandvoort richt zich op Haarlem en Haarlemmerliede & Spaarnwoude gaat fuseren met Haarlemmermeer. Door samen op te trekken houden we de regio in eigen hand en blijven we een speler van belang in Zuid-Kennemerland.<sup>1</sup>

Voor complexere taken en bovenlokale belangen werken wij daarnaast samen met Zandvoort en Haarlem in de regio Zuid-Kennemerland, bijvoorbeeld op het gebied van zorg en verkeer en vervoer. Ook buiten de regio Zuid-Kennemerland is de verstandhouding goed met onder andere Velsen, waarbij we van elkaar leren en samenwerken waar dat nodig of nuttig is.

De Metropoolregio Amsterdam (MRA) wil doormiddel van een convenant intensiever gaan samenwerken op alle beleidsterreinen. Bloemendaal biedt de metropoolregio een uniek hoogwaardig woonmilieu en (groene) recreatiemogelijkheden. Door goede samenwerking binnen Zuid-Kennemerland kunnen we een rol van betekenis spelen binnen de MRA en effectief onze belangen verdedigen en (regionale) opgaven concretiseren en financieren.

**Beslispunt A: we werken intensief samen met onze buurgemeente Heemstede. Daarnaast willen we ook goed samenwerken met Haarlem en Zandvoort binnen de regio Zuid-Kennemerland, waardoor we samen onder andere in de MRA effectief onze belangen kunnen verdedigen.**

### De vorm(en) van regionale samenwerking in de toekomst

Bloemendaal heeft er bewust voor gekozen om met behulp van een groot aantal samenwerkingsverbanden (en daarnaast nog meer informele samenwerkingen met andere gemeenten en partners) onze gemeentelijke taken uit te voeren en gestelde beleidsdoelen te behalen. Als kleine zelfstandige gemeente is het een uitdaging de complexe taken die op ons afkomen goed in te vullen. Samenwerkingsverbanden zijn een goede manier om samen sterk te staan en effectief te zijn. Er blijft echter altijd een spanning bestaan tussen het directe belang van Bloemendaal en de Bloemendaalse burgers en die van andere gemeenten/partners. De voordelen wegen echter op tegen de nadelen.

In onze regio bestaat nu een groot aantal losse samenwerkingsverbanden. Het is landelijk een actuele discussie om goed met deze grote hoeveelheid samenwerkingsverbanden om te gaan.<sup>2</sup> Voor een kleine gemeente, zoals Bloemendaal, is dit zeer belangrijk. Voorbeelden van bredere samenwerking zijn de Drechtsteden, die een Drechttraad hebben ingesteld, waarin raadsleden

---

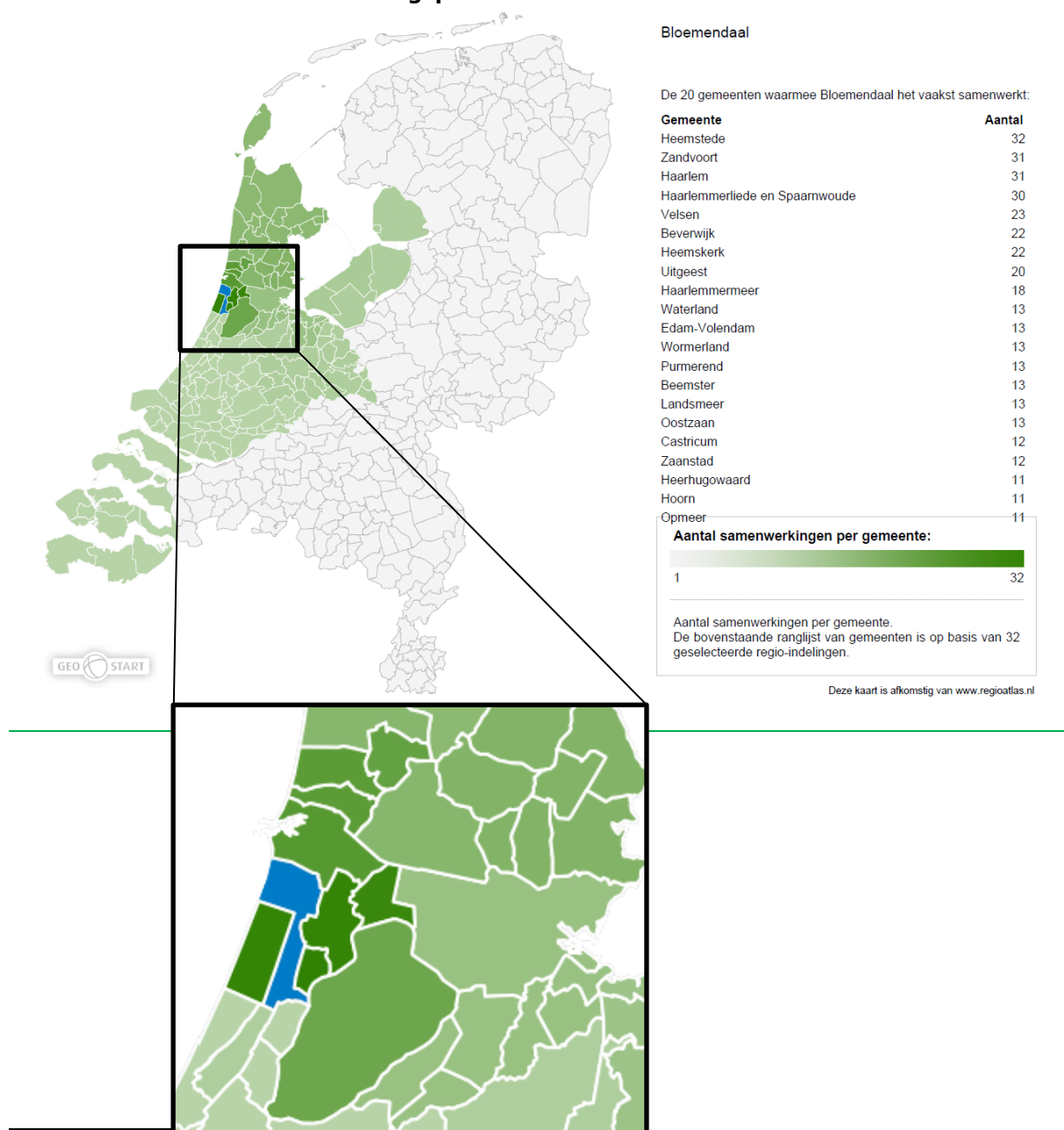
<sup>1</sup> Uit de *Kernboodschap samenwerking Bloemendaal – Heemstede* (2016).

<sup>2</sup> Zie bijvoorbeeld: <http://www.binnenlandsbestuur.nl/bestuur-en-organisatie/nieuws/vaste-vorm-voor-regio-s.9554214.lynkx> en <http://www.raadslid.nu/content/bijna-1-op-10-raden-heeft-geen-Invloed-op-samenwerkingsverbanden#.V6SjQhmOtZM.linkedin>

vanuit de gemeenteraden van Alblasterdam, Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht en Zwijndrecht zitting hebben.<sup>3</sup> Een iets minder ambitieus voorbeeld is Holland Rijnland, maar ook daar hebben 14 gemeentes gekozen om op verschillende beleidsterreinen met elkaar samen te werken onder een gemeenschappelijk samenwerkingsverband. Het verdient aanbeveling ook voor Bloemendaal met elkaar (college, raad en samenwerkingspartners) na te gaan hoe gemeentelijke taken het beste kunnen worden uitgevoerd en (regionale) beleidsdoelen kunnen worden gesteld en behaald.

**Beslispunt B: het college en de raad gaan gezamenlijk verkennen wat de mogelijkheden zijn om met onze partners in de regio Zuid-Kennemerland (Heemstede, Haarlem en Zandvoort) tot bredere samenwerking te komen.**

### Samenwerkingspartners Gemeente Bloemendaal<sup>4</sup>



<sup>3</sup> <https://www.drechtsteden.nl/bestuur-en-samenwerking/drechtraad-en-drechtstedenbestuur>

<sup>4</sup> Bloemendaal is de blauwe gemeente. Hoe donkerder groen, hoe meer we met deze gemeente samenwerken. Bron: <http://www.regioatlas.nl/kaarten> (n.b. deze tool telt ook bestuurslagen en analytische regio's mee, zoals de provincie en COROP-regio's).

### 3. Besturingsfilosofie

Een van de doelstellingen van het invoeren van het dualisme was het aanbrengen van een scheiding in bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen de raad en het college. De raad is het orgaan dat de kaders stelt en daarmee bepaalt *wat* de gemeente wil bereiken. Welke politieke doelstellingen wil de raad de komende periode realiseren, wat gaan we daarvoor doen en wat mag dat kosten zijn de bijbehorende vragen.

Het college is het orgaan dat vervolgens bepaalt *hoe* dit gebeurt: welke instrumenten zet het college in om de doelstellingen te realiseren. Voor een efficiënte en effectieve uitvoering maakt het college waar dat mogelijk én wenselijk én zinvol is, gebruik van een samenwerkingsverband. In bijlage 1 is de beslisboom opgenomen die Bloemendaal hanteert voor het al dan niet aangaan van een nieuwe samenwerking. Omdat het bij samenwerkingsverbanden alleen gaat om de uitvoering van beleid is het college het bestuursorgaan binnen de gemeente dat verantwoordelijk is voor de relaties met samenwerkingsverbanden. Over de uitvoering legt het college verantwoording af aan de raad, zowel over de uitvoering zelf als over de (relatie met) het samenwerkingsverband.

#### De raad

De gemeenteraad heeft een kaderstellende, een contolerende en een volksvertegenwoordigende taak. De volksvertegenwoordigende taak is in het kader van samenwerkingsverbanden niet van belang, de andere twee wel. De kaderstellende rol komt voor samenwerkingsverbanden op twee manieren tot uitdrukking. Ten eerste stelt de raad de algemene kaders vast voor samenwerking met andere gemeenten of partners. De raad bepaalt daarmee *wat* de gemeente wil. Ten tweede stelt de raad de doelstellingen op de diverse gemeentelijke beleidsterreinen vast. Dat betekent dat voor de controlerende rol de politieke discussie zich kan toespitsen op de vraag of een samenwerkingsverband een goede manier is om de beleidsdoelen te behalen en of het college zich daarbij goed van zijn taak kwijt. Belangrijke beleidswijzigingen van het samenwerkingsverband zullen dan ook aan de raad worden voorgelegd.

#### Het college

Het is aan het college van burgemeester en wethouders om aan te geven *hoe* het de door de raad vastgestelde doelen denkt te kunnen bereiken. Een van de mogelijkheden voor het realiseren van doelstellingen is het inzetten van een samenwerkingsverband. Daar kan het college voor kiezen. Het vervolgens aansturen van dat samenwerkingsverband met als doel het laten uitvoeren van de activiteiten die nodig zijn om de door de raad bepaalde doelstellingen te realiseren, is ook de bevoegdheid van het college van burgemeester en wethouders. Het gaat immers alleen om de uitvoering van beleid dat eerder al door de raad is vastgesteld.

#### Verhouding tussen raad en college

Het uitgangspunt in deze nota is dat de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de relatie met een samenwerkingsverband bij het college berust. Daar waar de gemeente (mede)eigenaar is van een samenwerkingsverband (vennootschappen en gemeenschappelijke regelingen) wordt deze rol door leden van het college namens het college uitgeoefend. De raad heeft in deze opzet de handen vrij om het college ter verantwoording te roepen zonder dat men zich als raadslid heeft gecommitteerd aan bestuurlijke besluiten van het orgaan in kwestie. De gemeente Bloemendaal heeft echter niet altijd doorslaggevende zeggenschap over een samenwerkingsverband, waardoor niet altijd gebeurt wat Bloemendaal graag wil. Deze spanning wordt goed beschreven in hoofdstuk 4 van de *Handreiking voor gemeenteraadsleden en griffiers* (2015).

In deze besturingsfilosofie kan de raad zijn controlerende taak ten volle uitvoeren, mits de raad over tijdige en adequate informatie van het college beschikt. Dat geldt natuurlijk altijd, maar omdat het college vaak weer afhankelijk is van een goede informatievoorziening door de betrokken samenwerkingsverbanden, kan hier een spanning optreden. Het protocol over de actieve informatieplicht vormt de leidraad voor de informatievoorziening van het college aan de raad.



Naast informatieverstrekking door of via het college over een samenwerkingsverband, kan dit ook rechtstreeks gebeuren door een samenwerkingsverband aan raadsleden van de deelnemende gemeenten. Zo houdt bijvoorbeeld de Veiligheidsregio Kennemerland (VRK) tweemaal per jaar een bijeenkomst om raadsleden te informeren over actuele ontwikkelingen.

Het college moet de raad wel toestemming vragen om een gemeenschappelijke regeling aan te gaan. De raad kan de toestemming alleen weigeren wegens strijd met het recht of met het algemeen belang. Als het gaat om een vennootschap of stichting wordt de raad in de gelegenheid gesteld zijn wensen en bedenkingen kenbaar te maken. Goedkeuring is dan nodig van Gedeputeerde Staten, die dat alleen kunnen weigeren wegens strijd met het recht of met het algemeen belang.

De formele verantwoordingsrelaties worden uitgebreid beschreven door de VNG (beschikbaar via [https://vng.nl/files/vng/publicaties/2015/intergemeentelijk-samen\\_20150528.pdf](https://vng.nl/files/vng/publicaties/2015/intergemeentelijk-samen_20150528.pdf)). In paragraaf 4 van deze nota wordt ingaan op hoe wij hier verder invulling aan geven in Bloemendaal.

**Beslispunt C: het college is primair verantwoordelijk voor onze samenwerkingsverbanden. Zij stellen de gemeenteraad in staat om vooraf kaders mee te geven aan samenwerkingsverbanden en hen achteraf te kunnen controleren.**

#### Samenwerking met partners

Samenwerking vereist dat we ook de belangen van onze samenwerkingspartners in ogenschouw nemen. Voor een goede samenwerking is het nodig elkaars belangen te kennen en te respecteren, ook al heb je een eigen en soms zelfs tegengesteld belang. Dit samenstel van relaties met betrekking tot een samenwerkingsverband, zowel binnen het college als tussen raad en college, heeft een goed bestuurlijk en ambtelijk coördinatiemechanisme nodig.

Onderwerpen die in het bestuur van een samenwerkingsverband of in het overleg met een samenwerkingsverband aan de orde komen en die voor Bloemendaal van belang zijn, moeten in het college afgestemd worden, voordat de Bloemendaalse vertegenwoordiging ermee instemt. En het college moet ervoor zorgen in zijn relaties met onze samenwerkingsverbanden dat men zich daar aan de juiste procedures houdt om de raad zijn verantwoordelijkheden op een goede manier te kunnen laten waarmaken.

**Beslispunt D: samenwerken doen we niet alleen, maar met partners. We hebben daarom oog voor hun belangen en zijn ons bewust dat we vaak alleen geen meerderheidsbelang hebben. We bouwen aan coalities met deze partners om constructieve samenwerking te bewerkstelligen.**

Ambtelijk wordt dit opgelost door een professioneel accountmanagement in de organisatie vorm te geven, dat door het betrokken samenwerkingsverband als serieuze gesprekspartner wordt beschouwd. De accountmanager zorgt dat kwesties die in het bestuur van of in het overleg met een samenwerkingsverband spelen en die Bloemendaalse bestuurlijke standpunten vergen, op tijd en adequaat in college en zo nodig in de raad worden gebracht. Elk samenwerkingsverband heeft daarbij te maken met één accountmanager, die de contacten onderhoudt voor alle aspecten van de relatie, zoals bijvoorbeeld beleid en financiën. Op deze manier wordt voorkomen dat een samenwerkingsverband voor elk aspect met een andere medewerker binnen de gemeente te maken krijgt, of zelf moet gaan zoeken waar hij met zijn vraag terecht kan. Uiteraard gaat de accountmanager bij zijn collega's binnen de gemeente te rade voor kennis en advies op de terreinen waar hij minder in thuis is. Een uitzondering hierop is de VRK, die met twee ambtelijk accounthouders werkt, omdat de twee bestuurscommissies Openbare Veiligheid en Publieke Gezondheid & Maatschappelijke Zorg een eigen geldstroom hebben. De VRK heeft ook twee verschillende inhoudelijke portefeuillehouders vanuit het college (zie bijlage 2).

Als budgethouder is het afdelingshoofd formeel de opdrachtgever van het samenwerkingsverband. Een coördinator regionale samenwerking draagt er zorg voor dat ambtelijk accounthouders hun rol goed kunnen invullen.

**Beslispunt E: we gaan werken met ambtelijk accounthouders die zorgen voor een integrale advisering van de portefeuillehouders. Zij worden hierin ondersteund door een coördinator regionale samenwerking.**

## 4. Onze rol ten opzichte van samenwerkingsverbanden

In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van alle 14 samenwerkingsverbanden, inclusief de ambtelijk en bestuurlijk verantwoordelijken. De 13 van de 14 samenwerkingsverbanden waarin Bloemendaal participeert zijn zogenaamde verbonden partijen. Verbonden partijen zijn partijen waarmee de gemeente een bestuurlijke relatie heeft en waarin zij eveneens een financieel belang heeft. Van een bestuurlijk belang is sprake wanneer de gemeente op enigerlei wijze zeggenschap heeft. Het gaat hierbij om bijvoorbeeld een zetel in het bestuur dan wel stemrecht bij bestuurlijke beslissingen. Het financieel belang betekent dat middelen die de gemeente aan een derde partij ter beschikking heeft gesteld, niet terugontvangen kunnen worden in geval van faillissement en dat financiële problemen op de gemeente verhaald kunnen worden. De gemeente heeft bestuurlijke en financiële belangen in gemeenschappelijke regelingen, verenigingen en stichtingen.

Gemeenschappelijke regelingen voeren beleid uit voor de gemeente wat in principe ook door de gemeente in eigen beheer kan worden uitgevoerd. Men spreekt ook wel van verlengd lokaal bestuur. De gemeente mandateert als het ware deze verbonden partijen en blijft eindverantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen.

In de begroting worden deze verbonden partijen in de paragraaf verbonden partijen beschreven met o.a., de precieze rechtsvorm, standplaats, tijdsduur, het publieke en financiële belang en risico's. Zie: <http://bloemendaal.begroting-2017.nl/p6407/verbonden-partijen>. Naar aanleiding van het nieuwe Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) is de paragraaf Verbonden Partijen geactualiseerd.

Sinds 1 januari 2017 is de Omgevingsdienst IJmond een formele verbonden partij geworden. De Omgevingsdienst IJmond voerde voorheen taken (zoals milieuwetgeving en handhaving) voor ons uit op basis van een dienstverleningsovereenkomst.

Bloemendaal kent op dit moment een samenwerkingsverband dat geen verbonden partij genoemd kan worden: op 1 januari 2017 is het convenant Metropoolregio Amsterdam (MRA) in werking getreden. Vanwege de omvang en ambitie van de MRA lijkt het ons juist deze op te nemen in de lijst met samenwerkingsverbanden.

### Drie verschillende rollen

In onze relatie tot samenwerkingsverbanden kunnen we drie verschillende rollen onderscheiden:

- **Oprichtgever:** we geven opdrachten aan een samenwerkingsverband. Deze opdrachten voeren zij voor ons uit. De opdrachtgever gaat over de inhoud van de werkzaamheden die het samenwerkingsverband voor de gemeente verricht.

Een voorbeeld is GBKZ: zij innen de gemeentelijke belastingen namens vier gemeenten. De opdrachtgever bepaalt wat de tarieven zijn, welke belastingen worden geïnd en hoeveel de uitvoering mag kosten. De wethouder die belastingen in zijn portefeuille heeft is daarmee degene die in dit geval de opdrachtgeversrol vervult. Ambtelijk vervult een accounthouder de rol van opdrachtgever; in dit voorbeeld het een beleidsmedewerker Financiën. De opdrachtgeversrol bestaat voor elk samenwerkingsverband behalve voor BNG en Eneco; hier is geen sprake van een opdrachtgeversrol van de gemeente, omdat we hier slechts aandeelhouder van zijn.

Belangrijk instrument in de opdrachtgeversrol zijn heldere, schriftelijke afspraken, waarin de wederzijdse rechten en plichten zijn vastgelegd. Afhankelijk van de aard en omvang van de opdracht kan de omvang hiervan variëren. De omvang van de afspraken vormt soms een indicatie van de kwaliteit van de relatie: veel papier duidt op weinig onderling vertrouwen. Ook nieuwe relaties zullen in het begin de behoefte hebben om zoveel mogelijk vast te leggen. Met het vastleggen worden conflicten over de afspraken niet

vermeden; de vastlegging dient slechts om op terug te kunnen vallen ingeval er een conflict is ontstaan. Belangrijk is daarom conflicten te vermijden en de sleutel daartoe is het onderhouden van een relatie waarin de wederzijdse verwachtingen bekend zijn, er wederzijds vertrouwen is en respect voor elkaars (soms tegengestelde) belangen. Dit wordt ook wel *soft control* genoemd.

- **Eigenaar:** we zijn gedeeltelijk eigenaar of aandeelhouder van het samenwerkingsverband. Heel kort gezegd gaat de eigenaar over het voortbestaan van het samenwerkingsverband. Dat wil zeggen dat de eigenaar kijkt naar de lange termijn en daarin is het goed vervullen van lopende opdrachten (goed opdrachtnemerschap) maar één element. Andere elementen zijn het verkrijgen van voldoende opdrachten, een goed personeelsbeleid, een goede verhouding tussen vreemd en eigen vermogen etc. Voor de eigenaar kan dit soms inhouden dat een bestaande opdracht of klantrelatie wordt beëindigd, omdat dit op termijn beter is voor het samenwerkingsverband zelf. Voor het goed vervullen van de eigenaarsrol is een goede relatie met het dagelijks bestuur van het samenwerkingsverband en met de eventuele andere eigenaren noodzakelijk. Ook hier geldt dat dit het beste kan door vertrouwen in elkaar te krijgen en te houden.

Een voorbeeld is Eneco: we zijn voor een bepaald percentage aandeelhouder van deze Naamloze Vennootschap en in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders hebben we stemrecht.

- **Deelnemer:** inhoudelijk partner vanuit de gemeente. Met al onze samenwerkingsverbanden onderhouden we goede contacten en wisselen we informatie uit ten behoeve van de uitvoering van concrete doelen. Deze rol geldt voor alle samenwerkingsverbanden, behalve Eneco en BNG.

Een voorbeeld is IASZ: naast de (formele) opdrachtgeversrelatie is er contact over bijvoorbeeld het verlenen van Jeugdzorg tussen de coördinator van het CJG en de backoffice van IASZ.

#### Conflicterende rollen

Het is belangrijk de verschillende rollen te onderscheiden, omdat zij met elkaar kunnen conflicteren: de opdrachtgever van een samenwerkingsverband wil bijvoorbeeld zoveel mogelijk werkzaamheden tegen zo min mogelijk kosten, terwijl de eigenaar streeft naar een zo hoog mogelijk rendement. Dergelijke tegengestelde belangen zijn heel normaal en zelfs gezond voor alle betrokkenen, mits iedereen (en met name de ambtelijk accounthouders en collegeleden) zich/haar bewust is van deze verschillende rollen. Binnen B&W beleggen we verantwoordelijkheden bij verschillende collegeleden. Dat gebeurt door de portefeuillehouder van het beleidsterrein waarop het samenwerkingsverband werkzaam is te belasten met de beleidsinhoudelijke koers van het samenwerkingsverband met inbegrip van de behartiging van de Bloemendaalse belangen. Een andere portefeuillehouder, bijvoorbeeld de wethouder van financiën, wordt belast met de eigenaarsrol. Overigens laat de scheiding van rollen onverlet dat het college van burgemeester en wethouders naar buiten toe altijd als één geheel optreedt.

Elk jaar zal het overzicht uit bijlage 2 worden geactualiseerd. De wijzigingen en ook andere ontwikkelingen op het gebied van samenwerking kunnen we bespreken in een speciale themabijeenkomst over (regionale) samenwerking.

**Beslispunt F: we onderscheiden drie rollen in relatie tot samenwerkingsverbanden, die van opdrachtgever, eigenaar en deelnemer. Met behulp van het overzicht in bijlage 2 zijn de bestuurlijke verantwoordelijkheden helder. De ambtelijke verantwoordelijkheden worden in de organisatie belegd. Het overzicht wordt elk jaar geactualiseerd en besproken in een themabijeenkomst die in het teken staat van (regionale) samenwerking.**

## 5. Beoordelingskader: zo houden we 'grip' op samenwerking

De gemeente Bloemendaal wil effectief en efficiënt regie voeren, ofwel grip hebben, op haar samenwerkingsverbanden. In de voorgaande paragrafen zijn achtereenvolgens de visie op samenwerking, de besturingsfilosofie en de verschillende bestuurlijke en ambtelijke rollen beschreven. In deze paragraaf werken we de sturings- en verantwoordingsinstrumenten van het college en de gemeenteraad verder uit. Deze zijn voor een deel vastgelegd in de Wet gemeenschappelijke regelingen: <http://wetten.overheid.nl/BWBR0003740/2015-01-01>. Deze wet is per 01-01-2015 geactualiseerd. De belangrijkste wijzigingen staan in bijlage 3.

### Beoordelingskader

Met de vaststelling van deze nota zullen we met een beoordelingskader werken dat recht doet aan de nieuwe wet, maar ook aan de meer fundamentele vraag: hoe vullen we onze rollen (eigenaar, opdrachtgever en deelnemer) goed in? Een van onze doelstellingen is om alle P&C-documenten gestructureerd, volledig en bij voorkeur gelijktijdig aan te bieden aan de gemeenteraad. Ook willen we deze voorzien van een integraal advies. Dit zorgt ervoor dat de transparantie wordt geborgd en dat raadsleden de benodigde informatie op tijd tot hun beschikking hebben.

Om te komen tot een betere deelname en aansturing van samenwerkingsverbanden is het nodig om enerzijds de randvoorwaarden goed in te vullen, en anderzijds aandacht te geven aan een samenwerkingsverband welke in verhouding staat tot het financieel en bestuurlijk belang van de gemeente Bloemendaal. Daarom worden hieronder stappen voor randvoorwaarden en classificatie gegeven. Vervolgens zijn in bijlage 6 en 7 formats te vinden voor voorbladen die bij het betreffende college/raadsvoorstel worden gevoegd bij respectievelijk de (ontwerp) begroting - Kaderstelling- en Jaarverslag en jaarrekening -Verantwoording-.

**Beslispunt G: de ambtelijk accounthouders gaan vanaf 2017 werken met een beoordelingskader om het college en de gemeenteraad in staat te stellen vooraf kaders te stellen en achteraf democratische verantwoording af te leggen.**

### Stappenplan sturing en beheersing

#### **Stap 1: Zijn de randvoorwaarden voldoende ingevuld om vanuit de gemeente het samenwerkingsverband aan te sturen?**

In bijlage 4 is beschreven welke randvoorwaarden ingevuld moeten zijn om het samenwerkingsverband adequaat aan te sturen. Het gaat bijvoorbeeld om afspraken over doelen, informatievoorziening vanuit het samenwerkingsverband, risicobeheersing, toezicht, beïnvloedingsmogelijkheden, periodieke evaluatie en krachtenbundeling met andere deelnemers. Naarmate het financieel en bestuurlijk belang voor de gemeente groter is, zullen deze randvoorwaarden beter ingevuld moeten worden (zie stap 2 voor het bepalen van het belang).

#### **Stap 2: Het samenwerkingsverband wordt periodiek ingedeeld in een basis-, plus- of risicopakket wat betreft sturing en verantwoording op basis van een analyse naar financiële en bestuurlijke risico's.**

Om de zwaarte van het sturings- en verantwoordingsregime te bepalen wordt periodiek een inschatting gemaakt van het financiële en bestuurlijke risico dat de gemeente loopt. Op basis hiervan wordt een samenwerkingsverband ingedeeld in een risicoklasse. Dat moet er voor zorgen dat een samenwerkingsverband de aandacht krijgt (van organisatie en bestuur) die in verhouding staat tot het belang. Niet te weinig, maar zeker niet teveel want dan blijft te weinig tijd en energie over voor samenwerkingsverbanden die belangrijker zijn. Zie bijlage 5 voor de indeling in risicopakketten.

**Stap 3: Afhankelijk van indeling in het risicopakket, worden de voorbladen ingevuld bij de aangeleverde begroting (bijlage 6) en het jaarverslag van het samenwerkingsverband (bijlage 7).**

In deze formats is zowel aandacht voor de *hard controls* (begroting, jaarverslag, etc.) als de *soft controls* (het onderhouden van een goede relatie, door middel van loyaliteit, integriteit, openheid en respect).

**Stap 4: Kaderbrief in november voor samenwerkingsverbanden in risicoklasse 'Pluspakket + Risicopakket'.**

Om invloed uit te oefenen op de ontwerpbegroting van het samenwerkingsverband kunnen we (al dan niet met andere deelnemers van het samenwerkingsverband) kaders stellen waaraan de (ontwerp) begroting van het samenwerkingsverband moet voldoen. Dat kunnen financiële kaders zijn, maar ook kaders over bedrijfsvoering, doelstellingen, randvoorwaarden etc. Het is de bedoeling dat tenminste samenwerkingsverbanden uit het plus- en risicopakket een kaderbrief ontvangen.

Het regime voor sturing en beheersing van samenwerkingsverbanden ziet er dan als volgt uit, zoals handig samengevat door de gemeente Etten-Leur (2015). Dit schema is uitgewerkt voor verbonden partijen, maar ook voor de MRA geldt dat we de begrotings- en verantwoordingsinformatie aanleveren.

**Indeling VP naar bestuurlijke en financiële risico's**

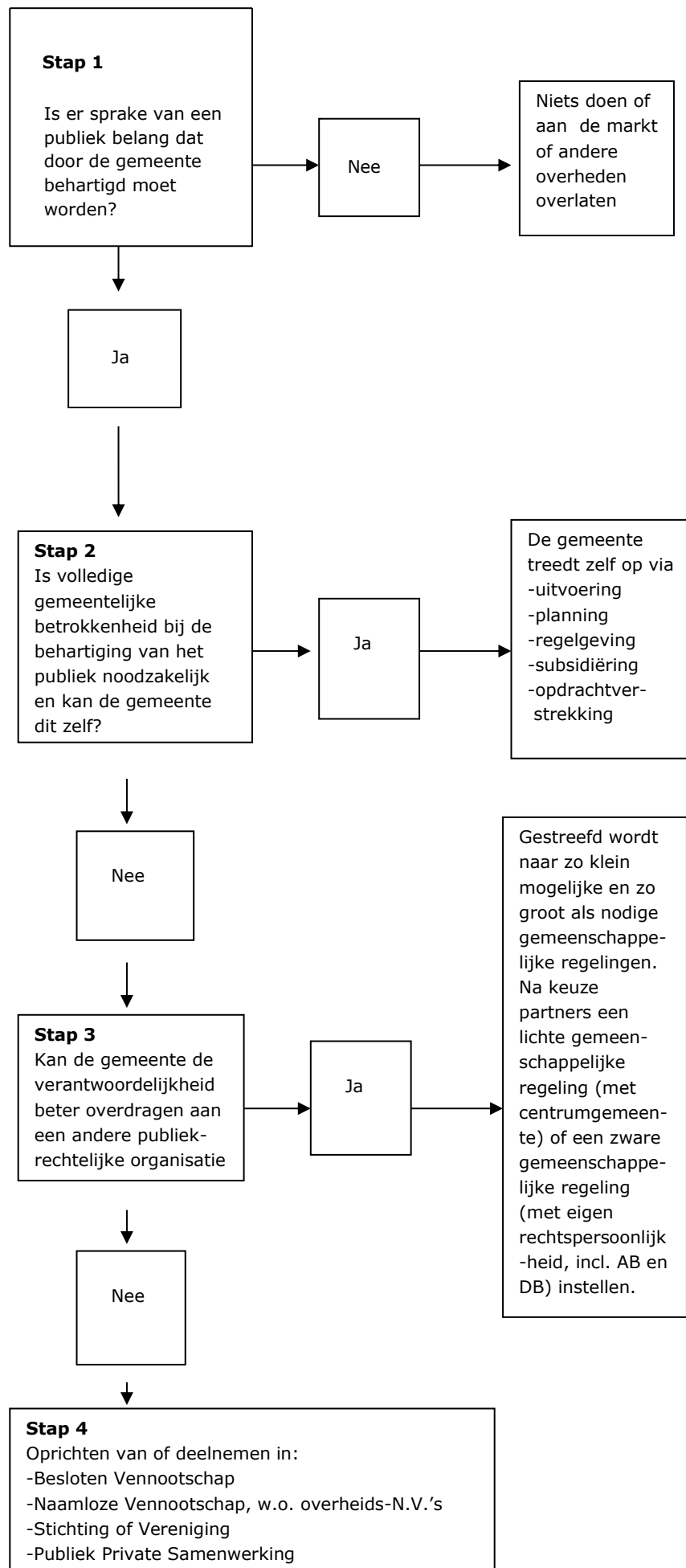
		Bestuurlijk risico		
		laag	gemiddeld	hoog
laag	Basispakket	Basispakket	Pluspakket	Pluspakket
gemiddeld	Basispakket	Pluspakket	Pluspakket	Pluspakket
hoog	Pluspakket	Pluspakket	Risicopakket	Risicopakket

		Basispakket	Pluspakket	Risicopakket
Regulier		Informatie paragraaf verbonden partijen conform eisen	Informatie paragraaf verbonden partijen conform eisen	Informatie paragraaf verbonden partijen conform eisen
Kaderstellende rol via kaderbrief aan VP in november		<i>hoeft niet, mag wel</i>	In november wordt door de gemeente een kaderbrief verstuurd aan VP die de kaders geeft voor de ontwerpbegroting van de VP	In kaderbrief wordt ook aandacht gevraagd hoe risico's beheerst worden.
Kaderstellende rol via (ontwerp) begroting VP		- Zienswijze begrotingsvoorstel VP met 'Voorblad K1'	Ook Voorblad K2 invullen	Ook Voorblad K3 invullen
Controlerende rol t.a.v. verantwoording		Jaarstukken VP met 'standaard voorblad V1'	Ook Voorblad V2 invullen	Ook Voorblad V3 invullen

## Bijlagen

Bijlage 1	Besliskader (nieuwe) samenwerkingsverbanden
Bijlage 2	Overzicht verantwoordelijkheid per samenwerkingsverband
Bijlage 3	Wijzigingen Wgr
Bijlage 4	Checklist invulling randvoorwaarden deelname en aansturing samenwerkingsverbanden
Bijlage 5	Analyse van de financiële en bestuurlijke risico's van samenwerkingsverbanden en plaatsing in pakket zwaarte toezicht en verantwoording
Bijlage 6	Voorbladen K1, K2, K3 bij (ontwerp) begroting samenwerkingsverbanden
Bijlage 7	Voorbladen V1, V2, V3 bij Jaarrekening en Jaarverslag samenwerkingsverbanden

## Bijlage 1: Besliskader (nieuwe) samenwerkingsverbanden





## Bijlage 2 – Overzicht verantwoordelijkheid per samenwerkingsverband (15-02-2017)

Samenwerkings- verband	Samen werkings- vorm	Ambtelijk verantwoordelijk voor			Bestuurlijk verantwoordelijk voor		
		<i>Rol opdrachtgever</i>	<i>Rol eigenaar</i>	<i>Rol deelnemer</i>	<i>Rol opdrachtgever</i>	<i>Rol eigenaar</i>	<i>Rol deelnemer</i>
GR Veiligheidsregio Kennemerland (VRK)	Openbaar Lichaam (GR)	Afdelingshoofd Beleid	n.v.t.	Beleidsambtenaar voor Openbare Veiligheid  Beleidsambtenaar voor Publieke gezondheid & maatschappelijk zorg	Bernt Schneiders  Nico Heijink voor Publieke Gezondheid & Maatschappelijke Zorg	Nico Heijink	Bernt Schneiders  Nico Heijink voor Publieke Gezondheid & Maatschappelijke Zorg
GR Werkvoorziening Zuid-Kennemerland (Paswerk)	Openbaar Lichaam (GR)	Afdelingshoofd Beleid	n.v.t.	Beleidsambtenaar	Richard Kruijswijk	Nico Heijink	Richard Kruijswijk
GR Schoolverzuim en Voortijdig Schoolverlaten West Kennemerland	Gemeen- schappelijk Orgaan (GR)	Afdelingshoofd Beleid	n.v.t.	Beleidsambtenaar	Ton van Rijnberk	Nico Heijink	Ton van Rijnberk
GR Bereikbaarheid Zuid Kennemerland	Gemeen- schappelijk Orgaan (GR)	Afdelingshoofd Beleid	n.v.t.	Beleidsambtenaar	Richard Kruijswijk	Nico Heijink	Richard Kruijswijk
GR Gemeentebelastinge n Kennemerland Zuid (GBKZ)	Centrum- gemeente- constructie (GR)	Afdelingshoofd Bedrijfsvoering (Financiën)	n.v.t.	Beleidsambtenaar (Financiën)	Nico Heijink	Nico Heijink	Nico Heijink
GR Intergemeentelijke Afdeling Sociale Zaken (IASZ)	Centrum- gemeente- constructie (GR)	Afdelingshoofd Beleid	n.v.t.	Beleidsambtenaar	Richard Kruijswijk	Nico Heijink	Richard Kruijswijk  <i>Vervolg op volgende pagina</i>

Samenwerkings- verband	Samen- werkings- vorm	Ambtelijk verantwoordelijk voor			Bestuurlijk verantwoordelijk voor		
		<i>Rol opdrachtgever</i>	<i>Rol eigenaar</i>	<i>Rol deelnemer</i>	<i>Rol opdrachtgever</i>	<i>Rol eigenaar</i>	<i>Rol deelnemer</i>
GR Regeling samenwerking automatisering (GRIT)	Centrum- gemeente- constructie (GR)	Afdelingshoofd Dienstverlening	n.v.t.	Teamleider Informatisering	Richard Kruijswijk	Nico Heijink	Richard Kruijswijk
Bank Nederlandse Gemeenten NV	NV	n.v.t.	Team Financiën	n.v.t.	n.v.t.	Nico Heijink	n.v.t.
Eneco Energie NV	NV	n.v.t.	Team Financiën	n.v.t.	n.v.t.	Nico Heijink	n.v.t.
De Meerlanden Holding NV	NV	Afdelingshoofd Beheer	Team Financiën	Beleidsambtenaar	Richard Kruijswijk	Nico Heijink	Richard Kruijswijk
Stichting Openbaar Onderwijs Zuid- Kennemerland (STOPOZ)	Stichting	Afdelingshoofd Beleid	n.v.t.	Beleidsambtenaar	Ton van Rijnberk	Nico Heijink	Ton van Rijnberk
Stichting Regionaal Inkoopbureau IJmond en Kennemerland (RIJK)	Stichting	Gemeentesecretaris	n.v.t.	Beleidsambtenaar (Financiën)	Richard Kruijswijk	Nico Heijink	Richard Kruijswijk
OmgevingsDienst IJmond	Openbaar Lichaam (GR) (per 01-01-2017)	Afdelingshoofd Beleid	n.v.t.	Beleidsambtenaar	Richard Kruijswijk	Nico Heijink	Richard Kruijswijk
Metropoolregio Amsterdam (MRA)	Convenant (per 01-01- 2017)	Afdelingshoofd Beleid	n.v.t.	Beleidsambtenaar	Richard Kruijswijk	Nico Heijink	Richard Kruijswijk

## Bijlage 3: Wijzigingen Wgr

Haarlem heeft de belangrijkste wijzigingen in de Wgr samengevat (zie hieronder).

De Rijksoverheid gaat verder in op de wijzigingen in de Wgr in een Q&A:

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/documenten/publicaties/2014/12/08/q-a-s-intergemeentelijke-samenwerking>

Het Handboek van Vereniging van Griffiers (*Grip op regionale samenwerking*, 2015) geeft een heldere toelichting op de formele instrumenten die volgen uit de (nieuwe) Wet (zie toelichting 5).

### Wijzigingen Wet gemeenschappelijke regelingen (Haarlem)

De Wet gemeenschappelijke regelingen is per 1 januari 2015 gewijzigd. Voor een aantal van de veranderingen geldt een overgangstermijn van één jaar om (waar nodig) bestaande regelingen aan te passen. Onderstaand staan de hoofdlijnen van de veranderingen op een rijtje.

#### *Duidelijke scheiding Algemeen Bestuur en Dagelijks Bestuur*

De dualisering van het gemeentebestuur wordt niet doorgezet naar de gemeenschappelijke regelingen. Wel worden binnen een regeling algemeen bestuur en dagelijks bestuur duidelijker gescheiden:

- Het dagelijks bestuur mag niet de meerderheid uitmaken van het algemeen bestuur. Op die manier blijft er een sterkere rol voor het algemeen bestuur, dat aan het hoofd van de regeling staat.
- Als partijen die deelnemen in de gemeenschappelijke regeling bevoegdheden overdragen, doen ze dat aan het hoofd van de regeling: het algemeen bestuur. Dat mag op zijn beurt bevoegdheden overdragen aan het dagelijks bestuur maar niet de bevoegdheden die er wezenlijk voor zorgen dat het algemeen bestuur aan het hoofd staat van de regeling. Sommige bevoegdheden worden rechtstreeks door de wet aan het dagelijks bestuur toegekend, zoals de bevoegdheid privaatrechtelijke rechtshandelingen te verrichten.
- Het algemeen bestuur mag leden van het dagelijks bestuur ontslaan. Het dagelijks bestuur is verplicht het algemeen bestuur actief inlichtingen te verstrekken.

#### *Versterking invloed van de raad*

De rol van de raad ten aanzien van gemeenschappelijke regelingen wordt verstrekt met de volgende veranderingen:

- het (dagelijks) bestuur van een regeling moet de algemene en financiële kaders voor het volgende begrotingsjaar uiterlijk voor 15 april aanbieden aan de raden van de deelnemende gemeenten, zodat deze informatie beschikbaar is tijdens de behandeling van de voorjaarsnota.
- de jaarrekening, met verslag van de accountant, moet eveneens uiterlijk voor 15 april worden aangeboden aan de raden. De raden kunnen géén zienswijze indienen op de jaarrekening.
- de raad heeft voortaan acht in plaats van zes weken de tijd om zijn zienswijze te geven op de ontwerpbegroting van de gemeenschappelijke regeling. Dat biedt de mogelijkheid contact te zoeken met raden van andere deelnemende gemeenten.

### *Regelingen van colleges en burgemeesters*

Als een regeling is aangegaan door colleges en burgemeesters (en dus niet door raden) bestaat het algemeen bestuur uit collegeleden en burgemeesters (en geen raadsleden).

### *Bedrijfsvoeringsorganisatie*

Voor het gezamenlijk uitvoeren van taken op het gebied van bedrijfsvoering wordt een nieuwe, lichte vorm geïntroduceerd: de bedrijfsvoeringsorganisatie. Die wordt hieronder verder toegelicht.

### *Wat gaat dit betekenen voor de regelingen waarin Haarlem deelneemt?*

Een deel van de regelingen waarin Haarlem deelneemt, zal moeten worden aangepast vanwege de nieuwe regels over de verhouding tussen algemeen en dagelijks bestuur. De aanpassingen hangen af van onder meer hoeveel partners deelnemen in de regeling. Vooral nog lijken aanpassingen nodig bij Werkvoorzieningschap Zuid-Kennemerland, Regionaal Historisch Centrum en Recreatieschap Spaarnwoude. Haarlemse raadsleden zitten ook nu al niet in besturen van gemeenschappelijke regelingen, dus op dat punt verandert er niets.

Sommige regelingen zullen hun financiële stukken eerder moeten aanleveren; dat betekent een verandering in hun planning- en controlcyclus. Een deel van de regelingen hanteert nu al een planning die aansluit op de wetswijziging.

### **Invoering bedrijfsvoeringsorganisatie in de Wgr**

De tekst is ontleend aan de memorie van toelichting op de wet.

Een van de belangrijkste veranderingen in de Wgr is de introductie van een nieuwe bestuurlijke vorm van samenwerking tussen overheden: de bedrijfsvoeringsorganisatie. Dit is een organisatievorm die rechtspersoonlijkheid heeft maar die een enkelvoudig bestuur heeft. Dus geen geëeld bestuur met een algemeen bestuur en een dagelijks bestuur. De bedrijfsvoeringsorganisatie kan hierdoor zelf direct en slagvaardig haar organisatie aansturen, eigen personeel in dienst nemen, opdrachten geven en overeenkomsten sluiten. Hiermee wordt recht gedaan aan de bedrijfsmatige aard van de taken, bijvoorbeeld personeel, informatievoorziening, organisatie, financiën, inkoop en huisvesting. Ook uitvoerende taken zonder of met geringe beleidsmatige component kunnen in een bedrijfsvoeringsorganisatie worden ondergebracht, omdat dergelijke taken naar hun aard geen of weinig bestuurlijke aansturing en controle vragen. Denk aan taken waarbij geen beleidsmatige keuzes nodig zijn, zoals het opleggen van belastingaanslagen en het invorderen van belastingen, groenvoorziening, afvalinzameling, gemeentereiniging, leerlingenvervoer en het uitvoeren van de Leerplichtwet. Voor een bedrijfsvoeringsorganisatie kan ook worden gekozen indien sprake is van uitvoerende taken waarbij wel enige keuzeruimte mogelijk is maar dan alleen om tot een zo efficiënt en effectief mogelijke bedrijfsvoering te komen. Onder bedrijfsvoering wordt verstaan de sturing en beheersing van bedrijfsprocessen met als uiteindelijk doel beleidsdoelstellingen te kunnen realiseren.

## **Bijlage 4: Checklist invulling randvoorwaarden deelname en aansturing samenwerkingsverbanden**

Voor deelname en aansturing van het samenwerkingsverband dienen afspraken te worden gemaakt en nageleefd om een goede deelname en aansturing mogelijk te maken

### **Sturing**

#### Doelen en maatschappelijk gewenste effecten

- Doelen samenwerkingsverband helder/concreet en (nog) in overeenstemming met doel/belang gemeente?
- Zijn er SMART<sup>5</sup> afspraken ten aanzien van te bereiken doelen?
- Heeft de gemeente voldoende kennis in huis (kwalitatief en kwantitatief) om als opdrachtgever te kunnen optreden?

#### Taken en bevoegdheden

Zijn de taken en bevoegdheden van het samenwerkingsverband voldoende omschreven en afgebakend? Is gewaarborgd dat bij belangrijke wijzigingen instemming van de gemeente nodig is?

#### Financieel

Zijn er afspraken over niet-reguliere informatievoorziening van het samenwerkingsverband aan deelnemers in geval de doelen niet bereikt (dreigen) te worden of in geval van andere materiële financiële of andere risico's.

Zijn er afspraken hoe met financiële tegenvallers wordt omgegaan?

### **Beheersing**

#### Informatiebeheer

Zijn er afspraken over rapportages van de uitvoering (wat, wanneer, hoe vaak, op welke wijze en aan wie?)

#### Beïnvloedingsmogelijkheden

Beschikt de gemeente (gelet op het belang) over voldoende capaciteit om de ontvangen informatie te beoordelen op beleid en taakuitoefeningen van het samenwerkingsverband?

#### Risicomanagement

Beschikt het samenwerkingsverband over een risicomanagementmethode waarbij risico's worden geïnventariseerd en gemonitord?

#### Verankering van de verantwoording

- Heeft de gemeente met het samenwerkingsverband afspraken gemaakt over de verantwoordingsinformatie die moet worden verstrekt (wat, wanneer, hoe vaak, op welke wijze en aan wie)?
- Is de actieve en passieve inlichtingen- en informatieplicht van (de bestuurders van) het samenwerkingsverband goed geregeld?

---

<sup>5</sup> SMART = Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden.

- Zijn er instrumenten aanwezig om de prijs/kwaliteitsverhouding te kunnen beoordelen (bijvoorbeeld benchmarks of audits?)

#### Verankering van het toezicht

- Is er een onafhankelijk toezichthouder aanwezig (bijvoorbeeld algemeen bestuur, algemene vergadering van aandeelhouders of raad van toezicht)?
- Beschikken deze toezichthouders over voldoende bevoegdheden om corrigerende maatregelen te maken?
- Wordt door de toezichthouders gerapporteerd en verantwoording afgelegd?
- Heeft de gemeente de mogelijkheid om toezichthouders te vervangen?

#### Periodieke evaluatie

Zijn er adequate afspraken over periodieke evaluatie van het samenwerkingsverband alsmede regels rond uittreding?

#### Krachtenbundeling met andere deelnemers van het samenwerkingsverband?

Is er (voldoende) sprake van krachtenbundeling met andere deelnemers van het samenwerkingsverband?

## Bijlage 5: Analyse van de financiële en bestuurlijke risico's samenwerkingsverbanden en plaatsing in pakket zwaarte toezicht en verantwoording

De gemeente Dordrecht heeft in haar Nota Verbonden Partijen (2013) met behulp van de volgende financiële en bestuurlijke analyses de risicoprofielen van haar verbonden partijen bepaald. Wij willen dit doen voor alle belangrijke samenwerkingsverbanden.

### Financiële analyse

Om de financiële risico's van een verbonden partij te kunnen bepalen, zijn de antwoorden op de volgende vragen van belang (bedragen zijn indicatief):

	Laag	Gemiddeld	Hoog
1. Omvang jaarlijkse financiële bijdrage:	< € 150.000	€ 150.000 – € 500.000	>€ 500.000
2. Is het weerstandsvermogen van de verbonden partij toereikend?	Volledig	Deels	Niet
3. Benodigd gemeentelijk weerstandsvermogen op basis van risico's bij Verbonden Partijen	< € 100.000	€ 100.000 – € 500.000	>€ 500.000
4. In hoeverre is de gemeente financieel aansprakelijk ?	Niet	Gedeeltelijk	Volledig
5. Is de organisatie in staat om financieel bij te sturen?	Volledig	Deels	Niet
6. Is de bedrijfsvoering van de organisatie op orde ?	Ja	Gedeeltelijk	Nee

### Bestuurlijke analyse

De analyse van de bestuurlijke risico's kan plaatsvinden door het beantwoorden van de volgende vragen:

	Laag	Gemiddeld	Hoog
1. In hoeverre komt het gemeentebelang overeen met het belang van de organisatie?	Volledig	Gedeeltelijk	Minimaal
2. Is er invloed op de samenstelling van het bestuur?	Ja		Nee
3. Is de gemeente vertegenwoordigd in het bestuur?	Dagelijks Bestuur	Algemeen Bestuur/Overleg	Nee
4. Zijn er duidelijke afspraken over doelen en te leveren prestaties?	Ja	Gedeeltelijk	Nee
5. Zijn er duidelijke afspraken over informatievoorziening?	Ja	Gedeeltelijk	Nee
6. In hoeverre zijn de te leveren prestaties van invloed op de realisatie van gemeentelijke beleidsdoelstellingen?	Minimaal	Gedeeltelijk	Maximaal

### Plaatsing in het basis-, plus- en risicopakket

Op basis van de financiële en de bestuurlijke risicobepaling kan het samenwerkingsverband worden geplaatst in één van de pakketten. Dit gebeurt op basis van het hieronder weergegeven model. Samenwerkingsverbanden die op beide vlakken laag scoren én partijen die slechts op één vlak gemiddeld scoren worden ingedeeld in het basispakket. Samenwerkingsverbanden die op beide vlakken gemiddeld scoren én partijen die slechts op één vlak hoog scoren, worden ingedeeld in het pluspakket. Samenwerkingsverbanden die op beide vlakken hoog scoren, worden ingedeeld in het risicopakket.

		Bestuurlijk risico		
		laag	gemiddeld	hoog
Financieel risico	laag	Basispakket	Basispakket	Pluspakket
	gemiddeld	Basispakket	Pluspakket	Pluspakket
	hoog	Pluspakket	Pluspakket	Risicopakket



## Bijlage 6: Voorbladen K1, K2, K3 bij (ontwerp) begroting samenwerkingsverbanden

### Voorblad K1: Dit voorblad wordt gebruikt voor alle samenwerkingsverbanden

<i>Aandachtspunt</i>	<i>Oordeel</i>	<i>Waar is de belangrijkste informatie hierover te vinden?</i>
<b>Toegankelijkheid informatie</b>		
Is hoeverre is de kaderstellende informatie toegankelijk en compleet?		
Is voldoende informatie te vinden voor/over de eigen gemeente?		
<b>Producten/diensten/doelen</b>		
Welke producten/diensten worden geleverd en is dit voldoende concreet?		
Zijn de beoogde doelen voor het begrotingsjaar helder en concreet?		
Zij er -kwaliteits- normen gesteld over de te leveren producten en/of diensten?		
<b>Soft controls</b>		
Is er voldoende aandacht voor <i>soft controls</i> als 'goede relatie, loyaliteit, integriteit, openheid, respect, vertrouwen, verantwoordelijkheid		
<b>Financiën en accountant</b>		
Hoe ontwikkelen de baten en lasten zich in het begrotingsjaar?		
In hoeverre is er voldoende informatie over lasten, baten en balansgegevens?		
<b>Specifieke punten gemeente Bloemendaal</b>		
Zijn er specifieke punten van belang over het begrotingsjaar voor de gemeente Bloemendaal?		
<b>Overig</b>		
Welke andere punten zijn van belang?		

**Voorblad K2: Voor samenwerkingsverbanden die vallen onder Pluspakket of Risicopakket**

<i>Aandachtspunt</i>	<i>Oordeel</i>	<i>Waar is de belangrijkste informatie hierover te vinden?</i>
<b>Prestaties/bedrijfsvoering</b>		
Is er voldoende operationele informatie en welk beeld komt hieruit naar voren?		
Zijn er kengetallen over geraamde <u>prestaties</u> en welk beeld komt hieruit naar voren?		
Zijn er kengetallen/streefcijfers over de <u>bedrijfsvoering</u> en welk beeld komt hieruit naar voren?		
<b>Doelmatigheid/effectiviteit inzet middelen</b>		
In hoeverre wordt het beleid in het begrotingsjaar van de gemeente ondersteund/ gerealiseerd?		
Wordt de doelmatige inzet van middelen aannemelijk gemaakt en welk beeld komt hier naar voren.		
<b>Financiën totaal</b>		
Hoe ontwikkelt zich de solvabiliteit en liquiditeit in het begrotingsjaar?		
Hoe ontwikkelt zich het geraamde rekeningresultaat?		
Hoe ontwikkelt zich de financiële positie en welke aandachtspunten zijn van belang?		
<b>Lasten gemeente Bloemendaal</b>		
Hoe ontwikkelen de lasten zich voor de gemeente Bloemendaal?		
<b>Baten gemeente Bloemendaal (indien van toepassing)</b>		
Hoe ontwikkelen de geraamde baten zich in het begrotingsjaar en daarna?		
<b>Ontwikkelingen</b>		
Zijn er –andere- relevante ontwikkelingen? Zo ja, welke?		

**Voorblad K3: Voor samenwerkingsverbanden die vallen onder Risicopakket**

<i>Aandachtspunt</i>	<i>Oordeel</i>	<i>Waar is de belangrijkste informatie hierover te vinden?</i>
<b>Risicomanagement</b>		
Hoe is de informatievoorziening over substantiële financiële, bedrijfsvoerings- en bestuurlijke risico's?		
Zijn er voldoende maatregelen genomen om de risico's voldoende af te dekken?		
Is vastgelegd wie verantwoordelijk is voor het risicomanagement en hoe de verantwoording hierover verloopt?		
<b>Toezicht</b>		
Is er een rapport van een toezichthouder beschikbaar en in hoeverre worden de aanbevelingen opgevolgd?		
<b>AO/IC en accountant</b>		
Is er een stelsel van interne controlemaatregelen om te kunnen toetsen of financiële rapportages betrouwbaar zijn en men zich aan wetten en regels houdt?		
In hoeverre worden de aanbevelingen uit de interne rapportages en rapportages van de accountant opgevolgd?		
<b>Overig</b>		
Zijn er andere zaken van belang wat betreft risico's en risicoprofiel van de VP voor het begrotingsjaar?		

## Bijlage 7: Voorbladen V1, V2, V3 bij Jaarrekening en Jaarverslag samenwerkingsverbanden

### Voorblad V1: Dit voorblad wordt gebruikt voor alle samenwerkingsverbanden

<i>Aandachtspunt</i>	<i>Oordeel</i>	<i>Waar is de belangrijkste informatie hierover te vinden?</i>
<b>Toegankelijkheid informatie</b>		
Is hoeverre is de verantwoordingsinformatie toegankelijk en compleet?		
Is voldoende informatie te vinden voor/over de eigen gemeente?		
<b>Producten/diensten/doelen</b>		
Welke producten/diensten zijn/worden geleverd en is dit voldoende concreet?		
In hoeverre zijn de beoogde doelen voor het verslagjaar bereikt?		
Wat is de kwaliteit hiervan en worden de normen gehaald en waar blijkt dat uit (bv. door benchmarks of analyses)		
Hoe is de prijs/prestatieverhouding (benchmarks of audits)?		
<b>Soft controls</b>		
Is er voldoende aandacht voor <i>soft controls</i> als 'goede relatie, loyaliteit, integriteit, openheid, respect, vertrouwen, verantwoordelijkheid		
<b>Financiën en accountant</b>		
Hoe ontwikkelen de kosten zich en in hoeverre zijn deze conform afspraak?		
In hoeverre is er voldoende informatie over lasten, baten en balansgegevens?		
Wat is het oordeel van de accountantsverklaring (indien van toepassing) en wat zijn de relevante opmerkingen van de accountant?		
<b>Specifieke punten gemeente Bloemendaal</b>		
Zijn er specifieke punten van belang over het verslagjaar voor de gemeente Bloemendaal?		

**Voorblad V2: Voor samenwerkingsverbanden die vallen onder Pluspakket of Risicopakket**

<i>Aandachtspunt</i>	<i>Oordeel</i>	<i>Waar is de belangrijkste informatie hierover te vinden in de documenten?</i>
<b>Prestaties/bedrijfsvoering</b>		
Is er voldoende operationele informatie en welk beeld komt hieruit naar voren?		
Zijn er kengetallen over <u>prestaties</u> en welk beeld komt hieruit naar voren?		
Zijn er kengetallen over <u>bedrijfsvoering</u> en welk beeld komt hieruit naar voren?		
Zijn er kengetallen over <u>rechtmatigheid</u> en welk beeld komt hieruit naar voren?		
<i>Doelmatigheid/effectiviteit inzet middelen</i>		
In hoeverre wordt het beleid van de gemeente ondersteund/gerealiseerd?		
Wordt de doelmatige inzet van middelen voldoende aangetoond en welk beeld komt hier naar voren/		
<b>Financiën totaal</b>		
Hoe ontwikkelt zich de solvabiliteit en liquiditeit?		
Hoe ontwikkelt zich het rekeningresultaat?		
Hoe is de financiële positie en welke aandachtspunten zijn van belang?		
<b>Lasten gemeente Bloemendaal</b>		
Hoe ontwikkelen de lasten zich voor de gemeente Bloemendaal?		
<b>Baten gemeente Bloemendaal (indien van toepassing)</b>		
Zijn de financiële baten voor de gemeente Bloemendaal conform de begroting?		
Staan deze baten in het verslagjaar of de komende jaren onder druk of kunnen de baten stijgen?		
<b>Ontwikkelingen</b>		
Zijn er –andere- relevante ontwikkelingen? Zo ja, welke?		

**Voorblad V3: Voor samenwerkingsverbanden die vallen onder Risicopakket**

<i>Aandachtspunt</i>	<i>Oordeel</i>	<i>Waar is de belangrijkste informatie hierover te vinden in de documenten?</i>
<b>Risicomanagement</b>		
Hoe is de informatievoorziening over substantiële financiële, bedrijfsvoerings- en bestuurlijke risico's?		
Zijn er voldoende maatregelen genomen om de risico's voldoende af te dekken?		
Is vastgelegd wie verantwoordelijk is voor het risicomanagement en hoe de verantwoording hierover verloopt?		
<b>Toezicht</b>		
Is er een rapport van een toezichthouder beschikbaar?		
Zo ja, zijn er relevante bevindingen uit dit rapport		
<b>AO/IC</b>		
Is er een stelsel van interne controlemaatregelen om te kunnen toetsen of financiële rapportages betrouwbaar zijn en men zich aan wetten en regels houdt?		
Wordt over de werking van interne controlemaatregelen gerapporteerd?		
Zijn er interne audits om na te gaan in hoeverre volgens procedures wordt gewerkt?		
Zijn er rapportages over audits/interne controles beschikbaar voor de gemeente Bloemendaal en/of hoe wordt dit meegenomen door externe toezichthouders en accountant?		
<b>Overig</b>		
Zijn er andere zaken van belang voor risico's en risicoprofiel?		