

Eindrapport

Onderzoek naar grip op verbonden partijen

Aan

Gemeenteraad Heemstede

Van

Ing. Peter Struik MBA
Remco Smulders MSc

In opdracht van: Rekenkamercommissie Heemstede

Noordwijk, 7 oktober 2015

PARTNERS⁺PRÖPPER

DENKERS EN DOENERS VOOR DE PUBLIEKE ZAAK

MARKTVELD 26

WWW.PARTNERSENPROPPER.NL

5261 EB VUGHT

INFO@PARTNERSENPROPPER.NL

TELEFOON (073) 658 70 80 KVK 33300373

Inhoudsopgave

Deel I: De Kern	1
1 Inleiding	2
2 Doel en vraagstelling	6
3 Conclusies	8
4 Aanbevelingen	11
5 Bestuurlijke reactie College van B&W	14
6 Nawoord van de rekenkamercommissie.....	16
Deel II: Dashboard Verbonden Partijen	17
Deel III: De Onderbouwing	33
5 Verbonden partijen van Heemstede	34
6 Voorwaarden voor grip op verbonden partijen	37
6.1 Strategische visie op samenwerking	37
6.2 Meerwaarde en resultaten in beeld	40
6.3 Overzicht van de raad over verbonden partijen.....	42
6.4 Rol van de raad	43
6.5 Informatievoorziening aan de raad.....	45
6.6 Verbinden van lokale en regionale doelen	47
6.7 Sturen op lokale doelen en lokaal maatwerk.....	48
6.8 Binding met de verbonden partijen	49
6.9 Exit-mogelijkheden	51
7 Resultaat: grip op samenwerking?	53
Deel IV: De bijlagen	56
Bijlage 1 Resultaten digitale enquête.....	57
Bijlage 2 Onderzoeksopzet	71
Bijlage 3 Bronnen- en respondentenlijst	75

Deel I: De Kern

1 Inleiding

Meer samenwerking...

In de trendstudie naar samenwerking tussen decentrale overheden blijkt dat gemeenten in 2005 gemiddeld in zevenentwintig publieke en private samenwerkingsverbanden participeren.¹ Tegelijkertijd was op dat moment de verwachting dat het aantal samenwerkingsverbanden zou toenemen. Deze ontwikkeling heeft zich inderdaad doorgezet. Impulsen voor verdergaande samenwerking zijn de decentralisaties naar de gemeenten en de bezuinigingen. Deze ontwikkeling wordt ook gestimuleerd door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties – zie de Decentralisatiebrief van minister Plasterk. Tegelijkertijd staan de middelen onder druk. Gemeenten werken steeds meer samen om krachten te bundelen (samen meer te realiseren) en schaalvoordelen te realiseren (samen meer met minder te realiseren).

Vast staat dat belangrijke maatschappelijke opgaven alleen in samenwerking met andere partijen opgepakt kunnen worden. Nu is belangrijk hoe je als gemeente grip en bestuurskracht kunt ontwikkelen door samen met samenwerkingsverbanden coproductie bij beleid en uitvoering te organiseren.

... maar minder grip

De sterke toename van samenwerkingsverbanden stelt hoge eisen aan sturing en controle van de raad. Tegelijkertijd neemt bij gemeenteraden het gevoel toe dat zij de grip op samenwerking kwijt raken.² Zij zijn onvoldoende in staat tot politieke sturing en controle van samenwerking. Uit recente evaluaties van omvangrijke regionale samenwerkingsverbanden en samenwerkingsverbanden van specifieke gemeenten blijkt dat eerder sprake is van verlegd dan van verlengd lokaal bestuur.³

Van verlegd lokaal bestuur is sprake wanneer samenwerkingsverbanden taken overnemen van de gemeente zonder heldere aansturing. Bij verlegd lokaal bestuur gaan samenwerkingsorganen ‘een eigen leven leiden’ – ze komen los te staan van de gemeente en worden een apart orgaan.

Grip op samenwerkingsverbanden vraagt om het invullen van een groot aantal voorwaarden.

¹ Partners+Pröpper in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken: Trendstudie naar samenwerking tussen decentrale overheden, 2005.

² Zie ook: De Volkskrant, *Buiten de raadszaal worden de beslissingen genomen*, 15 januari 2015.

³ Onder meer in onderzoeken van ons bureau in: Zoetermeer, Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest, Leidschendam-Voorburg, Meppel, Steenwijkerland, Oisterwijk, IJsselstein, Dronten, vijf gemeenten in de Hoeksche Waard en de ANNO-gemeenten (Noordoost Friesland).

Aanleiding onderzoek

Het onderwerp samenwerking leeft ook bij de gemeenteraad van Heemstede, wat in dit onderzoek is beaamd tijdens een oriënterend gesprek met een afvaardiging van de raad. Heemstede werkt al veel samen met andere gemeenten en dit zal naar verwachting alleen nog maar toenemen. Veel raadsleden worstelen met de vraag hoe zij grip kunnen houden op de verbonden partijen waarin wordt samengewerkt.

De rekenkamercommissie van Heemstede heeft daarom besloten een onderzoek te starten met als thema ‘Grip op verbonden partijen’.

Leeswijzer

Het voorliggende rapport bestaat uit vier delen. De eerste twee delen kunnen eigenstandig worden gelezen. Door deze twee delen te lezen neemt u kennis van de onderzoeksvragen, de conclusies en aanbevelingen en heeft u overzicht over de belangrijkste bevindingen per verbonden partij. Het derde en vierde deel bevat verdiepend materiaal: een detailbeschrijving van de bevindingen en bijlagen.

Deel I: ‘De kern’ bevat een beschrijving van het onderzoek (hoofdstuk 1 en 2) en de conclusies (hoofdstuk 3) en aanbevelingen (hoofdstuk 4).

- In de conclusies worden de centrale vraag en de vijf onderzoeksvragen uit hoofdstuk 2 beantwoord;
- De aanbevelingen bevatten belangrijke lessen voor de toekomst.

Deel II ‘Dashboard verbonden partijen’. Hierin zijn per verbonden partij de onderzoeksbevindingen in een overzichtelijk instrument opgenomen.

Deel III: ‘De onderbouwing’ bevat de onderliggende feiten en bevindingen op basis waarvan de conclusies en aanbevelingen zijn opgesteld. Dit deel bevat drie hoofdstukken die aansluiten op de drie blokken (A,B en C) uit het evaluatiemodel, zie onderstaande figuur. De vraagstelling uit hoofdstuk 2 is vertaald naar dit beproefde evaluatiemodel. De drie blokken worden behandeld in respectievelijk de hoofdstukken 5,6 en 7. Ter navigatie wordt het evaluatiemodel steeds aan het begin van het hoofdstuk getoond in een figuur. Het blok dat zal worden behandeld in het desbetreffende hoofdstuk is hiervoor duidelijk leesbaar gemaakt.

- Hoofdstuk 5 gaat in op de kenmerken van verbonden partijen waaraan Heemstede deelneemt. Dit is blok A van het evaluatiemodel. Met de bevindingen uit dit hoofdstuk is deelvraag 1 te beantwoorden.
- Hoofdstuk 6 behandelt de mate waarin in Heemstede de voorwaarden voor grip op verbonden partijen aanwezig zijn. Dit is blok B van het evaluatiemodel. Blok B bevat 9 hoofdnormen, die verder zijn uitgewerkt in bijlage 2. De gevonden feiten worden getoetst aan de normen, wat nodig is om deelvragen 2 t/m 5 te kunnen beantwoorden. Dat laatste zal worden gedaan in de conclusies van deel I. Hoofdstuk 6 is verder verdeeld in 9 paragrafen: één per norm. Elke paragraaf start met de betreffende norm en de kernbevinding. Deze kernbevinding wordt vervolgens onderbouwd, waarbij drie verdiepende casussen als illustratie worden gebruikt. De

- vijf aanbevelingen uit het eerdere rekenkameronderzoek uit 2007 (en de opvolging daarvan) komen in aparte tekstkaders aan de orde.
- In hoofdstuk 7 staat het resultaat centraal: is er sprake van verlengd of verlegd lokaal bestuur (blok C van het evaluatiemodel).

Deel IV bevat de bijlagen bij dit rapport. Dit betreft de resultaten van een digitale enquête onder ambtelijk accounthouders (bijlage 1), een volledige uitwerking van de onderzoeksopzet (bijlage 2) en de bronnen- en respondentenlijst (bijlage 3).



Figuur 1.1: evaluatiemodel

Aanpak van het onderzoek

Het onderzoek heeft drie fasen doorlopen waarbij verschillende methodieken zijn toegepast.

FASE 1: ORIËNTATIE

In deze fase zijn twaalf verbonden partijen in kaart gebracht door een enquête onder ambtelijk accounthouders. Ook is in deze fase verkend welke verbonden partijen leerzaam kunnen zijn met oog op verdere ontwikkeling van regie en sturing vanuit Heemstede. Hiervoor is een verkennend gesprek gevoerd met een afvaardiging van de raad. Als afsluiting van deze fase heeft de rekenkamercommissie drie casussen geselecteerd, te weten:

- 1 GR Veiligheidsregio Kennemerland (lopend);
- 2 GR Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland (lopend);
- 3 GR ICT-Samenwerking (in oprichting).

Hierbij is in de afweging rekening gehouden met de spreiding in omvang, aard (beleidsafstemming, uitvoering, bedrijfsvoering) en leeftijd van de verbonden partijen.

Daarbij opgemerkt dat de GR ICT-Samenwerking een verbonden partij in oprichting is. Het intentiebesluit is door de raad genomen en de GR en het bedrijfsplan zullen waarschijnlijk in september 2015 voor besluitvorming in college en raad worden ingebracht. Een aantal vragen uit de enquête was voor deze GR dan ook nog niet van toepassing.

FASE 2: VERDIEPING

In deze fase zijn de drie geselecteerde casussen verdiept door middel van gesprekken met het college en de ambtelijke organisatie en is een dossierstudie uitgevoerd. Voor de overige negen verbonden partijen is een beknopte toets gehouden op relevante stukken.

FASE 3: RAPPORTAGE

In deze fase is de rapportage tot stand gekomen. Dit conform het protocol van de rekenkamercommissie waarbij sprake is van een ambtelijke verificatie en een bestuurlijk wederhoor. Ook is in deze fase een 'dashboard verbonden partijen' ontwikkeld. Daarbij is voor de overige negen verbonden partijen een begeleide zelfevaluatie uitgevoerd om de informatie over die verbonden partijen verder te completeren. Zie hiervoor verder deel II van het rapport.

2 Doel en vraagstelling

Doelstelling

Het doel van het onderzoek is:

- a) Inzicht bieden in de verbonden partijen die Heemstede is aangegaan inclusief nut, noodzaak en werking.
- b) Formuleren van conclusies en aanbevelingen ten aanzien van de grip op deze partijen.

Centrale vraag

De centrale vraag luidt:

Welke verbonden partijen zijn er in Heemstede, wat zijn de sturingsmechanismen en hoe wordt daarvan door de raad gebruik gemaakt?

Deelvragen

- 1 Bij welke verbonden partijen is Heemstede betrokken?
 - Met welk doel zijn ze opgezet?
 - Publiek of privaat?
 - Hoeveel geld gaat er in om?
 - Met welk percentage neemt Heemstede deel in de regeling ten opzichte van de andere deelnemers? Wat zijn de kosten en opbrengsten (materieel en immaterieel)?
 - Tot welke concrete resultaten hebben de verbonden partijen tot nu toe geleid en hoe verhouden die zich tot de met die samenwerking beoogde doelen en resultaten?
 - Voldoet de gekozen vorm voor verbonden partij, mede gezien de herziene Wgr?
 - Geeft (het overzicht in) de programmabegroting voldoende informatie en inzicht om te beoordelen welke verbonden partijen er zijn, de aard en de omvang van de verbonden partijen, waarom ze zijn opgericht en welke risico's hier mogelijk mee gelopen worden?
- 2 Welke sturingsinstrumenten hebben de gemeenteraad / het college voor elke verbonden partij?
 - Zijn de sturingsinstrumenten ingezet / gebruikt door de gemeenteraad om zijn kaderstellende en controlerende rol uit te oefenen?
 - Wat zijn de redenen dat er wel of geen gebruik van wordt gemaakt? (hierbij wordt gekeken naar de periode van 2012 tot nu).
- 3 Wat was de kwaliteit van de nota's, begrotingen en beleidsplannen met betrekking tot de verschillende verbonden partijen die naar de raad werden gestuurd?
 - Waren ze leesbaar, waren ze begrijpelijk, waren ze inzichtelijk, was de informatie ter zake doende?
 - Gaven de stukken de raad voldoende handvatten om zijn kaderstellende en controlerende rol te kunnen uitoefenen, zowel beleidsmatig als financieel?

- 4 In hoeverre heeft Heemstede, het college en/of gemeenteraad op cruciale momenten in besluitvormingsprocessen daadwerkelijk zijn standpunt bepaald en in de samenwerkingsverbanden ingebracht?
 - Welke invloed heeft de gemeente, c.q. college en raad toen kunnen uitoefenen?
 - Is daar aanwijsbaar en effectief gebruik van gemaakt?

- 5 In 2007 zijn er aanbevelingen gedaan. In hoeverre hebben de aanbevelingen een rol gespeeld bij de verbonden partijen die Heemstede na 2007 is aangegaan? Welke aanbevelingen zijn bruikbaar gebleken en welke niet? (de aanbevelingen uit 2007 zijn integraal opgenomen in bijlage 2)

3 Conclusies

Hoofdconclusie: er is overwegend grip op verbonden partijen.

Bij de samenwerking via twaalf verbonden partijen is er binnen de gemeente Heemstede overwegend sprake van verlengd lokaal bestuur. Raad, college en ambtelijke organisatie tonen zich zelfverzekerd, zelfstandig en zelfbewust en zetten zich actief in voor het behouden van de grip op verbonden partijen. Hierbij zien we wel vier belangrijke ontwikkelpunten.

Wat maakt dat de gemeente Heemstede overwegend grip heeft?

- 1 **Heemstede handelt zelfverzekerd en zelfstandig bij het aangaan van samenwerking via nieuwe verbonden partijen.**
De gemeente Heemstede werkt op dit moment samen in 11 verbonden partijen; een twaalfde verbonden partij is in oprichting. Relatief veel verbonden partijen zijn gericht op gezamenlijke uitvoering of het delen van hulpbronnen en er wordt gebruik gemaakt van relatief veel verschillende samenwerkingsvormen – steeds passend bij de aard van de opgave. Dit is in lijn met de visie van de gemeente. Uitgangspunt is het behouden van bestuurlijke zelfstandigheid en per onderwerp wordt weloverwogen bekeken of samenwerking nodig is en welke partners en vorm dan het meest geschikt zijn.
- 2 **Raad en college maken over het algemeen actief gebruik van de sturingsinstrumenten die hen ter beschikking staan. Het bepalen en inbrengen van het lokale standpunt gebeurt regelmatig met succes.**
 - De raad toont zich actief door bijvoorbeeld moties aan te nemen en zienswijzen in te dienen. Deze invloedspogingen leiden daadwerkelijk tot veranderingen, bijvoorbeeld bij de oprichting van de GR Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland.
 - Het college heeft een heldere visie op de aansturing en opstelling ten aanzien van verbonden partijen en handelt hier ook naar. Het onderscheid tussen de eigenaars- en opdrachtgeversrol ligt expliciet op tafel en vanuit beide rollen wordt gestuurd. Hierbij worden niet alleen formele sturingsmogelijkheden ingezet, maar wordt ook in het informele circuit steun gezocht voor de standpunten van Heemstede. Dit leidt ook tot resultaat, bijvoorbeeld het behouden van de brandweerpost binnen de Veiligheidsregio Kennemerland.
- 3 **De informatiepositie van de gemeenteraad bij het aangaan van samenwerking via verbonden partijen is in orde.**
Het gaat hier over de kwaliteit van informatie in de fase voor de toetreding tot een verbonden partij. De raad wordt dan gevraagd - na een verkennende fase door het college- een besluit te nemen over de toetreding tot een verbonden partij. Voor de kwaliteit van informatie na het aangaan van samenwerking via een verbonden partij zie verder conclusie 5.

De redenen voor het aangaan van samenwerking via de verbonden partij zijn duidelijk en er wordt expliciet ingegaan op de afwegingen ten aanzien van de vormkeuze en de mogelijkheden tot uittreding.

Wat zijn de ontwikkelpunten met het oog op verdere versterking van de grip op verbonden partijen?

- 4 Heemstede heeft weliswaar een strategische visie op samenwerking, en handelt daar ook naar, maar deze visie is niet expliciet vastgesteld door de raad.**
Heemstede weegt per opgave af of samenwerking nodig is in het licht van te realiseren doelen, of het meerwaarde oplevert en welke partners en vorm daarbij het meest geschikt zijn. In de praktijk worden hierbij afwegingscriteria gehanteerd en is er sprake van een rolverdeling tussen raad en college, maar dit is niet vastgelegd in een uitgewerkt kader dat handvatten biedt voor besluitvorming in concrete situaties.

De strategische visie van Heemstede is niet expliciet vastgelegd in een door de raad vastgesteld document, zoals een nota verbonden partijen.

- 5 Na het aangaan van samenwerking door middel van verbonden partijen is de informatievoorziening van de verbonden partijen naar de gemeenteraad onvoldoende en een serieus aandachtspunt.**
Het gaat hier over de kwaliteit van informatie die de raad van het college ontvangt na de toetreding tot een verbonden partij. Ten aanzien van de fase voor de toetreding zie conclusie 3.

Verschillende verbonden partijen verstrekken informatie niet tijdig of snijden deze onvoldoende toe op de rol van de raad. Informatie biedt dan bijvoorbeeld geen zicht op de lokale resultaten of het is in de veelheid van informatie onduidelijk wat belangrijke politieke keuzes zijn.

- 6 Na het aangaan van samenwerking door middel van verbonden partijen wordt onvoldoende helder of de beoogde meerwaarde ook wordt gerealiseerd.**
Bij het aangaan van samenwerking door middel van verbonden partijen wordt in algemene termen de beoogde meerwaarde geformuleerd, zoals het realiseren van efficiencyvoordelen of het vergroten van de kwaliteit. De beoogde meerwaarde wordt echter onvoldoende evalueerbaar geformuleerd en het ontbreekt bovendien aan zicht op de nulsituatie. Dit maakt het lastig om nadat verbonden partijen eenmaal van start zijn gegaan, te oordelen over de vraag of ze ook de verwachte meerwaarde opleveren – hier wordt dan ook vaak niet meer bij stilgestaan.

Ten aanzien van de bestaande verbonden partijen is het overzicht dat jaarlijks in de gemeentelijke paragraaf verbonden partijen wordt gegeven de afgelopen jaren weliswaar verbeterd, maar ontbreekt het hierin nog aan zicht op lokale doelrealisatie en risico's.

7 Niet voor alle verbonden partijen is bij de raad duidelijk in beeld wat de lokale keuzeruimte is.

Bij recent aangegane verbonden partijen wordt actief aandacht besteed aan het inzichtelijk maken van de lokale keuzeruimte: welke keuzes kunnen raad of college straks nog zelf maken en wat wordt besloten in regionaal verband? Door dit inzichtelijk te maken is het voor de raad helder waar nog invloed op kan worden uitgeoefend. Toch is dit bij de raad niet voor alle bestaande verbonden partijen helder in beeld. Dit vermindert de grip van de gemeente op deze verbonden partijen.

In hoeverre zijn de aanbevelingen uit rekenkameronderzoek 2007 opgevolgd?

8 Aanbevelingen uit rekenkameronderzoek 2007 zijn deels opgevolgd

Van de vijf aanbevelingen uit het eerdere rekenkameronderzoek naar verbonden partijen zijn er twee volledig, één deels en twee onvoldoende opgevolgd. Positief is dat bij het aangaan van verbonden partijen nu meer wordt stilgestaan bij alternatieven en wanneer mogelijk ook wordt ingezet op flexibele samenwerkingsvormen. Positief is ook dat de beslismomenten voor de raad beter inzichtelijk zijn gemaakt, alhoewel de informatiepositie op die beslismomenten zelf nog kan verbeteren. Negatief is dat doelstellingen bij de start nog steeds onvoldoende concreet geformuleerd worden. Ook zijn tussen raad en college (bijvoorbeeld in een Nota verbonden partijen) nog geen algemene spelregels vastgelegd over de omgang met gemeenschappelijke regelingen.

4 Aanbevelingen

Hoofdaanbevelingen:

- 1 **Expliciteer een strategische visie, een afwegingskader en rolverdeling tussen raad en college aangaande samenwerking via verbonden partijen. Doe dit in een nota verbonden partijen en stel deze vast in de raad.**
- 2 **Versterk de grip op verbonden partijen.**
Deze hoofdaanbeveling valt uiteen in drie deelaanbevelingen:
 - 2A **de informatievoorziening aan de raad te verbeteren;**
 - 2B **het zicht te verbeteren op de gerealiseerde meerwaarde van samenwerking;**
 - 2C **de lokale keuzeruimte beter in kaart te brengen.**

Aanbeveling 1: expliciteer een strategische visie, een afwegingskader en rolverdeling tussen raad en college.

Zoals geconcludeerd in hoofdstuk 3 heeft Heemstede impliciet een strategische visie op samenwerking. Ook worden in de praktijk afwegingscriteria gehanteerd voor het aangaan van samenwerking via verbonden partijen en is er sprake van een rolverdeling tussen raad en college.

Binnen de gemeente Heemstede is voldoende materiaal aanwezig - verspreid over verschillende documenten - om de strategische visie en handelswijze aangaande samenwerking via verbonden partijen te expliciteren. Inventariseer dit materiaal en bundel dit op een gestructureerde wijze in een nota verbonden partijen. Stel vervolgens de nota verbonden partijen vast in de raad.

Aanbeveling 2: versterk de grip op verbonden partijen.

De grip op verbonden partijen kan verder worden versterkt door in te zetten op drie belangrijke ontwikkelpunten – tevens de deelaanbevelingen:

- | | |
|---------------------------|--|
| Deelaanbeveling 2A | Het verbeteren van de informatievoorziening aan de raad; |
| Deelaanbeveling 2B | Het evalueren van de meerwaarde van samenwerking via verbonden partijen; |
| Deelaanbeveling 2C | Het in kaart brengen van de lokale keuzeruimte per verbonden partij. |

Het Dashboard Verbonden Partijen (deel II van het rapport) speelt bij elk van de ontwikkelpunten (2A, 2B en 2C) een belangrijke rol. Het is een instrument dat sturend kan werken voor een verbeterslag over de hele linie. Tevens biedt het dashboard goed zicht op de verbonden partijen, het kan daarmee een plek krijgen in de P&C-cyclus van de gemeente. Ook is het informatief voor nieuwe raadsleden en kan deel uitmaken van het inwerkprogramma van een nieuwe raad. Het is vanwege deze punten belangrijk dat het eigenaarschap van het Dashboard Verbonden Partijen bij het college wordt belegd.

Aan elk ontwikkelpunt kan in drie stappen invulling worden gegeven, zie de onderstaande uitwerking van de deelaanbevelingen.

Uitwerking van drie deelaanbevelingen 2A, 2B en 2C.

A. Verbeteren informatievoorziening	B. Meerwaarde wordt geëvalueerd	C. Lokale keuzeruimte in kaart
Stap 1: Verbeter zicht op resultaten en risico's door inzet van het Dashboard Verbonden Partijen	Stap 1: Formuleer evalueerbare motieven en creëer zicht op de nulsituatie voorafgaand aan de samenwerking	Stap 1: Maak in het Dashboard Verbonden Partijen per partij inzichtelijk wat de lokale keuzeruimte is.
Stap 2: Richt het Dashboard Verbonden Partijen zo in dat het de raad handvatten biedt om aandacht te focussen	Stap 2: Houd de motieven via het Dashboard Verbonden Partijen in beeld en borg bijvoorbeeld in GR dat evaluatie plaatsvindt.	Stap 2: Breng bij partijen waarin beleid wordt afgestemd zowel de formele als de materiële keuzeruimte in beeld.
Stap 3: Spreek verbonden partijen aan op het verstrekken van informatie die past bij de behoefte van het publiek.	Stap 3: Spreek het expliciet uit wanneer motieven voor samenwerking veranderen, zodat steeds de actuele motieven in beeld zijn.	Stap 3: Breng bij partijen waarin gezamenlijke uitvoering plaatsvindt in kaart wat de meerkosten zijn van lokaal maatwerk.

Figuur 4.1: overzicht van deelaanbevelingen 2A, 2B en 2C met de te nemen stappen per deelaanbeveling.

Deelaanbeveling 2A:

Zet in op het verbeteren van de informatievoorziening aan de raad.

- Stap 1: Verbeter het overzicht over de verbonden partijen dat de gemeente zelf aan de raad biedt. In het kader van dit onderzoek is hiervoor het Dashboard Verbonden Partijen ontwikkeld. Door dit instrument te gebruiken en door te ontwikkelen, heeft de raad beter zicht op de resultaten en risico's van de verbonden partijen.
- Stap 2: Zorg dat het Dashboard niet alleen actueel zicht biedt, maar ook handvatten voor de raad om de aandacht te focussen: welke partijen zijn 'going concern', aan welke moet ik extra aandacht besteden en hoe en wanneer kan ik dan actie ondernemen?
- Stap 3: Dring bij verbonden partijen aan op het verbeteren van de informatievoorziening aan de raad. Vraag aan verbonden partijen of zij de verstrekte informatie beter willen afstemmen op het publiek. Ambtenaren, collegeleden en raadsleden hebben elk een andere informatiebehoefte. Breng met raadsleden in kaart welke de informatie zij nodig hebben om te sturen en te controleren op een verbonden partij en richt hier de rapportages op in.

Deelaanbeveling 2B:

Zorg dat evalueerbaar is of verbonden partijen de beoogde meerwaarde bieden.

- Stap 1: Investeer in het meer evalueerbaar formuleren van de motieven bij het aangaan van verbonden partijen. Breng in die fase ook de nulsituatie uitgebreid in kaart. Als het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening het motief is om samen te werken, is vooraf duidelijk wat de huidige kwaliteit is en welk niveau nagestreefd wordt.
- Stap 2: Zorg via het Dashboard Verbonden Partijen er voor dat de motieven (ook bij langlopende verbonden partijen) consequent in beeld blijven. Breng regelmatig in kaart of de verbonden partij ook nog de beoogde meerwaarde biedt. Neem hiertoe bijvoorbeeld evaluatiebepalingen op in de gemeenschappelijke regeling.
- Stap 3: Maak het expliciet wanneer veranderende omstandigheden er toe leiden dat de motieven voor de samenwerking veranderen. De motieven om na vijf jaar de samenwerking voort te zetten, hoeven niet dezelfde te zijn als de motieven bij de start van de samenwerking. Breng dergelijke veranderingen in kaart, zodat steeds de actuele motieven in beeld zijn.

Deelaanbeveling 2C:

Creëer per verbonden partij zicht op de lokale keuzeruimte: wat kunnen raad of college lokaal beslissen en welke besluiten worden op regionaal niveau genomen.

- Stap 1: Maak in het Dashboard Verbonden Partijen per partij inzichtelijk wat de lokale keuzeruimte is en wat er regionaal besloten wordt. Zorg er zo voor dat de raad consequent zicht heeft op de momenten waarop hij in stelling komt en de sturingsruimte die hij dan heeft.
- Stap 2: Maak wanneer op regionaal niveau beleidsafstemming plaatsvindt een onderscheid tussen de formele en de materiële keuzeruimte van de raad. Vaak kan een raad formeel nog wel de eigen keuzes maken, maar kan deze in de praktijk eigenlijk nauwelijks nog afwijken van een in de regio overeengekomen compromis. Maak transparant in hoeverre dit speelt bij een verbonden partij. Als dit transparant is, kan je er ook voor zorgen dat de raad toch invloed heeft, bijvoorbeeld door deze bij de start van het regionale overleg kaders te laten meegeven.
- Stap 3: Breng voor samenwerkingsverbanden waarin gezamenlijke uitvoering plaatsvindt de lokale keuzeruimte in kaart, inclusief de eventuele meerkosten daarvan. Voor de raad moet duidelijk zijn of het mogelijk is minder of meer taken te laten uitvoeren en of het mogelijk is om bijvoorbeeld een hoger of lager kwaliteitsniveau af te nemen.



Rekenkamercommissie Heemstede
Postbus 352
2100 AJ HEEMSTED E

Verzenddatum : - 2 OKT. 2015
Bijlage :
Ons kenmerk : 660065
Betreft : Rapport verbonden partijen

Geachte leden van de rekenkamercommissie,

Wij hebben met belangstelling kennisgenomen van uw conceptrapport "Onderzoek naar grip op verbonden partijen", dat in uw opdracht is uitgevoerd door Partners + Pröpper.

Het onderzoek is gedegen geweest en heeft buiten de conclusies en aanbevelingen een bruikbaar en nuttig dashboard opgeleverd, waar wij in de toekomst graag gebruik van maken.
Het rapport geeft een mooi overzicht van de partijen waaraan en waarmee wij ons verbonden hebben.

Uw bevindingen sluiten aan bij de hoofdlijnen van de vernieuwing van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV => boekhoudvoorschriften voor gemeenten) die in opdracht van het ministerie van BZK door een adviescommissie is opgesteld. De adviezen van deze commissie hebben als rode draad het versterken van de horizontale sturing en verantwoording door de raad. De adviezen over de verbonden partijen, die naar verwachting ingaan per 2017, hebben betrekking op het volgende.

- a. Het verplicht stellen van een vierjaarlijks te verschijnen nota Verbonden partijen voor een algemene kaderstelling en een samenvattend overzicht over de verbonden partijen.
- b. Het opnemen van beleidsinformatie en risico's van verbonden partijen bij de programma's in de begroting/rekening waarop de samenwerking met de verbonden partij betrekking heeft.

De conclusies en aanbevelingen van uw rapport roepen bij ons nog wel een vraag op.

Wij vragen ons af of een algemene strategische visie op verbonden partijen veel toe zal voegen aan de huidige werkwijze waarbij wij per regeling dit expliciteren. Deze vraag komt vooral voort uit de grote diversiteit van de regelingen; elke verbonden partij is heel specifiek en eigensoortig, soms vrijwillig aangegaan, maar ook verplichtend, zoals de VRK. Door deze verscheidenheid zal een algemene strategische visie zich snel tot hoofdlijnen beperken. Kunt u scherper aangeven wat onder die omstandigheden de toegevoegde waarde van een algemene visie

Gemeente Heemstede
Raadhuisplein 1
2101 HA Heemstede

Postadres
Postbus 352
2100 AJ Heemstede

Tel: 14 023
gemeente@heemstede.nl
www.heemstede.nl

op verbonden partijen is ten opzichte van de huidige praktijk om per onderwerp de visie te expliciteren?

De informatievoorziening vanuit de verbonden partijen blijft ook voor ons een aandachtspunt. Wij zijn graag bereid uw aanbevelingen op te volgen. Over de gewenste mate van detaillering van de informatievoorziening verstaan wij ons per verbonden partij graag met de gemeenteraad. Overigens blijven wij afhankelijk van wijze waarop de verbonden partij de informatievoorziening vormgeeft. Waar nodig zullen wij onze invloed aanwenden om - waar gewenst - veranderingen te bewerkstelligen.

Bij het aangaan van nieuwe samenwerkingen door middel van verbonden partijen zullen wij de beoogde meerwaarde scherp proberen te formuleren. De gemeenteraad bepaalt of wij daar in voldoende mate in geslaagd zijn.

Ook zijn wij graag bereid per verbonden partij de lokale keuzeruimte in beeld te brengen. Ook daarbij zullen wij in gesprek gaan met de gemeenteraad in hoeverre en tot welk detailniveau daaraan duiding moet worden gegeven.

Bij het uitvoeren van de aanbevelingen maken wij graag gebruik van het aangereikte dashboard.

Wij kunnen ons voorstellen dat, net zoals bij het verbeteren van de programmabegroting, een werkgroep vanuit de raad met ambtelijke ondersteuning voorstellen ontwikkelt die aansluit bij het BBV en de informatiebehoefte van de raadsleden over verbonden partijen.

Wij willen onze reactie hiertoe beperken en nogmaals onze waardering uitspreken over het onderzoek.

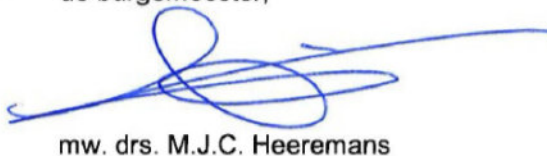
Met vriendelijke groeten,

burgemeester en wethouders van Heemstede,
de secretaris,



mr. W. van den Berg

de burgemeester,



mw. drs. M.J.C. Heeremans

6 Nawoord van de rekenkamercommissie

Zoals bij de onderzoeksprocedure van de rekenkamercommissie gebruikelijk is reageert de RKC nu op het bestuurlijk standpunt van het college van Burgemeester en Wethouders.

De rekenkamercommissie is verheugd dat het college nagenoeg alle waarnemingen en conclusies deelt en bereid is om de meeste aanbevelingen uit het onderzoek uit te voeren. De RKC is er immers voor om niet alleen de effectiviteit en doelmatigheid van beleid en uitvoering van de gemeente Heemstede te evalueren, maar ook om werkbare verbetervoorstellen te doen.

Een van die door het college overgenomen aanbevelingen is het dashboard, dat dient om het inzicht in alle relevante aspecten van verbonden partijen te vergroten. Het gebruik van het dashboard maakt een politiek oordeel en waar nodig de bijsturing van verbonden partijen een stuk effectiever en eenvoudiger.

Binnen bijna alle gemeenten die aan verbonden partijen deelnemen, rijst de vraag naar de lokale meerwaarde daarvan (wat geven en krijgen wij voor onze deelname?) en de lokale keuzeruimte (valt er in het grotere geheel nog wat te kiezen en zo ja, waarover dan?). Het college is tot ons genoegzaam bereid om op beide punten met de gemeenteraad in gesprek te gaan over in hoeverre en tot op welk detailniveau daarvan duiding moet worden gegeven.

Daartoe uitgenodigd door het college geven we tenslotte nog een uitleg over invulling en nut van een strategische visie op verbonden partijen.

Beperkt een dergelijke visie, door de grote diversiteit van de verbonden partijen, zich niet al gauw tot een verzameling hoofdlijnen?

Inderdaad bestaat bij teveel gemeenten zo 'n nota uit algemeenheden.

Dat is niet de achtergrond van de aanbeveling. Die is bedoeld als invulling van de door het college gememoreerde nota Verbonden partijen (zie collegestandpunt onder a.) die volgens de BBV (boekhoudvoorschriften voor gemeenten) vanaf 2017 verplicht is.

De RKC stelt zich een nota voor met daarin de nadruk op een pragmatisch en bruikbaar afwegingskader.

Bedoelde nota start met een algemene inleiding over de intentie en de opstelling van de gemeente bij samenwerking met andere (verbonden) partijen. Daarna volgt een compleet kader, waarin alle afwegings- en evaluatiecriteria in de vorm van een checklist staan.

Afhankelijk van de casus die voorligt, kunnen de gemeenteraad en het college vervolgens uit de checklist de daarbij relevante criteria kiezen. Die daarna in de verkennende fase van samenwerking en in andere gevallen bij de evaluatie van een lopende samenwerkingsregeling verder kunnen worden uitgewerkt.

Overigens is er binnen de gemeente al veel materiaal voorhanden als bouwstenen voor die strategische visie. Het vergt waarschijnlijk een kleine investering om dit materiaal te bundelen in een nota Verbonden partijen.

7 oktober 2015

Deel II: Dashboard Verbonden Partijen

Deel II: Dashboard Verbonden Partijen

Achtergrond en functie Dashboard

Dit dashboard verbonden partijen is opgesteld in het kader van het onderzoek van de Rekenkamercommissie Heemstede naar de grip op verbonden partijen. Het dashboard is een instrument dat de raad direct zicht biedt op de belangrijkste sturingsinformatie per verbonden partij. Het dashboard is nu gevuld door de Rekenkamercommissie, maar kan in de toekomst ook door de gemeente Heemstede zelf gebruikt worden. Het dashboard kan fungeren als 'zelfevaluatie-tool'. De informatie per verbonden partij wordt dan bijvoorbeeld elk half jaar geüpdate door de Heemstedese ambtenaar die zich met de partij bezig houdt. Het dashboard kan ook fungeren als 'externe evaluatie tool'. Zo kunnen bijvoorbeeld in het kader van een rekenkameronderzoek, een 213a-onderzoek of een externe inspectie, één of meerdere verbonden partijen kritisch tegen het licht gehouden worden.

Opbouw Dashboard

De kernbevindingen voor alle verbonden partijen zijn samengevat op het hoofdblad. De normen die zijn gebruikt om de grip van de gemeente te beoordelen, zijn nader uitgewerkt op de laatste pagina van dit dashboard. De scores/waarderingen hebben de volgende betekenis:

- + Voldoende (wit gekleurd).
- +/- Gemiddeld (oranje gekleurd).
- Onvoldoende (rood gekleurd).

Hierna volgen 12 bladen, waarop steeds één verbonden partij centraal staat. Elk van deze bladen is opgebouwd uit drie tabellen:

- de eerste tabel gaat over de algemene kenmerken van de verbonden partij;
- de tweede tabel gaat over de resultaten die geboekt worden;
- de derde tabel behandelt de gemeentelijke grip op de verbonden partij.

De bevindingen ten aanzien van de eerste drie verbonden partijen (GR Veiligheidsregio Kennemerland, GR Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland en GR ICT-Samenwerking) zijn tot stand gekomen op basis van verdiepend onderzoek. Denk hierbij aan dossierstudie en gesprekken met raad, college en ambtenaren. De bevindingen ten aanzien van de overige 9 verbonden partijen zijn gebaseerd op de door de ambtelijke accounthouders ingevulde enquête en een door de onderzoekers begeleide zelfevaluatie.

Dashboard Verbonden Partijen

12 Verbonden partijen van Heemstede	Bereiken we de beoogde resultaten?			Zijn de cruciale voorwaarden voor het hebben en houden van grip aanwezig?							
	Samenwerking heeft beoogde meerwaarde	Gezamenlijke doelen 2014 zijn behaald	Heemstedse doelen 2014 zijn behaald	Informatievoorziening op orde	Meerwaarde is in beeld	Actieve rol raad	Lokaal en regiobelang verbonden	Binding met verbonden partij	Zicht op exit-opties	Sturing op lokale doelen/ maatwerk	Grip op verbonden partij
GR Veiligheidsregio Kennemerland	n.v.t.	+/-	+	-	n.v.t.	+	+/-	+	n.v.t.	-	+/-
GR Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland	+/-	onbekend	onbekend	-	+/-	+/-	+	+	+	+	+/-
GR ICT-samenwerking (in oprichting)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	+	+/-	+	+	+	+	+/-	+
GR Schoolverzuim en voortijdig schoolverlaten	+	+	+/-	+	+	+/-	n.v.t.	+	+	+	+
GR Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
GR Intergemeentelijke Afdeling Sociale Zaken	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
GR Paswerk: werkvoorzieningsschap	+/-	+/-	+/-	+	+/-	+	+	+	+	+	+
Stichting Regionaal Inkoopbureau	+	+	+	+	+	n.v.t.	+	+	+	+	+
Stichting Openbaar Onderwijs Zuid-Kennemer	+	onbekend	onbekend	+	+	+/-	+/-	+	+	+/-	+/-
De Meerlanden NV	+	+	+/-	+	+	+	+/-	+	+	+	+
Eneco NV	+	n.v.t.	+	+	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	+	+	-	+
Bank Nederlandse Gemeenten NV	+	n.v.t.	+/-	+	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	+	+	n.v.t.	+

GR Veiligheidsregio Kennemerland

Algemene kenmerken verbonden partij		Resultaten		
Algemeen		Waar zetten we op in?	Status	Wat is de actuele situatie?
Vorm samenwerking	Openbaar Lichaam (GR)	Actuele motieven voor samenwerking:	nvt	Meerwaarde van samenwerking tot nu toe:
Samenwerkingspartners	Gemeenten Heemstede, Bloemendaal, Zandvoort, Haarlem, Haarlemmermeer, Haarlemmerliede en Spaarnwoude, Heemskerk, Beverwijk, Uitgeest, Velsen	- Nvt: verplichte gemeenschappelijke regeling		- Nvt: verplichte gemeenschappelijke regeling.
Onderwerp	Veiligheid, brandweer, GHOR, GGD	Gezamenlijke doelen 2014:	+/-	Resultaten t.a.v. gezamenlijke doelen 2014:
Aard samenwerking	Beleidsafstemming en gezamenlijke uitvoering.	- Realiseren taakstelling (€600.000)		- Financiële taakstelling is gerealiseerd.
Sturings- en controlemogelijkheden		- In begroting zijn verdeeld over 5 programma's een groot aantal doelen beschreven. Denk aan 'verantwoorde ambulancezorg' en 'voorkomen epidemieën'		- Realisatie inhoudelijke doelen is niet inzichtelijk. VRK legt verantwoording af over groot aantal producten en acties, maar er ontstaat geen zicht op de kern van de zaak: zijn mensen gezonder en is de regio veiliger?
Vertegenwoordigers in bestuursorganen	Burgemeester in Algemeen Bestuur en in de Bestuurscommissie openbare veiligheid; Wethouder volksgezondheid in de Bestuurscommissie publieke gezondheid en maatschappelijke zorg.	Heemstedse doelen 2014:	+	Resultaten t.a.v. Heemstedse doelen 2014:
Zeggenschap	6,67% van de stemmen in AB en bestuurscommissies.	- Behouden brandweerpost Heemstede		- Gerealiseerd: brandweerpost is behouden.
Motieven voor oprichting	Nvt: verplichte samenwerking	Heemstedse politieke aandachtspunten:	+/-	Actuele ontwikkelingen t.a.v. Heemstedse politieke aandachtspunten:
Informatiemomenten raad	- Begroting (elk jaar in voorjaar) - Jaarstukken (elk jaar in het voorjaar) - Twee maal per jaar een bestuursrapportage - Geregeld presentaties/informatiebijeenkomsten en feedback uit regionale vergaderingen.	- Verbeteren informatievoorziening aan de raad (eenvoudigere stukken, zicht op de lokale resultaten, waaruit blijkt wat echt van belang is)		- Beide punten zijn door de raad uitgewerkt in een notitie en besproken met de VRK. Bedoeling is dat het nu verder wordt besproken in bestuursorganen van de VRK.
Sturingsmomenten raad	- Indienen zienswijze op begroting (elk jaar in voorjaar) - Indienen zienswijze op de jaarstukken (elk jaar in voorjaar)	- Verbeteren zicht op lokale sturingsruimte		
Lokale beleidsruimte	- Voor brandweer keuzeruimte in bijvoorbeeld hoeveelheid controles op brandveiligheid. - Verder is lokale keuzeruimte (ook voor de raad) onduidelijk.			
Uitredingsmogelijkheden	Gaat om een verplichte samenwerking op grond van de Wet Veiligheidsregio's: uitreding alleen mogelijk bij wetswijziging of herindeling.			
Relatieve belang		Grip op verbonden partij?		
Financiële bijdrage (2015)	€1.747.000	Belangrijke aspecten	Status	Wat is de actuele situatie?
Actuele risico's	Veiligheidsregio beschrijft in jaarverslag 2014 17 risico's. Eén van de belangrijkste risico's is het zich voordoen van grootschalige crises of rampen: de ervaring is dat dit zowel bestuurlijk als financieel een grote impact kan hebben. Een ander actueel risico is dat tijdens de visitatie van de VRK in september 2014 is geconcludeerd dat de VRK vooral veel plannen maakt, maar dat realisatie achterblijft (de 'plan-do-check-act cirkel' wordt niet goed doorlopen). Het huidige weerstandsvermogen (5% van de omzet) wordt gezien de huidige risico's als minimaal omschreven.	Informatievoorziening op orde	-	Stukken van VRK sluiten niet aan bij informatiebehoefte raad. Veel informatie over details, weinig zicht op cruciale effecten en onduidelijk wat lokaal van belang is. Raad heeft ontevredenheid ook geuit in zienswijze en memo. De raad geeft onder andere aan geen zicht te hebben op de aansluiting tussen kosten en prestaties. Kritiek wordt nu verder opgepakt binnen de VRK.
Politiek-bestuurlijke belang	Groot. Slecht functioneren van Veiligheidsregio kan grote politiek-bestuurlijke gevolgen hebben. Veiligheidsregio voert een aantal kerntaken uit die de samenleving in het hart raken. Er zijn bovendien aanzienlijke financiële middelen mee gemoeid.	Meerwaarde in beeld	Nvt	Verplichte gemeenschappelijke regeling
		Actieve rol raad	+	Raad toont zich zeer actief: formuleert zelf (kritische) zienswijze en probeert nadrukkelijk grip te krijgen op de verbonden partij.
		Lokaal en regiobelang verbonden	+/-	Uit gesprekken blijkt dat Heemstede bestuurlijk en ambtelijk in de regio de lokale belangen actief vertegenwoordigt en zoekt naar verbinding met het regionale belang of de belangen van andere gemeenten. De raad geeft aan dat dit voor haar veel lastiger is bij sturen en controleren van de VRK: de raad is vaak niet goed bekend te zijn met de belangen en problemen van de andere 9 gemeenten.
		Binding met verbonden partij	+	Heemstede houdt zich zowel op ambtelijk, bestuurlijk als op raadsniveau actief bezig met de VRK en laat de stem nadrukkelijk horen. Zo heeft de burgemeester zich opgeworpen als voorzitter van de bestuurscommissie Openbare Veiligheid en is er zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau veel tijd en energie geïnvesteerd in het behouden van de brandweerpost.
		Zicht op exit-mogelijkheden	Nvt	Verplichte gemeenschappelijke regeling.
		Sturing op lokale doelen en lokaal maatwerk	-	Raad heeft nauwelijks zicht op de lokale keuze- en sturingsmogelijkheden; deze komen ook niet duidelijk tot uiting in stukken VRK. Raad heeft dit punt in zienswijzen aangekaart en gevraagd om actie vanuit GR.
		Grip op samenwerking: verlengd lokaal bestuur	+/-	Op bestuurlijk en ambtelijk niveau is er grip, maar grip van raad blijft achter. De raad heeft in feite nauwelijks grip doordat die geen zicht heeft op lokale sturingsmogelijkheden en de prestaties van de VRK.

GR Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland

Algemene kenmerken verbonden partij

Algemeen	
Vorm samenwerking	Gemeenschappelijk orgaan (GR)
Samenwerkingspartners	Gemeenten Heemstede, Bloemendaal, Haarlem, Zandvoort
Onderwerp	Verkeer en vervoer: vanuit een Regionaal Mobiliteitsfonds voorbereiden en uitvoeren mobiliteitsprojecten met regionaal belang.
Aard samenwerking	Beleidsafstemming en gezamenlijke uitvoering.
Sturings- en controle mogelijkheden	
Vertegenwoordigers in bestuursorganen	Wethouder mobiliteit / infrastructuur in gemeenschappelijk orgaan.
Zeggenschap	25% van de stemmen
Motieven voor oprichting	<ul style="list-style-type: none"> Bereiken hoger ambitieniveau: samen meer realiseren, o.a. dankzij sterkere lobby. Voorkomen van wederzijdse hinder: gezamenlijk optrekken in grensoverschrijdende problematiek in plaats van allemaal voor eigen oplossingen gaan.
Informatiemomenten raad	<ul style="list-style-type: none"> Begroting inclusief plan van werkzaamheden (elk jaar in voorjaar) Jaarstukken (elk jaar in het voorjaar) Voorstellen voor concrete projecten. Na twee jaar zal evaluatie van GR in raad worden besproken.
Sturingsmomenten raad	<ul style="list-style-type: none"> Indienen zienswijze op begroting en jaarplan (elk jaar in voorjaar) Indienen zienswijze op de jaarstukken (elk jaar in voorjaar) Instemmen met bijdrage uit Regionaal Mobiliteitsfonds aan concrete projecten (bijdrage gaat alleen door wanneer 3 van de 4 raden, inclusief de raad op wiens grondgebied het project plaatsvindt, instemmen).
Lokale beleidsruimte	<ul style="list-style-type: none"> Wel of niet instemmen met concrete projecten. Als de andere drie raden er wel mee instemmen (en het project op hun grondgebied is), zal het project echter wel gewoon doorgaan.
Uittredingsmogelijkheden	Uittreding pas mogelijk 3 jaar na toetreding, met opzegtermijn van één jaar. Onafhankelijke registeraccountant wordt aangewezen om financiële afhandeling te regelen.
Relatieve belang	
Financiële bijdrage (2015)	€158.126 (in totaal €2.372.000 over een periode van 15 jaar).
Actuele risico's	Haarlem en Zandvoort kunnen op dit moment hun verplichtingen ten aanzien van het fonds niet nakomen. Aangezien het fonds nog niet wordt aangesproken, heeft dit voorlopig geen financiële gevolgen voor Heemstede. Risico is wel dat de continuïteit en de slagkracht van de samenwerking in gevaar komen als de gemeenten ook de komende jaren niet hun bijdrage kunnen leveren.
Politiek-bestuurlijke belang	Groot: mobiliteitsproblematiek is in Heemstede een belangrijk vraagstuk dat bewoners ook direct raakt. Verbeteren van de verkeersdoorstroming en verminderen van verkeersdruk is belangrijk punt in collegeakkoord.

Resultaten

Waar zetten we op in?	Status	Wat is de actuele situatie?
Actuele motieven voor samenwerking: <ul style="list-style-type: none"> Samen meer bereiken rondom grensoverschrijdende mobiliteitsproblematiek. Gezamenlijk sterkere lobby om financiering van rijk, provincie en andere partijen binnen te halen. 	+/-	Meerwaarde van samenwerking tot nu toe: <ul style="list-style-type: none"> Door overeenstemming te bereiken over een regionale bereikbaarheidsvisie en een regionaal fonds, hebben de gemeenten de gezamenlijke inzet richting partners als rijk en provincie duidelijk gemaakt. Gezien korte looptijd samenwerking nog niet duidelijk in hoeverre het ook lukt om meer financiering los te krijgen.
Gezamenlijke doelen 2014 <ul style="list-style-type: none"> Onbekend: voor 2014 is geen jaarplan opgesteld. 	onbekend	Resultaten t.a.v. gezamenlijke doelen 2014 <ul style="list-style-type: none"> Onbekend: jaarverslag 2014 is nog niet beschikbaar.
Heemstedse Doelen 2014: <ul style="list-style-type: none"> Onbekend: voor 2014 is geen jaarplan opgesteld. 	onbekend	Resultaten t.a.v. Heemstedse doelen 2014: <ul style="list-style-type: none"> Onbekend: jaarverslag 2014 is nog niet beschikbaar.
Heemstedse politieke aandachtspunten: <ul style="list-style-type: none"> Mogelijke aanleg Duinpolderweg en gevolgen daarvan voor verkeer in Heemstede. Aanleg van de Mariatunnel. 	+/-	Actuele ontwikkelingen t.a.v. Heemstedse politieke aandachtspunten: <ul style="list-style-type: none"> Komende tijd vindt extra onderzoek plaats naar verschillende scenario's Duinpolderweg Naar de Mariatunnel is een effectstudie uitgevoerd. De tunnel blijkt onderdeel van de lange termijnvisie, maar voorlopig wordt er geen actie ondernomen.

Grip op verbonden partij?

Belangrijke aspecten	Status	Wat is de actuele situatie?
Informatievoorziening op orde	-	De raad heeft sinds de start in december 2013 nog geen enkele keer een begroting, jaarplan of jaarstukken ontvangen (in tegenstelling tot wat is afgesproken in de GR). Pas in september 2015 zal de raad de jaarstukken 2013-2014 en het jaarplan 2015 kunnen bespreken.
Meerwaarde in beeld	+/-	Meerwaarde is lastig in beeld te brengen: moeilijk om aan te tonen dat financiering van rijk of provincie niet binnengehaald zou zijn als er geen samenwerking was.
Actieve rol raad	+/-	Bij besluitvorming over aangaan GR heeft raad eigen rol actief ingevuld. Er zijn twee moties aangenomen en deze hebben ook tot resultaat geleid (o.a. dat vergaderingen nu openbaar zijn). Sinds de oprichting is de raad minder actief.
Lokaal en regiobelang verbonden	+	Samenwerking is nadrukkelijk gericht op het verbinden van lokale en regionale belangen. Er worden enkel projecten gefinancierd die zowel in regionaal belang als in het belang van de deelnemende gemeenten zijn.
Binding met verbonden partij	+	Heemstede zet zich op ambtelijk en bestuurlijk niveau actief in, onder andere door bij Haarlem aan te dringen op het verbeteren van de informatievoorziening en gemeenten aan te spreken die hun bijdrage niet betalen.
Zicht op exit-mogelijkheden	+	Uittredingsmogelijkheden komen in het raadsvoorstel over het aangaan van de GR nadrukkelijk aan de orde.
Sturing op lokale doelen en lokaal maatwerk	+	Raad probeert lokale wensen in te brengen. Tijdens de oprichting wordt een motie aangenomen met lokale prioriteiten. De raad stelt dat de wethouder zo slagvaardiger de belangen van Heemstede kan uitdragen. Binnen samenwerking is ook ruimte voor lokale keuzes. Alle concrete projecten worden voorgelegd worden aan de raden; steun van drie van de vier raden is nodig om een project (met een bijdrage uit het fonds) door te laten gaan.
Grip op samenwerking: verlengd lokaal bestuur	+/-	Bij oprichting heeft raad duidelijk gestuurd op het behouden van grip. Gezien de beperkte informatiepositie sindsdien, neemt de grip echter af.

GR ICT-samenwerking (in oprichting)

Algemene kenmerken verbonden partij	
Algemeen	
Vorm samenwerking	Centrumgemeenteconstructie (GR)
Samenwerkings-partners	Gemeenten Heemstede en Bloemendaal
Onderwerp	ICT
Aard samenwerking	Delen van hulpbronnen (Shared Services)
Sturings- en controlemogelijkheden	
Vertegenwoordigers in bestuursorganen	Nader te bepalen (GR moet nog worden opgericht). Bedoeling is dat de portefeuillehouders ICT bestuur en opdrachtgever worden.
Zeggenschap	Nader te bepalen (GR moet nog worden opgericht). In principe 50% van de stemmen.
Motieven voor oprichting	<ul style="list-style-type: none"> Verminderen kwetsbaarheid, waarborgen continuïteit, meer professionaliteit en efficiënter werken op het gebied van ICT (van belang gezien toenemende belang van ICT en hogere eisen die aan ICT gesteld worden) Samenwerking op ICT-gebied belangrijke randvoorwaarde voor nauwere ambtelijke samenwerking op andere terreinen.
Informatiemomenten raad	Nader te bepalen (GR moet nog worden opgericht). Raad ontvangt tot nu toe geregeld voortgangsrapportages.
Sturingsmomenten raad	Nader te bepalen (GR moet nog worden opgericht). Sturing raad zal gezien karakter samenwerking (bedrijfsvoering) beperkt zijn.
Lokale beleidsruimte	Er moet zoveel mogelijk geharmoniseerd worden om de samenwerking maximale meerwaarde te laten hebben. Voor alle ICT-investeringen groter dan €15.000 wordt door Bloemendaal en Heemstede dezelfde oplossing gekozen; alleen met een expliciet bestuurlijk besluit kan hier gemotiveerd van worden afgeweken.
Uittredings-mogelijkheden	Nader te bepalen (GR moet nog worden opgericht). In raadsvoorstel 2014 wordt gesproken over het steeds verlengen van de samenwerking per 5 jaar. Uittreden kan met een opzegtermijn van minstens 2 jaar en daarbij moeten kosten vergoed worden.
Relatieve belang	
Financiële bijdrage (2015)	Nader te bepalen (GR moet nog worden opgericht).
Actuele risico's	Businesscase van CapGemini laat verschillende risico's zien. Het betreft onder andere procesrisico's (zoals dat gemeenten er onderling niet kunnen uitkomen of traag besluiten), maar ook financiële risico's (gebrek aan ruimte om te investeren of te grote vraag naar maatwerk waardoor efficiency niet bereikt kan worden). Daarnaast zijn er ook technische en personele risico's. Businesscase bevat ook voorstellen om deze risico's te beheersen.
Politiek-bestuurlijke belang	Gemiddeld. Met name van belang dat ICT goed functioneert tegen aanvaardbare kosten. Inhoudelijk gezien geen politiek beladen onderwerp, maar een bedrijfsvoeringsonderwerp.

Resultaten		
Waar zetten we op in?	Status	Wat is de actuele situatie?
Actuele motieven voor samenwerking: - Verminderen kwetsbaarheid - Waarborgen continuïteit - Vergroten professionaliteit - Efficiënter werken	n.v.t.	Meerwaarde van samenwerking tot nu toe: - Niet van toepassing/ nog onbekend (samenwerking nog in oprichting)
Gezamenlijke doelen 2014 - n.v.t. (GR moet nog worden opgericht)	n.v.t.	Resultaten t.a.v. gezamenlijke doelen 2014 - n.v.t. (GR moet nog worden opgericht)
Heemstede doelen 2014: - n.v.t. (GR moet nog worden opgericht)	n.v.t.	Resultaten t.a.v. Heemstedse doelen 2014: - n.v.t. (GR moet nog worden opgericht)
Heemstedse politieke aandachtspunten: - Raad wil betrokken blijven bij oprichting: advies kunnen uitbrengen over concept-bedrijfsplan en tekst GR.	+	Actuele ontwikkelingen t.a.v. Heemstedse politieke aandachtspunten: - Concept-bedrijfsplan en concept-tekst GR worden na de zomer aangeboden aan de raad.

Grip op verbonden partij?		
Belangrijke aspecten	Status	Wat is de actuele situatie?
Informatievoorziening op orde	+	Raad wordt tot nu toe geregeld via voortgangsrapportages op de hoogte gehouden. Het raadsvoorstel over het aangaan van de ICT-samenwerking bevat daarnaast de belangrijke informatie die nodig is voor besluitvorming (denk aan aanleiding van de samenwerking, afwegingen ten aanzien van de vormkeuze, een onderbouwde businesscase die de voordelen, nadelen en risico's laat zien, informatie over mogelijke uitbreiding).
Meerwaarde in beeld	+/-	De motieven voor het aangaan van de verbonden partij zijn duidelijk, maar zijn vooralsnog matig evalueerbaar geformuleerd (bijvoorbeeld: betere continuïteit en betere dienstverlening). Het is onduidelijk hoe straks gaat worden vastgesteld of samenwerking de beoogde meerwaarde heeft opgeleverd.
Actieve rol raad	+	Raad heeft bij goedkeuring samenwerking in oktober 2014 nadrukkelijk gevraagd om betrokken te blijven.
Lokaal en regiobelang verbonden	+	Samenwerking is niet verplicht, maar komt nadrukkelijk voort uit het zien van een kans om de lokale belangen van zowel Bloemendaal als Heemstede te dienen.
Binding met verbonden partij	+	Heemstede zet nadrukkelijk in op het behouden van binding. Dit was bijvoorbeeld een belangrijke overweging om te kiezen voor een centrumgemeenteconstructie en niet voor een stichting die meer op afstand staat.
Zicht op exit-mogelijkheden	+	Aan exit-mogelijkheden wordt nadrukkelijk aandacht besteed in de besluitvorming. In principe wil Heemstede samenwerking zo flexibel mogelijk inrichten, maar gezien grote investeringen die met ICT gepaard gaan, is uittreden bij deze GR bewust niet eenvoudig gemaakt.
Sturing op lokale doelen en lokaal maatwerk	+/-	Uit de oprichtingsdocumenten blijkt duidelijk dat zoveel mogelijk harmoniseren een voorwaarde is voor het laten slagen van de samenwerking. Het wordt niet precies inzichtelijk gemaakt wat hier de gevolgen van zijn: wat zal dit straks in de praktijk betekenen? Over welke zaken die Heemstede eerst zelf kon beslissen, wordt de keuzeruimte nu beperkt?
Grip op samenwerking: verlengd lokaal bestuur	+	De gemeente heeft vooralsnog grip op het samenwerkingsverband. Aandachtspunt is het meer evalueerbaar formuleren van de beoogde meerwaarde: alleen dan kan de raad na de oprichting ook eenvoudig volgen of de samenwerking een succes is.

GR Schoolverzuim en voortijdig schoolverlaten West-Kennemerland

Algemene kenmerken verbonden partij	
Algemeen	
Vorm samenwerking	Gemeenschappelijk Orgaan (GR)
Samenwerkings-partners	Gemeenten Heemstede, Heemskerk, Uitgeest, Velsen, Beverwijk, Haarlem, Bloemendaal, Zandvoort, Haarlemmerliede en Spaarnwoude
	Noot: alle personele- en materiele middelen staan op de begroting van de gemeente Haarlem.
Onderwerp	Onderwijs: leerplichtadministratie, leerplichthandhaving en RMC (regionale meld- en coördinatiefunctie voortijdig schoolverlaten)
Aard samenwerking	Beleidsafstemming en gezamenlijke uitvoering
Sturings- en controlemogelijkheden	
Vertegenwoordigers in bestuursorganen	Wethouder onderwijs in gemeenschappelijk orgaan, ambtenaar in regiegroep.
Zeggenschap	11,1% van de stemmen in gemeenschappelijk orgaan.
Motieven voor oprichting	<ul style="list-style-type: none"> Organisatorische voordelen: verminderen kwetsbaarheid, deskundigheidsbevordering en daarmee kwaliteit en dienstverlening op hoger plan brengen. Daarnaast: grensoverstijgende problematiek vraagt om regionale afstemming, aansturing en uitvoering (partners vragen hier ook om) + efficiënter werken.
Informatiemomenten raad	<ul style="list-style-type: none"> Terugkoppeling uit regionale overleggen (incidenteel) <p>Noot: begroting en jaarrekening van de GR wordt in Haarlem bij vaststelling van de gemeentelijke begroting en jaarrekening vastgesteld.</p>
Sturingsmomenten raad	<ul style="list-style-type: none"> Vaststelling van de bijdrage van Heemstede bij behandeling van de begroting. Oordeelsvorming jaarverslag Leerplicht.
Lokale beleidsruimte	<ul style="list-style-type: none"> In gemeenschappelijke regeling wordt onderscheid gemaakt tussen 3 takenpakketten (percelen). Gemeenten kunnen kiezen welke ze afnemen. Heemstede neemt alle 3 percelen af.
Uittredings-mogelijkheden	Uittreding is in de eerste 3 jaar (tot 1 januari 2017) in principe niet mogelijk. Daarna wel door besluit van college met opzegtermijn van één jaar. Gemeenschappelijk orgaan regelt financiële afhandeling. Uitgangspunt is dat uittredende gemeente opdraait voor kosten die gevolg zijn van uittreding.
Relatieve belang	
Financiële bijdrage (2015)	€64.000
Actuele risico's	Onbekend
Politiek-bestuurlijke belang	Relatief klein: het gaat om uitvoering van verplichte wettelijke taken waar relatief weinig financiële middelen en politieke keuzevraagstukken mee gemoeid zijn.

Resultaten		
Waar zetten we op in?	Status	Wat is de actuele situatie?
Actuele motieven voor samenwerking: - Organisatorische voordelen: minder kwetsbaarheid, deskundigheidsbevordering en betere kwaliteit dienstverlening.	+	Meerwaarde van samenwerking tot nu toe: - Deskundige leerplichtambtenaren - Minder kwetsbaar - Goede bereikbaarheid
Gezamenlijke doelen 2014 - Terugdringen ongeoorloofd verzuim. - Voorkomen van voortijdige schooluitval + realiseren herplaatsingen	+	Resultaten t.a.v. gezamenlijke doelen 2014 - In 2013-2014 totaal 3379 meldingen van ongeoorloofd verzuim. Onduidelijk of dit stijging of daling is. - Voortijdige schooluitval is met 43% verminderd ten opzichte van het peiljaar 2011-2012. Bovendien is het gelukt om 56% van de schoolverlaters te herplaatsen, tegenover 47% vorig jaar.
Heemsteedse Doelen 2014: - Relatief verzuim van maximaal circa 60 leerlingen - Geen absoluut verzuim.	+/-	Resultaten t.a.v. Heemsteedse doelen 2014: - 108 meldingen van relatief verzuim in Heemstede (ten opzichte van 94 in 2012-2013). Luxe verzuim is wel afgenomen van 33 naar 9. - Geen absoluut verzuim.
Heemsteedse politieke aandachtspunten: - Onbekend	n.v.t.	Actuele ontwikkelingen t.a.v. Heemsteedse politieke aandachtspunten: - n.v.t.

Grip op verbonden partij?		
Belangrijke aspecten	Status	Wat is de actuele situatie?
Informatievoorziening op orde	+	Jaarverslag leerplicht: resultaten worden uitgesplitst per gemeente; hierdoor is goed zicht op de resultaten die voor de gemeente Heemstede bereikt worden.
Meerwaarde in beeld	+	Er loopt nu een evaluatie. Daar constateren we wel dat het lastig is de meerwaarde evalueerbaar te maken, dus met name kwalitatief onderzoek.
Actieve rol raad	+/-	Tot op heden is de inbreng vanuit de gemeenteraad beperkt. Op een raadsmarkt over schooluitval waren maar 3 raadsleden aanwezig. Wel hebben enkele fracties vragen gesteld naar aanleiding van het jaarverslag leerplicht.
Lokaal en regiobelang verbonden	n.v.t.	Er spelen niet direct lokale en regionale belangen; gaat gewoon om uitvoering van de Leerplicht.
Binding met verbonden partij	+	Er is apart ambtelijk overleg via de zogenaamde 'regiegroep'. Ook is er regelmatig portefeuillehoudersoverleg. Vergaderingen worden wel eens geschrapt vanwege ontbreken van punten voor de agenda.
Zicht op exit-mogelijkheden	+	Actueel: Uitgeest zal in 2015 uittreden vanwege bestuurlijke fusie met andere gemeenten.
Sturing op lokale doelen en lokaal maatwerk	+	Heemstede vindt het belangrijk dat leerplichtambtenaar participeert in CJG. Dat gebeurt ook, zonder financiële consequenties voor Heemstede.
Grip op samenwerking: verlengd lokaal bestuur	+	Haarlem had als centrumgemeente wel altijd een rol bij het terugdringen van vroegtijdige schoolverlaters (RMC regio's). Door de samenwerking heeft Heemstede nu wel meer invloed. Voorheen werd Heemstede ook wel betrokken maar nu heeft de portefeuillehouder een stem in het bestuur.

GR Gemeentebelastingen Kennemerland-Zuid

Algemene kenmerken verbonden partij

Algemeen	
Vorm samenwerking	Centrumgemeenteconstructie (GR)
Samenwerkingspartners	Gemeenten Heemstede, Bloemendaal (centrumgemeente), Haarlemmerliede en Spaarnwoude en Zandvoort.
Onderwerp	Financiën: innen van belastingen
Aard samenwerking	Delen van hulpbronnen (Shared Services)
Sturings- en controlemogelijkheden	
Vertegenwoordigers in bestuursorganen	Wethouder Belastingen in Stuurgroep.
Zeggenschap	Onbepaald. In de GR zijn geen afspraken gemaakt over stemverhoudingen in stuurgroep. Bevoegdheid tot vaststellen financieel en fiscaal beleid ligt nog steeds bij individuele gemeenten.
Motieven voor oprichting	<ul style="list-style-type: none"> – Efficiënter werken – Organisatorische voordelen
Informatiemomenten raad	<ul style="list-style-type: none"> – Bedrijfsplan (elk jaar voor de start van het nieuwe kalenderjaar) – Jaarverslag (elk jaar in het voorjaar) – Twee managementrapportages per jaar (in mei en september)
Sturingsmomenten raad	Geen, anders dan standaard-instrumenten zoals het stellen van vragen en aannemen van moties.
Lokale beleidsruimte	– Bevoegdheid tot vaststellen/wijzigen financieel en fiscaal beleid (en daarmee de inhoudelijke kaders voor de uitvoering door de GBKZ) ligt nog steeds bij individuele gemeenten.
Uitredingsmogelijkheden	Uitreding is enkel mogelijk met een opzegtermijn van twee jaar. De financiële gevolgen van uitreding (zoals wachtgeldverplichtingen) zijn voor rekening van de uitredende gemeente. Over de afhandeling hiervan wordt bindend advies gevraagd aan een onafhankelijke externe deskundige.
Relatieve belang	
Financiële bijdrage (2015)	€704.500,-
Actuele risico's	Laag risicoprofiel.
Politiek-bestuurlijke belang	Laag/gemiddeld: samenwerking is verantwoordelijk voor uitvoering van taken en beleidskeuzes liggen bij gemeenten. Het moet gewoon goed geregeld zijn.

Resultaten

Waar zetten we op in?	Status	Wat is de actuele situatie?
Actuele motieven voor samenwerking: - Efficiënter werken - Organisatorische voordelen	+	Meerwaarde van samenwerking tot nu toe: - Efficiënter werken is deels gerealiseerd. Kosten voor de gemeenten gaan dalen, o.a. door harmonisatie systemen. Zal nog verder dalen. - Organisatorische voordelen zijn in grote mate gerealiseerd: professionaliteit is nu groter ook omdat minder externe inhuur nodig is.
Gezamenlijke doelen 2014: In bedrijfsplan worden verschillende SMART- doelen geformuleerd. O.a.: - een goede kwalificatie van de Waarderingskamer - het binnen afgesproken termijnen verzenden/afhandelen van aanslagen, aanmaningen, kwijtscheeldingen, etc.	+	Resultaten t.a.v. gezamenlijke doelen 2014: - De WOZ-taxaties worden door de Waarderingskamer als "goed" bestempeld. - De aanslagen worden binnen de wettelijke termijn opgelegd.
Heemsteedse Doelen 2014: - Geen andere doelen dan gezamenlijke doelen.	+	Resultaten t.a.v. Heemsteedse doelen 2014: - Zie resultaten t.a.v. gezamenlijke doelen.
Heemsteedse politieke aandachtspunten: - Geen lokale politieke aandachtspunten.	n.v.t.	Actuele ontwikkelingen t.a.v. Heemsteedse politieke aandachtspunten: - n.v.t.

Grip op verbonden partij?

Belangrijke aspecten	Status	Wat is de actuele situatie?
Informatievoorziening op orde	+	Raad ontvangt meer informatie over uitvoering dan wanneer gemeente het zelf zou doen. Commissie Middelen ontvangt alle rapportages ter informatie en kan deze desgewenst bespreken.
Meerwaarde in beeld	+	Meerwaarde is in beeld aan de hand van beoordeling Waarderingskamer, inhoudelijke resultaten, klachtafhandeling en financiële bijdrage gemeente.
Actieve rol raad	+	Raad neemt passende rol in; laat bedrijfsvoeringstaak over aan college.
Lokaal en regiobelang verbonden	+	In stuurgroep worden soms ook voorstellen voor beleidsharmonisatie besproken; hier spelen vooral ook politieke keuzes, maar er is duidelijk intentie om vanuit oog voor elkaars belangen tot gezamenlijke keuzes te komen.
Binding met verbonden partij	+	Ja, ambtelijk is er een projectgroep en bestuurlijk is er een stuurgroep die regelmatig bij elkaar komen. Gemeente ontvangt ook alle beroepen; daarover is ook contact. Op ambtelijk niveau wordt er per gemeente vooraf ook een jaarplan gemaakt waarin contactmomenten zijn vastgelegd.
Zicht op exit-mogelijkheden	+	Staat in GR verwoord. Speelt nu niet gezien tevredenheid over samenwerking.
Sturing op lokale doelen en lokaal maatwerk	+	Er is ruimte voor om lokaal maatwerk toe te passen. Het beleid is nog des raads. Er is een wegingsinstrument dat inzichtelijk maakt dat lokale keuzes in het geval deze arbeidsintensief zijn ook meer kosten.
Grip op samenwerking: verlengd lokaal bestuur	+	Gezien bovenstaande voldoende grip: sterke binding, goede informatiepositie en wanneer gewenst ruimte om te sturen op lokaal maatwerk.

GR Intergemeentelijke Afdeling Sociale Zaken

Algemene kenmerken verbonden partij	
Algemeen	
Vorm samenwerking	Centrumgemeenteconstructie (GR)
Samenwerkingspartners	Gemeenten Heemstede (centrumgemeente), Bloemendaal, Haarlemmerliede en Spaarnwoude
Onderwerp	Sociale zaken (Participatiewet en back office sociaal domein)
Aard samenwerking	Beleidsafstemming over Participatiewet en Gezamenlijke uitvoering van Participatiewet en Sociaal domein.
Sturings- en controle mogelijkheden	
Vertegenwoordigers in bestuursorganen	Wethouder Sociale Zaken in portefeuillehoudersoverleg
Zeggenschap	Onbepaald. Er zijn geen afspraken over de stemverhoudingen in portefeuillehoudersoverleg. Bevoegdheid tot vaststellen beleid en verordeningen ligt nog steeds bij individuele gemeenten.
Motieven voor oprichting	<ul style="list-style-type: none"> – Efficiënter werken – Organisatorische voordelen (minder kwetsbaarheid bijvoorbeeld) – Gezamenlijk bereiken hoger ambitieniveau (met name qua beleid) – Verminderen van risico's (financieel, juridisch en politiek)
Informatiemomenten raad	Ter kennisname: <ul style="list-style-type: none"> – Begroting en bedrijfsplan (elk jaar voorafgaand aan nieuwe kalenderjaar) – Jaarverslag (elk jaar in het voorjaar) – Managementrapportages (drie keer per jaar: mei, september en december) – Mondelinge terugkoppeling uit regionale overleggen in commissie, ook via memo/vrijdagmiddagbericht.
Sturingsmomenten raad	Raad stuurt via vaststellen eigen beleid/verordeningen en in eigen P&C-cyclus. In GR zijn geen aanvullende sturingsinstrumenten vastgelegd.
Lokale beleidsruimte	– Bevoegdheid tot vaststellen/wijzigen beleid en verordeningen (en daarmee de inhoudelijke kaders voor de uitvoering door de gezamenlijke afdeling) ligt nog steeds bij individuele gemeenten.
Uittredingsmogelijkheden	Uittreding is enkel mogelijk met een opzegtermijn van twee jaar. De financiële gevolgen van uittreding zijn voor rekening van de uittredende gemeente. Over de afhandeling hiervan wordt bindend advies gevraagd aan een onafhankelijke externe deskundige.
Relatieve belang	
Financiële bijdrage (2015)	€1.374.200 voor de apparaatskosten. Daarnaast nog bijdragen voor de uitvoering van regelingen (bijv. bijstandsuitkeringen)
Actuele risico's	Verschillende risico's: het betreft veelal wettelijke open einde regelingen waardoor kosten onverwacht kunnen dalen/stijgen; op rijksniveau zijn er bezuinigingen maar er komen ook taken bij; economische ontwikkelingen zijn belangrijk voor werkvolume; een gemeente zou vanwege herindeling kunnen uittreden.
Politiek-bestuurlijke belang	Gemiddeld: gaat om taakuitvoering die de burger direct raakt en de financiële omvang van de samenwerking is aanzienlijk. Inhoudelijke politieke beleidskeuzes zitten echter niet in de samenwerking, maar maken de gemeenten zelfstandig.

Resultaten		
Waar zetten we op in?	Status	Wat is de actuele situatie?
Actuele motieven voor samenwerking: <ul style="list-style-type: none"> - Efficiënter werken - Organisatorische voordelen - Gezamenlijk bereiken hoger ambitieniveau - Verminderen van risico's 	+	Meerwaarde van samenwerking tot nu toe: <ul style="list-style-type: none"> - Alle motieven zijn in grote mate gerealiseerd. "In de afgelopen 8 jaar is de IASZ een geoliede uitvoeringsorganisatie geworden. Klanten worden goed en snel geholpen met het maatwerk dat nodig is."
Gezamenlijke doelen 2014 <ul style="list-style-type: none"> - In Bedrijfsplan worden 11 doelen gesteld die met name betrekking hebben op binnen termijn afhandelen van aanvragen. 	+	Resultaten t.a.v. gezamenlijke doelen 2014 <ul style="list-style-type: none"> - 10 van de 11 doelen zijn gerealiseerd. - Eén doel is niet gerealiseerd (aantal aanvragen levensonderhoud dat binnen de wettelijke termijn is afgehandeld).
Heemstedse Doelen 2014: <ul style="list-style-type: none"> - Zoveel mogelijk mensen aan het werk helpen. 	+	Resultaten t.a.v. Heemstedse doelen 2014-2015: <ul style="list-style-type: none"> - Gaat goed: uitstrooppercentage ligt hoog.
Heemstedse politieke aandachtspunten: <ul style="list-style-type: none"> - Bereik/effectiviteit van minimabeleid 	+	Actuele ontwikkelingen t.a.v. Heemstedse politieke aandachtspunten: <ul style="list-style-type: none"> - Inspanningen verricht om dit doel te bereiken: via website, eigen sociaal domein-krant, samenwerking gezocht met GBKZ, aanschrijven partners.

Grip op verbonden partij?		
Belangrijke aspecten	Status	Wat is de actuele situatie?
Informatievoorziening op orde	+	Raad krijgt meer informatie dan wanneer het een eigen gemeentelijke afdeling zou zijn en alleen managementrapportages zou krijgen.
Meerwaarde in beeld	+	Heemstede zou het alleen niet kunnen doen op deze manier. Zo is de beleidscapaciteit sterk toegenomen; iets wat heel duur zou zijn om zelf te organiseren.
Actieve rol raad	+	Raad stelt regelmatig vragen, neemt moties/amendementen aan, en is actief in het wijzigen/vaststellen van lokale beleidskaders. Raad is met name geïnteresseerd in bereik/ effectiviteit van minimabeleid en participatiebeleid.
Lokaal en regiobelang verbonden	+	Lokale doelen verschillen niet veel. Gemeenten houden rekening met elkaars belangen en streven naar zoveel mogelijk eensluidend beleid – dat lukt ook vaak. Dankzij samenwerking is Heemstede ook volwaardigere partner in regionale overleggen op grotere schaal (bijvoorbeeld arbeidsmarktregio)
Binding met verbonden partij	+	Per definitie heel nauwe band aangezien Heemstede zelf centrumgemeente is.
Zicht op exit-mogelijkheden	+	Zijn in beeld in GR. Zeker voor Heemstede belangrijk om deze goed inzichtelijk te houden aangezien Heemstede zelf centrumgemeente is.
Sturing op lokale doelen en lokaal maatwerk	+	Bij participatiewet lukt dit goed omdat je zelf verantwoordelijk bent voor front en back office.
Grip op samenwerking: verlengd lokaal bestuur	+	Zie bovenstaande: De binding is zeer sterk aangezien Heemstede zelf de centrumgemeente is, de informatievoorziening is op orde en de samenwerking heeft meerwaarde.

GR Paswerk - werkvoorzieningsschap

Algemene kenmerken verbonden partij

Algemeen	
Vorm samenwerking	Openbaar Lichaam (GR)
Samenwerkings-partners	Gemeenten Heemstede, Bloemendaal, Haarlemmerliede en Spaarnwoude, Zandvoort, Haarlem
Onderwerp	Sociale zaken (sociale werkvoorziening / participatiewet)
Aard samenwerking	Gezamenlijke uitvoering
Sturings- en controle mogelijkheden	
Vertegenwoordigers in bestuursorganen	Wethouder Sociale zaken in DB en AB
Zeggenschap	20% van de stemmen
Motieven voor oprichting	<ul style="list-style-type: none"> Behalen van hoger ambitieniveau Efficiënter werken Organisatorische voordelen
Informatiemomenten raad	<ul style="list-style-type: none"> Begroting (elk jaar in voorjaar) Jaarverslag en jaarrekening (ter kennisname, elk voorjaar) Geregeld informatie over voortgang bezuinigingsopgave Geregeld presentaties/informatiebijeenkomsten en feedback uit regionale vergaderingen (o.a. via memo's aan de commissie samenleving). Algemene informatieplicht opgenomen in GR
Sturingsmomenten raad	<ul style="list-style-type: none"> Indienen van zienswijze op begroting (elk jaar in voorjaar) Agenderen van jaarverslag/jaarrekening Vaststellen lokale verordeningen en beleidsplannen
Lokale beleidsruimte	<ul style="list-style-type: none"> Verordeningen en beleidsplannen worden lokaal door de gemeenteraden vastgesteld.
Uittredings-mogelijkheden	Uittreden is alleen mogelijk wanneer tweederde van de deelnemende gemeenten daarmee instemt. Uittreding vindt vervolgens pas plaats met ingang van de dag waarop de nieuwe zittingsperiode van het algemeen bestuur aanvangt. Het AB regelt ook de financiële gevolgen van uittreding.
Relatieve belang	
Financiële bijdrage (2015)	€1.898.000 + €11.000 voor bestuurskosten
Actuele risico's	Aanzienlijke risico's. In jaarverslag 2014 worden genoemd: de forse bezuiniging op het Wsw-budget als gevolg van de participatiewet; de bezuinigingen op de re-integratiebudgetten bij de gemeenten zelf; de haperende economische ontwikkeling (waardoor uitplaatsen van deelnemers lastig is en omzet onder druk staat). Verwachtingen voor de toekomst zijn binnen deze dynamiek wisselend en tamelijk ongewis. Tot nu toe is het gelukt de risico's te managen / te beheersen; daarin wordt voorzien door de vastgestelde bezuinigingsopgave.
Politiek-bestuurlijke belang	Groot. Gaat om belangrijke maatschappelijke taakuitvoering voor kwetsbare groep mensen. Financiële bijdrage en risico's zijn bovendien aanzienlijk. Vanwege stop SW-instroom wordt belang op lange termijn wel kleiner.

Resultaten

Waar zetten we op in?	Status	Wat is de actuele situatie?
Actuele motieven voor samenwerking: <ul style="list-style-type: none"> Behalen van hoger ambitieniveau (bijvoorbeeld werkgeversbenadering) Efficiënter werken Organisatorische voordelen 	+/-	Meerwaarde van samenwerking tot nu toe: <ul style="list-style-type: none"> Uitvoering van taken is efficiënter geregeld. Door samenwerking toename van politiek-bestuurlijke drukte. Meer kennis, minder kwetsbaarheid is gerealiseerd; voor gemeente heeft dat voordelen.
Gezamenlijke doelen 2014 <ul style="list-style-type: none"> Positief exploitatieresultaat (zodat geen extra gemeentelijke bijdrage nodig is) Zoveel mogelijk 'naar buiten' plaatsen van medewerkers. 	+/-	Resultaten t.a.v. gezamenlijke doelen 2014 <ul style="list-style-type: none"> Positief exploitatieresultaat is wel gerealiseerd, maar enkel door een extra gemeentelijke bijdrage uit het reïntegratiebudget. In feite is de achterliggende doelstelling van de gemeenten dus niet gerealiseerd. Percentage medewerkers dat 'buiten' werkt is in 2014 (net als in de vorige jaren) licht toegenomen.
Heemsteedse Doelen 2014: <ul style="list-style-type: none"> Zelfde als gezamenlijke doelen 	+/-	Resultaten t.a.v. Heemsteedse doelen 2014: <ul style="list-style-type: none"> Zelfde als gezamenlijke doelen.
Heemsteedse politieke aandachtspunten: <ul style="list-style-type: none"> Realisatie bezuinigingsopgave uit het strategisch plan 	Onbekend	Actuele ontwikkelingen t.a.v. Heemsteedse politieke aandachtspunten: <ul style="list-style-type: none"> Bezuinigingsopgave net ingezet; binnenkort meer duidelijkheid over eerste resultaten.

Grip op verbonden partij?

Belangrijke aspecten	Status	Wat is de actuele situatie?
Informatievoorziening op orde	+	Geregeld ambtelijke presentaties in Heemstede en bijeenkomsten bij Paswerk zelf om raad mee te nemen. Daarnaast worden er ook tussentijds memo's aan de raad aangeboden naar aanleiding van de bestuursvergaderingen.
Meerwaarde in beeld	+/-	Paswerk probeert resultaten te monitoren en mee te nemen in begroting en jaarverslag. Aandachtspunt is de consequente discussie over hoe resultaten gemeten worden / wat daarbij criteria zijn – gemeente en Paswerk kijken daar soms anders tegen aan.
Actieve rol raad	+	Raad dient zienswijzen in, stelt vragen, zoekt actief contact met andere gemeenteraden, bezoekt informatiebijeenkomsten.
Lokaal en regiobelang verbonden	+	Sinds de knip tussen SW-activiteiten en overige activiteiten is er een duidelijke gemeenschappelijke noemer: regionaal belang om SW-activiteiten zo efficiënt en goed mogelijk uit te voeren.
Binding met verbonden partij	+	Er is intensief contact. Bijvoorbeeld een ambtelijke overleggroep waarin de deelnemende gemeenten zaken bespreken. Sinds kort is er voorafgaand aan DB- en AB-vergaderingen ook een gezamenlijk bestuurlijk vooroverleg (zonder aanwezigheid van Paswerk) om vergadering voor te bespreken. Er wordt dus veel tijd voor vrijgemaakt.
Zicht op exit-mogelijkheden	+	Er is zicht op exit-mogelijkheden - bestuurders willen dit ook in kaart hebben. Op dit moment is uittreding niet aan de orde.
Sturing op lokale doelen en lokaal maatwerk	+	Vastgelegd dat raad eigen verordeningen en beleidsplannen kan blijven vaststellen. Voor SW-activiteiten is op dit moment echter weinig behoefte aan maatwerk. SW-ers uit verschillende gemeenten worden dus op gelijke manier behandeld.
Grip op samenwerking: verlengd lokaal bestuur	+	Door consequente informatievoorziening zou er voldoende zicht moeten zijn – door de steeds actievere bestuurlijke betrokkenheid kunnen de gemeenten ook sturen en hun grip handhaven.

Stichting Regionaal Inkoopbureau IJmond en Kennemerland (RIJK)

Algemene kenmerken verbonden partij

Algemeen	
Vorm samenwerking	Stichting
Samenwerkingspartners	Gemeenten Beverwijk, Bloemendaal, Castricum, De Ronde Venen, Diemen, Haarlemmerliede en Spaarnwoude, Heemstede, Hillegom, Lisse, Noordwijk, Noordwijkerhout, Oostzaan, Ouder-Amstel, Teylingen, Uitgeest, Uithoorn, Velsen, Wormerland en Zandvoort.
Onderwerp	Inkoop en aanbestedingen (bedrijfsvoering)
Aard samenwerking	Gezamenlijke uitvoering en Delen van hulpbronnen (Shared Services)
Sturings- en controlemogelijkheden	
Vertegenwoordigers in bestuursorganen	Gemeentesecretaris in AB en DB
Zeggenschap	5,6% van de stemmen
Motieven voor oprichting	<ul style="list-style-type: none"> - Samen bereiken hoger ambitieniveau - Efficiënter werken - Organisatorische voordelen - Verminderen van risico's
Informatiemomenten raad	- Begroting (raad ontvangt ter kennisname besluit hierover van college)
Sturingsmomenten raad	Geen, anders dan standaard-instrumenten zoals het stellen van vragen en aannemen van moties.
Lokale beleidsruimte	Gemeenten stellen zelf lokale inkoopbeleid vast en maken met RIJK een jaarplan waarin wordt vastgesteld bij welke trajecten de gemeente ondersteuning van RIJK wil.
Uittredingsmogelijkheden	Mogelijkheden tot uittreding zijn geregeld in statuten. Gemeen kan na elke contractperiode van 4 jaar besluiten niet meer verder te gaan met Stichting Rijk.
Relatieve belang	
Financiële bijdrage (2015)	€160.000
Actuele risico's	Onbekend. Begroting en jaarverslag bevatten geen risicoparagraaf.
Politiek-bestuurlijke belang	Klein: gaat om bedrijfsvoeringstaak waarbij nauwelijks politieke keuzevraagstukken spelen. Financiële omvang van samenwerking is bovendien relatief klein.

Resultaten

Waar zetten we op in?	Status	Wat is de actuele situatie?
Actuele motieven voor samenwerking: - Samen bereiken hoger ambitieniveau (kwaliteit inkoopproces) - Efficiënter werken - Organisatorische voordelen - Verminderen van risico's	+	Meerwaarde van samenwerking tot nu toe: - Meerwaarde is ten aanzien van alle vier de motieven in grote mate gerealiseerd: de kosten van de inkoop zijn omlaag gegaan en bovendien is er sprake van een professionelere inkoopfunctie.
Gezamenlijke doelen 2014 - Doorontwikkeling van RIJK door uitbreiding juridische kennis.	+	Resultaten t.a.v. gezamenlijke doelen 2014 - Juridische kennis is uitgebreid en gezien wettelijke ontwikkelingen is dit ook noodzakelijk. Na evaluatie besloten dit te continueren.
Heemsteedse Doelen 2014: - Realiseren aanbestedingsvoordelen dankzij gezamenlijk inkoopbureau	+	Resultaten t.a.v. Heemsteedse doelen 2014: - Deel van bezuinigingen op bedrijfsvoering zijn behaald dankzij aanbestedingsvoordelen.
Heemsteedse politieke aandachtspunten: - N.v.t.	n.v.t.	Actuele ontwikkelingen t.a.v. Heemsteedse politieke aandachtspunten: - N.v.t.

Grip op verbonden partij?

Belangrijke aspecten	Status	Wat is de actuele situatie?
Informatievoorziening op orde	+	Ambtelijk is er iedere maand overleg met inkopers en is er per half jaar een rapportage over inkoopproces.
Meerwaarde in beeld	+	Ja, is te zien aan besparing die gerealiseerd is en het nagenoeg ontbreken van procedures n.a.v. inkoop- en aanbestedingstrajecten.
Actieve rol raad	n.v.t.	Bedrijfsvoeringstaak ligt bij college/organisatie.
Lokaal en regiobelang verbonden	+	RIJK heeft op vraag van de gemeenten bijvoorbeeld een rol gespeeld in inkoop voor sociaal domein in verschillende regio's.
Binding met verbonden partij	+	RIJK zit in eigen huis, gemeentesecretaris Heemstede is voorzitter van DB/AB. Lijntjes zijn dus kort.
Zicht op exit-mogelijkheden	+	Er is zicht op exit-mogelijkheden en dit is ook actueel, mede naar aanleiding van ontwikkelingen van ambtelijke samenwerkingen in verschillende regio's.
Sturing op lokale doelen en lokaal maatwerk	+	Veel ruimte voor lokaal maatwerk: jaarlijks kan je in inkoopplan afspraken maken welke trajecten je door RIJK laat uitvoeren.
Grip op samenwerking: verlengd lokaal bestuur	+	Zie bovenstaande: Heemstede heeft nauwe banden met stichting RIJK en is in staat het gevraagde maatwerk te leveren.

Stichting Openbaar Onderwijs Zuid-Kennemerland

Algemene kenmerken verbonden partij

Algemeen	
Vorm samenwerking	Stichting
Samenwerkingspartners	Gemeenten Bloemendaal, Haarlemmerliede en Spaarnwoude, Heemstede en Zandvoort
Onderwerp	Onderwijs
Aard samenwerking	Verzelfstandiging openbaar onderwijs
Sturings- en controlemogelijkheden	
Vertegenwoordigers in bestuursorganen	Geen vertegenwoordiger van Heemstede in het bestuur
Zeggenschap	Nvt (geen directe gemeentelijke vertegenwoordiging in bestuursorganen stichting).
Motieven voor oprichting	- Verzelfstandigen openbaar onderwijs.
Informatiemomenten raad	- Begroting - Jaarstukken - Incidenteel feedback uit regionale overleggen
Sturingsmomenten raad	- Goedkeuren rekening/begroting - Benoemen bestuursleden - Ingrijpen bij taakverwaarlozing
Lokale beleidsruimte	nvt
Uittredingsmogelijkheden	Uittreden is mogelijk. De raad kan besluiten het bestuur van een of meerdere scholen weer op zich te nemen. Dat besluit kan voor het eerst na vijf jaar na het tijdstip waarop het bestuur over de desbetreffende school aan de stichting is overgedragen.
Relatieve belang	
Financiële bijdrage (2015)	Alleen rijksbijdrage
Actuele risico's	Belangrijkste risico voor gemeente is dat Stichting bestuurlijk niet goed functioneert en dat dit gevolgen heeft voor het voortbestaan van het openbaar onderwijs; door goed toezicht te houden op bestuur wordt dat risico beheersbaar gehouden.
Politiek-bestuurlijk belang	Gemiddeld: behoud van scholen is politiek-bestuurlijk belangrijk onderwerp, maar er zijn verder weinig politieke keuzevraagstukken.

Resultaten

Waar zetten we op in?	Status	Wat is de actuele situatie?
Actuele motieven voor samenwerking: - Verzelfstandigen openbaar onderwijs	+	Meerwaarde van samenwerking tot nu toe: - Gerealiseerd: openbaar onderwijs is zelfstandig. - Gelijkwaardige positie realiseren t.o.v. bijzonder onderwijs. - Meer op afstand, daardoor geen dubbele pet als schoolbestuur/lokale overheid.
Gezamenlijke doelen 2014 - Onbekend.	Onbekend	Resultaten t.a.v. gezamenlijke doelen 2014 - Onbekend.
Heemsteedse Doelen 2014: - Onbekend	Onbekend	Resultaten t.a.v. Heemsteedse doelen 2014: - Onbekend
Heemsteedse politieke aandachtspunten: - Handhaven scholen in Heemstede	Onbekend	Actuele ontwikkelingen t.a.v. Heemsteedse politieke aandachtspunten: - onbekend

Grip op verbonden partij?

Belangrijke aspecten	Status	Wat is de actuele situatie?
Informatievoorziening op orde	+	Stukken worden altijd in de raadscommissie behandeld, daarbij is altijd iemand van STOPOZ aanwezig om de technische vragen te beantwoorden. Een enkele keer is de informatie niet tijdig voorhanden.
Meerwaarde in beeld	+	Het motief/doel is gerealiseerd. Gezien de aard is dit eenmalig, hoeft ook niet voortdurend te worden gemonitord.
Actieve rol raad	+/-	Discussie in de raad gaat soms zelfs verder dan de bevoegdheden van de raad feitelijk reiken. Voorbeeld: discussie over de tevredenheid van ouders. Informatiebijeenkomst over inrichting van een Raad van Toezicht (zie volgende punt) is matig bezocht.
Lokaal en regiobelang verbonden	+/-	Anderhalf jaar geleden een casus. Schoolbestuur STOPOZ moest afkoopsom betalen aan ander schoolbestuur. Lag bij Bloemendaal politiek gevoelig, zou de begroting niet kunnen goedkeuren. Maar uiteindelijk heeft Bloemendaal toch ingestemd. Wel aanleiding geweest om met STOPOZ te overleggen of een ander bestuursmodel effectiever is: waar gaat de raad wel/niet over? Mogelijk Raad van Toezicht model. Dit is een lopende ontwikkeling. In oktober 2015 komt STOPOZ met eerste uitwerking, die zal worden voorgelegd aan de raden.
Binding met verbonden partij	+	Elk kwartaal overleg tussen ambtenaren en bestuurders. Dus geen apart ambtelijk en bestuurlijk overleg. Overleg heeft informeel karakter.
Zicht op exit-mogelijkheden	+	Is geregeld in de statuten.
Sturing op lokale doelen en lokaal maatwerk	+/-	Er is geen sprake van lokaal maatwerk en er is vanuit Heemstede ook geen behoefte gearticuleerd ten aanzien van maatwerk.
Grip op samenwerking: verlengd lokaal bestuur	+/-	Opmerking: Er is meer sprake van verlegd bestuur, maar dat is ook op zich geen probleem. Heemstede heeft dit bewust op afstand gezet, zie de motieven.

De Meerlanden NV

Algemene kenmerken verbonden partij

Algemeen	
Vorm samenwerking	Naamloze Vennootschap
Samenwerkings-partners	Gemeenten Aalsmeer, Haarlemmermeer, Heemstede, Diemen, Bloemendaal, Lisse, Hillegom, Noordwijkerhout, Haarlemmerliede en Spaarnwoude
Onderwerp	Afvalinzameling- en verwerking, onderhoud openbare ruimte voor de samenwerkende gemeenten, maar ook voor private partijen.
Aard samenwerking	Gezamenlijke uitvoering
Sturings- en controle mogelijkheden	
Vertegenwoordigers in bestuursorganen	Wethouder Financiën in algemene vergadering van aandeelhouders.
Zeggenschap	14% van de stemmen
Motieven voor oprichting	<ul style="list-style-type: none"> – Efficiënter werken – Verminderen van risico's – Organisatorische voordelen: verminderen kwetsbaarheid
Informatiemomenten raad	<ul style="list-style-type: none"> – Incidenteel (meestal een keer per jaar) een informatiebijeenkomst en/of rondleiding bij De Meerlanden. – Raadscommissie ontvangt collegebesluiten over dienstverleningsovereenkomst.
Sturingsmomenten raad	– Raad kan aan college zienswijze geven over nieuwe dienstverleningsovereenkomst.
Lokale beleidsruimte	Gemeenteraad bepaalt nog steeds zelf het afvalbeleid (Afvalnota 2014/2015) en bepaalt daarmee de kaders voor de uitvoering door De Meerlanden. Er wordt nu een nieuwe nota Duurzaamheid ontwikkeld waar afval deel van uitmaakt. Ook is er lokale keuzeruimte met betrekking tot de taken die de gemeente door De Meerlanden laat uitvoeren (alleen afval of ook onderhoud openbare ruimte).
Uittredings-mogelijkheden	Mogelijkheden tot overdragen aandelen zijn geregeld in de statuten van De Meerlanden. Uittreden is niet onmogelijk, maar er is wel sprake van flinke drempels van praktische aard. Denk aan de milieustraat.
Relatieve belang	
Financiële bijdrage (2015)	€2.770.000, waarvan €1.957.000 voor afvaltaken en €813.000 voor schoonhouden openbare ruimte (dividend over 2013: €139.370,- en over 2014 €241.000,-). Dividend wordt geheel verdiend in het private deel van de NV.
Actuele risico's	Belangrijkste risico is dat nieuwe aanbestedingsregels het 'inbesteden' van diensten aan De Meerlanden een stuk lastiger zouden kunnen maken; met als mogelijk gevolg (als dit inderdaad realiteit wordt) dat De Meerlanden minder klanten krijgt.
Politiek-bestuurlijke belang	Groot: het gaat om taakuitvoering die de burger direct raakt en het is in financieel opzicht het meest omvangrijke samenwerkingsverband.

Resultaten

Waar zetten we op in?	Status	Wat is de actuele situatie?
Actuele motieven voor samenwerking: - Efficiënter werken - Verminderen van risico's - Organisatorische voordelen: verminderen kwetsbaarheid	+	Meerwaarde van samenwerking tot nu toe: - Efficiënter werken is gerealiseerd: taken worden uitgevoerd voor een scherpe prijs. - Verminderen van risico's deels gerealiseerd. - Kwetsbaarheid is verminderd.
Gezamenlijke doelen 2014 - Dividend van €4,5 per aandeel.	+	Resultaten t.a.v. gezamenlijke doelen 2014 - Dividend van bijna €6 per aandeel.
Heemsteedse Doelen 2014: - Meer dan gemiddeld serviceniveau (af te lezen aan aantal klachten) - Scheidingspercentage van 65% in 2015.	+/-	Resultaten t.a.v. Heemsteedse doelen 2014: - Aantal klachten in Heemstede is 4,3 per 100 aansluitingen; minder dan in 2013 en minder dan gemiddeld in De Meerlanden-gebied. - In 2014 is scheidingspercentage 62%; nog niet de beoogde 65%.
Heemsteedse politieke aandachtspunten: - onbekend	Onbekend	Actuele ontwikkelingen t.a.v. Heemsteedse politieke aandachtspunten: - Onbekend.

Grip op verbonden partij?

Belangrijke aspecten	Status	Wat is de actuele situatie?
Informatievoorziening op orde	+	Op ambtelijk niveau goede informatievoorziening, open en transparant. Realisatie van eigen afvalbeleid loopt via de programmabegroting/jaarrekening.
Meerwaarde in beeld	+	Door collectiviteit zijn inkoopvoordelen gerealiseerd en er is inzet van Paswerk.
Actieve rol raad	+	Raad dient moties/amendementen in en is actief in het wijzigen/vaststellen van het lokale afvalbeleid.
Lokaal en regiobelang verbonden	+/-	Proberen met betrekking tot maatwerk met andere gemeenten op een lijn te komen, vanuit oogpunt van efficiency. Eind 2013 gestart met verbeterde samenwerkingstraject. Ruimte voor verbetering is nog aanwezig, harmonisering van het beleid.
Binding met verbonden partij	+	Is verbeterd de afgelopen jaren. De organisatiestructuur van De Meerlanden is gewijzigd. Op alle niveaus is er overleg ingeregeld.
Zicht op exit-mogelijkheden	+	Exit-mogelijkheden zijn enkele jaren terug, mede op verzoek van de raad, nog expliciet in kaart gebracht. Heemstede heeft toen besloten dat exit niet de beste optie was.
Sturing op lokale doelen en lokaal maatwerk	+	Er is een lokale adviesgroep Duurzaamheid. De adviesgroep adviseert de gemeente gevraagd en ongevraagd over vraagstukken op het terrein van duurzaamheid, waaronder afval. Advies is betrokken bij opstellen nota afvalbeleid. De Meerlanden levert ook maatwerk, in DVO geborgd. Voorbeeld plasticinzameling met containers.
Grip op samenwerking: verlengd lokaal bestuur	+	In het collegebesluit aangaande verlenging DVO is uitgesproken dat De Meerlanden wordt gezien als partner en verlengstuk van de gemeente. De Meerlanden is een maatschappelijke georiënteerde organisatie.

Eneco NV

Algemene kenmerken verbonden partij

Algemeen	
Vorm samenwerking	Naamloze vennootschap
Samenwerkings-partners	In totaal zijn 53 Nederlandse gemeenten aandeelhouder
Onderwerp	Energie
Aard samenwerking	Historisch gegroeid na samengaan Energiebedrijf Zuid Kennemerland met Eneco.
Sturings- en controle mogelijkheden	
Vertegenwoordigers in bestuursorganen	Wethouder Financiën in algemene vergadering van aandeelhouders
Zeggenschap	0,9% van de stemmen
Motieven voor oprichting	Aandeelhouderschap van gemeente is historisch gegroeid; voor deelname is nu geen andere motief meer dan dividend ontvangen en bovendien is uittreden lastig.
Informatiemomenten raad	– Geen aparte informatie; zit in reguliere P&C-cyclus gemeente. – Indien nodig mondelinge toelichting.
Sturingsmomenten raad	– Geen, anders dan standaard-instrumenten zoals het stellen van vragen en aannemen van moties.
Lokale beleidsruimte	n.v.t.
Uitredings-mogelijkheden	Mogelijkheden tot overdragen aandelen zijn geregeld in de statuten van Eneco NV. Beperkte mogelijkheden om hier een koper voor te vinden.
Relatieve belang	
Financiële bijdrage (2015)	Dividend: €950.000
Actuele risico's	Risico's voor Heemstede zijn met name financieel van aard in de zin dat de dividenduitkering lager kan uitvallen. In jaarverslag van Eneco wordt ingegaan op de verschillende risico's en de beheersmaatregelen die genomen zijn.
Politiek-bestuurlijke belang	Klein; aandeelhouderschap is gegroeid vanuit het verleden en levert nu dividend op.

Resultaten

Waar zetten we op in?	Status	Wat is de actuele situatie?
Actuele motieven voor samenwerking: - Ontvangen van dividend.	+	Meerwaarde van samenwerking tot nu toe: - Afgelopen jaren heeft Heemstede dividend ontvangen vanuit Eneco.
Gezamenlijke doelen 2014 - N.v.t.	n.v.t.	Resultaten t.a.v. gezamenlijke doelen 2014 - N.v.t.
Heemsteedse Doelen 2014: - Beoogd dividend van €1.050.000	+	Resultaten t.a.v. Heemsteedse doelen 2014: - Beoogde dividend is gerealiseerd. Dividend in 2014 uitgekeerd over 2013 was €1.085.831
Heemsteedse politieke aandachtspunten: - N.v.t.	n.v.t.	Actuele ontwikkelingen t.a.v. Heemsteedse politieke aandachtspunten: - N.v.t.

Grip op verbonden partij?

Belangrijke aspecten	Status	Wat is de actuele situatie?
Informatievoorziening op orde	+	Stukken zijn op orde en wethouder Heemstede is vice-voorzitter aandeelhouderscommissie. Genoeg informatie voor ambtelijke organisatie en wethouder om stand van zaken in de gaten te houden.
Meerwaarde in beeld	n.v.t.	Deelname aan verbonden partij is historisch gegroeid; los van dividend geen beoogde meerwaarde.
Actieve rol raad	n.v.t.	Gezien karakter samenwerking heeft raad een passende rol; incidenteel worden er vragen gesteld over dividendontwikkeling.
Lokaal en regiobelang verbonden	n.v.t.	Speelt geen rol bij deze verbonden partij.
Binding met verbonden partij	+	Wethouder Heemstede is vice-voorzitter aandeelhouderscommissie. Eneco zet zich ook in om banden met aandeelhouders sterk te houden.
Zicht op exit-mogelijkheden	+	Zicht is er wel, maar regelgeving maakt dat de exit-mogelijkheden beperkt zijn.
Sturing op lokale doelen en lokaal maatwerk	-	Sturingsmogelijkheden zijn beperkt gezien structuur NV en kleine aandeel Heemstede.
Grip op samenwerking: verlengd lokaal bestuur	+	Voor zover binnen de afgesproken structuur mogelijk heb je relatief gezien invloed dankzij positie van wethouder als vice-voorzitter van aandeelhouderscommissie.

Bank Nederlandse Gemeenten NV

Algemene kenmerken verbonden partij

Algemeen	
Vorm samenwerking	Naamloze Vennootschap
Samenwerkings-partners	Alle gemeenten, provincies en de Rijksoverheid
Onderwerp	Financiën
Aard samenwerking	Historisch gegroeid aandeelhouderschap.
Sturings- en controlemogelijkheden	
Vertegenwoordigers in bestuursorganen	Wethouder financiën in algemene vergadering van aandeelhouders
Zeggenschap	0,2% van de stemmen
Motieven voor oprichting	- (Goedkope) financiering voor gemeenten.
Informatiemomenten raad	- Geen aparte informatiemomenten; zit in reguliere P&C-cyclus gemeente.
Sturingsmomenten raad	- Geen, anders dan standaard-instrumenten zoals het stellen van vragen en aannemen van moties.
Lokale beleidsruimte	Niet als aandeelhouder, wel als rekeninghouder.
Uittredings-mogelijkheden	Uittreden is geregeld in statuten. Mogelijkheden tot overdragen aandelen worden hierdoor beperkt.
Relatieve belang	
Financiële bijdrage (2015)	Dividend: €155.500
Actuele risico's	Risico's voor Heemstede als aandeelhouder zijn met name financieel van aard in de zin dat de dividenduitkering lager kan uitvallen. In jaarverslag van BNG wordt ingegaan op de verschillende risico's en de beheersmaatregelen die genomen zijn.
Politiek-bestuurlijke belang	Klein.

Resultaten

Waar zetten we op in?	Status	Wat is de actuele situatie?
Actuele motieven voor samenwerking: - (Goedkope) financiering voor gemeenten	+	Meerwaarde van samenwerking tot nu toe: - Relatief goedkope financiering voor maatschappelijke voorzieningen.
Gezamenlijke doelen 2014 - n.v.t.	n.v.t.	Resultaten t.a.v. gezamenlijke doelen 2014 - n.v.t.
Heemstede Doelen 2014: - Dividend van €182.400 in 2014.	+/-	Resultaten t.a.v. Heemstede doelen 2014: - Dividend uitgekeerd in 2014 was €155.475.
Heemstede politieke aandachtspunten: - n.v.t.	n.v.t.	Actuele ontwikkelingen t.a.v. Heemstede politieke aandachtspunten: - n.v.t.

Grip op verbonden partij?

Belangrijke aspecten	Status	Wat is de actuele situatie?
Informatievoorziening op orde	+	Stukken zijn op orde en bieden zich op relevante ontwikkelingen / stand van zaken.
Meerwaarde in beeld	N.v.t.	Deelname aan verbonden partij is historisch gegroeid; los van dividend geen beoogde meerwaarde.
Actieve rol raad	N.v.t.	Gezien karakter samenwerking heeft raad een passende rol.
Lokaal en regiobelang verbonden	N.v.t.	Speelt geen rol bij deze verbonden partij.
Binding met verbonden partij	+	Er is geregeld contact, qua hoeveelheid passend bij het karakter van de verbonden partij.
Zicht op exit-mogelijkheden	+	Ligt vast in de statuten.
Sturing op lokale doelen en lokaal maatwerk	N.v.t.	Speelt geen rol bij deze verbonden partij.
Grip op samenwerking: verlengd lokaal bestuur	+	Je hebt als gemeente de grip die je wil hebben gezien de aard van de samenwerking.

Normenkader grip op verbonden partijen

Per verbonden partij is de grip onderzocht door te kijken naar de mate waarin een aantal voorwaarden aanwezig zijn. Onderstaande tabel laat per voorwaarde zien waar door de onderzoekers naar gekeken is.

Grip op verbonden partij?	
Belangrijke aspecten	Waar is naar gekeken
Informatievoorziening op orde	<p>Informatievoorziening van samenwerkingsverbanden is tijdig en (politiek) relevant. Hierbij zijn verschillende aspecten van belang:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Politiek relevant: direct zicht op een beperkt aantal relevante indicatoren en de belangrijkste keuzevraagstukken waar de raad wat van moet vinden. – De 'lokaalheid' van de informatie: niet alleen zicht op resultaten voor het samenwerkingsverband als geheel, maar ook op wat dit betekent voor de individuele gemeente. – De timing van de informatie: de raad loopt niet achter de feiten aan, maar kan daadwerkelijk nog tijdig bijsturen. – De structuur in de informatievoorziening: de informatie is transparant en overzichtelijk en biedt zicht op de ontwikkelingen over de langere termijn (bijvoorbeeld door te werken met een vast format).
Meerwaarde in beeld	<p>Meerwaarde en resultaten zijn in beeld in het licht van lokale motieven en doelen.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Bij het aangaan van verbonden partijen worden expliciete motieven en evalueerbare doelen gesteld. Het is duidelijk op basis van welke indicatoren het succes van de verbonden partij later kan worden vastgesteld. – Bij de start van de verbonden partij is duidelijk (bijvoorbeeld op basis van een nulmeting) wat de resultaten voorafgaand aan de samenwerking zijn. – Er wordt (per gemeente) gemonitord of de oorspronkelijke motieven en doelen gerealiseerd worden door de behaalde resultaten af te zetten tegen de nulmeting en de gestelde doelen.
Actieve rol raad	<p>De raad vult de eigen rol actief in.</p> <ul style="list-style-type: none"> – De raad heeft met het college passende spelregels gemaakt over de omgang met verbonden partijen: verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling en informatievoorziening. – De raad maakt gebruik van de sturingsinstrumenten die hij tot zijn beschikking heeft. – De raad stuurt actief bij (bijvoorbeeld wanneer de informatievoorziening onvoldoende is of de verbonden partij niet de beoogde resultaten oplevert). – De raad zoekt contact met andere raden om samen invloed uit te oefenen.
Lokaal en regiobelang verbonden	<p>Sturen op het verbinden van lokale en regionale doelen.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Heemstede is actief op zoek naar verbinding tussen de eigen lokale belangen, de lokale belangen van anderen en de regionale belangen.
Binding met verbonden partij	<p>Binding met verbonden partijen in plaats van afstand.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Heemstede zet zich zowel op ambtelijk, bestuurlijk als politiek niveau actief in bij het contact met de verbonden partijen. Dat Heemstede 'een van de vele partijen' of 'een kleine speler' is, leidt er niet toe dat de gemeente niet meer probeert om zijn stem te laten horen. – Er is voldoende ambtelijke kennis en capaciteit om de verbonden partij te sturen en controleren.
Zicht op exit-mogelijkheden	<p>Zicht op en gebruik van exit-mogelijkheden.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Bij het aangaan van verbonden partijen zorgt Heemstede ervoor dat er afspraken worden gemaakt over de mogelijkheden om uit te treden en de samenwerking te beëindigen. – Heemstede maakt actief van deze mogelijkheden gebruik indien dit nodig is.
Sturing op lokale doelen en lokaal maatwerk	<p>Sturen op lokale doelen en lokaal maatwerk tegen aanvaardbare kosten.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Bij het aangaan van verbonden partijen stelt de raad vast wat de gemeente zelf moet kunnen blijven bepalen en waarop regionale harmonisatie wenselijk is. – De gemeente stuurt op het creëren van een transparant systeem waarbij duidelijk is waar lokaal maatwerk mogelijk is en wat hier de eventuele meerkosten van zijn.
Grip op samenwerking: verlengd lokaal bestuur	<p>De gemeente heeft grip op het samenwerkingsverband:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Algehele oordeel gebaseerd op de optelsom van en samenhang tussen het oordeel op bovenstaande normen

Deel III: De Onderbouwing

5 Verbonden partijen van Heemstede

In dit hoofdstuk staat blok A van het evaluatiemodel centraal: welke verbonden partijen zijn er op dit moment en hoe kunnen deze beschreven worden?

Voor dit hoofdstuk is een enquête uitgezet onder de ambtelijk accounthouders. De volledige resultaten van de enquête vindt u terug in bijlage 1.



De huidige 11 verbonden partijen van Heemstede

Samenwerkingsvorm	Verbonden partij	Vertegenwoordiging Heemstede	% van de stemmen	Bijdrage in 2015 aan		
				Uitvoeringskosten*	Beleidsuitgaven**	Bedrijfsvermogen
Openbaar lichaam	GR Paswerk: werkvoorzieningsschap Zuid-Kennemerland	Collegelid in AB en DB	20%	€553.712 +€11.000	€1.344.288 ***	n.v.t.
	GR Veiligheidsregio Kennemerland (VRK)	Collegelid in AB	6,67%	€1.747.000	n.v.t.	n.v.t.
Gemeenschappelijk orgaan	GR Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland	Collegelid in het gemeenschappelijk orgaan	25%	n.v.t.	€158.126	n.v.t.
	GR Schoolverzuim en Voortijdig Schoolverlaten 'West-Kennemerland'	Collegelid in het gemeenschappelijk orgaan, ambtenaar in regiegroep	11,1%	€64.000	n.v.t.	n.v.t.
Centrumgemeenteconstructie	GR Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid	Collegelid in de stuurgroep	N.v.t.	€704.500	n.v.t.	n.v.t.
	GR Intergemeentelijke Afdeling Sociale Zaken (IASZ)	Collegelid in portefeuillehouders-overleg	n.v.t.	€1.374.200	€9.520.140	n.v.t.
NV	Bank Nederlandse Gemeenten NV (BNG)	Collegelid in AvA	0,2%	n.v.t.	n.v.t.	Dividend: -€155.500
	Eneco NV	Collegelid in AvA	0,9%	n.v.t.	n.v.t.	Dividend: -€950.000
	De Meerlanden NV	Collegelid in AvA	14%	€2.770.000	n.v.t.	Dividend: -€139.370
Stichting	Stichting Regionaal Inkoopbureau IJmond en Kennemerland	Gemeentesecretaris in AB en DB	5,6%	€160.000	n.v.t.	n.v.t.
	Stichting Openbaar Onderwijs Zuid-Kennemerland	Geen afgevaardigde van Heemstede in bestuur	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Tabel 5.1: overzicht verbonden partijen in Heemstede op basis van digitale enquête onder ambtelijk accounthouders en de begrotingen van Heemstede en verbonden partijen

- * Uitvoeringskosten zijn organisatiekosten die worden gemaakt door de verbonden partij om het beleid of taken uit te kunnen voeren (denk aan personeelskosten, huisvestingskosten, etc.). De gemeente Heemstede draagt samen met de andere samenwerkingspartners deze organisatiekosten.
- ** Beleidsuitgaven zijn gelden die direct worden uitgekeerd aan burgers, bedrijven of maatschappelijke organisaties, dan wel uitgaven die gedaan worden voor aanschaf van middelen in de openbare ruimte.
- *** Paswerk maakt in de begroting een onderscheid tussen kosten ambtelijke organisatie en personeelskosten Wsw'ers. In dit onderzoek interpreteren we de eerste als uitvoeringskosten en de tweede als beleidsuitgaven. Om de bijdrage van de gemeente Heemstede aan deze posten te kunnen bepalen is de verhouding tussen de posten bepaald, waarna op basis van deze verhouding de totale bijdrage van de gemeente Heemstede is versleuteld. De inkomsten van Paswerk zijn hierbij niet verdisconteerd.

Opvallende kenmerken verbonden partijen

Heemstede neemt op dit moment deel aan 11 verbonden partijen. Een twaalfde verbonden partij (de ICT-samenwerking met Bloemendaal) is in oprichting. Bovenstaande tabel 5.1 laat de belangrijkste kenmerken van de 11 al bestaande partijen zien. De kaart hieronder laat per omliggende gemeente zien in hoeveel verbonden partijen Heemstede met deze gemeente samenwerkt (BNG en Eneco zijn hierbij buiten beschouwing gelaten).

Een aantal zaken valt op:

- **Partners:** Buurgemeenten Bloemendaal en Zandvoort, alsmede Haarlemmerliede en Spaarnwoude, zijn de belangrijkste partners van Heemstede in verbonden partijen. Met de twee grotere buurgemeenten (Haarlem en met name Haarlemmermeer) wordt in mindere mate samengewerkt.
- **Vorm:** In Heemstede is geen sprake van één overheersende samenwerkingsvorm. Waar veel andere gemeenten vooral in openbare lichamen samenwerken, kent Heemstede 5 typen verbonden partijen.
- **Aard:** Veel verbonden partijen zijn gericht op gezamenlijke uitvoering of het delen van hulpbronnen (shared services). Denk aan de samenwerking op het gebied van gemeentebelastingen, inkoop, sociale zaken, afvalinzameling en binnenkort ook ICT. In veel regio's zijn verbonden partijen actief waarin rond een groot aantal thema's (economie, natuur/milieu, mobiliteit, sociaal domein, toerisme etc.) beleid wordt afgestemd. Denk aan GR Holland-Rijnland (voor de regio rond Leiden) en de GR Stadsregio Amsterdam. Heemstede kent niet een dergelijke verbonden partij waarin over meerdere thema's afstemming plaatsvindt en waarin de regio gezamenlijk



optrekt richting provincie of Den Haag. Wel neemt Heemstede deel aan de GR Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland, waarin dit voor één thema gebeurt.

- **Financiën:** Financieel gezien zijn De Meerlanden, de Veiligheidsregio, Paswerk en de Intergemeentelijke Afdeling Sociale Zaken de meest omvangrijke verbonden partijen: Heemstede draagt hier jaarlijks minimaal €1 miljoen aan bij en in het geval van De Meerlanden zelfs bijna €3 miljoen. Er zijn ook verbonden partijen die geld opleveren: in 2015 ontvangt Heemstede bijna €1 miljoen dividend van Eneco NV en 1,5 ton van Bank Nederlandse Gemeenten NV.
- **Sturingsmomenten raad:** Bij de openbare lichamen en gemeenschappelijke organen kan de raad een zienswijze indienen op de begroting. Bij beide centrumgemeenteconstructies, Stichting Rijk en De Meerlanden stelt de raad de eigen beleidskaders vast en geeft daarmee richting aan de uitvoering door de verbonden partijen. Bij de BNG NV en Eneco NV staat de raad op grote afstand en heeft deze geen sturingsmogelijkheden anders dan het stellen van vragen of aannemen van moties.

6 Voorwaarden voor grip op verbonden partijen

In dit hoofdstuk staat blok B van het evaluatiemodel centraal: voldoet Heemstede aan alle voorwaarden voor grip op verbonden partijen?

Een beschrijving van de negen relevante normen is te vinden in bijlage 2.



6.1 Strategische visie op samenwerking

Toegepaste norm:

- 1 Een strategische visie en/of een afwegingskader vormen de basis voor besluitvorming over het aangaan van verbonden partijen. De gemeente heeft een strategische visie of afwegingskader opgesteld voor het aangaan van verbonden partijen en gebruikt deze ook in besluitvorming over specifieke partijen. Hierbij is tenminste aandacht voor:
 - a Afwegingen ten aanzien van de meerwaarde van samenwerking ten opzichte van 'zelf doen'.
 - b Afwegingen ten aanzien van partnerkeuze.
 - c Afwegingen ten aanzien van de juridische vorm van samenwerking: hierbij zijn altijd verschillende alternatieven inclusief voor- en nadelen in beeld.
 - d De consequentie van deze afwegingen ten aanzien van sturing en beheersing door de raad.
 - e De rolverdeling tussen raad en college in de aanloopfase en in de uitvoeringsfase van samenwerkingsverbanden.

Kernbevinding:

Heemstede heeft impliciet een strategische visie op samenwerking en handelt daar ook naar. Deze visie is echter niet expliciet vastgelegd in een door de raad vastgesteld document, zoals een nota verbonden partijen. Vanuit het uitgangspunt 'Heemstede wil een zelfstandige gemeente blijven' weegt Heemstede per opgave af of samenwerking nodig is in het licht van te realiseren doelen, of het meerwaarde oplevert en welke partners en vorm daarbij het meest geschikt zijn (norm 1a t/m 1d). In de praktijk worden hierbij afwegingscriteria gehanteerd maar die zijn niet vastgelegd in een uitgewerkt kader dat handvatten biedt voor besluitvorming in concrete situaties. Ook de rolverdeling tussen raad en college in de aanloop- en uitvoeringsfase is nergens vastgelegd in bijvoorbeeld een nota verbonden partijen (norm 1e).

De gemeente Heemstede heeft een impliciete strategische visie op samenwerking. Zie verschillende documenten zoals het coalitieakkoord en de programmabegroting:

- In het collegeakkoord 2014-2018 spreekt het college de wens uit de samenwerking met andere gemeenten te intensiveren, omdat samenwerking met andere

gemeenten een meerwaarde kan betekenen zowel in organisatorisch als financieel opzicht.

- In het collegeakkoord 2010-2014 wordt aangegeven dat naar buurgemeenten een open en actieve houding wordt nagestreefd om efficiënter en goedkoper te werken.
- In de programmabegroting 2015 wordt beschreven dat integraal samenwerken steeds belangrijker wordt, voor alle beleidsterreinen maar zeker het sociale domein. De invoering van het Wmo-loket en CJG worden daarbij als voorbeelden genoemd.

Op basis van deze stukken, gesprekken met het college en de ambtelijke organisatie en de enquête onder ambtelijk accounthouders kan de visie op samenwerking en de gebruikte afwegingscriteria bij het aangaan van samenwerking als volgt worden samengevat:

- 1 Een belangrijk uitgangspunt is dat de gemeente Heemstede een **zelfstandige** gemeente wil blijven.
- 2 **Wanneer samenwerken (norm 1a):** samenwerking is geen doel op zich maar een middel om lokale opgaven te realiseren. Heemstede werkt samen als:
 - het wettelijk verplicht is, zoals in het geval bij de Veiligheidsregio;
 - via samenwerking taken efficiënter, met meer kwaliteit of met meer continuïteit kunnen worden uitgevoerd. Denk aan de samenwerking rondom ICT met de gemeente Bloemendaal.
 - het wenselijk is om de positie van Heemstede in de regio te verstevigen. Denk aan de samenwerking in de GR Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland.
- 3 **Partnerkeuze (norm 1b):** de maatschappelijke opgave is leidend voor de partnerkeuze. Heemstede werkt niet altijd samen met dezelfde gemeenten, maar kijkt per geval wat het beste is. Heemstede heeft dus op voorhand geen voorkeur voor bepaalde samenwerkingspartners. Als eenmaal een keuze is gemaakt om samenwerking te formaliseren in een verbonden partij, dan beschouwt Heemstede deze partij als ‘preferred supplier’. Daar worden dan in principe diensten van afgenomen. Op deze manier toont Heemstede zich een betrouwbare en stabiele partner en wordt bovendien het eigenaarsbelang van Heemstede gediend. Wel toetst Heemstede, indien mogelijk, of het aanbod elders meer voordelen heeft. Dit vanuit het oogpunt om de verbonden partij ook scherp te houden.⁴
- 4 **Vormkeuze (norm 1c en 1d):** Heemstede onderzoekt in de verkennende fase welke vorm het meest geschikt is voor de situatie die voorligt. Daarbij worden bepaalde vormen niet uitgesloten maar wordt de inzet van zwaardere vormen (zoals gemeenschappelijke regelingen) wel kritisch beschouwd. Dit blijkt ook bij de recente verbonden partijen die zijn aangegaan, zoals de GR Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland en de GR ICT-samenwerking met Bloemendaal. In beide gevallen is naar verschillende vormen gekeken en kwamen college en raad beargumenteerd tot

⁴ Bron: interview met college van B&W

de keuze toch voor een gemeenschappelijke regeling te gaan. Hierbij speelden de sturingsmogelijkheden van de raad in relatie tot een bepaalde vormkeuze een nadrukkelijke rol.⁵

De strategische visie van Heemstede biedt veel keuzeruimte voor specifieke situaties (zie voorgaande punten 2 t/m 4) maar biedt echter geen handvatten voor de raad om in specifieke situaties afwegingen te maken aangaande een passende rolverdeling tussen raad en college (*norm 1e*). Onderstaande vragen komen in raadsvoorstellen aangaande samenwerkingsverbanden en in de gesprekken tijdens dit onderzoek niet helder in beeld:

- Hoe verloopt het proces tussen raad en college in verschillende fasen van samenwerking: het aangaan, het beheren en het verlaten van een samenwerkingsverband?
- Op welk moment komt de raad in positie, zijn er dan nog keuzemogelijkheden en welke ruimte heeft de raad voor het stellen van kaders?
- Wat moet in beeld zijn om een oordeel te vormen over de wenselijkheid en/of meerwaarde van samenwerking?

In veel gemeenten worden dergelijke vragen beantwoord in een door de raad vastgestelde Nota verbonden partijen, waarin vaak ook een handzaam afwegingskader is opgenomen⁶. Heemstede heeft een dergelijke nota niet.

Aanbeveling 1 uit het rekenkameronderzoek 2007: opgevolgd

De eerste aanbeveling uit het rekenkameronderzoek uit 2007 luidde “Bezint eer ge begint. Vraag als raad altijd om alternatieven voor een GR, waaronder het alternatief ‘onder eigen gemeentelijk verantwoordelijkheid’ en laat de voor- en nadelen van de verschillende alternatieven voor de concrete situatie op een rijtje zetten.”.

Zoals hierboven beschreven wordt er bij de recent aangepane verbonden partijen (ICT-samenwerking en Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland) nadrukkelijk ingegaan op verschillende alternatieven. Uit de manier waarop dit gedaan wordt, blijkt duidelijk dat de GR zeker niet per definitie de voorkeur heeft, maar alleen wordt gekozen als er geen andere geschikte alternatieven zijn.

⁵ Bronnen: raadsvoorstellen betreffende aangaan GR Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland (januari 2013) en ICT-samenwerking met Bloemendaal (oktober 2014).

⁶ Zie bijvoorbeeld de Nota's van de gemeente Dordrecht en Haarlemmermeer met afwegingskaders voor het aangaan en uitbreiden van samenwerking.

6.2 Meerwaarde en resultaten in beeld

Toegepaste norm:

- 2 Meerwaarde en resultaten zijn in beeld in het licht van lokale motieven en doelen.
 - a Bij het aangaan van verbonden partijen worden expliciete motieven en evalueerbare doelen gesteld. Het is duidelijk op basis van welke indicatoren het succes van de verbonden partij later kan worden vastgesteld.
 - b Bij de start van de verbonden partij is duidelijk (bijvoorbeeld op basis van een nulmeting) wat de resultaten voorafgaand aan de samenwerking zijn.
 - c Er wordt gemonitord of de oorspronkelijke motieven en doelen gerealiseerd worden door de behaalde resultaten af te zetten tegen de nulmeting en de gestelde doelen.

Kernbevinding:

Er is onvoldoende concreet zicht op de meerwaarde van samenwerking (norm 2c). De meerwaarde wordt bij het aangaan van samenwerkingsverbanden wel geformuleerd, maar evalueerbare doelen en een beeld van de nulsituatie ontbreken (normen 2a en 2b). Tegelijkertijd bestaat bij de ambtelijk accounthouders wel het beeld dat door samenwerking via verbonden partijen de beoogde meerwaarde wordt gerealiseerd. Het gaat dan met name om het vergroten van het lokale ambitieniveau, efficiënter werken en organisatorische voordelen.

Op basis van de drie onderzochte casussen vallen drie zaken op:

- 1 De samenwerking in de Veiligheidsregio Kennemerland is verplicht. Heemstede heeft voor deze samenwerking geen lokale doelen of meerwaarde geformuleerd.
- 2 Voor de ICT-samenwerking met de gemeente Bloemendaal zijn wel lokale doelen geformuleerd maar die zijn in onvoldoende mate evalueerbaar opgesteld (norm 2a en 2b). Als doel wordt bijvoorbeeld genoemd het verbeteren van de continuïteit van dienstverlening.⁷ Het vertrekpunt is echter niet helder: wat is de continuïteit voor het moment van samenwerking? Dit geldt ook voor het ambitieniveau: wat is de gewenste continuïteit door samenwerking? Hierdoor is het niet mogelijk om de meerwaarde gaandeweg de samenwerking te meten.
- 3 Dit geldt ook voor de casus Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland. Het is op zich evident dat bereikbaarheid een grensoverschrijdend vraagstuk is en een regionale aanpak vraagt. Het motief voor deze samenwerking is om samen met andere gemeenten de positie naar partners zoals het rijk en de provincie te verstevigen en een gezamenlijk plan uit te voeren.⁸ Hiermee wordt ook voorkomen dat gemeenten elkaar wederzijds hinderen door voor eigen oplossingen te gaan. Met andere woorden: de realisatie van de opgaven op het gebied van bereikbaarheid kan door samenwerking worden versneld en het ambitieniveau kan worden verhoogd. De

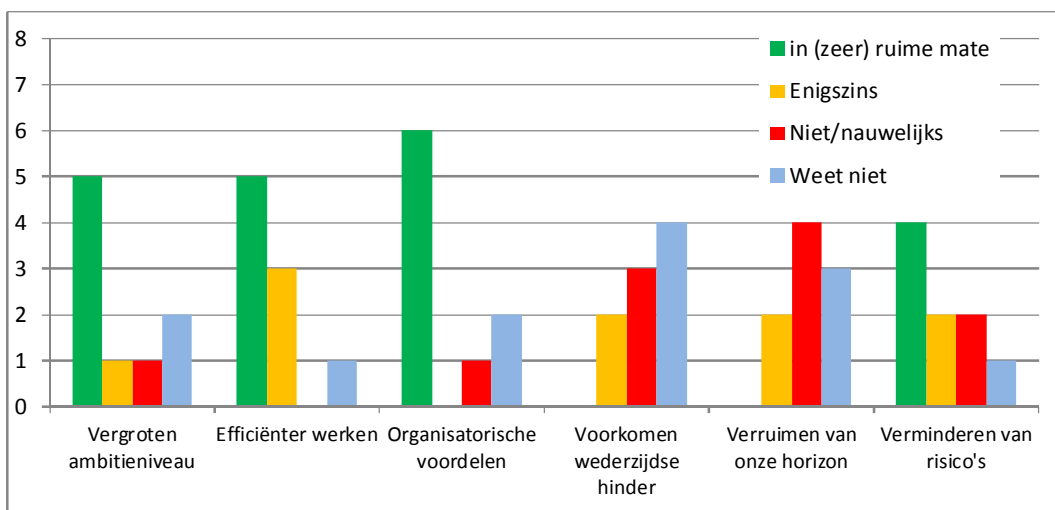
⁷ Bron: Raadsvoorstel Samenwerking ICT infrastructuur Bloemendaal – Heemstede (raadsvergadering 30 oktober 2014).

⁸ Bronnen: Interviews college van B&W en ambtenaren; regionale bereikbaarheidsvisie.

doelen ten aanzien van de samenwerking op het terrein van bereikbaarheid zijn echter niet evalueerbaar geformuleerd (*norm 2a*).

Ook voor de overige negen casussen geldt dat - op basis van een zelfevaluatie en beknopt dossieronderzoek - doelen onvoldoende evalueerbaar geformuleerd zijn. Een voorbeeld hiervan is de GR Schoolverzuim en voortijdig schoolverlaten. Daar wordt als gerealiseerde meerwaarde gesteld 'een goede bereikbaarheid', zonder dat dit concreet wordt uitgewerkt en de huidige situatie in kaart is (*normen 2a + 2b*). Bij de GR Paswerk-
werkvoorzieningschap is de gerealiseerde meerwaarde onbekend (*norm 2c*).

Uit de enquête onder ambtelijk accounthouders blijkt dat bij hen wel het beeld bestaat dat de verbonden partijen de beoogde meerwaarde realiseren, zie onderstaande figuur. De meerwaarde ligt dan hoofdzakelijk op het terrein van vergroten van het ambitieniveau, efficiënter werken en organisatorische voordelen (denk aan verbetering professionaliteit en continuïteit). Andere aspecten - zoals het voorkomen van hinder of verruimen van de horizon- worden in mindere mate gerealiseerd, maar dit zijn ook zelden belangrijke motieven om te gaan samenwerken via de verbonden partijen.



Figuur 6.1: meerwaarde van verbonden partijen. Bron: de enquête onder de 11 ambtelijk accounthouders van de 11 huidige verbonden partijen van Heemstede.

Aanbeveling 2 uit onderzoek 2007: niet opgevolgd

De tweede aanbeveling uit het rekenkameronderzoek uit 2007 luidde: "Maak concrete doelstellingen. Voer een politieke discussie in de raden over de doelstelling van een GR. Formuleer deze zo SMART mogelijk en leg het resultaat vast in bruikbare prestatieafspraken met concrete indicatoren. Bewaak de uitvoering."

Bovenstaande paragraaf maakt duidelijk dat deze aanbeveling nog onvoldoende is opgevolgd. Bij de start van recente GR'en zijn doelstellingen onvoldoende concreet en SMART geformuleerd, waardoor achteraf ook niet is vast te stellen of doelstellingen gerealiseerd worden.

6.3 Overzicht van de raad over verbonden partijen

Toegepaste norm:

- 3 De raad beschikt over een handzaam overzicht van verbonden partijen. Per verbonden partij is transparant in beeld:
- a wat de motieven waren om de verbonden partij op te richten;
 - b wat de juridische vorm is;
 - c wat de omzet is, met welk percentage Heemstede deelneemt en wat de bijdrage van Heemstede is;
 - d welke concrete resultaten zijn behaald en hoe die zich verhouden tot de door Heemstede gestelde doelen;
 - e wat de risico's zijn;
 - f welke sturingsmogelijkheden de raad heeft (op basis van een jaarkalender per GR)

Kernbevinding:

De raad heeft overzicht over de verbonden partijen in termen van doelen, juridische vorm, partners, financiën en sturingsmomenten (normen 3a t/m 3c en 3f). De raad heeft echter minder zicht op lokale doelrealisatie en risico's (normen 3d en 3e).

Het belangrijkste instrument voor de raad om algemeen overzicht te houden over de verbonden partijen is de paragraaf verbonden partijen die altijd wordt opgenomen in de gemeentelijke begroting en jaarrekening. De informatiewaarde van deze paragraaf is de afgelopen jaren verbeterd⁹. Zo is nu per verbonden partij ook opgenomen:

- Waarom de verbonden partij is opgericht / wat het doel is van de verbonden partij (norm 3a);
- Wat de juridische vorm is (norm 3b) en welke gemeenten nog meer deelnemen;
- Wat belangrijke financiële gegevens zijn zoals het resultaat en de bijdrage van Heemstede (norm 3c);
- Wat de sturingsmomenten voor de raad zijn (norm 3f);
- Wat actuele ontwikkelingen zijn binnen de verbonden partij.

In de paragraaf verbonden partijen (het overzicht voor de raad) ontbreekt belangrijke informatie. Denk hierbij aan:

- In de jaarstukken wordt nu wel de doelstelling van de verbonden partij opgenomen, maar wordt niet direct teruggeblikt op de mate waarin deze het afgelopen jaar is gerealiseerd. Ook geeft de paragraaf geen zicht op specifieke lokale doelen en de mate waarin die zijn gerealiseerd (norm 3d).
- De paragraaf verbonden partijen biedt nog weinig zicht op de risico's. Wat is het risicoprofiel van een verbonden partij: is dit hoog, gemiddeld of laag. En wat zijn dan de belangrijkste risico's (norm 3e)?

⁹ Bronnen: programmabegrotingen (2012 t/m 2015) en jaarrekeningen (2012 t/m 2014) van de gemeente Heemstede.

Met betrekking tot dit laatste punt blijkt uit de digitale enquête dat er slechts voor drie verbonden partijen een actuele risico-analyse is gemaakt ten behoeve van de gemeenteraad. Uit nadere documentstudie blijkt dat in de jaarstukken van de verbonden partijen in zeker 9 gevallen wel risico's beschreven worden.

6.4 Rol van de raad

Toegepaste norm:

- 4 De raad vult de eigen rol actief in.
 - a De raad heeft met het college passende spelregels gemaakt over de omgang met verbonden partijen: verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling en informatievoorziening.
 - b De raad maakt gebruik van de sturingsinstrumenten die hij tot zijn beschikking heeft.
 - c De raad stuurt actief bij (bijvoorbeeld wanneer de informatievoorziening onvoldoende is of de verbonden partij niet de beoogde resultaten oplevert).
 - d De raad zoekt contact met andere raden om samen invloed uit te oefenen.

Kernbevinding:

De raad toont zich actief betrokken bij de regie en sturing op verbonden partijen door actief gebruik te maken van sturingsinstrumenten (norm 4b) en indien nodig actief bij te sturen (norm 4c). Er zijn geen algemene spelregels tussen raad en college overeengekomen over de omgang met verbonden partijen (norm 4a). In dit onderzoek hebben we in onvoldoende mate weten te achterhalen of de raad contact zoekt met andere raden van samenwerkende partijen (norm 4d).

De raad van Heemstede toont zich over het algemeen zeer actief betrokken bij de regie en sturing op verbonden partijen. Hiervan zijn tijdens dit onderzoek verschillende voorbeelden gevonden:

- De raad van Heemstede steekt veel energie in het verbeteren van het zicht op de Veiligheidsregio Kennemerland (norm 4c). Nadat de raad eerder twee kritische zienswijzen over de informatievoorziening opstuurde, heeft de raad de klachten en wensen nu nader uitgewerkt in een memo (zie onderstaand tekstkader).
- De raad heeft gebruik gemaakt van de beschikbare sturingsinstrumenten tijdens de oprichting van de GR Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland (norm 4b). De raad diende verschillende moties in, waarvan er uiteindelijk twee werden aangenomen. Dit heeft ook geleid tot aanpassingen; zo zijn de vergaderingen van het gemeenschappelijk orgaan nu openbaar in plaats van vertrouwelijk¹⁰.

¹⁰ Bronnen: moties 'Drie Prioriteiten in Regionale Bereikbaarheidsvisie Zuid-Kennemerland' en 'Openbaarheid in bereikbaarheid' (beide van januari 2013); raadsvoorstel over aanpassingen in gemeenschappelijke regeling Zuid-Kennemerland (vergadering 27 juni 2013).

- De raad toonde zich ook tijdens het onderzoek actief betrokken; het onderzoek is mede geïnitieerd vanuit de wens van de raad om meer grip te krijgen op de verbonden partijen (norm 4b).

Casus Veiligheidsregio Kennemerland¹¹

De gemeenteraad heeft in 2014 twee uiterst kritische zienswijzen ingediend ten aanzien van de jaarstukken en de begroting van de Veiligheidsregio. Over het jaarverslag zegt de raad: “de commissie is bijzonder kritisch over de presentatie, informatiewaarde en leesbaarheid van het jaarverslag.” De raad geeft aan dat de jaarverslaglegging en de programmabegroting niet aansluit bij de informatiebehoefte van de raad. Voor de raad is niet duidelijk waar de gemeente precies over gaat en voor betaalt.

Naar aanleiding van deze zienswijze heeft de VRK aan de raad gevraagd de kritiek nader toe te lichten. De raad heeft deze handschoen opgepakt door een memo te schrijven. Hierin komt de raad tot 5 concrete aanbevelingen om de stukken van de Veiligheidsregio begrijpelijker en relevanter te maken voor raadsleden. De raadsleden hebben hier ook over gesproken met de VRK en de memo zal nu ingebracht worden in de bestuursorganen van de verbonden partij.

De (actieve) gewenste betrokkenheid en informatiepositie van de raad is niet vastgelegd in afspraken of spelregels tussen raad en college over de algemene omgang met verbonden partijen, bijvoorbeeld in de vorm van een nota verbonden partijen (norm 4a). Voor individuele verbonden partijen zijn afspraken over verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling en informatievoorziening vaak wel vastgelegd in bijvoorbeeld de tekst van de gemeenschappelijke regeling.

Aanbeveling 3 uit onderzoek 2007: niet opgevolgd

De derde aanbeveling uit het rekenkameronderzoek uit 2007 luidde: “Maak passende spelregels. Voer een politieke discussie in de raden over de organisatie van een GR. Besteed daarbij aandacht aan: de verantwoordelijkheids- en bevoegdhedenverdeling; de informatievoorziening (wat ad hoc op basis van het “politië gevoel” van de bestuurders en wat in welke reguliere rapportage- en verantwoordingscyclus)”.

Zoals hierboven vermeld, is er nog geen sprake van duidelijke verbetering. Er zijn geen algemene spelregels waarin raad en college hebben vastgelegd wat de verantwoordelijkheids- en bevoegdhedenverdeling is en hoe de informatievoorziening plaatsvindt. Voor individuele GR'en is dit wel vastgelegd in de gemeenschappelijke regeling, maar deze afspraken zijn vaak heel algemeen. Meestal is wel aangegeven dat de raad bijvoorbeeld een jaarverslag ontvangt, maar is niet duidelijk welke informatie daarin gepresenteerd moet worden.

¹¹ Bronnen: Interviews met college van B&W en ambtenaren; zienswijzen gemeenteraad Heemstede op Jaarverslag 2013 en begroting 2015; memo van raadsleden Heeremans en Klaasen over rapportages Veiligheidsregio Kennemerland

6.5 Informatievoorziening aan de raad

Toegepaste norm:

- 5 Informatievoorziening van verbonden partijen is tijdig en (politiek) relevant. Hierbij zijn verschillende aspecten van belang:
- a Politiek relevant: direct zicht op een beperkt aantal relevante indicatoren en de belangrijkste keuzevraagstukken waar de raad wat van moet vinden.
 - b De lokale vertaling van de informatie: niet alleen zicht op resultaten voor het samenwerkingsverband als geheel, maar ook op wat dit betekent voor de individuele gemeente.
 - c De timing van de informatie: de raad loopt niet achter de feiten aan, maar kan daadwerkelijk nog tijdig bijsturen.
 - d De structuur in de informatievoorziening: de informatie is transparant en overzichtelijk en biedt zicht op de ontwikkelingen over de langere termijn (bijvoorbeeld door te werken met een vast format).

Kernbevinding:

De informatievoorziening naar de raad is onvoldoende en een serieus aandachtspunt. Bij één onderzochte casus ontvangt de raad informatie niet tijdig (norm 5c). Bij een andere casus ontvangt de raad de informatie wel tijdig maar is deze niet goed gericht op de rol van de raad (normen 5a, 5b en 5d). Er is sprake van een paradox: hoe meer informatie, hoe minder het zicht. De raad krijgt veel informatie maar het ontbreekt aan een relevante lokale vertaling. Het is voor de raad niet duidelijk wat het lokale effect is van de activiteiten van de verbonden partij en wat dat precies heeft gekost.

Bij het aangaan van samenwerkingsverbanden ontvangt de raad goede en relevante informatie om tot een keuze te kunnen komen over het wel of niet aangaan van een verbonden partij (*norm 5a*). Dat blijkt uit de casussen ICT-samenwerking met Bloemendaal en de GR Bereikbaarheidsvisie Zuid-Kennemerland. Als voorbeeld onderstaand de casus ICT-samenwerking met Bloemendaal.

Casus ICT-samenwerking met Bloemendaal¹²

Het raadsvoorstel voor het aangaan van de ICT-samenwerking met Bloemendaal bevat veel relevante informatie op basis waarvan de raad een besluit kan nemen:

- de motieven voor en de haalbaarheid van de samenwerking worden onderbouwd met een businesscase;
- het college gaat uitgebreid in op de overwegingen om te kiezen voor een centrumgemeenteconstructie;
- de mogelijkheden tot uittreding komen nadrukkelijk aan de orde.

¹² Bronnen: Raadsvoorstel Samenwerking ICT infrastructuur Bloemendaal – Heemstede voor vergadering van 30 oktober 2014 (inclusief bijlagen); de eerste, tweede en derde rapportage voortgang ambtelijke samenwerking Heemstede/Bloemendaal

De raad wordt ook los van dit raadsvoorstel regelmatig met voortgangsrapportages op de hoogte gehouden van de voortgang van de ICT-samenwerking.

Uit twee onderzochte casussen blijkt dat het borgen van een tijdige en relevante informatievoorziening na deelneming aan de verbonden partij lastig is:

- In de GR Bereikbaarheidsvisie Zuid-Kennemerland is afgesproken dat de raden jaarlijks het jaarplan, de begroting en de jaarrekening ontvangen. Hoewel de samenwerking eind 2013 van start is gegaan, hebben de raden deze stukken tot nu toe nog geen enkele keer ontvangen. Waarschijnlijk behandelt de raad van Heemstede pas in september 2015 de jaarstukken 2013-2014 en het jaarplan 2015 (*norm 5c*).¹³
- Bij de Veiligheidsregio Kennemerland is een paradox zichtbaar: de raad krijgt weliswaar heel veel informatie, maar ziet daardoor door de bomen het bos niet meer. De jaarstukken bevatten allerlei informatie over specifieke producten en indicatoren, maar het ontbreekt aan overzichtelijk antwoord op de voor de raad cruciale vragen: is Heemstede veiliger en gezonder geworden en wat heeft dat gekost? (*normen 5a, 5b en 5d*)¹⁴

Aanbeveling 5 uit onderzoek 2007: deels opgevolgd

De vijfde aanbeveling uit het rekenkameronderzoek uit 2007 luidde: “Zorg dat de procedures helder zijn. Maak voor elke GR de jaarkalender met beslismomenten voor de raden van tevoren bekend. Zorg ervoor dat de documenten die worden gebruikt om informatie te verschaffen transparant en overzichtelijk zijn en volgens een vast format zijn opgebouwd. Vermijd overbodige verschillen tussen statuten van GR’s.”

Deze aanbeveling is deels opgevolgd. De paragraaf verbonden partijen in de programmabegroting bevat nu per GR zicht op de beslismomenten voor de raad. Documenten die gebruikt worden om informatie te verschaffen, zijn echter nog niet altijd transparant en overzichtelijk; de informatievoorziening van de Veiligheidsregio Kennemerland is hier het belangrijkste voorbeeld van.

¹³ Bronnen: Gemeenschappelijke Regeling Bereikbaarheidsvisie Zuid-Kennemerland; interviews met College van B&W en ambtenaren.

¹⁴ Bronnen: Jaarverslag 2013 en begroting 2015 van Veiligheidsregio Kennemerland; zienswijzen gemeenteraad Heemstede op jaarverslag 2013 en begroting 2015; memo van raadsleden Heeremans en Klaasen over rapportages Veiligheidsregio Kennemerland

6.6 Verbinden van lokale en regionale doelen

Toegepaste norm:

- 6 Sturen op het verbinden van lokale en regionale doelen.
- a Heemstede is actief op zoek naar verbinding tussen de eigen lokale belangen, de lokale belangen van anderen en de regionale belangen.

Kernbevinding:

Heemstede verbindt lokale belangen met belangen van andere gemeenten en met overkoepelende regionale belangen (norm 6a). Wel is het opvallend dat verbonden partijen weinig voor regionale beleidsafstemming worden ingezet. Dat is in slechts één van de twaalf casussen het geval. Het betreft hier het thema bereikbaarheid en mobiliteit. Vermoedelijk vindt beleidsafstemming op andere grensoverschrijdende thema's in andere vormen van samenwerking plaats.

Heemstede is actief op zoek naar manieren om het lokale belang te verbinden met de lokale belangen van anderen en het overkoepelende regionale belang. De GR Bereikbaarheidsvisie Zuid-Kennemerland is hier een voorbeeld van. Deze samenwerking komt voort uit het besef dat de lokale belangen van vier gemeenten alleen gerealiseerd kunnen worden door gezamenlijk het regionale belang te behartigen (norm 6a).¹⁵ Tot nu toe heeft dit geleid tot een door alle partijen onderschreven visie, een regionale prioriteitenlijst en een regionaal mobiliteitsfonds. Vraag is wel of de onderlinge solidariteit straks ook tot uiting komt als er vanuit dit fonds concrete projecten gefinancierd gaan worden.

Opvallend: weinig beleidsafstemming in verbonden partijen

Het valt op dat de GR Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland de enige verbonden partij is waarin regionale beleidsafstemming plaatsvindt. Waar andere gemeenten vaak in één verbonden partij afstemmen over lokale en regionale belangen en beleid op een groot aantal thema's, is hier in Heemstede geen sprake van; beleidsafstemming vindt of plaats in een verbonden partij rond een specifiek thema, of in informele verbanden (denk aan de Metropoolregio Amsterdam).

Ook op ambtelijk niveau heeft Heemstede zicht op de lokale belangen en wordt actief geacteerd om deze te verbinden met de belangen van anderen (norm 6a). De steeds nauwere ambtelijke samenwerking met Bloemendaal is hierin de spil; de gemeenten zien dat het in hun beider belang is om nauw samen te gaan werken op bedrijfsvoeringsaspecten.¹⁶

¹⁵ Bronnen: interview met College van B&W; Raadsvoorstel Regionale bereikbaarheidsvisie "Zuid-Kennemerland, bereikbaar door samenwerking" (vergadering 31 maart 2011)

¹⁶ Bron: Visie op Samenwerking Heemstede en Bloemendaal, ontwikkeldocument, december 2013.

6.7 Sturen op lokale doelen en lokaal maatwerk

Toegepaste norm:

- 7 Sturen op lokale doelen en lokaal maatwerk tegen aanvaardbare kosten.
 - a Bij het aangaan van verbonden partijen stelt de raad vast wat de gemeente zelf moet kunnen blijven bepalen en waarop regionale harmonisatie wenselijk is.
 - b De gemeente stuurt op het creëren van een transparant systeem waarbij duidelijk is waar lokaal maatwerk mogelijk is en wat hier de eventuele meerkosten van zijn.

Kernbevinding:

Het sturen op lokale doelen en lokaal maatwerk verloopt met wisselend succes. Het creëren van duidelijkheid over wat lokaal en wat regionaal kan worden bepaald, is één van de lastigste aspecten van samenwerking in verbonden partijen. Ook in Heemstede blijkt dit niet altijd eenvoudig. Bij recent aangepane verbonden partijen stelt de raad duidelijke kaders (norm 7a), maar bij al bestaande verbonden partijen raakt de lokale keuzeruimte buiten beeld (norm 7b).

Het creëren van duidelijkheid over wat lokaal en wat regionaal kan worden bepaald, is één van de lastigste aspecten van samenwerking in verbonden partijen. Ook in Heemstede blijkt dit niet altijd eenvoudig. Het succes is hierbij wisselend:

- De GR bereikbaarheidsvisie Zuid-Kennemerland is een positief voorbeeld. Bij het aangaan van de verbonden partij is in het raadsvoorstel expliciete aandacht voor de rol van de raad en de resterende lokale keuzeruimte (*norm 7a*). Het is duidelijk dat de raad ‘overruled’ kan worden als deze als enige raad niet instemt met een project; dan gaat er alsnog een bijdrage uit het mobiliteitsfonds naar dit project.¹⁷ De gemeenteraad formuleert zelf ook actief de lokale inzet, bijvoorbeeld door een motie aan te nemen waarin drie prioriteiten zijn vastgelegd.¹⁸
- Bij de GR Veiligheidsregio Kennemerland is de gemeenteraad het zicht op de lokale sturingsruimte helemaal kwijt (*norm 7b*). Uit de zienswijzen en recente memo van de raad, blijkt dat het onduidelijk is wat de feitelijke beïnvloedingsmogelijkheden zijn. Voor de raad is niet zichtbaar wat landelijk beleid is, wat de gemeenten in de Veiligheidsregio overeen zijn gekomen en op welke onderdelen elke individuele gemeente eigen wensen of opdrachten kan formuleren.¹⁹ Uitzondering hierop is het behouden van de brandweerpost, waar op bestuurlijk niveau veel inspanning voor is verricht.

¹⁷ Bron: raadsvoorstel betreffende aangaan GR Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland (januari 2013)

¹⁸ Bron: motie ‘Drie Prioriteiten in Regionale Bereikbaarheidsvisie Zuid-Kennemerland’

¹⁹ Bronnen: zienswijzen gemeenteraad Heemstede op Jaarverslag 2013 en begroting 2015; memo van raadsleden Heeremans en Klaasen over rapportages Veiligheidsregio Kennemerland

- Bij de GR ICT-samenwerking is er sprake van zoveel als mogelijk harmonisatie. Het is daar helder waar lokale ruimte ligt. Voor alle ICT-investeringen groter dan € 15.000,- wordt door Bloemendaal en Heemstede dezelfde oplossing gekozen.²⁰ (*norm 7a*)

6.8 Binding met de verbonden partijen

Toegepaste norm:

- 8 Binding met verbonden partijen in plaats van afstand.
- Heemstede zet zich zowel op ambtelijk, bestuurlijk als politiek niveau actief in bij het contact met de verbonden partijen. Dat Heemstede ‘een van de vele partijen’ of ‘een kleine speler’ is, leidt er niet toe dat de gemeente niet meer probeert om zijn stem te laten horen.
 - Er is voldoende ambtelijke kennis en capaciteit om de verbonden partij te sturen en controleren.

Kernbevinding:

Heemstede handelt bewust vanuit zowel de rol van eigenaar als die van opdrachtgever, en weet daar een goede balans in te vinden. Zo zet de gemeente zich actief in als duurzame partner en voor het behouden van binding, maar ook tegelijkertijd als partij die elders toetst of de samenwerking nog voordelen heeft. Dit laatste is in eerste instantie gericht op het scherp houden van de verbonden partij. Heemstede laat zo nadrukkelijk zijn stem horen en probeert, ook door voldoende ambtelijke en bestuurlijke inzet, zijn invloed te doen gelden (normen 8a en 8b).

Heemstede zet nadrukkelijk in op het houden van een sterke binding met de verbonden partijen. In het collegeakkoord van 2014 wordt dit expliciet uitgesproken: “het college hecht grote waarde aan de goede relaties met partijen waarmee de gemeente samenwerkt of waarvan de gemeente deel uit maakt.” Ook in het gesprek met het college komt dit naar voren:

‘Heemstede wil niet vanaf de zijlijn schreeuwen, maar wil actief sturen op ‘onze’ verbonden partijen.’²¹

Het blijft op dit punt niet alleen bij mooie woorden. Dat Heemstede actief inzet op het behouden van binding, blijkt ook in de praktijk (*normen 8a en 8b*):

- Het behouden van binding is een doorslaggevend argument om de ICT-samenwerking vorm te geven via een centrumgemeenteconstructie en niet in een

²⁰ Bron: Raadsvoorstel Samenwerking ICT infrastructuur Bloemendaal – Heemstede voor vergadering van 30 oktober 2014 (inclusief bijlagen)

²¹ Bron: interview met college van B&W.

- stichting. Het college stelt: “Bij een stichting wordt meer afstand gecreëerd en bestaat het risico van wij-zij denken.”²²
- Heemstede zet zich op alle niveaus actief in om verbonden partijen te sturen, ook al is de gemeente soms een kleine speler. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar in de Veiligheidsregio. De raad probeert actief de informatiepositie te verbeteren; ambtenaren en bestuurders hebben veel energie gestoken in het behoud van de brandweerpost in Heemstede.²³
 - Heemstede toont zich een betrouwbare en positief kritische partner. Bijvoorbeeld door te kiezen voor het ‘preferred supplier’-principe, maar ook door aangegane verplichtingen na te komen. Dit is nu bijvoorbeeld zichtbaar bij de GR Bereikbaarheidsvisie Zuid-Kennemerland. Waar twee andere gemeenten hun verplichtingen (deels) niet nakomen, laat Heemstede zien een betrouwbare partner te zijn.²⁴
 - Voor alle verbonden partijen is een ambtelijk accounthouder aangewezen; op die manier is geborgd dat er ambtelijke capaciteit beschikbaar is om verbonden partijen te sturen en controleren.

Uit de enquête onder de ambtelijk accounthouders blijkt dat de betrokken ambtenaren de samenwerking met de partijen over het algemeen ook als positief beoordelen: verbonden partijen zijn resultaatgericht en constructief.

Typering van wijze van samenwerken	++/+	+ / -	-/--	Weet niet
Het proces is transparant voor alle betrokken partijen	73%	9%	9%	9%
De resultaten zijn tastbaar of zichtbaar voor alle betrokken partijen	63%	9%	18%	9%
De samenwerking is resultaatgericht	82%	9%	0%	9%
De samenwerking is constructief	82%	9%	0%	9%
De besluitvorming is slagvaardig	63%	18%	9%	9%
De inhoudelijke aanpak wordt niet of nauwelijks belemmerd door positieospel of strijd over bevoegdheden/ taakverdeling	73%	18%	0%	9%

Tabel 6.1: Beoordeling van de samenwerking in de 11 huidige verbonden partijen van Heemstede. Het oordeel is gegeven door de 11 ambtelijk accounthouders van deze partijen.

++/+ betekent in (zeer) grote mate; +/- betekent enigszins; -/-- weinig of niet. De percentages geven aan welk deel van de 11 ambtelijk accounthouders het desbetreffende oordeel geeft.

De relaties tussen de betrokken partners zijn in de zelfevaluatie in kaart gebracht aan de hand van een aantal invalshoeken die als stimulansen voor constructieve samenwerking kunnen worden opgevat. Het oordeel van de accounthouders is wederom positief: de

²² Bron: Raadsvoorstel Samenwerking ICT infrastructuur Bloemendaal – Heemstede voor vergadering van 30 oktober 2014 (inclusief bijlagen).

²³ Bron: interviews met college van B&W en ambtenaren.

²⁴ Bron: interviews met college van B&W en ambtenaren.

inzet is evenwichtig verdeeld en er is sprake van vertrouwen tussen de deelnemende partijen.

Typering relatie tussen de partijen	+++	+/-	-/-	Weet niet
Evenwichtig aandeel qua inzet van middelen, tijd en mensen	82%	9%	0%	9%
Evenwichtige verdeling van invloed	73%	18%	0%	9%
Vertrouwen tussen de partijen	82%	9%	0%	9%
Gelijk gestemde belangen van partijen	63%	18%	9%	9%

Tabel 6.2: Beoordeling van de relaties tussen samenwerkende partijen in de 11 huidige verbonden partijen van Heemstede. Het oordeel is gegeven door de 11 ambtelijk accounthouders van deze partijen. +++ betekent in (zeer) grote mate; +/- betekent enigszins; -/- weinig of niet. De percentages geven aan welk deel van de 11 ambtelijk accounthouders het desbetreffende oordeel geeft.

6.9 Exit-mogelijkheden

Toegepaste norm:

- 9 Zicht op en gebruik van exit-mogelijkheden.
 - a Bij het aangaan van verbonden partijen zorgt Heemstede ervoor dat er afspraken worden gemaakt over de mogelijkheden om uit te treden en de samenwerking te beëindigen.
 - b Heemstede maakt actief van deze mogelijkheden gebruik indien dit nodig is.

Kernbevindingen:

Er is bij het aangaan van samenwerking via verbonden partijen voldoende aandacht voor de mogelijkheid van uittreden (9a). Hoewel Heemstede recent niet is uitgetreden uit verbonden partijen wordt de mogelijkheid hiertoe, indien de omstandigheden aanleiding hiertoe geven, wel actief onderzocht (norm 9b).

De gemeente Heemstede besteedt bij het oprichten van nieuwe verbonden partijen nadrukkelijk aandacht aan de mogelijkheden om hier uiteindelijk weer uit te stappen (norm 9a). De mogelijkheden om uit te treden komen expliciet aan de orde in de recente raadsvoorstellen over het aangaan van de GR Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland en de GR ICT-samenwerking. Heemstede maakt hierbij ook bewuste keuzes:

- Uitgangspunt bij de steeds nauwere ambtelijke samenwerking met Bloemendaal is dat deze in principe zo flexibel mogelijk wordt ingericht. Dit is vastgelegd in de visie van beide gemeenten op de samenwerking. Ondanks dit algemene uitgangspunt, kiest Heemstede rondom de GR ICT-samenwerking toch voor relatief hoge barrières

voor uitreding: gezien de grote investeringen op ICT-gebied, zouden de risico's anders te hoog zijn.²⁵

Ook als verbonden partijen eenmaal lopen, probeert Heemstede zicht te houden op de exit-mogelijkheden. Zo is in 2012/2013 gezamenlijk met De Meerlanden gekeken naar een exit-strategie met betrekking tot het verkopen van de aandelen en het aankopen van de milieustraat.²⁶ Uiteindelijk heeft de gemeenteraad van Heemstede besloten hier toch niet voor te kiezen (norm 9b).

Aanbeveling 4 uit onderzoek 2007: opgevolgd

De vierde aanbevelingen uit het rekenkameronderzoek uit 2007 luidde: “Maak GR’s flexibeler. Neem in de statuten van de GR een procedure op om op eenvoudige manier wijzigingen aan te kunnen brengen in: doelstellingen en prestatieafspraken; informatievoorziening en dan met name de frequentie waarmee en de zaken waarover raden moeten worden geïnformeerd en geraadpleegd; samenstelling van het AB en andere aspecten van verantwoordelijkheids- en bevoegdhedenverdeling.”

Deze aanbeveling is in die zin opgevolgd dat Heemstede (bijvoorbeeld bij de ambtelijke samenwerking met Bloemendaal) inzet op flexibele samenwerkingsvormen. Het gaat daarbij niet zozeer om het flexibeler maken van GR'en, maar met name om het kiezen voor andere vormen die een meer flexibel karakter hebben (denk aan informele netwerksamenwerking). Binnen GR'en zet Heemstede er op in om geen nodeeloos ingewikkelde procedures vast te leggen, maar zijn er ook grenzen aan de flexibele inrichting: soms wil je juist zaken stevig borgen om de eigen belangen en investeringen te bewaken.

²⁵ Bronnen: Visie op Samenwerking Heemstede en Bloemendaal, ontwikkeldocument, december 2013; Raadsvoorstel Samenwerking ICT infrastructuur Bloemendaal – Heemstede voor vergadering van 30 oktober 2014 (inclusief bijlagen).

²⁶ Bron: Collegebesluit exit-strategie De Meerlanden en ‘beleidsnotitie exit strategie en eigendom van de milieustraat gemeente Heemstede’ (mei 2013).

7 Resultaat: grip op samenwerking?

In dit hoofdstuk staat blok C van het evaluatiemodel centraal: is er sprake van verlengd of van verlegd lokaal bestuur?

- Is samenwerking een strategie om gemeentelijke doelen te bereiken?
- Maakt de gemeente Heemstede zelfstandige keuzes om doelen te realiseren?
- Hebben de raad en het college een actieve rol in de aansturing?



Toegepaste norm: verlengd of verlegd lokaal bestuur?

In de Wet gemeenschappelijke regelingen is regionale samenwerking bedoeld om het lokale bestuur te verlengen. Bij verlengd lokaal bestuur houdt de gemeente grip en regie op de samenwerking in de zin dat de gemeentelijke motieven en doelen centraal (blijven) staan. Van verlegd lokaal bestuur is sprake indien samenwerkingsverbanden taken overnemen van de gemeente zonder heldere aansturing – ze komen los te staan van de gemeente en worden een apart orgaan.

Grip van raad en college op samenwerkingsverbanden	
Verlengd lokaal bestuur	Verlegd lokaal bestuur
Het gemeentebestuur is.....	Het gemeentebestuur is.... ..
Zelfverzekerd De gemeente zet de samenwerking in als strategie om gemeentelijke doelen te bereiken.	Afhankelijk De gemeente heeft geen goed zicht op welke gemeentelijke doelen op welke wijze worden bereikt met de samenwerking.
Zelfstandig De gemeente maakt binnen de samenwerking keuzes om eigen gemeentelijke doelen te bereiken.	Afwachtend De gemeente accepteert de algemene diensten van het samenwerkingsverband zonder kritische toets.
Zelfbewust De gemeente neemt een actieve rol in de dagelijkse aansturing van het samenwerkingsverband.	Afhoudend De gemeente ziet het samenwerkingsverband als een orgaan zonder directe relatie met de gemeente.

Tabel 7.1: Verlengd versus Verlegd lokaal bestuur.

Kernbevinding

Bij de samenwerking via twaalf verbonden partijen is er binnen de gemeente Heemstede overwegend sprake van verlengd lokaal bestuur. Er is wel nog ruimte voor verbetering, zie kernbevindingen uit hoofdstuk 6.

TOELICHTING

Zowel raad als college zijn zich zeer bewust van het belang van het houden van grip op samenwerkingsverbanden, vanuit het idee van verlengd lokaal bestuur. Raad en college handelen hier ook naar door bewust afwegingen te maken ten aanzien van het aangaan van samenwerkingsverbanden. Per situatie wordt onderzocht wat de lokale doelen, meerwaarde en gewenste vorm van samenwerking zijn. De gemeente handelt daarmee **zelfverzekerd** en **zelfstandig**. Ook lopende de samenwerking neemt de gemeente een actieve rol in de aansturing. Het college ziet dat ook als een plicht als deeleigenaar van de verbonden partijen²⁷. De gemeente handelt daarmee **zelfbewust**. Voorbeelden zijn:

- GR Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland: door aan te dringen op verbetering van informatievoorziening en gemeenten aan te spreken indien zij hun bijdrage niet leveren.
- GR ICT-samenwerking: bewuste keuze voor een centrumgemeenteconstructie en niet voor een stichting die meer op afstand staat.
- GR Veiligheidsregio Kennemerland: raad uit actief onvrede over de informatievoorziening en doet voorstellen voor verbetering.

Binnen de drie casussen die in dit onderzoek verder zijn verdiept, is de GR Veiligheidsregio Kennemerland voor de gemeente Heemstede een problematische kwestie. Grip van de raad blijft aanzienlijk achter doordat die geen zicht heeft op lokale sturingsmogelijkheden en –effecten en –prestaties. De raad signaleert dit en dit wordt nu ook verder opgepakt door de GR Veiligheidsregio Kennemerland. Resultaten hiervan zijn echter nog niet voorhanden. Ook speelt hier het feit dat deelname aan deze gemeenschappelijke regeling een wettelijke verplichting is. Er is daardoor minder oog voor het formuleren van lokale motieven en doelen ten aanzien van de samenwerking. Uitzondering hierop is het behouden van de brandweerpost, waar op bestuurlijk niveau veel inspanning voor is verricht. Ook is er een aandachtspunt ten aanzien van de GR Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland. Het ontbreekt aan een jaarbegroting en -rekening over de periode 2013-2014 en een jaarplan 2015. Deze stukken zullen naar verwachting in september 2015 voor de raad beschikbaar zijn en besproken kunnen worden.

Binnen de overige negen verbonden partijen - op basis van de enquête onder ambtelijk accounthouders en een beknopte scan op de documenten - vallen de volgende zaken op:

- het gaat in alle gevallen om uitvoering (al dan niet wettelijk verplichte taken) of het delen van hulpbronnen (bedrijfsvoering).
- De beleidsbevoegdheid ligt geheel bij de gemeente Heemstede.
- Daar waar lokale politieke beleidskeuzes aan de orde zijn is de raad ook actief en wordt door het college in stelling gebracht. Daar zijn verschillende voorbeelden van: (1) GR Intergemeentelijke Afdeling Sociale Zaken waar de raad zich buigt over het bereik en de effectiviteit van minimabeleid en participatiebeleid, (2) GR Paswerk – werkvoorzieningsschap waar de raad zienswijzen indient, vragen stelt en actief contact met andere gemeenteraden zoekt en (3) De Meerlanden NV waar de raad

²⁷ Bron: gesprekken B&W en zie ook paragraaf 6.1 partnerkeuze.

actief is in het vaststellen van het lokale afvalbeleid en moties/amendementen indient.

Deel IV: De bijlagen

Bijlage 1 Resultaten digitale enquête

Deze enquête behelst een inventarisatie en zelfevaluatie van alle verbonden partijen. De enquête is gehouden onder de ambtelijk accounthouders van de verbonden partijen.

1.0 Samenvatting

- Heemstede neemt op dit moment deel aan elf verbonden partijen; een twaalfde verbonden partij is in oprichting.
- De meeste verbonden partijen zijn gericht op het gezamenlijk uitvoeren van taken. In een deel van de verbonden partijen wordt dit gecombineerd met beleidsafstemming.
- De gemeenten Bloemendaal, Haarlemmerliede en Spaarnwoude en Zandvoort zijn met afstand de belangrijkste partners van Heemstede. Opvallend is dat de gemeente veel minder samenwerkt met de twee ‘grote burens’ Haarlem en Haarlemmermeer.
- In tegenstelling tot wat we zien in andere gemeenten neemt Heemstede relatief weinig deel aan Openbare Lichamen en wordt er juist relatief veel samengewerkt in Gemeenschappelijke organen en Centrumgemeenteconstructies.
- Accounthouders zijn over het algemeen zeer positief over de samenwerking met andere gemeenten en de verbonden partij. Enkel voor de verbonden partijen De Meerlanden en Paswerk wordt een aantal vragen negatief beantwoord.
- De motieven ‘efficiënter werken’ en ‘organisatorische voordelen behalen’ spelen het meest een rol bij het aangaan van verbonden partijen; dit is in lijn met de strategische visie van Heemstede.
- In de ogen van de ambtelijke accounthouders worden deze motieven, uitzonderingen daargelaten, over het algemeen ook gerealiseerd.
- De manier waarop de raad geïnformeerd wordt, verschilt per verbonden partij. Accounthouders zijn over een aantal aspecten van de informatievoorziening minder te spreken, met name de lokale vertaling van informatie en de mate waarin deze voor de raad zicht biedt op relevante politieke punten.
- In de ogen van de accounthouders is de raad vooral actief betrokken bij de Veiligheidsregio, Paswerk, STOPOZ, GR Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland en de GR IASZ.

1.1 Inventarisatie samenwerkingsverbanden

Heemstede neemt op dit moment deel aan elf verbonden partijen. Daarnaast is er een twaalfde verbonden partij in oprichting:

Verbonden partijen gemeente Heemstede
Bank Nederlandse Gemeenten NV (BNG)
Eneco NV
De Meerlanden NV
Stichting Regionaal Inkoopbureau IJmond en Kennemerland (RIJK)
Stichting Openbaar Onderwijs Zuid-Kennemerland (STOPOZ)
GR Paswerk: werkvoorzieningschap Zuid-Kennemerland
GR Veiligheidsregio Kennemerland (VRK)

GR Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid (GBKZ)
GR Schoolverzuim en Voortijdig Schoolverlaten 'West-Kennemerland'
GR Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland
GR Intergemeentelijke Afdeling Sociale Zaken (IASZ)
GR 'ICT Bloemendaal en Heemstede' (in oprichting)

Voor de elf al bestaande verbonden partijen is in de periode van donderdag 30 april tot en met maandag 18 mei de digitale vragenlijst uitgezet en ingevuld. Na een telefonisch gesprek met de accounthouder van de in oprichting verkerende verbonden partij, hebben we besloten deze nog niet mee te nemen in de vragenlijst. Hoewel er wel een intentiebesluit ligt, zullen de GR en het bedrijfsplan waarschijnlijk pas in september 2015 voor besluitvorming in college en raad worden ingebracht. Veel vragen zijn voor deze GR dan ook nog niet van toepassing.

1.2 Beschrijving samenwerkingsverbanden

Waarop is de verbonden partij gericht?

De meeste verbonden partijen zijn (in ieder geval deels) gericht op gezamenlijke uitvoering. Bij vijf van de elk verbonden partijen is (daarnaast) sprake van beleidsafstemming tussen de deelnemende gemeenten.

Waarop richt de samenwerking zich (meerdere mogelijk)	Aantal
Beleidsafstemming	5
Gezamenlijke uitvoering	8
Delen hulpbronnen (shared services)	2
Een netwerk of platform voor ontmoeting, kennisdeling en informatie-uitwisseling.	1
Anders	3

Tabel 1.2: Functies samenwerkingsverbanden

TOELICHTING OP BEGRIPPEN TABEL 2.2

Bij **beleidsafstemming** gaat het om het maken van afspraken om beleid beter op elkaar te laten aansluiten, voor gezamenlijk beleid dan wel 'beleidsharmonisatie'. Ook kan het gaan om het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie of een strategie.

Bij **gezamenlijke uitvoering** gaat het om het bundelen van uitvoerders, het realiseren van een uitvoeringsorganisatie (zonder dat dit per se gepaard gaat met gemeenschappelijk beleid).

Bij het **delen van hulpbronnen (Shared Services)** gaat het om samenwerking tussen partijen waarbij zij met behoud van een zelfstandige (politiek-bestuurlijke) organisatie hulpbronnen delen of organiseren. Deze hulpbronnen kunnen facilitaire zaken zijn, maar ook de deskundigheid en inzet van beleidsmedewerkers. Denk aan één gezamenlijke salarisadministratie of in extreme vorm één gezamenlijke ambtelijke organisatie voor meerdere gemeentebesturen.

Bij een **netwerk** is de samenwerking gericht op ontmoeting, kennisdeling en uitwisselen van informatie.

Onderwerp / beleidsveld

Het aantal beleidsterreinen waarop Heemstede in verbonden partijen samenwerkt, is relatief beperkt. Met name rondom financiën zijn er verschillende verbonden partijen actief. Daarnaast zien we dat zowel rondom Onderwijs als Sociale Zaken twee verbonden partijen actief zijn.

Onderwerp van samenwerking (meerdere mogelijk)	Aantal
Financiën (waaronder belastingen en inkoop)	5
Onderwijs / jeugd / opvoeding	2
Sociale zaken	2
Veiligheid/ hulpverlening (politie, brandweer, ambulance)	1
Energie	1
Volksgezondheid	1
Verkeer en vervoer	1
Openbare ruimte	1
Ruimtelijke ordening	1
Afval (inzameling of verwerking)	1
Buitenland/ internationale betrekkingen	1

Tabel 1.3: Onderwerp van samenwerkingsverbanden

Aantal betrokken partijen?

Tot nu toe werkt Heemstede altijd met minimaal drie andere gemeenten samen in verbonden partijen. Binnenkort gaat hier verandering in komen als de gemeenschappelijke regeling op het gebied van ICT-samenwerking met Bloemendaal van start gaat.

Aantal betrokken partijen in de samenwerking (inclusief Heemstede)	Aantal
2	0
3 t/m 5	5
6 t/m 10	3
meer dan 10	3

Tabel 1.4: Overzicht omvang samenwerkingsverbanden

Welke betrokken partijen?

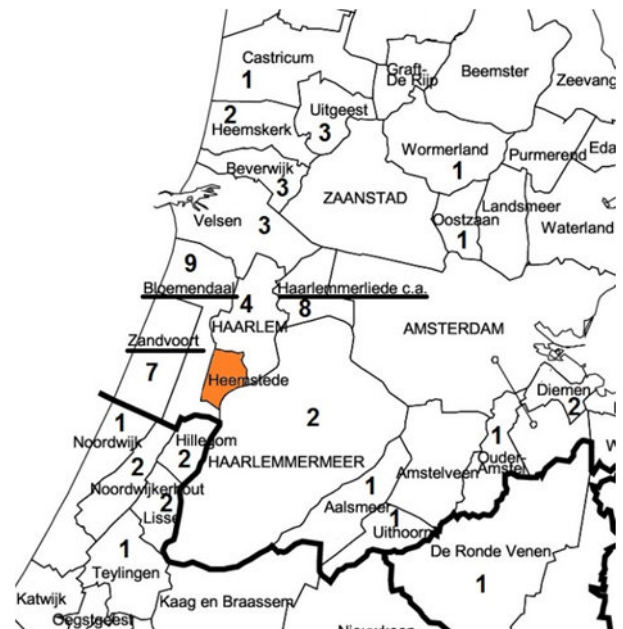
Verbonden partij	Deelnemers
Bank Nederlandse Gemeenten NV (BNG)	Alle gemeenten, provincies en de Rijksoverheid
Eneco NV	53 Nederlandse gemeenten
De Meerlanden NV	Gemeenten Aalsmeer, Haarlemmermeer, Heemstede, Diemen, Bloemendaal, Lisse, Hillegom, Noordwijkerhout, Haarlemmerliede en Spaarnwoude
Stichting Regionaal Inkoopbureau IJmond en Kennemerland (RIJK)	Gemeenten Beverwijk, Bloemendaal, Castricum, De Ronde Venen, Diemen, Haarlemmerliede en Spaarnwoude, Heemstede, Hillegom, Lisse, Noordwijk, Noordwijkerhout, Oostzaan, Ouder-Amstel, Teylingen, Uitgeest, Uithoorn, Velsen, Wormerland en Zandvoort
Stichting Openbaar Onderwijs Zuid-Kennemerland (STOPOZ)	Gemeenten Bloemendaal, Haarlemmerliede en Spaarnwoude, Heemstede en Zandvoort

GR Paswerk: werkvoorzieningsschap Zuid-Kennemerland	Gemeenten Heemstede, Bloemendaal, Haarlemmerliede en Spaarnwoude, Zandvoort, Haarlem
GR Veiligheidsregio Kennemerland (VRK)	Gemeenten Heemstede, Bloemendaal, Zandvoort, Haarlem, Haarlemmermeer, Haarlemmerliede en Spaarnwoude, Heemskerk, Beverwijk, Uitgeest, Velsen
GR Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid (GBKZ)	Gemeenten Heemstede, Bloemendaal, Haarlemmerliede en Spaarnwoude en Zandvoort
GR Schoolverzuim en Voortijdig Schoolverlaten 'West-Kennemerland'	Gemeenten Heemstede, Heemskerk, Uitgeest, Velsen, Beverwijk, Haarlem, Bloemendaal, Zandvoort, Haarlemmerliede en Spaarnwoude
GR Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland	Gemeenten Heemstede, Bloemendaal, Haarlem, Zandvoort
GR Intergemeentelijke Afdeling Sociale Zaken (IASZ)	Gemeenten Heemstede, Bloemendaal, Haarlemmerliede en Spaarnwoude

Tabel 1.5: Samenwerkingspartners per samenwerkingsverband

Onderstaande kaart laat per omliggende gemeente zien in hoeveel verbonden partijen Heemstede met deze gemeente samenwerkt (BNG en Eneco zijn hierbij buiten beschouwing gelaten).

Bloemendaal, Haarlemmerliede en Spaarnwoude en Zandvoort zijn met respectievelijk negen, acht en zeven verbonden partijen de belangrijkste partners van Heemstede. Opvallend is dat Heemstede met twee grote aangrenzende gemeenten (Haarlem en Haarlemmermeer) een stuk minder samenwerkt in verbonden partijen.



Figuur 1.1: Overzicht samenwerkingspartners Heemstede

Structuur samenwerking

Van de 11 verbonden partijen zijn er zes gebaseerd op het publiekrecht. Bij vijf verbonden partijen is er sprake van privaatrechtelijke samenwerking.

Type samenwerking: organisatorische vormgeving	Aantal
Formele samenwerking op grond van publiekrecht, namelijk:	6
– Een openbaar lichaam	2
– Een gemeenschappelijk orgaan	2
– Een centrumgemeenteconstructie	2
Formele samenwerking op grond van privaatrecht, namelijk:	5
– Een stichting	2
– Een NV	3

Tabel 1.6: Juridische grondslag samenwerkingsverbanden

Heemstede is als volgt vertegenwoordigd in deze verbanden:

Vorm	Samenwerkingsverbanden	Vertegenwoordiging Heemstede	Zeggenschap: % van de stemmen
Openbaar lichaam Dit is een lichaam met rechtspersoonlijkheid waaraan taken overgedragen kunnen worden.	1 GR Paswerk: werkvoorzieningsschap Zuid-Kennemerland 2 GR Veiligheidsregio Kennemerland (VRK)	1 Collegelid in AB en DB 2 Collegelid in AB	1 20% 2 6,67%
Gemeenschappelijk orgaan Deze bevat gaan rechtspersoonlijkheid en overdracht van taken is beperkt mogelijk.	1 GR Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland 2 GR Schoolverzuim en Voortijdig Schoolverlaten 'West-Kennemerland'	1 Collegelid in het gemeenschappelijk orgaan 2 Collegelid in het gemeenschappelijk orgaan, ambtenaar in regiegroep	1 25% 2 11,1%
Centrumgemeente-constructie De centrumgemeente oefent voor andere gemeenten bevoegdheden uit, zonder dat deze overgaan.	1 GR Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid (GBKZ) 2 GR Intergemeentelijke Afdeling Sociale Zaken (IASZ)	1 Collegelid in de stuurgroep 2 Collegelid in portefeuillehouders-overleg	1 Geen bevoegdheden overgedragen 2 Geen bevoegdheden overgedragen
NV	1 Bank Nederlandse Gemeenten NV (BNG) 2 Eneco NV 3 De Meerlanden NV	1 Collegelid in Algemene vergadering van Aandeelhouders (AvA) 2 Collegelid in AvA 3 Collegelid in AvA	1 0,2% 2 0,9% 3 14%
Stichting	1 Stichting Regionaal Inkoopbureau IJmond en Kennemerland (RIJK) 2 Stichting Openbaar Onderwijs Zuid-Kennemerland (STOPOZ)	1 Gemeentesecretaris in AB en DB 2 Geen vertegenwoordiger van Heemstede in bestuur	1 5,6% 2 -

Vrijwillige/ verplichte samenwerking

Het merendeel van de verbonden partijen gaat gemeente Heemstede vrijwillig aan. De Veiligheidsregio is de enige verplichte samenwerking (op basis van de Wet op de Veiligheidsregio's).

Bestaansduur samenwerking

Zes van de verbonden partijen bestaan al langer dan tien jaar. Twee verbonden partijen zijn pas relatief recent ontstaan: GR Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland en GR Schoolverzuim en Voortijdig Schoolverlaten 'West-Kennemerland'

Bestaansduur van de verbonden partij	Aantal
Minder dan 1 jaar	0
1 tot 5 jaar	2
5 tot 10 jaar	3
Langer dan 10 jaar	6

Tabel 1.8: Bestaansduur samenwerkingsverbanden

Financiële bijdrage Heemstede

Onderstaande tabel geeft de financiële bijdrage van Heemstede aan de verschillende verbonden partijen weer. Deze informatie is gebaseerd op de gegevens die door de ambtelijke organisatie op verzoek zijn aangeleverd. De bedragen zijn gebaseerd op de begroting 2015.

Verbonden partijen gemeente Heemstede	Bijdrage in €
Bank Nederlandse Gemeenten NV (BNG)	Nvt
Eneco NV	nvt
De Meerlanden NV	2.770.000
Stichting Regionaal Inkoopbureau IJmond en Kennemerland (RIJK)	160.000
Stichting Openbaar Onderwijs Zuid-Kennemerland (STOPOZ)	nvt
GR Paswerk: werkvoorzieningsschap Zuid-Kennemerland	11.000 ²⁸
GR Veiligheidsregio Kennemerland (VRK)	1.747.000
GR Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid (GBKZ)	704.500
GR Schoolverzuim en Voortijdig Schoolverlaten 'West-Kennemerland'	64.000
GR Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland	158.126 ²⁹
GR Intergemeentelijke Afdeling Sociale Zaken (IASZ)	1.374.200 ³⁰

Tabel 1.9: Financiële bijdrage aan de samenwerkingsverbanden

²⁸ Dit betreft enkel de bijdrage aan de bestuurskosten en niet de SW-subsidie die de gemeente vanuit het Rijk ontvangt en doorstuurt naar Paswerk.

²⁹ Dit is 1/15^e deel van de totale bijdrage van Heemstede (2.371.984) voor een periode van 15 jaar.

³⁰ Dit betreft enkel de apparaatskosten (salaris, automatisering en overhead) en niet de kosten die samenhangen met de uitvoering van verschillende regelingen.

1.3 Zelfevaluatie van de samenwerking

Ervaringen met betrokken partijen in de samenwerking

Uit de enquête blijkt dat de betrokken ambtenaren de samenwerking met de partijen over het algemeen als positief beoordelen: verbonden partijen zijn resultaatgericht en constructief. Enkel voor de verbonden partijen De Meerlanden en Paswerk wordt een aantal vragen negatief beantwoord.

Typering van wijze van samenwerken	+++	+/-	-/-	Weet niet
Het proces is transparant voor alle betrokken partijen	73%	9%	9%	9%
De resultaten zijn tastbaar of zichtbaar voor alle betrokken partijen	63%	9%	18%	9%
De samenwerking is resultaatgericht	82%	9%	0%	9%
De samenwerking is constructief	82%	9%	0%	9%
De besluitvorming is slagvaardig	63%	18%	9%	9%
De inhoudelijke aanpak wordt niet of nauwelijks belemmerd door positieospel of strijd over bevoegdheden/ taakverdeling	73%	18%	0%	9%

Tabel 1.10: Beoordeling van de samenwerking.

Toelichting: +++ betekent in (zeer) grote mate; +/- betekent enigszins; -/- weinig of niet.

Typering relatie tussen de partijen

De relaties tussen de betrokken partners zijn in de zelfevaluatie in kaart gebracht aan de hand van een aantal invalshoeken die als stimulansen voor constructieve samenwerking kunnen worden opgevat. Het oordeel van de accounthouders is wederom positief: de inzet is evenwichtig verdeeld en er is sprake van vertrouwen tussen de deelnemende partijen.

Typering relatie tussen de partijen	+++	+/-	-/-	Weet niet
Evenwichtig aandeel qua inzet van middelen, tijd en mensen	82%	9%	0%	9%
Evenwichtige verdeling van invloed	73%	18%	0%	9%
Vertrouwen tussen de partijen	82%	9%	0%	9%
Gelijk gestemde belangen van partijen	63%	18%	9%	9%

Tabel 1.11: Beoordeling van de relaties tussen samenwerkende partijen

Toelichting: +++ betekent in (zeer) grote mate; +/- betekent enigszins; -/- weinig of niet.

Risicoanalyse

Voor drie verbonden partijen is een actuele risico-analyse ten behoeve van de raad beschikbaar. Voor de overige verbonden partijen geven de accounthouders aan dat er geen risico-analyse aanwezig is of dat zij niet weten of deze er is.

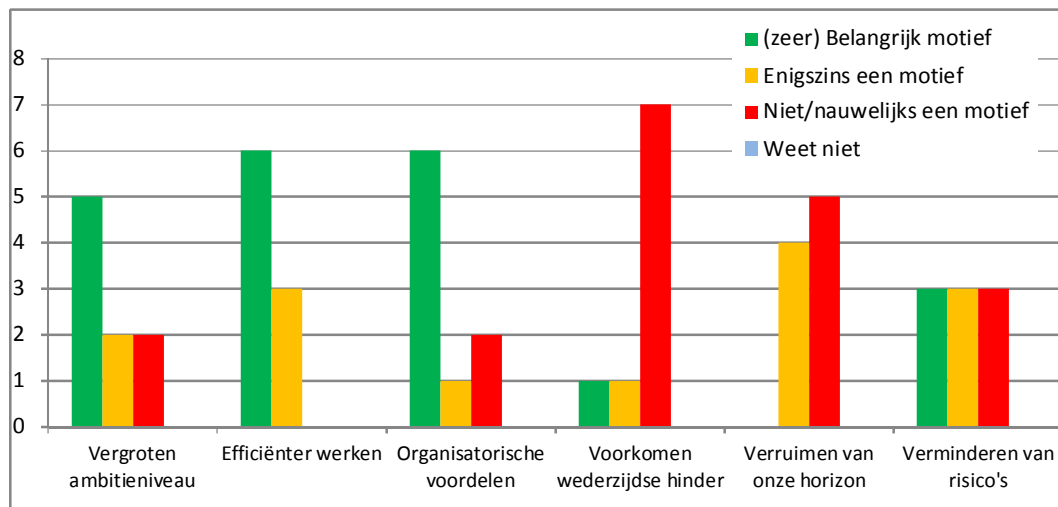
Is er een actuele risico-analyse ten behoeve van de raad?	Aantal
Ja, deze wordt elke 1 tot 2 jaar bijgewerkt	3
Ja, deze wordt elke 3 tot 4 jaar bijgewerkt	0
Ja, deze risico-analyse is ouder dan 4 jaar	0
Nee	4
Weet niet	4

Tabel 1.12: Aanwezigheid risicoanalyse

Aan de accounthouders is vervolgens gevraagd een risicoanalyse uit te voeren. De accounthouders zien bij geen enkele verbonden partijen substantiële risico's: risico's met een aanzienlijke impact ('redelijk', 'groot' of 'zeer groot') én aanzienlijke kans dat het risico zich kan manifesteren ('enigszins waarschijnlijk', 'zeer waarschijnlijk', 'vrijwel zeker'). Wel geven accounthouders verschillende voorbeelden van risico's die wel een grote impact kunnen hebben, maar waarop slechts een kleine kans is; en andersom.

Motieven en meerwaarde

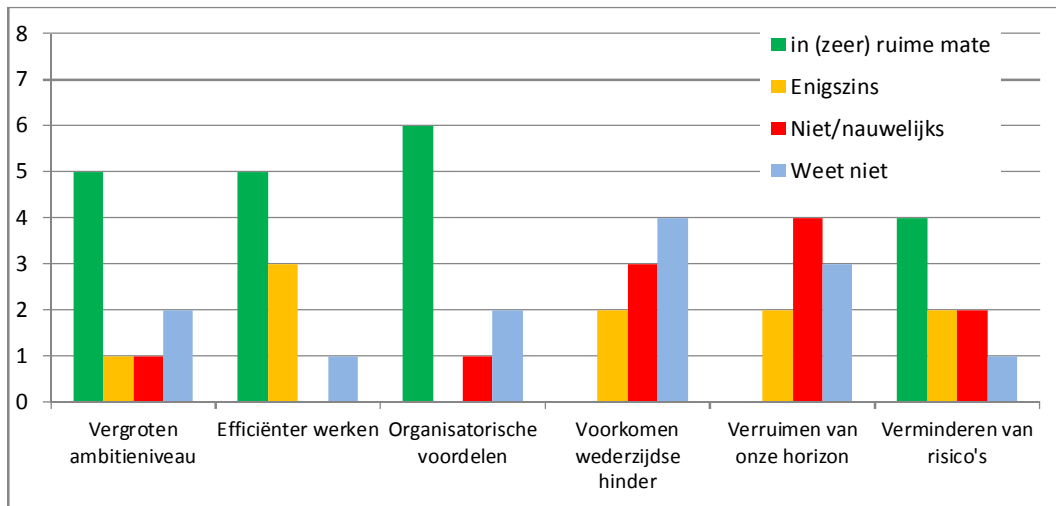
Efficiënter werken en organisatorische voordelen zijn de belangrijkste motieven voor Heemstede om deel te nemen aan verbonden partijen. Het vergroten van het ambitieniveau en het verminderen van risico's spelen ook bij het aangaan van een aantal verbonden partijen een rol.



Figuur 1.2: motieven bij het aangaan van verbonden partijen³¹.

In de ogen van de ambtelijke accounthouders hebben samenwerkingsverbanden over het algemeen ook de beoogde meerwaarde:

³¹ De verbonden partijen BNG en ENECO zijn niet meegenomen in de analyse van motieven en meerwaarde; voor deze partijen zijn de vragen hierover niet beantwoord.



Figuur 1.3: meerwaarde van verbonden partijen.

Doelen en resultaten

In de digitale enquête is gevraagd wat de belangrijkste inhoudelijke doelen zijn die de gemeente met de verbonden partij wil realiseren en wat tot nu toe de meest spraakmakende resultaten zijn.

De accounthouders geven aan dat alle doelen door de raad zijn vastgesteld. Voor zes verbonden partijen wordt periodiek ten behoeve van de raad ook geëvalueerd of de doelen gerealiseerd zijn. Accounthouders geven aan dat dit voor vier verbonden partijen niet gebeurt en dat zij dit voor één verbonden partij niet weten.

Verbonden partij	Inhoudelijke doelen die Heemstede wil realiseren	Meest spraakmakende resultaten tot nu toe
Bank Nederlandse Gemeenten NV (BNG)	Relatief goedkope financiering voor maatschappelijke voorzieningen.	Relatief goedkope financiering voor maatschappelijke voorzieningen.
Eneco NV	Zorgen voor een betrouwbare, betaalbare en schone energievoorziening.	Onbekend
De Meerlanden NV	Beperken van de kwetsbaarheid van de gemeente toen de taken nog door eigen dienst werden uitgevoerd. Daarnaast waren ook beoogde kostenbesparingen en kwaliteitsimpulsen motieven.	Efficiënte uitvoering voor een scherpe prijs -> lage afvalstoffenheffing.
Stichting Regionaal Inkoopbureau IJmond en Kennemerland (RIJK)	<ol style="list-style-type: none"> 1 Beter inkoopvoorwaarden 2 Beheersing inkoopproces 3 Rechtmatigheid inkoop waarborgen 4 Lagere inkoopkosten 5 Beter prijzen/lagere kosten en betere condities 6 Beter contractbeheer 7 Massa = kassa (besparingen boeken) 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Lagere kosten waardoor bezuinigingen konden worden ingeboekt en de burger niet extra belast hoefde te worden. 2 Professionelere inkoopfunctie binnen de organisatie
Stichting Openbaar Onderwijs Zuid-Kennemerland (STOPOZ)	Op afstand zetten van het openbaar onderwijs.	Gemeentebestuur staat op afstand van het openbaar onderwijs. Stichtingsbestuur is verantwoordelijk voor schoolbestuurlijke taken en gemeente heeft geen dubbele pet meer bij uitvoering lokaal onderwijsbeleid.

Verbonden partij	Inhoudelijke doelen die Heemstede wil realiseren	Meest spraakmakende resultaten tot nu toe
GR Paswerk: werkvoorzieningsschap Zuid-Kennemerland	Het realiseren van werkvoorzieningsplekken SW voor burgers uit de gemeente die een SW-indicatie hebben.	Het realiseren van sociale werkvoorzieningsplaatsen voor burger uit de gemeenten die een SW-indicatie hebben en derhalve recht hebben op een SW-plek
GR Veiligheidsregio Kennemerland (VRK)	<ol style="list-style-type: none"> 1 Uitvoering te geven aan de wet en regelgeving 2 Maximale waarborging afgesproken veiligheids- en gezondheidsniveau door uitvoering te geven aan de Wet publieke gezondheid. 3 Het fungeren als overlegplatform voor onderwerpen op het gebied van veiligheid, brandweer en gezondheid, maatschappelijke zorg en jeugd voor zover deze het verzorgingsgebied van de deelnemende gemeenten gezamenlijk betreffen; 4 Uitvoering geven aan andere gemeentelijke taken op het terrein van veiligheid, brandweer en gezondheid, maatschappelijke zorg en jeugd. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Waarborging van gewenst, wettelijk vastgesteld en betaalbaar veiligheids- en gezondheidsniveau 2 bundelen van krachten en effectieve samenwerking
GR Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid (GBKZ)	De regeling is getroffen ter behartiging van een kwalitatief goede en doelmatige uitvoering van de taken van de gemeenten op het gebied van het heffen en invorderen van gemeentelijke rechten en belastingen.	<ol style="list-style-type: none"> 1 De WOZ-taxaties worden door de Waarderingskamer als 'goed' bestempeld. 2 De aanslagen worden binnen de wettelijke termijn opgelegd. 3 De uitvoering vindt goedkoper plaats dan indien individuele gemeenten zelf de uitvoering zouden doen.
GR Schoolverzuim en Voortijdig Schoolverlaten 'West-Kennemerland'	<ol style="list-style-type: none"> 1 Vermindering kwetsbaarheid (handhaving)leerplicht. 2 Deskundigheidsbevordering. 3 Kwaliteit en dienstverlening op hoger niveau. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Goede bereikbaarheid leerplicht. 2 Deskundige leerplichtambtenaren.

Verbonden partij	Inhoudelijke doelen die Heemstede wil realiseren	Meest spraakmakende resultaten tot nu toe
GR Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland	<ol style="list-style-type: none"> 1 De regeling dient om de door de raden van de deelnemers genomen besluiten inzake samenwerking op het gebied van bereikbaarheid in onderlinge afspraken vast te leggen en aldus over een langdurige periode te borgen. 2 De door de raden van de deelnemers genomen besluiten betreffen met name de instelling van een Regionaal Mobiliteitsfonds, de te in regionaal verband te realiseren projecten en maatregelen en de prioritering daarvan en de toedeling van bijdragen daarvoor, zoals vermeld in de bijlagen 1, 2 en 3 van deze besluiten. 3 De in lid 1 en 2 bedoelde besluiten, maatregelen en projecten dienen alle om de doelstelling, zoals geformuleerd in de Regionale Bereikbaarheidsvisie dichterbij te brengen: 4 Aangeven dat de regio Zuid-Kennemerland wil samenwerken en in welke richting deze samenwerking wordt gezocht; 5 Inzicht geven in de meest knellende bereikbaarheidsopgaven en mogelijke oplossingen hiervoor; 6 Bieden van de eerste handvatten om oplossingen dichterbij te brengen; 7 Bieden van een eindbeeld voor 2030 van een robuust regionaal netwerk voor OV, fiets en auto. 	<p>Het oprichten van een regionaal mobiliteitsfonds. Middels dit fonds kunnen regionale mobiliteitsmaatregelen/projecten gerealiseerd worden.</p>
GR Intergemeentelijke Afdeling Sociale Zaken (IASZ)	<p>Efficiencyvoordelen / afstemming beleid; De regeling is getroffen ter behartiging van het belang van een goede uitvoering van de gemeentelijke taken op het gebied van werk, inkomen en zorg.</p>	<p>Nakomen/realiseren prestatie-afspraken (korte doorlooptijden, realiseren uitstroom, laag aantal klachten/bezwaarschriften, scores klanttevredenheidsonderzoeken), maatwerk leveren. In de afgelopen 8 jaar is de IASZ een geoliede uitvoeringsorganisatie geworden op het gebied van de WWB, bijzondere bijstand, minimabeleid, inburgering, bijstand voor zelfstandigen, wmo voorzieningen etc. Klanten krijgen de voorzieningen (uitkering/wmo/ minimabeleid) waar zij recht op hebben. De IASZ is ook de organisatie die de mensen probeert weer zelfstandig in de maatschappij te laten terugkeren middels werk. Voor hen waarvoor dat niet mogelijk is vormt de IASZ het vangnet. Klanten worden goed en snel geholpen met het maatwerk dat nodig is.</p>

Tabel 1.13: Belangrijk(st)e doelen en resultaten.

Informatievoorziening raad

De gemeenteraad ontvangt van vijf verbonden partijen jaarlijks de begroting en van zeven het jaarverslag. Van een drietal verbonden partijen ontvangt de raad ook uitvoeringsplannen en tussentijdse rapportages.

Verbonden partij	Raad ontvangt:				Presentaties en infobijeenkomsten	Feedback uit regionale overleggen	Anders, namelijk:
	Begroting	Uitvoering splan	Tussen-tijdse rappor-tages	Jaarverslag			
Bank Nederlandse Gemeenten NV (BNG)							In reguliere gemeentelijke P&C-cyclus
Eneco NV							In reguliere gemeentelijke P&C-cyclus
De Meerlanden NV					X		
Stichting Regionaal Inkoopbureau IJmond en Kennemerland (RIJK)							Ter kennisname collegebesluit over begroting
Stichting Openbaar Onderwijs Zuid-Kennemerland (STOPOZ)	X			X		X	
GR Paswerk: werkvoorzienings-schap Zuid-Kennemerland	X			X	X	X	
GR Veiligheidsregio Kennemerland (VRK)	X		X	X	X	X	De bestuursafspraken zijn in feite het uitvoeringsplan
GR Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid (GBKZ)		X	X	X			
GR Schoolverzuim en Voortijdig Schoolverlaten 'West-Kennemerland'				X		X	Ad hoc informatie
GR Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland	X	X		X	X		
GR Intergemeentelijke Afdeling Sociale Zaken (IASZ)	X	X	X	X		X	

Tabel 1.14: informatievoorziening aan de raad per verbonden partij

De accounthouders zijn over het algemeen redelijk te spreken over de relevantie en begrijpelijkheid van de informatievoorziening van verbonden partijen. Minder positief zijn zij over de mate waarin de informatie zicht biedt op relevante politieke punten en de lokale vertaling van informatie.

Kwaliteit informatievoorziening verbonden partij	++/+	+ / -	-/--	Weet niet
De timing in licht van tijdige politieke sturing en controle	45%	27%	9%	18%
De relevantie van de informatie voor raadsleden	64%	18%	0%	18%
Toegankelijkheid / begrijpelijkheid van de informatie voor raadsleden	64%	18%	0%	18%
Mate waarin informatie zicht biedt op de (omvang van) inhoudelijke en financiële risico's	64%	18%	0%	18%
Mate waarin informatie zicht biedt op wezenlijke politieke punten of voor de raad belangrijke issues	27%	55%	0%	18%
De lokale vertaling van informatie, zoals zicht op resultaten voor de lokale samenleving van de gemeente ipv alleen op resultaten voor de samenwerking als geheel.	36%	36%	9%	18%

Tabel 1.15 Kwaliteit informatievoorziening verbonden partijen

Het college stuurt stukken van verbonden partijen niet één-op-één door richting de gemeenteraad, maar neemt hier zelf regie op. Vrijwel altijd wordt een oplegnotitie of samenvatting toegevoegd. Hierin worden bijvoorbeeld de inhoudelijke of bestuurlijke risico's of de wezenlijke politieke keuzevraagstukken benadrukt.

Sturing door raad

Onderstaande tabel laat zien hoe actief de raad in de ogen van de accounthouders de verbonden partij stuurt en controleert. De rechterkolom laat zien van welke sturingsinstrumenten de raad sinds 2012 gebruik heeft gemaakt om te sturen en controleren.

Verbonden Partij	Actieve raad?	Op welke manier actief?
Bank Nederlandse Gemeenten NV (BNG)	Weet niet	Niet
Eneco NV	+/-	– Stellen raadvragen
De Meerlanden NV	--	– Indienen moties/amendementen – Relevant beleid wijzigen/ vaststellen
Stichting Regionaal Inkoopbureau IJmond en Kennemerland (RIJK)	Weet niet	Niet
Stichting Openbaar Onderwijs Zuid-Kennemerland (STOPOZ)	+	Niet
GR Paswerk: werkvoorzieningschap Zuid-Kennemerland	+	– Zienswijze indienen – Raadvragen stellen – Samenwerking zoeken met andere gemeenteraden
GR Veiligheidsregio Kennemerland (VRK)	++	– Zienswijze indienen – Raadvragen stellen – Moties / amendementen aannemen
GR Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid (GBKZ)	+/-	– Raadvragen stellen

Verbonden Partij	Actieve raad?	Op welke manier actief?
GR Schoolverzuim en Voortijdig Schoolverlaten 'West-Kennemerland'	+/-	Niet
GR Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland	+	– Raadsvragen stellen
GR Intergemeentelijke Afdeling Sociale Zaken (IASZ)	+	– Raadsvragen stellen – Moties/ amendementen aannemen – Relevant beleid wijzigen/ vaststellen

Tabel 1.16: sturing door gemeenteraad

Onderstaande tabel laat zien wat de punten zijn waar de gemeenteraad dan met name aandacht aan besteedt als de verbonden partij ter sprake komt.

Verbonden Partij	Op welke manier actief?
Eneco NV	Er worden niet veel vragen gesteld over deze verbonden partij. Indien deze er wel zijn, dan met name naar aanleiding van de ontwikkeling van de dividenduitkering.
De Meerlanden NV	– Afvalscheidingspercentage. De gemeente(raad) bepaalt het afvalbeleid. Dit wordt uitgevoerd door De Meerlanden. Wijzigingen en ambities van het afvalbeleid hebben direct gevolgen voor de werkzaamheden van De Meerlanden. – Dit geldt ook voor schoonhouden openbare ruimte - onkruidbestrijding op verharding. Een voorbeeld hiervan is een amendement om direct te stoppen met het gebruik van Round-up
Stichting Openbaar Onderwijs Zuid-Kennemerland (STOPOZ)	De gemeenteraad is zich niet altijd bewust van haar rol: openbaar onderwijs is op afstand gezet en bevoegdheden van de raad zijn nauw omschreven. De discussie in de raad gaat soms verder dan de bevoegdheden reiken.
GR Veiligheidsregio Kennemerland (VRK)	– Financiën in samenhang met geboden producten (veiligheidsniveau). – Duidelijkheid en leesbaarheid geleverde stukken. Ze moeten ook voor niet-medewerkers te doorgronden zijn. – Inzicht krijgen in de prestaties voor Heemstede.
GR Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid (GBKZ)	De verbonden partij betreft een uitvoeringsorganisatie. Zoals aangegeven wordt het financieel en fiscaal beleid bepaald door de gemeenteraad van de individuele gemeenten. Over de uitvoering zijn met name vragen gesteld over het invorderingsbeleid en de kwaliteit van de rapportages.
GR Intergemeentelijke Afdeling Sociale Zaken (IASZ)	Bereik/effectiviteit van minimabeleid en participatiebeleid.

Tabel 1.17: Belangrijkste politieke issues voor de raad

Uittreding

Bij twee verbonden partijen is uittreding eenvoudig en zijn er nauwelijks drempels. In zeven gevallen geven de accounthouders aan dat het lastig of onwaarschijnlijk is met het oog op de hoge drempels voor uittreding. Voor de Veiligheidsregio geldt dat uittreding onmogelijk is gelet op de wettelijke verplichting om hier aan deel te nemen.

Bijlage 2 Onderzoeksofzet

Evaluatiemodel

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, heeft de rekenkamer een evaluatiemodel en normenkader toegepast. Het toegepaste evaluatiemodel bestaat uit een aantal cruciale voorwaarden om grip op verbonden partijen te organiseren. De aanbevelingen uit een eerder rekenkameronderzoek uit 2007 zijn onderdeel van deze voorwaarden. Goede invulling van alle voorwaarden moet leiden tot grip op verbonden partijen: er is dan sprake van verlengd in plaats van verlegd lokaal bestuur.



Figuur 1.1: evaluatiemodel grip op verbonden partijen

Normenkader

GRIP OP VERBONDEN PARTIJEN: VERLENGD LOKAAL BESTUUR

Bij verlengd lokaal bestuur houdt de gemeente grip op de samenwerking in de zin dat eigen doelen centraal staan. Dit heeft een andere betekenis bij samenwerking gericht op beleidsafstemming en samenwerking gericht op uitvoering:

- Bij beleidsafstemming betekent verlengd lokaal bestuur dat het college met een helder mandaat vanuit de raad werkt en in gesprekken met andere gemeenten de belangen en visie van de gemeente goed kan behartigen.
- Bij gezamenlijk uitvoering betekent verlengd lokaal bestuur dat er sprake is van een goede opdrachtgever – opdrachtnemerrelatie. Het gemeentebestuur is in staat de beoogde resultaten precies te formuleren en monitort of deze ook op een efficiënte manier behaald worden. Het gemeentebestuur voorkomt afhankelijkheid: als de prestaties niet naar wens zijn, stuurt de gemeente bij of verlaat de samenwerking.



Figuur 1.2: hoofdnorm - verlengd of verlegd bestuur?

Van verlegd lokaal bestuur is sprake wanneer samenwerkingsverbanden taken overnemen van de gemeente zonder heldere aansturing. Bij verlegd lokaal bestuur gaan samenwerkingsorganen ‘een eigen leven leiden’ – ze komen los te staan van de gemeente en worden een apart orgaan.

CRUCIALE VOORWAARDEN

We onderscheiden negen cruciale voorwaarden voor het houden van grip op samenwerking. De aanbevelingen uit het eerdere rekenkameronderzoek uit 2007 maken hier onderdeel van uit.

- 1 **Strategische visie en/of afwegingskader vormen de basis voor besluitvorming over het aangaan van verbonden partijen:**
De gemeente heeft een strategische visie of afwegingskader opgesteld voor het aangaan van verbonden partijen en gebruikt deze ook in besluitvorming over specifieke partijen. Hierbij is ten minste aandacht voor:
 - Afwegingen ten aanzien van de meerwaarde van samenwerking ten opzichte van ‘zelf doen’.
 - Afwegingen ten aanzien van partnerkeuze.
 - Afwegingen ten aanzien van de juridische vorm van samenwerking: hierbij zijn altijd verschillende alternatieven inclusief voor- en nadelen in beeld.
 - De consequentie van deze afwegingen ten aanzien van sturing en beheersing door de raad.
 - De rolverdeling tussen raad en college in de aanloopfase en in de uitvoeringsfase van samenwerkingsverbanden.
- 2 **Meerwaarde en resultaten zijn in beeld in het licht van lokale motieven en doelen.**

- Bij het aangaan van verbonden partijen worden expliciete motieven en evalueerbare doelen gesteld. Het is duidelijk op basis van welke indicatoren het succes van de verbonden partij later kan worden vastgesteld.
 - Bij de start van de verbonden partij is duidelijk (bijvoorbeeld op basis van een nulmeting) wat de resultaten voorafgaand aan de samenwerking zijn.
 - Er wordt (per gemeente) gemonitord of de oorspronkelijke motieven en doelen gerealiseerd worden door de behaalde resultaten af te zetten tegen de nulmeting en de gestelde doelen.
- 3 De raad beschikt over een handzaam overzicht van verbonden partijen.**
Per verbonden partij is transparant in beeld:
- wat de motieven waren om de verbonden partij op te richten;
 - wat de juridische vorm is;
 - wat de omzet is, met welk percentage Heemstede deelneemt en wat de bijdrage van Heemstede is;
 - welke concrete resultaten zijn behaald en hoe die zich verhouden tot de door Heemstede gestelde doelen;
 - wat de risico's zijn;
 - welke sturingsmogelijkheden de raad heeft (op basis van een jaarkalender per GR)
- 4 De raad vult de eigen rol actief in.**
- De raad heeft met het college passende spelregels gemaakt over de omgang met verbonden partijen: verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling en informatievoorziening.
 - De raad maakt gebruik van de sturingsinstrumenten die hij tot zijn beschikking heeft.
 - De raad stuurt actief bij (bijvoorbeeld wanneer de informatievoorziening onvoldoende is of de verbonden partij niet de beoogde resultaten oplevert).
 - De raad zoekt contact met andere raden om samen invloed uit te oefenen.
- 5 Informatievoorziening van samenwerkingsverbanden is tijdig en (politiek) relevant.** Hierbij zijn verschillende aspecten van belang:
- Politiek relevant: direct zicht op een beperkt aantal relevante indicatoren en de belangrijkste keuzevraagstukken waar de raad wat van moet vinden.
 - De lokale vertaling van de informatie: niet alleen zicht op resultaten voor het samenwerkingsverband als geheel, maar ook op wat dit betekent voor de individuele gemeente.
 - De timing van de informatie: de raad loopt niet achter de feiten aan, maar kan daadwerkelijk nog tijdig bijsturen.
 - De structuur in de informatievoorziening: de informatie is transparant en overzichtelijk en biedt zicht op de ontwikkelingen over de langere termijn (bijvoorbeeld door te werken met een vast format).
- 6 Sturen op het verbinden van lokale en regionale doelen.**
- Heemstede is actief op zoek naar verbinding tussen de eigen lokale belangen, de lokale belangen van anderen en de regionale belangen.

- 7 **Sturen op lokale doelen en lokaal maatwerk tegen aanvaardbare kosten.**
- Bij het aangaan van verbonden partijen stelt de raad vast wat de gemeente zelf moet kunnen blijven bepalen en waarop regionale harmonisatie wenselijk is.
 - De gemeente stuurt op het creëren van een transparant systeem waarbij duidelijk is waar lokaal maatwerk mogelijk is en wat hier de eventuele meerkosten van zijn.
- 8 **Binding met verbonden partijen in plaats van afstand.**
- Heemstede zet zich zowel op ambtelijk, bestuurlijk als politiek niveau actief in bij het contact met de verbonden partijen. Dat Heemstede ‘een van de vele partijen’ of ‘een kleine speler’ is, leidt er niet toe dat de gemeente niet meer probeert om zijn stem te laten horen.
 - Er is voldoende ambtelijke kennis en capaciteit om de verbonden partij te sturen en controleren.
- 9 **Zicht op en gebruik van exit-mogelijkheden.**
- Bij het aangaan van verbonden partijen zorgt Heemstede ervoor dat er afspraken worden gemaakt over de mogelijkheden om uit te treden en de samenwerking te beëindigen.
 - Heemstede maakt actief van deze mogelijkheden gebruik indien dit nodig is.

Aanbevelingen uit 2007

Aanbeveling 1: Bezint eer ge begint. Vraag als raad altijd om alternatieven voor een GR, waaronder het alternatief “onder eigen gemeentelijk verantwoordelijkheid” en laat de voor- en nadelen van de verschillende alternatieven voor de concrete situatie op een rijtje zetten

Aanbeveling 2: Maak concrete doelstellingen. Voer een politieke discussie in de raden over de doelstelling van een GR. Formuleer deze zo SMART mogelijk en leg het resultaat vast in bruikbare prestatieafspraken met concrete indicatoren. Bewaak de uitvoering.

Aanbeveling 3: Maak passende spelregels. Voer een politieke discussie in de raden over de organisatie van een GR. Besteed daarbij aandacht aan:

- de verantwoordelijkheids- en bevoegdhedenverdeling;
- de informatievoorziening (wat ad hoc op basis van het “politiek gevoel” van de bestuurders en wat in welke reguliere rapportage- en verantwoordingscyclus)

Aanbeveling 4: Maak GR's flexibeler. Neem in de statuten van de GR een procedure op om op eenvoudige manier wijzigingen aan te kunnen brengen in:

- doelstellingen en prestatieafspraken;
- informatievoorziening en dan met name de frequentie waarmee en de zaken waarover raden moeten worden geïnformeerd en geraadpleegd;
- samenstelling van het AB en andere aspecten van verantwoordelijkheids- en bevoegdhedenverdeling.

Aanbeveling 5: Maak werkwijze transparant. Zorg dat de procedures helder zijn. Maak voor elke GR de jaarkalender met beslismomenten voor de raden van tevoren bekend. Zorg ervoor dat de documenten die worden gebruikt om informatie te verschaffen transparant en overzichtelijk zijn en volgens een vast format zijn opgebouwd. Vermijd overbodige verschillen tussen statuten van GR's

Bijlage 3 Bronnen- en respondentenlijst

Respondentenlijst

Dhr/mevr, Voorletter(s)	Naam respondent	Functie	Organisatie
Dhr. R.	Ates	Wethouder	Gemeente Heemstede
Mevr. M.	Heeremans	Burgemeester	Gemeente Heemstede
Mevr. C.	Kuiper	Wethouder	Gemeente Heemstede
Dhr. R.	Lubberts	Directeur Publiekszaken en Bedrijfsvoering	Gemeente Heemstede
Dhr. A.	Schumacher	Directeur Ruimte en Welzijn	Gemeente Heemstede
Dhr. P.	Van de Stadt	Wethouder	Gemeente Heemstede
Dhr. W.	Van den Berg	Gemeentesecretaris	Gemeente Heemstede

Bronnenlijst: schriftelijke stukken

Algemeen
Gemeente Heemstede, <i>Collegieakkoord Heemstede VVD, D66 en CDA 2010-2014, 2010.</i>
Gemeente Heemstede, <i>Collegieakkoord Heemstede HBIB, VVD en CDA, 2014-2018, april 2014.</i>
Gemeente Heemstede, <i>Gemeentelijke programmabegroting 2012, 2011.</i>
Gemeente Heemstede, <i>Bijlagenboek gemeentelijke begroting 2012, 2011.</i>
Gemeente Heemstede, <i>Raadsbesluit bij gemeentelijke begroting 2012, 2011.</i>
Gemeente Heemstede, <i>Gemeentelijke programmabegroting 2013, 2012.</i>
Gemeente Heemstede, <i>Bijlagenboek bij gemeentelijke begroting 2013, 2012.</i>
Gemeente Heemstede, <i>Raadbesluit bij gemeentelijke begroting 2013, 2012.</i>
Gemeente Heemstede, <i>Gemeentelijke begroting 2014, 2013.</i>
Gemeente Heemstede, <i>Bijlagenboek bij begroting 2014, 2013.</i>
Gemeente Heemstede, <i>Raadsbesluit bij begroting 2014, 2013.</i>
Gemeente Heemstede, <i>Programmabegroting 2015, 19 september 2014.</i>
Gemeente Heemstede, <i>Raadsbesluit bij programmabegroting 2015, 2014.</i>
Gemeente Heemstede, <i>Gemeentelijke jaarstukken en jaarrekening 2011, 2012.</i>
Gemeente Heemstede, <i>Bijlagen bij jaarstukken 2011, 2012.</i>
Gemeente Heemstede, <i>Raadsbesluit jaarstukken 2011, 2012.</i>
Gemeente Heemstede, <i>Gemeentelijke jaarstukken en jaarrekening 2012, 2013.</i>
Gemeente Heemstede, <i>Bijlagen bij jaarstukken 2012, 2013.</i>
Gemeente Heemstede, <i>Raadsbesluit jaarstukken 2012, 2013.</i>
Gemeente Heemstede, <i>Gemeentelijke jaarstukken en jaarrekening 2013, 2014.</i>
Gemeente Heemstede, <i>Bijlagen bij jaarstukken 2013, 2014.</i>
Gemeente Heemstede, <i>Raadsbesluit jaarstukken 2013, 2014.</i>
Gemeente Heemstede, <i>Jaarstukken en jaarrekening 2014, 2015.</i>
Gemeente Heemstede, <i>Bijlagen jaarrekening 2014, 2015.</i>
Gemeente Heemstede, <i>Raadsbesluit jaarrekening 2014 gemeente Heemstede, 2015.</i>
Gemeente Heemstede, <i>Overzicht samenwerkingsverbanden Heemstede, datum onbekend.</i>

Gemeente Heemstede, <i>Reacties op conclusies raadsdiscussie 'sturing en controle gemeenschappelijke regelingen</i> , 13 februari 2008.
Gemeente Heemstede, <i>Raadsdiscussie 'sturing en controle gemeenschappelijk regelingen'</i> , 31 januari 2008.
Gemeente Heemstede, <i>Conclusies raadsdiscussie gemeenschappelijke regelingen</i> , 21 februari 2008.
Gemeente Heemstede, <i>Brief Onderzoek rekenkamercommissie naar gemeenschappelijke regelingen</i> , 19 november 2007.
Rekenkamer(commis)sie)s Zuid-Kennemerland, <i>Gemeenschappelijke regelingen, gemeenschappelijke controle?</i> , augustus 2007.
Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland
Gemeente Bloemendaal, Haarlem, Heemstede en Zandvoort, <i>Gemeenschappelijke Regeling Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland</i> .
Gemeente Bloemendaal, Haarlem, Heemstede en Zandvoort, <i>Inleg mobiliteitsfonds bereikbaarheid Zuid-Kennemerland</i> .
Gemeente Bloemendaal, Haarlem, Heemstede en Zandvoort, <i>Inleg mobiliteitsfonds totaal</i> .
Gemeente Heemstede, <i>Raadsbesluit regionale bereikbaarheidsvisie Zuid-Kennemerland</i> , 31 maart 2011
Gemeente Bloemendaal, Haarlem, Heemstede en Zandvoort, <i>Haarlemmerliede en Spaarnwoude, Zuid-Kennemerland Bereikbaar door samenwerking</i> , 2011.
Gemeente Heemstede, <i>Motie bereikbaarheid Zuid-Kennemerland</i> , 31 januari 2013.
Gemeente Bloemendaal, Haarlem, Heemstede en Zandvoort, <i>Haarlemmerliede en Spaarnwoude, Achtergrondnota visie regionale bereikbaarheid Zuid-Kennemerland</i> .
Gemeente Heemstede, <i>Raadsbesluit uitvoering Regionale Bereikbaarheidsvisie 'Zuid-Kennemerland, bereikbaarheid door samenwerking'</i> . 31 januari 2013.
Gemeente Bloemendaal, Haarlem, Heemstede en Zandvoort, <i>Haarlemmerliede en Spaarnwoude, Prioriteiten uitwerking bereikbaarheidsvisie</i> .
Gemeente Heemstede, <i>Raadsbesluit aanpassingen Gemeenschappelijke Regeling Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland</i> . 27 juni 2013.
Regionale samenwerking Zuid-Kennemerland, <i>Brief aan college over aanpassingen gemeenschappelijke regeling bereikbaarheid Zuid-Kennemerland na raadsbehandelingen</i> , 18 april 2013.
Gemeente Heemstede, <i>Motie openbaarheid in bereikbaarheid. Unaniem aangenomen</i> , 31 januari 2013.
Gemeente Heemstede, <i>Besluitenlijst raadsvergadering</i> , 31 januari 2013.
Bank Nederlandse Gemeenten
BNG, <i>Document met link naar het jaarverslag van BNG</i> .
Eneco NV
Eneco, <i>Eneco halfjaarbericht 2012 'Samen met de klant duurzaam'</i> , 2012.
Eneco, <i>Eneco jaarverslag 2012 'Eneco, midden in de samenleving'</i> , 2013.
Eneco, <i>Eneco halfjaarbericht 2013 'Duurzaam op koers'</i> , 2013.
Eneco, <i>Eneco halfjaarbericht 2014</i> , 2014.
Eneco, <i>Eneco jaarverslag 2014</i> , 2015.
Eneco Holding N.V., <i>Eneco statuten 2006</i> , 3 maart 2006.
Eneco, <i>Eneco voorstel wijziging statuten</i> , 27 december 2005.
Centrale ondernemingsraad Eneco Energie, <i>Wijziging statuten en informatieve overige</i>

aanpassingen aangaande bestuur en continuïteit.
Gemeente Heemstede, Adviesnota wijziging statuten Eneco, 31 januari 2006.
AHC, Toekenning bevoegdheden i.h.k.v. wijziging Statuten. 17 februari 2005.
GR Gemeentebelastingen Kennemerland-Zuid
Gemeente Heemstede, Collegebesluit bedrijfsplan 2015 gemeentebelastingen Kennemerland Zuid, 2014.
Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid, Bedrijfsplan 2015, 4 december 2014.
Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid, Bedrijfsplan 2015 bijlagen conclusies benchmarkrapportages, 24 november 2014.
Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid, Bijlage benchmark LVLB.
Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid, Bedrijfsplan 2015 bijlage WOZ kosten 2012-2013 alle deelnemende gemeenten.
Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid, Benchmark WOZ-Kosten 2012-2013 gemeente Heemstede, Heiloo en Velsen.
Gemeente Bloemendaal, Marap 2014-1 Bijlage bij jaarverslag 2013, mei 2014.
Gemeente Heemstede, Raadsbesluit Nieuwe gemeenschappelijke regeling gemeentebelastingen Kennemerland-Zuid, 29 september 2011.
Gemeente Bloemendaal, Marap I-2013, mei 2013.
Onbekend, Jaarverslag GBKZ 2013, onbekend.
Gemeente Heemstede, Collegebesluit jaarverslag 2013 en eerste managementrapportage 2014 Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid (GBKZ), 5 augustus 2014.
Gemeente Bloemendaal, Jaarverslag GBKZ 2012, maart 2013.
Gemeente Heemstede, Collegebesluit Jaarverslag 2012 en eerste managementrapportage 2013 Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid, 2 juli 2013.
Onbekend, Bijlage 1 Gemeenschappelijke regeling productencatalogus Gemeenschappelijke regeling Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid, 2011.
Onbekend, Bijlage 2 Gemeenschappelijke regeling productencatalogus Gemeenschappelijke regeling Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid, 2011.
Onbekend, Lijst van wijzigingen in Gemeenschappelijke regeling Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid 2007-2011, 2011.
Onbekend, Gemeenschappelijke regeling Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid 2007-2011, 2011.
Haute Equipe, Rapportage afdeling gemeente belastingen Kennemerland Zuid, juli 2010.
Gemeente Heemstede, Interne memo Stand van zaken aanbevelingen uit evaluatierapport GBKZ, 5 oktober 2010.
Gemeente Heemstede, Collegebesluit Evaluatie Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid (GBKZ), 26 augustus 2010.
Gemeente Bloemendaal, Dashboard III 2012, 14 juni 2013.
R.J. Van der Hoek, Bedrijfsplan 2011, Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid, 13 december 2010.
Onbekend, Bedrijfsplan 2014, Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid, 12 december 2013.
Gemeente Heemstede, Collegebesluit Bedrijfsplan 2014 Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid, 14 januari 2014.
Onbekend, Bedrijfsplan 2013, Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid, 17 december 2012.
Gemeente Heemstede, Collegebesluit Bedrijfsplan 2013 Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid, 15 januari 2013.

Onbekend, Bedrijfsplan 2012, Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid, 1 december 2011.
Gemeente Heemstede, Collegebesluit Bedrijfsplan 2012 Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid, 20 december 2011.
Gemeente Heemstede, Collegebesluit Bedrijfsplan 2011 Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid + voorstel nieuwe kostenverdeling, 26 april 2011.
Onbekend, Voorzet kostenverdeling, 2011.
Gemeente Heemstede, Collegebesluit Bedrijfsplan 2014 Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid, 14 januari 2014.
Onbekend, Beantwoording schriftelijke vragen jaarverslag GBKZ, 2013.
Onbekend, Tweede managementrapportage 2013 Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid, 2013.
Gemeente Heemstede, Collegebesluit Jaarverslag 2012 en eerste managementrapportage 2013 Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid (GBKZ), 2 juli 2013.
Gemeente Heemstede, Bedrijfsplan 2013 Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid, 15 januari 2013.
Gemeente Heemstede, Raadsbesluit begroting 2015, 30 oktober 2014.
Paswerk, Jaarverslag en jaarrekening Paswerk 2012, 17 april 2013.
Paswerk, Aanbiedingsbrief concept jaarverslag en concept jaarrekening 2012, 19 april 2012.
Gemeente Heemstede, Raadsbesluit jaarverslag en jaarrekening 2012, 30 mei 2013.
Paswerk, Jaarverslag en jaarrekening Paswerk 2013, 16 april 2014.
Gemeente Heemstede, Raadsbesluit jaarrekening 2013, 26 juni 2014.
Paswerk, Jaarverslag en jaarrekening Paswerk 2014, 25 maart 2015.
Dubois en co, Paswerk accountantsrapport controle jaarrekening 2014, 16 april 2015.
IASZ
Gemeente Heemstede, Collegebesluit, Marap 2-2014 en begroting 2015 IASZ, 21 oktober 2014.
Gemeente Heemstede, Beantwoording vragen D66 n.a.v. vergaderstukken commissie Samenleving, 13 januari 2015.
Gemeente Heemstede, Collegebesluit, Marap 4-2014 en jaarverantwoording 2014 IASZ, 12 mei 2015.
De Meerlanden
De Meerlanden, Begroting 2012, 9 december 2011.
De Meerlanden, Jaarrapportage 2012, 2013.
De Meerlanden, Jaarrapportage 2013, 2014.
De Meerlanden, Jaarrapportage 2014, 2015.
Gemeente Heemstede, Collegebesluit verbetering samenwerkingsrelatie De Meerlanden, 30 september 2014.
Gemeente Haarlemmermeer, Wijziging statuten De Meerlanden, 2010.
De Meerlanden Holding NV, Wijziging statuten De Meerlanden. 20 september 2010.
Auteur onbekend, Goedkeuring Statutenwijziging De Meerlanden, 14 december 2005.
Gemeente Heemstede, De Meerlanden instemmingsbesluit bij statuten De Meerlanden Holding N.V.
De Meerlanden Holding N.V., Statuten, 27 april 2011.
De Meerlanden Holding N.V., Statuten, 18 november 2011.
Gemeente Heemstede, Collegebesluit verlenging dienstverleningsovereenkomsten met De Meerlanden, 21 april 2015.

Rijkswaterstaat, NVRD, Cyclus Management, Benchmark Huishoudelijk Afval Peiljaar 2013, 21 januari 2015.
TK, Aandeelhoudersovereenkomst De Meerlanden Holding N.V. 2 september 2014.
Gemeente Heemstede, Collegebesluit juridische formalisering van de herstructurering van De Meerlanden, 11 december 2014.
Cyclus management, De Meerlanden Managementsamenvatting transparantie en marktconformiteit afvalinzameling 2014.
Auteur onbekend, De Meerlanden punt 3c basis oprichting NEWCO privaat B.V.
Paswerk
Paswerk, Begroting 2012, 2011.
Paswerk, Raadsbesluit begroting 2012, 27 oktober 2011.
Paswerk, Begroting 2012 nota subsidieresultaat, 2011.
Paswerk, Aanbiedingsbrief aan de raden van de begroting 2012, 9 september 2011.
Gemeente Heemstede, Amendement Begroting 2012 Paswerk, 27 oktober 2011.
Paswerk, Begroting 2013, 2012.
Gemeente Heemstede, Raadsbesluit begroting 2013, 1 november 2012.
Gemeente Heemstede, Begroting 2013 goedkeuring, 13 november 2012.
Paswerk, Begroting 2014, 30 augustus 2013.
Gemeente Heemstede, Raadsbesluit begroting 2014 Paswerk, 31 oktober 2013.
Paswerk, Begroting 2015, 4 september 2014.
Gemeente Heemstede, Raadsbesluit begroting 2015, 30 oktober 2014.
Paswerk, Jaarverslag en jaarrekening Paswerk 2012, 17 april 2013.
Paswerk, Aanbiedingsbrief concept jaarverslag en concept jaarrekening 2012, 19 april 2012.
Gemeente Heemstede, Raadsbesluit jaarverslag en jaarrekening 2012, 30 mei 2013.
Paswerk, Jaarverslag en jaarrekening Paswerk 2013, 16 april 2014.
Gemeente Heemstede, Raadsbesluit jaarrekening 2013, 26 juni 2014.
Paswerk, Jaarverslag en jaarrekening Paswerk 2014, 25 maart 2015.
Dubois en co, Paswerk accountantsrapport controle jaarrekening 2014, 16 april 2015.
Onbekend, Overzicht Paswerk, 11 januari 2015
Gemeente Heemstede, Interne memo ontwikkelingen Paswerk, 13 januari 2015.
Gemeente Heemstede, memo actuele ontwikkelingen Paswerk, 21 oktober 2014.
Gemeente Heemstede, Jaarrekening Paswerk, 24 juni 2014.
Paswerk, Memo Belastingteruggave, 19 juni 2014.
Gemeente Haarlem, Collegebesluit concept jaarverslag en jaarrekening werkvoorzieningschap Zuid-Kennemerland (Paswerk)2013, 2014.
Gemeente Heemstede, Memo jaarrekening Paswerk, 20 juni 2014.
Paswerk, Memo's terugkoppeling DB en AB Paswerk, januari 2014.
Paswerk, Paswerk besluit tot loskoppeling re-integratie en sociale werkvoorziening, 20 december 2013.
Berenschot, scenario's en mogelijke samenwerkingsvormen voor Paswerk, 20 november 2013.
Werkgroep 'De Participatiewet en de rol van Paswerk', De participatiewet en de rol van Paswerk, 22 november 2013.
Gelijk aan SH 17
Paswerk, Nieuwsbrief voor de gemeenteraden van de deelnemende gemeenten binnen de Gemeenschappelijke Regeling WZK (Paswerk), tweede kwartaal 2013.

Paswerk, Bijlage 2 Historische context wijziging gemeenschappelijke regeling Paswerk, datum onbekend.
Paswerk, Taken van het Algemeen Bestuur en het Dagelijks Bestuur van Paswerk, datum onbekend.
Onbekend, Bijlage 1 Gemeenschappelijke regeling betreffende het werkvoorzieningsschap Zuid-Kennemerland te Cruquius, 20 februari 2013.
Stichting Rijk
Stichting Rijk, Begroting 2012, 28 april 2011.
Stichting Rijk, Begroting 2013, 14 mei 2012.
Stichting Rijk, Begroting 2014, 21 mei 2013.
Stichting Rijk, Begroting 2015.
Stichting Rijk, Jaarverslag 2013.
EY, Controleverklaring van de onafhankelijke accountant bij jaarverslag 2013, 2014.
GR Schoolverzuim en voortijdig Schoolverlaten
Ministerie OCW, Voorlopige VSV-cijfers 2012-2013, 5 maart 2014.
Ministerie OCW, Voorlopige VSV-cijfers 2013-2014, 5 maart 2015.
Ministerie OCW, Bijlage VSV-brief 2014 voorlopige cijfers.
Ministerie OCW, Bijlage VSV-brief 2015.
Beverwijk, Bloemendaal, Haarlem, Haarlemmerliede en Spaarnwoude, Heemskerk, Heemstede, Uitgeest, Velsen en Zandvoort, Gemeenschappelijke Regeling Schoolverzuim en Voortijdig Schoolverlaten regio West-Kennemerland.5 september 2013.
Gemeente Heemstede, Collegebesluit Vaststelling GR Schoolverzuim en Voortijdig Schoolverlaten West Kennemerland.24 december 2013.
Gemeente Heemstede, Raadsbesluit regionalisering leerplicht, 28 november 2013.
Partij van de Arbeid, Kernuragen geagendeerde C-stukken, datum onbekend.
Commissie Samenleving, Jaarverslag Leerplicht,12 mei 2015.
Onbekend, Raadsmarkt Schooluitval, 27 november 2014.
STOPOZ
Stichting Openbaar Primair Onderwijs Zuid-Kennemerland, Begroting 2012. 31 oktober 2011.
Stichting Openbaar Primair Onderwijs Zuid-Kennemerland, Stopoz begroting 2013, 30 november 2012.
Stichting Openbaar Primair Onderwijs Zuid-Kennemerland, Brief informatie t.b.v. besluitvorming van de gemeenteraden 23 oktober 2013.
Stichting Openbaar Primair Onderwijs Zuid-Kennemerland, Brief toelichting op de begrotingswijziging 2013.
Stichting Openbaar Primair Onderwijs Zuid-Kennemerland, Begroting 2014. 22 oktober 2013.
Stichting Openbaar Primair Onderwijs Zuid-Kennemerland, Toelichting op begroting 2014.
Stichting Openbaar Primair Onderwijs Zuid-Kennemerland, Toelicht op staat van baten en lasten Begroting 2014.
Stichting Openbaar Primair Onderwijs Zuid-Kennemerland, Begroting 2015 en Toelichting begroting 2015. 3 november 2014.
Stichting Openbaar Primair Onderwijs Zuid-Kennemerland, Bestuursverslag 2012.
Stichting Openbaar Primair Onderwijs Zuid-Kennemerland, Bestuursverslag 2013.
Vos Abb, Bestuurlijke inrichting Stopoz, 16 april 2015.

Veiligheidsregio Kennemerland
Veiligheidsregio Kennemerland, Ontwerp Programmabegroting VRK 2012, 11 april 2011.
Veiligheidsregio Kennemerland, Menukaarten Veiligheidsregio Kennemerland, 11 april 2011.
Veiligheidsregio Kennemerland, Brief aan colleges Beverwijk, Bloemendaal, Haarlem, Haarlemmerliede en Spaarnwoude, Haarlemmermeer, Heemskerk, Heemstede, Uitgeest, Velsen en Zandvoort. Kadernotitie 2012. 1 april 2011.
Gemeente Heemstede, Raadsbesluit programmabegroting 2012 en menukaarten, 26 mei 2011.
Veiligheidsregio Kennemerland, Begroting 2012 matrix menukaarten.
Veiligheidsregio Kennemerland, Aanbiedingsbrief ontwerp- en programmabegroting 2012 en jaarverslag 2010.
Veiligheidsregio Kennemerland, Begeleidende notitie menukaarten en ontwerpprogrammabegroting 2012. 11 april 2012.
Veiligheidsregio Kennemerland, Ontwerp programmabegroting VRK 2013, 16 april 2012.
Gemeente Heemstede, Raadsbesluit ontwerp-programmabegroting 2013 VRK en 3e fase regionalisering VRK, 24 mei 2012.
Gemeente Heemstede, Brief inzake programmabegroting 2013, 25 mei 2012.
Veiligheidsregio, Begeleidende brief bij ontwerp jaarverslag 2011 en de ontwerpbegroting 2013, 19 april 2012.
Veiligheidsregio, Jaarstukken Ontwerpjaarverslag 2012 en ontwerpprogrammabegroting 2014, 12 april 2013.
Baker Tilly Birk, Controleverklaring jaarverslag 2012 van de accountant, 10 april 2013.
Gemeente Heemstede, Brief raad inzake jaarverslag 2012 aan VRK, 5 juni 2013.
Gemeente Heemstede, Brief van de raad inzake begroting 2014 aan VRK, 5 juni 2013.
Gemeente Heemstede, Raadsbesluit begroting 2014 Veiligheidsregio Kennemerland (VRK), 30 mei 2013.
Gemeente Heemstede, Raadsbesluit jaarverslag 2012 Veiligheidsregio Kennemerland (VRK), 30 mei 2013.
Veiligheidsregio Kennemerland, Jaarverslag 2013, april 2014.
Gemeente Heemstede, Raadsbesluit jaarverslag 2013 Veiligheidsregio Kennemerland (VRK), 28 mei 2014.
Veiligheidsregio Kennemerland, Jaarverslag 2013 aanvulling bijlage 2, 3 juni 2014.
Gemeente Heemstede, Brief van de raad inzake aanvullende zienswijzen jaarverslag 2013, 2 juni 2014.
Gemeente Heemstede, Raadsbesluit begroting 2015 Veiligheidsregio Kennemerland (VRK), 28 mei 2014.
Veiligheidsregio Kennemerland, Begeleidende brief Jaarverslag VRK 2013 en programmabegroting 2015 VRK, 11 april 2014.
Gemeente Heemstede, Brief van de over begroting 2015 Veiligheidsregio Kennemerland, 2 juni 2014.
Veiligheidsregio Kennemerland, Kadernotitie 2014, 8 februari 2013.
Veiligheidsregio Kennemerland, Aanbiedingsbrief jaarverslag 2014 en programmabegroting 2016.
Veiligheidsregio Kennemerland, Jaarverslag 2014, april 2015.
Gemeente Heemstede, Raadsbesluit jaarverslag 2014 Veiligheidsregio Kennemerland, 28 mei 2015.
Gemeente Haarlem, Gemeenschappelijke Regeling Veiligheidsregio Kennemerland, 1 juli 2013.

Gemeente Heemstede, <i>Rapportages Veiligheidsregio Kennemerland</i> , datum onbekend.
Gemeente Heemstede, <i>Besluitenlijst commissie Middelen</i> , 10 juni 2015.
Gemeente Heemstede, <i>Besluitenlijst commissie Middelen</i> , 13 mei 2015.
GGD Brandweer Veiligheidsregio Kennemerland, <i>Geconsolideerde gemeenschappelijke regeling VRK</i> , 23 april 2013.
Gemeente Heemstede, <i>Raadsbesluit gemeenschappelijke regeling veiligheidsregio Kennemerland</i> , 30 mei 2013.
Veiligheidsregio Kennemerland, <i>Besluitenlijst BCOV</i> , 16 februari 2015.
ICT-samenwerking met Bloemendaal
Gemeente Bloemendaal en Heemstede, <i>ICT Architectuuroverzicht</i> , juli 2014.
Capgemini consulting, <i>Business case ICT samenwerking</i> , 29 maart 2013.
Gemeente Heemstede, <i>Raadsbesluit samenwerking ICT infrastructuur Bloemendaal-Heemstede</i> , 30 oktober 2014.
Gemeente Heemstede en Bloemendaal, <i>Visie op samenwerking Heemstede en Bloemendaal</i> , december 2013.
Gemeente Heemstede, <i>Collegebesluit ambtelijke samenwerking Bloemendaal en Heemstede tweede rapportage</i> , 9 september 2014.
Gemeente Heemstede, <i>Collegebesluit ambtelijke samenwerking Heemstede/Bloemendaal</i> , 17 december 2013.
Auteur onbekend, <i>Voortgangsverslag ambtelijke samenwerking Bloemendaal en Heemstede</i> .
Gemeente Heemstede, <i>Voortgang ambtelijke samenwerking Heemstede/Bloemendaal</i> , 17 december 2013.
Gemeente Heemstede, <i>Uitwerking samenwerking informatisering en automatisering Heemstede en Bloemendaal komende jaren</i> , 11 juni 2013.
Gemeente Heemstede, <i>Collegebesluit Derde rapportage ambtelijke samenwerking</i> , 17 maart 2015.
Gemeente Heemstede, <i>Bijlage bij derde rapportage</i> , 10 februari 2015.
Gemeente Heemstede en Bloemendaal, <i>Aanbiedingsbrief bij derde voortgangsrapportage</i> , 2015.
Gemeente Heemstede, <i>Besluitenlijst commissie Middelen</i> , 22 oktober 2014.