

Verlegd of verlengd lokaal bestuur?

Een onderzoek naar samenwerkingsverbanden in de gemeente
Oisterwijk ten behoeve van strategische visievorming

Rekenkamercommissie Oisterwijk

31 augustus 2012

Voorwoord

De keuze voor een onderzoek naar samenwerkingsverbanden is onder meer ingegeven door de toenemende dynamiek op het gebied van gemeentelijke samenwerking.. In het onderzoek naar samenwerkingsverbanden van de gemeente Oisterwijk staan twee thema's centraal: in hoeverre heeft de gemeente grip op de samenwerking en in hoeverre neemt de gemeente de regie door vanuit een strategische visie bewuste keuzes te maken rond samenwerken. De aard van het onderzoek is daarmee minder gericht op toetsing van de uitvoering achteraf; de rekenkamercommissie beoogt hiermee vooral een bijdrage te leveren aan het strategische proces van de gemeente rond samenwerkingsverbanden.

Het onderzoek is onder regie van de rekenkamercommissie uitgevoerd door dr. Igno Pröpper van Partners+Pröpper. De rekenkamercommissie bedankt de deelnemers aan de bijeenkomsten, de interviews en de online enquête voor hun bijdrage aan dit onderzoek.

Inhoudsopgave

(Deel I) De Kern	1
0 Introductie	1
1 Inventarisatie en beschrijving van de samenwerkingsverbanden	4
2 De resultaten van samenwerking	6
3 Sturing en controle van samenwerkingsverbanden.....	7
4 Strategische visie op samenwerking	10
5 Conclusies	11
6 Aanbevelingen.....	12
7 Bestuurlijke reactie.....	17
8 Nawoord rekenkamercommissie.....	18
Appendix: Bouwstenen voor een afwegingskader	15
(Deel II) De onderbouwing.....	17
1 Overzicht samenwerkingsverbanden Oisterwijk	19
2 Beschrijving en zelfevaluatie van de samenwerking.....	23
2.1 Beschrijving van de samenwerking	23
2.2 Zelfevaluatie van de samenwerking.....	27
3 Verdiepingsanalyse: resultaten, sturing & controle.....	31
Regionaal Ruimtelijk Overleg (nr. 3).....	31
Veiligheidsregio Midden- en West Brabant (nr. 4).....	32
Regionale ambulancevoorziening (nr. 5).....	33
Zorg- en Veiligheidshuis Midden-Brabant (nr. 6)	33
Gemeenschappelijke regeling afvalverwijdering (nr. 8).....	34
Regionale belastingsamenwerking (nr. 10)	34
Samenwerking uitvoering sociale werkvoorziening (nr. 13)	34
Gemeenschappelijke regeling GGD (nr. 14)	35
Samenwerking muziekschool en bibliotheek (nr. 15)	36
Gezamenlijke deelname Centrum Jeugd en Gezin (nr. 17)	36
Leerlingenvervoer Midden-Brabant (nr. 22)	36
Equalit voor ICT-dienstverlening (nr. 28)	37
Vergunningen & Handhaving (nr. 30).....	38
(Deel III) Bijlagen	40

Bijlage 1: Onderzoeksopzet	40
Doel- en vraagstelling	40
Normenkader of toetsingskader	42
Bijlage 2: Bronnenlijst.....	44
Lijst van respondenten	44
Overzicht schriftelijke bronnen	44

(Deel I) De Kern

0 Introductie

Net als veel andere gemeenten werkt Oisterwijk met een groot aantal overheden en private partijen samen. Voor een belangrijk deel krijgt dit vorm in formele en informele samenwerkingsverbanden.

In een in 2005 uitgevoerde trendstudie naar regionale samenwerking komt naar voren dat gemeenten in gemiddeld 27 samenwerkingsverbanden participeren en dat er op dit punt geen verschillen zijn tussen grote en kleine gemeenten.¹ Groei in samenwerking was de trend en de verwachting was dat dit zou doorzetten. De afgelopen jaren zie je dat de samenwerking van gemeenten in geheel Nederland is toegenomen. Een inventarisatie van het aantal samenwerkingsverbanden waarin de gemeente Oisterwijk participeert, laat ook zien dat de gemeente ruim uitkomt boven het landelijk gemiddelde uit 2005.

Belangrijke aanleiding voor toenemende samenwerking is de verzwaring van het gemeentelijk takenpakket door een groot aantal decentralisaties van rijkstaken. Omdat dit veelal gepaard gaat met 'efficiencykortingen' en dus beperktere financiële middelen, is het bundelen van krachten een 'natuurlijke reactie'.

Tegelijkertijd worden de wettelijke en professionele kwaliteitseisen waaraan gemeenten moeten voldoen trendmatig hoger. Ook verwachten burgers een hogere kwaliteit aan dienstverlening en service. Dit is tevens een belangrijke aanleiding voor toenemende samenwerking.

Sinds jaar en dag spelen er een aantal belangrijke vraagstukken rond de samenwerking van gemeenten. De vraag is allereerst in hoeverre gemeenten grip hebben op de samenwerking, waarbij in het bijzonder de vraag geldt in hoeverre gemeenteraden sturing en controle hebben op de samenwerking. Voor nogal wat gemeenten zie je dat samenwerking met partners buiten het gezichtsveld van de gemeenteraad raakt. Een ander thema is of gemeenten regie nemen door vanuit een strategische visie bewuste keuzes maken rond samenwerken: wanneer, met wie in welke vorm samenwerken en wanneer zelfstandig opereren?

In een recent door Abma uitgevoerd onderzoek naar 110 gemeenten komt naar voren dat maar weinig gemeenten een visie hebben op samenwerking en in het aangaan van samenwerking weinig strategisch opereren.²

Deze beide thema's staan ook centraal in dit onderzoek. De **centrale vraagstelling van dit onderzoek** luidt als volgt:

¹ Partners+Pröpper, Trendstudie – samenwerking decentrale overheden, Vught, 2005, Onderzoek in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

² K. Abma, Beoordelen van gemeenten, Nijmegen, 2011.

Wat is de staat van de samenwerking van gemeente Oisterwijk met andere overheden en private partijen en welke lessen kunnen worden getrokken ter versterking van strategische visievorming, politieke sturing en controle rond samenwerkingsverbanden?

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode maart tot en met augustus 2012.

BIJZONDERE AANPAK

De Rekenkamercommissie heeft het onderzoek met zowel raad als college afgestemd – dit mede omdat er een lopend traject binnen Oisterwijk is om de samenwerking meer vanuit een strategische visie vorm te geven. Om die reden hebben rekenkamercommissie en het uitvoerend onderzoeksbureau ook twee maal gesproken met raads- en collegeleden (op 8 maart en 7 juni 2012).

In aanvulling hierop is een webenquête uitgezet onder ambtenaren die direct betrokken zijn bij samenwerkingsverbanden. Deze enquête was bedoeld om de inventarisatie van samenwerkingsverbanden te actualiseren en om een zelfevaluatie onder de betrokken ambtenaren af te nemen. Met een deel van deze ambtenaren is vervolgens een groeps gesprek gehouden. Ook is een groot aantal relevante schriftelijke bronnen bestudeerd (zie bijlage 1 voor een meer uitgebreide onderzoeks aanpak).

Samenwerkingsverbanden

De term 'samenwerkingsverband' gebruiken we voor alle mogelijke publiek- en privaatrechtelijke constructies waarin een gemeente met andere partijen samenwerkt. De term omvat daarmee ook begrippen als verbonden partijen en gemeenschappelijke regelingen.

Verbonden partijen

Verbonden partijen zijn een deelverzameling van het brede begrip samenwerkingsverbanden. Op grond van artikel 1 van het Besluit Begroting en Verantwoording is sprake van een verbonden partij als een gemeente zowel een bestuurlijk belang (de gemeente heeft stemrecht) als een financieel belang (de financiële inleg is niet verhaalbaar bij een faillissement) heeft in een samenwerkingsverband. Bestuurlijk belang kan bestaan uit directe vertegenwoordiging van een college- of raadslid in het bestuur van het samenwerkingsverband, of indirect via stemrecht via een aandeelhoudersvergadering.

Gemeenschappelijke regelingen

Samenwerkingsverbanden die publiekrechtelijk zijn vormgegeven volgens de Wet gemeenschappelijke regelingen.

Dit onderzoek richt zich in de kern op vier vragen:

- 1 Welke samenwerkingsverbanden zijn er op dit moment in Oisterwijk, hoe kunnen deze beschreven worden en wat zijn interessante patronen?
- 2 Wat zijn de resultaten van de samenwerking?

- 3 In hoeverre heeft de gemeente en in het bijzonder de gemeenteraad voldoende sturing en controle op de samenwerking?
- 4 In welke mate vindt samenwerking plaats vanuit een strategische visie?

1 Inventarisatie en beschrijving van de samenwerkingsverbanden

Dit onderzoek heeft geleid tot een geactualiseerd overzicht van 36 samenwerkingsverbanden (zie Deel II). Voor 32 verbanden zijn ingevulde vragenlijsten ontvangen. Hieruit komen de volgende opvallende punten naar voren:

AARD EN ONDERWERP VAN DE SAMENWERKING

De samenwerking richt zich vooral op gezamenlijke uitvoering (22 verbanden) en op beleidsafstemming (20 verbanden).

Bij beleidsafstemming gaat het om het maken van afspraken om het beleid beter op elkaar te laten aansluiten dan wel om tot 'beleidsharmonisatie' te komen. Bijvoorbeeld de afstemming van beleid rond het Centrum voor Jeugd en Gezin.

Bij gezamenlijke uitvoering worden uitvoerders gebundeld al dan niet in een aparte uitvoeringsorganisatie, bijvoorbeeld rond de uitvoering van sociale zaken.

Het delen van hulpbronnen komt relatief weinig voor (in totaal bij 12 verbanden).

Deze hulpbronnen kunnen facilitaire zaken zijn, zoals Personeel&Organisatie. Het kan ook gaan om het gebruik maken van elkaars beleidsmedewerkers.

Gemeente Oisterwijk werkt over het volle takenpakket van de gemeente samen. Er zijn verbanden op hoegenaamd alle beleidsvelden.

MOTIEVEN OM SAMEN TE WERKEN

De vier motieven om samen te werken die het meest voorkomen, zijn:

Top 4 motieven om samen te werken

- Het vergroten van de kwaliteit aan dienstverlening (20 maal)
- Het realiseren van bedrijfseconomische schaalvoordelen (20 maal)
- Het realiseren van opgaven die je niet alleen kan (18 maal)
- Professionalisering van organisatie en bestuur (18 maal)

DE ORGANISATORISCHE VORMGEVING VAN DE SAMENWERKING

De gemeente Oisterwijk werkt in ruim de helft van de gevallen samen op 'informele basis'. In bijna een derde van de gevallen is er sprake van formele samenwerking op grond van publiekrecht. Er zijn twee verbanden die formeel op grond van privaatrecht zijn vormgegeven.

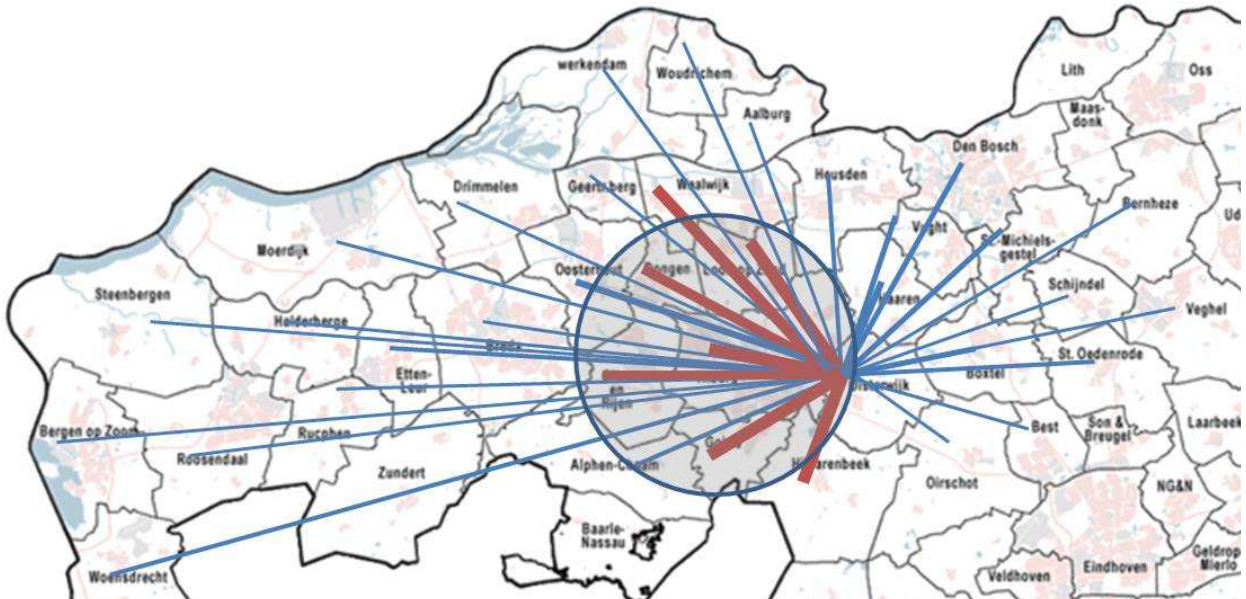
Het merendeel van de samenwerking gaat de gemeente Oisterwijk vrijwillig aan (25 verbanden) en in 7 gevallen is de samenwerking verplicht. Dit laatste is bijvoorbeeld het geval bij de Veiligheidsregio Midden- en West Brabant.

DE SAMENWERKINGSPARTNERS

In het overgrote deel van de gevallen werkt gemeente Oisterwijk samen met een groot aantal partijen. In bijna 80 % van de gevallen zijn er 6 of meer partijen betrokken in de samenwerking.

Veel samenwerking vindt plaats met de diverse ROM-gemeenten – in het Hart van Brabant (Dongen, Gilze en Rijen, Goirle, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Oisterwijk, Tilburg en Waalwijk. Dit is goed zichtbaar in de figuur 1.

Figuur 1: overzicht van gemeenten met wie gemeente Oisterwijk samenwerkt en hoe vaak



Legenda

- Blauwe lijn → gemeenten waarmee Oisterwijk meer dan 3 en minder dan 10 samenwerkingsverbanden onderhoudt.
- Rode lijn → gemeenten waarmee Oisterwijk meer dan tien samenwerkingsverbanden onderhoudt. Het gaat om de ROM-gemeenten: Tilburg (19), Hilvarenbeek (19), Goirle (18), Loon op Zand (17), Waalwijk (16) Dongen (15), Gilze-Rijen (13).
- Dikte van de pijl → hoe dikker de lijn, des te meer samenwerkingsverbanden.



De samenwerking is vooral op het westen georiënteerd en nagenoeg niet gericht op gemeenten in het zuidoosten van Noord-Brabant.

2 De resultaten van samenwerking

In dit onderzoek is langs twee lijnen gekeken naar de resultaten van de samenwerking. Allereerst zijn – direct bij samenwerkingsverbanden betrokken – ambtenaren gevraagd een ‘zelfevaluatie’ uit te voeren. Vervolgens is gekeken naar schriftelijke bronnen waarin deze resultaten worden verantwoord (onder meer jaarverslagen, tussenrapportages en programmarekeningen).

UITKOMSTEN ZELFEVALUATIE

De beoordeling van de resultaten van de samenwerking in de zelfevaluatie scoort met een beperkt aantal uitzonderingen positief (zie deel II, paragraaf 2.2).

Top 4 resultaten die het meest worden bereikt (uitgaande van zelfevaluatie)

Goede uitwisseling van kennis en ideeën tussen de partijen (24 maal)
Realiseren hoger ambitieniveau door bundelen van krachten (18 maal)
Bedrijfseconomische schaalvoordelen (15 maal)
Verminderen kwetsbaarheid van de organisatie (12 maal)

ZICHT OP RESULTATEN UITGAANDE VAN SCHRIFTELIJKE BRONNEN

Uit de analyse van schriftelijke bronnen komt naar voren dat de resultaten van de samenwerking slechts in beperkte mate in beeld zijn. Een aantal zaken valt op.

De paragraaf Verbonden Partijen in de programmabegroting en -rekening is bedoeld om voor de belangrijkste samenwerkingsverbanden (waar relatief hoge kosten en risico's mee gemoeid zijn) de gewenste en gerealiseerde resultaten in kaart te brengen. Kijkend naar de jaren 2008, 2009 en 2010 bieden de programmarekeningen niet of nauwelijks zicht op de bereikte resultaten. In nogal wat gevallen worden niet de bereikte resultaten verantwoord, maar wordt aangegeven wat de taak van het samenwerkingsverband is. Zo wordt voor de Gemeenschappelijke regeling afvalverwijdering als prestatie opgenomen: “inzameling van huishoudelijk afval waarbij registratie van de ledingen en containermanagement plaatsvindt”.

Voor verschillende samenwerkingsverbanden komen we over de drie jaren 2008, 2009 en 2010 dezelfde passages tegen. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de Regionale ambulancevoorziening waarbij drie jaar opeenvolgend als prestatie ‘het in standhouden van een meldkamer en het leveren van een bijdrage aan hulpverlening’ wordt genoemd.

Als er al in stukken resultaten van de samenwerkingsverbanden worden opgenomen, dan gebeurt dit vrijwel niet door concrete maatschappelijke effecten te noemen. In ruim van de helft van de gevallen zijn wel activiteiten of uitvoeringsprestaties in beeld. In de jaarstukken van de GGD wordt bijvoorbeeld het aantal ingezette uren verantwoord. Ook in het jaarrapport van Factorium (Muziekschool en bibliotheek) wordt het aantal uren verantwoord, namelijk docenturen voor muziek en dans.

In nogal wat gevallen worden resultaten verantwoord die vooral te maken hebben met het maken van beleidsproducten of besluitvormingsprestaties. Zo wordt over de jaren

2008 tot en met 2010 voor de Veiligheidsregio verantwoord dat er elk jaar vier beleidsprogramma's zijn gerealiseerd (in de programmarekeningen).

3 Sturing en controle van samenwerkingsverbanden

VERLEGD OF VERLENGD LOKAAL BESTUUR

Vanuit de Wet gemeenschappelijke regelingen is regionale samenwerking bedoeld om het lokale bestuur te verlengen. Het behartigen van lokale belangen staat voorop. Daar ontleent het gemeentebestuur zijn bestaansrecht ook aan. Waar samenwerking wenselijk of noodzakelijk is, juist om de lokale belangen te dienen, kan of moet deze worden aangegaan. Bij verlengd lokaal bestuur houdt de gemeente regie op de samenwerking in de zin dat eigen doelen centraal staan. Belangrijk onderscheid hierbij is de samenwerking gericht op beleidsafstemming en de samenwerking gericht op uitvoering.

Verlengd lokaal bestuur bij beleidsafstemming betekent dat het college met een helder mandaat vanuit de raad werkt en in de eventuele onderhandelingen in het samenwerkingsverband de belangen en visie van de gemeente goed kan behartigen.

Verlengd lokaal bestuur bij uitvoering betekent dat er sprake is van een goede opdrachtgever – opdrachtnemerrelatie. Het gemeentebestuur is in staat precies te formuleren wat de beoogde resultaten zijn en de opdrachtnemer kan deze resultaten leveren – zonder dat er sprake is van afhankelijkheid. Indien de prestaties onder de maat zijn of veel te duur, kan de opdrachtgever bijsturen of een andere opdrachtnemer 'inhuren'.

Verlengd lokaal bestuur	Verlegd lokaal bestuur
<i>Het gemeentebestuur is.....</i>	<i>Het gemeentebestuur is.....</i>
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.

Van verlegd lokaal bestuur is sprake indien 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, ze worden een apart orgaan. Prototypisch voor verlegd lokaal bestuur in nogal wat gemeenten is de Gemeenschappelijke Geneeskundige Dienst. Deze dienst wordt vaak niet meer als 'iets van de gemeente gezien'. Veel gemeenten hebben ook

niet meer de inhoudelijke expertise om als goed opdrachtgever richting de GGD te kunnen functioneren.

Ook voor de gemeente Oisterwijk leidt samenwerking eerder tot verlegd dan tot verlengd lokaal bestuur. Aan de hand van een aantal invalshoeken komt dat hierna aan de orde. De raad heeft allereerst beperkt zicht op de samenwerking en de resultaten ervan. De raad stuurt de samenwerking bovendien in beperkte mate aan op grond van een mandaat of een opdracht en de raad is onvoldoende in staat de resultaten van samenwerking te controleren. Ten slotte zien we dat gezamenlijke uitvoering in een groot aantal gevallen ook gepaard gaat met beleidsafstemming – ook dit kan duiden op verlegd lokaal bestuur (maar dit is niet noodzakelijkerwijs het geval).

BEPERKT OVERZICHT OP SAMENWERKINGSVERBANDEN VANUIT DE RAAD

Er bestaat bij de raad geen goed overzicht op de samenwerkingsverbanden en de resultaten daarvan. In het groeps gesprek met de raadsleden komt naar voren dat het beeld bestaat dat er sprake is van ‘wildgroei’ en dat er behoefte bestaat om te verifiëren of dit beeld klopt. Om deze vraag te kunnen beantwoorden, is het zaak overzicht te hebben over de samenwerkingsverbanden. De gemeente heeft dit overzicht zelf al in 2011 gemaakt en dit overzicht is geactualiseerd in dit onderzoek. Van ‘wildgroei’ is ook sprake indien er geen zicht bestaat op welke samenwerking verplicht, noodzakelijk en nuttig is en welke verbanden in feite overbodig zijn omdat ze te weinig opleveren. In het vorige hoofdstuk is geconstateerd dat een goed zicht op de resultaten van samenwerking ontbreekt. Dus op dit punt blijft onduidelijkheid bestaan. Voor een goed overzicht van de raad op de samenwerkingsverbanden is het ook zaak helder te hebben welke samenwerkingsverbanden of welke aspecten ervan politiek wezenlijke zaken betreffen (inhoudelijk dan wel financieel) en welke puur uitvoering zijn – en overgelaten kunnen worden aan het college. Dit overzicht bestaat evenmin.

STURING VAN SAMENWERKINGSVERBANDEN VANUIT DE RAAD

De focus van de raadsleden ligt niet primair op samenwerkingsverbanden. Op zich hoeft dit ook niet per apart samenwerkingsverband. Toereikend zou ook kunnen zijn dat er heldere algemene beleidskaders zijn – waarbij het college deze vertaalt naar de samenwerkingsverbanden. Deze kaders bestaan echter in Oisterwijk in beperkte mate. In het groeps gesprek met de raadsleden wordt de wenselijkheid uitgesproken veel preciezere beleidsdoelstellingen te formuleren en deze inzet te maken van de samenwerking.

Doorgaans geeft de raad vooraf geen mandaat mee aan het college/portefeuillehouders over de inzet of de opstelling vanuit de gemeente in het samenwerkingsverband. Van de dertien onderwerpen van samenwerking die nader zijn geanalyseerd, komt alleen bij het Centrum voor Jeugd en Gezin naar voren dat de raad daar regie op neemt. Raadsbemoeyenis leidt tot bijstellingen in de inzet van de gemeente in de samenwerking. Ook wordt een ‘marsroute’ uitgezet om de effecten van het Centrum voor Jeugd en Gezin meetbaar te maken.

Bij geen van de andere onderwerpen stuurt de raad actief op het onderhandelingsmandaat of op het programma van eisen aan het ‘in te kopen pakket aan diensten’. De kwaliteit van dienstverlening raakt daardoor ook buiten beeld.

De mogelijkheden om samenwerkingsverbanden te kunnen sturen, is wél een thema binnen de raad. Dit geldt in het bijzonder voor de GGD en de Veiligheidsregio. Ook in het groepsgesprek met ambtenaren wordt gewezen op de beperkte sturing op samenwerkingsverbanden . Een aantal typerende uitspraken:

“Voor nogal wat samenwerkingsverbanden zijn we de governance kwijt geraakt.”

“Organisaties als GGD moeten weer gaan beseffen dat ze verlengd lokaal bestuur zijn. De WSD (sociale werkvoorziening) is zich ook zelf gaan profileren als een bedrijf, terwijl ze van ons zijn.

“Organisaties gaan uitdijen, zo gaat de GGD gaat zich ook met gezondheidsbeleid bemoeien. De raad moet eens in de vier jaar lokaal gezondheidsbeleid maken, de GGD maakt hiervoor een format.”

*“Je ziet ook dat de Veiligheidsregio met de nieuw op te richten omgevingsdienst gaan concurreren wie een bepaalde taak op zich neemt. Je ziet ook dat verbanden gaan institutionaliseren.”
(Bron: groepsgesprek met ambtenaren).*

BEPERKTE CONTROLE OP SAMENWERKINGSVERBANDEN

De raad oefent niet of in zeer beperkte mate controle uit op de samenwerkingsverbanden. De resultaten van samenwerking komen niet of nauwelijks aan de orde in de raad.

De informatievoorziening aan de raad over de resultaten van samenwerking is in feite ook gebrekkig. In het bijzonder valt op dat de paragraaf Verbonden partijen niet of nauwelijks zicht biedt op de resultaten. Van de dertien nader onderzochte dossiers worden de resultaten slechts in één geval en dan in zeer algemeen termen gespiegeld aan taak- of doelstellingen. Bij de samenwerking rond de sociale werkvoorziening wordt in de programmarekening van 2008 en 2009 gemeld dat de ‘realisatie van plaatsingen in lijn is met de taakstelling’. Wat deze taakstelling is, wordt niet genoemd (zie ook Deel II, hoofdstuk 3). De jaarverslagen van diverse samenwerkingsverbanden ‘komen wel langs’ de raad, maar ze worden niet bekeken vanuit de optiek welke bijdrage deze samenwerkingsverbanden aan gemeentelijke doelen realiseren.

In het groepsgesprek met de raadsleden komt naar voren dat het wenselijk is de controle en sturing van samenwerkingsverbanden zo veel mogelijk te combineren met de bestaande Planning & Controlcyclus – iets wat nu dus niet of nauwelijks gebeurt.

BELEIDSUITVOERING GELIJKGESCHAKELD MET BELEIDSAFSTEMMING!?

Gezamenlijke uitvoering gaat in een groot aantal gevallen gepaard met beleidsafstemming. Voor 15 van de 22 verbanden waarin sprake is van gezamenlijke uitvoering is ook beleidsafstemming het motief om samen te werken. Voorbeelden zijn de gemeenschappelijke regeling afvalverwijdering, samenwerking uitvoering sociale zaken, het Centrum voor Jeugd en Gezin, doelmatig waterbeheer en het leerlingenvervoer. Voor 7 van deze 22 verbanden waarin rond uitvoering wordt

samengewerkt, is er geen sprake van beleidsafstemming. Voorbeelden zijn het Zorg- en veiligheidshuis Tilburg en de samenwerking rond belastingen en de duurzame driehoek. Belangrijke inzet bij gezamenlijke uitvoering is het realiseren van lokaal maatwerk tegen aanvaardbare kosten – indien de lokale situatie en politiek-bestuurlijke keuzes dit ook werkelijk vragen. Het is zaak hier bewuste keuzes te maken. De indruk bestaat dat dit nog niet bij alle samenwerkingsverbanden het geval is. Een voorbeeld biedt de samenwerking Tilburg rond belastingheffing. Hier is vooraf niet gesproken over het niveau aan dienstverlening dat vanuit de gemeente Oisterwijk gewenst is en die bewoners van Oisterwijk ook gewend zijn:

“Rond belasting, gaat het niet alleen om tarieven, maar ook om een andere opvatting rond dienstverlening: we staan toch dicht bij de burger. Rond de samenwerking met Tilburg rond belasting hadden we eerst niet in de gaten dat je dan achteruit gaat in dienstverlening. Mensen verwachten dat ze als ze hier komen aan de balie dat je ingaat op hun eigen situatie. Ze willen aandacht en maatwerk. Ze merken dat ze in Tilburg op een grote stapel komen. (.....) Het gaat om lokale binding.”

(Bron: groepsgesprek met ambtenaren)

Ander voorbeeld is de poging om met de gemeenten Dongen, Gilze en Rijen en Goirle tot samenwerking te komen rond de uitvoering van de sociale dienstverlening. De samenwerking kwam niet van de grond, onder meer omdat twee beoogde partners ontevreden waren over de beleidsafstemming.³ Klaarblijkelijk was beleidsafstemming noodzakelijke voorwaarde voor gezamenlijke uitvoering. Denkbaar is ook dat het wordt omgedraaid: realiseer een dusdanig grote schaal van gemeenschappelijke uitvoering dat het bedrijfsmatig lukt om tegen aanvaardbare kosten lokaal maatwerk te bieden.

4 Strategische visie op samenwerking

Op dit moment is er geen bewuste strategie ten aanzien van samenwerkingsverbanden (in het algemeen). Er is geen strategische visie met wie er moet worden samengewerkt. In een dergelijke strategische visie wordt bekeken wie voor Oisterwijk de preferente partners zijn om mee samen te werken. In deze strategische visie kan ook inhoudelijk worden gekeken met wie rond welk onderwerp moet worden samengewerkt aansluitend bij een toekomstvisie voor Oisterwijk.

In de raad is bijvoorbeeld wel eens gesproken over samenwerking met plattelandsgemeenten vanuit de gezamenlijke missie van ‘Het groene woud’?

Het college werkt momenteel aan een dergelijke strategische visie.

Feitelijk is in het verleden gekozen voor een cafetariamodel, waarbij per situatie wordt bekeken wat te doen.

Ook hier is de vraag vanuit welke visie en strategie de samenwerking tot stand komt:

Wat is precies de reden om samen te werken, waar werk je wel samen en waar niet, wat

³ Bron groepsgesprek ambtenaren.

bepaal je gezamenlijk en wat is keuzeruimte, met wie werken we samen en met wie niet, wat zijn de gewenste resultaten op grond waarvan de samenwerking wordt beoordeeld, welke samenwerkingsvorm is wenselijk?– zijn dan een aantal relevante vragen.

Deze vragen komen in beperkte mate aan de orde bij het aangaan van samenwerkingsverbanden. Als dit al gebeurt, dan wordt dit onvoldoende gedocumenteerd.

“In verleden hadden de acht Midden-Brabantse gemeenten besloten om veel meer samen uit te voeren. De belastingen waren daar onderdeel van. Vervolgens haakten allerlei partijen af en werd het een inkoop bij Tilburg. We vroegen regelmatig (..) waarom we moesten samenwerken, maar we kregen geen goed antwoord.”

“De aanleiding verdwijnt vaak uit beeld en alle aandacht gaat uit naar het proces.”

*“Je hebt ook te maken met voortschrijdend inzicht, je raakt ook de rode draad kwijt. Samenwerking wordt doel op zich en geen middel.”
(Bron: groepsgesprek met ambtenaren).*

Ook bij de raadsleden staat niet duidelijk op het netvlies wat de achterliggende motieven zijn om samen te werken. Ook bij hen is de indruk dat niet duidelijk wordt afgewogen: waarom wel of niet samenwerken, met wie samenwerken en in welke vorm samenwerken.

5 Conclusies

Het algemene beeld dat resulteert uit dit onderzoek is dat Gemeente Oisterwijk in veel samenwerkingsverbanden participeert en dat dit eerder tot verlegd dan tot verlengd lokaal bestuur leidt.

Aansluitend bij de vier kernvragen uit de introductie kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- 1 De gemeente Oisterwijk werkt in een groot aantal samenwerkingsverbanden met publieke en private partijen samen op de volle breedte van het gemeentelijke takenpakket. De partijen met wie het meest wordt samengewerkt zijn de gemeenten uit het Hart van Brabant.
- 2 De resultaten van de samenwerking zijn onvoldoende in beeld bij de gemeente. De bij de samenwerking betrokken ambtenaren beoordelen de resultaten doorgaans positief, maar de resultaten worden in beperkte mate gedocumenteerd in schriftelijke bronnen. Bij een aantal verbanden is er wel zicht op de verrichte activiteiten en uitvoeringsprestaties. Er is vrijwel geen inzicht in de bereikte maatschappelijke effecten. Daarmee ontbreekt ook een goed beeld van de verhouding tussen de kosten en de baten van de samenwerking.

- 3 De sturing en controle op de samenwerkingsverbanden - in het bijzonder vanuit de raad – is onvoldoende. De raad stuurt de samenwerking niet of nauwelijks aan de hand van concrete beleidsdoelstellingen. Ook wordt doorgaans vooraf geen mandaat meegegeven aan portefeuillehouders die in samenwerkingsverbanden lokale belangen trachten te behartigen. De raad controleert onvoldoende of de samenwerkingsverbanden de gewenste resultaten realiseren en is daar op grond van de huidige informatievoorziening ook beperkt toe in staat.
- 4 Het aangaan van samenwerkingsverbanden vindt niet plaats op grond van een strategische visie. De afweging vindt vooral ad hoc plaats.

6 Aanbevelingen

De gemeente Oosterwijk werkt momenteel aan het opstellen van een strategische visie rond samenwerking. De aanbevelingen uit dit onderzoek zijn bedoeld om hieraan een bijdrage te leveren.

Kernaanbeveling is om vanuit de raad en het gemeentebestuur als geheel de regie op samenwerking weer terug te winnen door toe te werken naar verlengd in plaats van verlegd lokaal bestuur. Samenwerking zal in de toekomst eerder toenemen dan afnemen. Er zullen steeds meer taken zijn die in samenspel met andere overheden, maar ook in samenwerking met maatschappelijke partners als woningcorporaties, scholen en bewoners worden gerealiseerd. Wil sturing en controle van samenwerkingsverbanden overzichtelijk en hanteerbaar blijven, dan is het zaak deze te integreren met de planning- en controlcyclus. Het is daarom zaak de huidige planning- en controlcyclus ingrijpend te vernieuwen waarbij samenwerking met andere partijen eerder regel dan uitzondering is. Het beeld dat de gemeente doelen formuleert en zelf activiteiten uitvoert om deze te realiseren, is steeds minder van toepassing. Het beeld is veeleer dat het gemeentebestuur samen met andere partijen krachten bundelt en plannen ontwikkelt waarbij vervolgens wordt gekeken welke partner welk aandeel heeft in de samenwerking. Van 'buiten naar binnen' werken is de werkwijze. Dit vraagt omgekeerd dat je als gemeente vooraf helder hebt wat je 'buiten' zoekt en wat je eigen inzet is om samenwerking met anderen te realiseren.

Dit betekent ook dat je als gemeente strategisch kiest met wie je wel en niet samenwerkt. Van belang is ook dat je de resultaten van samenwerking beoordeelt aan je eigen doelstellingen en dat helder wordt wat voor de inwoners van gemeente Oosterwijk wordt gerealiseerd.

- 1 Investeer in een blijvend overzicht op de samenwerkingsverbanden met het oog op 'alliantie management' (zonder dat dit een boekhoudkundige verplichting wordt):
 - a Houdt de huidige inventarisatie actueel en preciezer per verband
 - Het onderwerp van samenwerking;
 - De motieven om samen te werken (inclusief de kansen die de samenwerking biedt);
 - De samenwerkingspartners (en de afweging om voor hen te kiezen);
 - De gekozen vorm van samenwerking en de redenen om voor deze vorm;

- De beoogde resultaten en doelstellingen – waaraan ook het samenwerkingsverband kan worden geëvalueerd;
 - De kosten en ook de risico's die met de samenwerking zijn gemoeid;
 - De status van de samenwerking (verkennen, formeren, continueren, beëindigen);
- b Maak helder welke samenwerkingsverbanden of welke aspecten ervan politiek wezenlijke zaken betreffen (inhoudelijk dan wel financieel) en welke puur uitvoering zijn – en overgelaten kunnen worden aan het college;
- c Biedt overzicht over het geheel van samenwerkingsverbanden, aan de hand van relevante *projecties*, zoals:
- Met welke partijen werkt de gemeente het meest samen?
 - Wat zijn de top 5 of top 10 samenwerkingsverbanden met het grootste strategisch belang?
 - Welke verbanden vragen aandacht van de raad en welke uitsluitend van het college/ ambtelijke organisatie?
- 2 Versterk de controle en sturing van samenwerkingsverbanden zo veel mogelijk in combinatie met de bestaande Planning & Controlcyclus:
- a Richt en controleer samenwerkingsverbanden aan de hand van concrete beleidskaders die zijn opgenomen in de programmabegroting. Maak duidelijk aan welke beleidsdoelen de samenwerkingsverbanden een bijdrage moeten bieden. Formuleer in het algemeen veel preciezere beleidskaders, dat wil zeggen formuleer evalueerbare doelstellingen bij voorkeur in termen van zowel uitvoeringsprestaties als maatschappelijke effecten (zowel beleidseffecten als de kwaliteit van dienstverlening);
- b Breng voor alle belangrijke onderwerpen in de programmabegroting in beeld in welke mate de realisatie van opgaven afhankelijk is van andere partijen (zowel lokale partners als regionale partners) en in welke mate het gemeentebestuur dit zelfstandig kan. Geef dit in hoofdlijnen aan in de programma's zelf en werkt dit verder uit in de paragraaf verbonden partijen. Geef hier bovendien per samenwerkingsverband aan welk (financieel) aandeel het gemeentebestuur heeft en welk aandeel de partners hebben. Werk hier ook uit wat de beoogde bijdrage van het samenwerkingsverband is aan de programmadoelen (uitvoeringsprestaties en maatschappelijke effecten);
- c Hanteer de doelen uit de programmabegroting als inzet voor de samenwerking. Richt daarmee het mandaat van bestuurders en ambtenaren in hun optreden in samenwerkingsverbanden. Richt daarmee ook het programma van eisen dat aan uitvoerende samenwerkingsverbanden wordt gesteld;
- d Stuur er als college actief op dat in jaarverslagen/evaluaties van samenwerkingsverbanden expliciet wordt teruggekoppeld naar gemeentelijke beleidsdoelstellingen en beleidskaders;
- e Verantwoord in de programmarekening de resultaten van samenwerkingsverbanden aan de hand van de beleidsdoelstellingen die als inzet van de samenwerking zijn geformuleerd;
- f Gebruik de programmarekening (en tussentijdse rapportages) als hulpmiddel om de uitvoering, voortgang en resultaten van samenwerkingsverbanden te controleren. Trek als raad ook voldoende tijd uit voor de programmarekening.

- Ken er voldoende gewicht aan toe: beschouw het als kerntaak van het raadswerk;
- g Evalueer ieder samenwerkingsverband eens in de vier jaar waarbij kritisch wordt gekeken naar het 'bestaansrecht' van het samenwerkingsverband en/of de deelname van de gemeente hieraan;
 - h Informeer de raad alleen in uitzonderingsgevallen apart over samenwerkingsverbanden indien reguliere planning- en controlmomenten hiervoor niet toereikend of wenselijk zijn.
- 3 Ontwikkel een strategische visie op de toekomst van de gemeente Oisterwijk en leidt hiervan een strategie af wat preferente samenwerkingspartners zijn. Ontwikkel hiervoor een aantal scenario's:
- a Scenario wenselijke toekomstbeeld. Uitgaande van gewenste identiteit en de kern van de strategische visie: welke samenwerking is noodzakelijk en wenselijk?
 - b Scenario op basis van huidige maatschappelijke samenhang – waar ligt de natuurlijke beleidsinhoudelijke samenhang en (positionele) oriëntatie van de huidige bewoners, bedrijven en organisaties?
 - c Scenario op basis van cafetariamodel: per afzonderlijk verband het optimaliseren van de kosten en baten. De keuze van de samenwerkingspartners wordt hiervan per onderwerp afzonderlijk bepaald.
 - d Scenario op basis van krachtenveldanalyse: wat is in het licht van regionaal krachten- en positieospel het sterkste samenwerkingsverband?
- 4 Ontwikkel een afwegingskader voor samenwerking, waarin in ieder geval de volgende punten zijn opgenomen:
- a De motieven: waarom wel of niet samenwerken?
 - b De samenwerkingspartners: met wie samenwerken?
 - c De aard van de samenwerking: afstemmen, uitvoeren, delen hulpbronnen?
 - d De vorm van samenwerking: hoe samenwerken?
 - e Het governancemodel: Hoe krijg je vanuit de raad/gemeentebestuur voldoende regie of grip op samenwerking?

Zie ook de Appendix hierna.

Appendix: Bouwstenen voor een afwegingskader

Motieven

Relevante vragen

- Wat is de aanleiding om samen te werken?
- Wat moet de beoogde samenwerking opleveren?
- Wat zijn mogelijke nadelen van de samenwerking?

Keuzemogelijkheden

- 1 Vergroten van het ambitieniveau – bundelen van krachten
 - 0 Realiseren van beleidsopgaven die je niet alleen aan kan
 - 0 Vergroten kwaliteit van en variëteit aan dienstverlening
- 2 Voorkomen van hinder van elkaar
 - 0 Tegengaan ‘slopende concurrentie’
 - 0 Afstemmen met elkaar dat gemeenten elkaar niet opzadelen met negatieve bijeffecten
- 3 Efficiënter werken
 - 0 Voorkomen dubbelwerk
 - 0 Realiseren bedrijfseconomische schaalvoordelen
 - 0 Spreiden of delen van risico’s
- 4 Organisatorische voordelen
 - 0 Professionalisering van organisatie en bestuur
 - 0 Beperken kwetsbaarheid organisatie bij wegvallen van personen voor cruciale functies
 - 0 Beter bereikbaar zijn van personele, financiële en materiële middelen
- 5 Verruimen van de horizon
 - 0 ‘Andere’ wereld ontdekken
 - 0 Zicht krijgen op kansen met doorwerking naar visieontwikkeling en herontdekken van wat in het belang is van de gemeente

De samenwerkingspartners

Relevante vragen

- Wat zijn preferente partners vanuit (beleids)inhoudelijke motieven (modale samenhang, gemeenschappelijke strategische visie)? In welke mate is de gemeente afhankelijk van andere partijen. Welk ambitieniveau kan alleen worden opgepakt en welke ambities kunnen alleen in samenwerking met andere partners – en welke partners zijn dat dan?
- Wat is wenselijk in het licht van regionaal positieospel – met aandacht voor voorkeuren van samenwerkingspartners en hogere overheden (provincie met name)?

Keuzemogelijkheden

- 1 Geografisch nabije partners;
 - 2 Partners op afstand.
- A Face to face-samenwerking
B Virtuele samenwerking

De aard van de samenwerking

Relevante vragen

- Welke aard van samenwerking is aangewezen – gegeven de motieven?
- Indien wenselijk dat gezamenlijke uitvoering zonder beleidsafstemming plaatsvindt: hoe kan dit worden georganiseerd?

Keuzemogelijkheden

- 1 Beleidsafstemming
- 2 Gezamenlijke uitvoering
- 3 Delen hulpbronnen (shared services)
 - > Personeel en Organisatie, Informatie, Financiën, Automatisering, Huisvesting, Inkoop, etc. (PIOFAH).
 - > Beleidsmedewerkers.
- 4 Een netwerk of platform voor ontmoeting, kennisdeling en informatie-uitwisseling.

De vorm van samenwerking

Relevante vragen

- Hoe moet de samenwerking worden georganiseerd?
- Hoe duurzaam of flexibel moet de samenwerking worden georganiseerd?
- Is de samenwerking vrijwillig of verplicht? Bij verplichte samenwerking: is ook de vorm van samenwerking voorgeschreven?

Keuzemogelijkheden

- 1 Informele samenwerking
 - 0 Bestuurlijke samenwerking/bestuurlijk overleg
 - 0 Ambtelijke samenwerking/ambtelijk overleg
- 2 Formele (officieel vastgelegde) samenwerking
 - a Publiekrechtelijk samenwerkingsverband (volgens de Wet Gemeenschappelijke Regeling)
 - 0 Openbaar Lichaam
 - 0 Gemeenschappelijk Orgaan
 - 0 Centrumgemeenteconstructie
 - 0 Regeling Zonder Meer
 - b Privaatrechtelijk samenwerkingsverband
 - 0 Contract
 - 0 Bestuursakkoord/convenant/intentieverklaring
 - 0 Stichting
 - 0 Besloten Vennootschap
 - 0 Naamloze Vennootschap
 - 0 Vereniging

Het governancemodel

Relevante vragen

- Hoe krijg je als de raad/gemeentebestuur voldoende regie op beleidsafstemming met andere partijen?
- Hoe krijg je als de raad/gemeentebestuur voldoende regie op gezamenlijke uitvoering?
- Hoe krijg je als gemeentebestuur voldoende regie op samenwerking in de vorm van het delen van hulpbronnen?
- Wat zijn de risico's van de samenwerking?
- Wat is wenselijk ten aanzien van de regels rond toe- en uittreding van de samenwerking?

Keuzemogelijkheden

- Bestuursopdrachten vanuit de raad richting college;
- De programmabegroting als bestuursopdracht;
- Het mondeling afspreken van een mandaat vanuit de raad richting college;
- Het sluiten van dienstverleningsovereenkomsten met samenwerkingsorganen;
- Het deelnemen in het algemeen en/of dagelijks bestuur van een samenwerkingsorgaan;
- Het formuleren van eisen ten aanzien van inhoud en timing van jaarverslagen van samenwerkingsverbanden;
- Het voorwaardelijk toekennen van financiële middelen – afhankelijk van de bereikte resultaten door samenwerkingsverbanden.

7 Bestuurlijke reactie

Op 4 oktober 2012 ontving de rekenkamercommissie de volgende reactie van het college:

“Wij danken u hartelijk voor de gelegenheid om een reactie te geven op uw rapport ‘verlegd of verlengd lokaal bestuur’. In algemene zin herkennen we ons in de conclusies en aanbevelingen. We gaan in deze bestuurlijke reactie kort in op uw aanbevelingen. We gaan ervan uit, dat de discussie in de Raad gevoerd zal gaan worden rondom het thema ‘strategische visievorming over (intergemeentelijke) samenwerking’, waarvoor we een kadernota in voorbereiding hebben. Met uw rapport levert u een heldere bijdrage aan dit thema. Een belangrijk tweede document ten behoeve van de strategische visievorming zal de rapportage van de provinciale commissie ‘krachtig bestuur’ zijn. Onlangs hebben we deelgenomen aan het regionale gesprek van deze commissie. Bij de voorbereiding van de Raadsbehandeling van deze strategische visie zullen we o.a. beide rapportages verbinden.

Reactie van het college per aanbeveling:

1a) Investeer in een blijvend overzicht op de samenwerkingsverbanden met het oog op ‘alliantie management’ (zonder dat dit een boekhoudkundige verplichting wordt).

Reactie college op aanbeveling 1a

Deze aanbeveling kunnen wij van harte onderschrijven.

Zoals u in het onderzoeksrapport reeds opmerkt, beschikken we over een overzicht van samenwerkingsverbanden. Indien de Raad meerwaarde ziet in deze door u voorgestelde uitgebreide registratie, dan zullen wij het huidige gehanteerde format daaraan aanpassen.

1b) Maak helder welke samenwerkingsverbanden of welke aspecten ervan politiek wezenlijke zaken betreffen (inhoudelijk dan wel financieel) en welke puur uitvoering zijn – en overgelaten kunnen worden aan het college.

Reactie college op aanbeveling 1b

De (lange) lijst met samenwerkingsverbanden geeft vooral een inzicht in een zeer breed netwerk van samenwerking op uitvoeringsniveau. De strategische opdracht van de Raad wordt hiervoor verwoord in beleidsplannen/-nota’s. In deze nota’s zullen we de samenwerkingsparagraaf explicieter benoemen. Naar ons oordeel is vooral de strategische samenwerking in de regio (Hart van Brabant) een bijzondere samenwerking, die veel aandacht van de gemeenteraad vraagt. De Raad heeft dat overigens ook zelf onderkend bij het aangaan van de nieuwe gemeenschappelijke regeling.

1c) Biedt overzicht over het geheel van samenwerkingsverbanden, aan de hand van relevante projecties.

Reactie college op aanbeveling 1c

Deze aanbeveling zullen we, indien de Raad dat wenst, meenemen in het nieuw op te stellen overzicht.

2) Versterk de controle en sturing van samenwerkingsverbanden zoveel mogelijk in combinatie met de bestaande Planning & Controlcyclus.

Reactie college op aanbeveling 2

In de programmabegroting is een aparte (verplichte) paragraaf 'verbonden partijen' opgenomen. Wij zullen deze aanbeveling uit gaan werken in deze paragraaf. Dan gaat het over samenwerkingsverbanden op basis van een gemeenschappelijke regeling. Voor de andere samenwerkingsverbanden stellen wij een andere vorm voor. We zullen dit betrekken bij de op te stellen kadernota regionale samenwerking.

3) Ontwikkel een strategische visie op de toekomst van de gemeente Oisterwijk en leid hiervan een strategie af wat preferente samenwerkingspartners zijn.

Reactie college op aanbeveling 3

Het ontwikkelen van een strategische visie staat reeds gepland in overleg met de Raad. Bij de voorbereiding zullen we de aanbevelingen meenemen.

4) Ontwikkel een afwegingskader voor samenwerking.

Reactie college op aanbeveling 4

De aanbevolen elementen van een afwegingskader zullen we inzetten zowel bij het aangaan van een nieuwe samenwerkingsrelatie als bij de rapportage in het nieuw te ontwikkelen format.

We vertrouwen erop dat we inspirerende discussies tegemoet kunnen zien op het thema 'strategische samenwerking'."

8 Nawoord rekenkamercommissie

Het college is van oordeel dat met dit onderzoek een belangrijke bijdrage wordt geleverd aan de strategische visievorming over samenwerking in de gemeente Oisterwijk. Met genoegen heeft de rekenkamercommissie daarvan kennis genomen. Temeer omdat de rekenkamercommissie met dit onderzoek die intentie ook uitdrukkelijk heeft gehad. Niet alleen is in dit onderzoek teruggekeken, maar bij de interviews en gevoerde discussies is de blik ook op de toekomst gericht, in de hoop daarmee stevige bouwstenen aan te reiken voor het toekomstig beleid over de samenwerking in Oisterwijk.

Voorts is het goed te constateren dat de aanbevelingen door het college ter uitvoering worden opgepakt. Ook kan de rekenkamercommissie zich vinden in de wijze waarop het college voorstelt de aanbevelingen uit te werken (ook aanbeveling 2).

Tenslotte wil de rekenkamercommissie de ambtelijke en bestuurlijke vertegenwoordigers van de gemeente Oisterwijk bedanken voor de open en constructieve opstelling tijdens dit onderzoek. Ook de afstemming van dit onderzoek met andere lopende trajecten binnen de gemeente is als positief ervaren. Op die manier is een daadwerkelijke coproductie ontstaan, met inachtneming van ieders positie en verantwoordelijkheden.

(Deel II) De onderbouwing

1 Overzicht samenwerkingsverbanden Oisterwijk

In 2011 heeft de gemeente Oisterwijk zelf een inventarisatie van samenwerkingsverbanden opgesteld. Dit overzicht is in het kader van dit onderzoek geactualiseerd op basis van een webenquête onder accounthouders van samenwerkingsverbanden.

	Naam	Onderwerp	Partners
1	Samenwerking P&O	Advies, beleid en salarisadministratie voor team P&O	Gemeenten Goirle en Hilvarenbeek
2	Regionaal Overleg Midden-Brabant	Regionale samenwerking op het gebied van economische zaken, welzijn, verkeer en vervoer, ruimtelijke ordening, bedrijfsvoering etc.	Gemeenten Dongen, Gilze en Rijen, Tilburg, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Waalwijk en Goirle
3	Regionaal Ruimtelijk overleg	Ruimtelijke ontwikkelingen in de regio (woningbouw, bedrijventerreinen, landschap)	Gemeenten Dongen, Gilze en Rijen, Tilburg, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Waalwijk en Goirle; Waterschappen De Dommel en Brabantse Delta; Provincie Noord-Brabant
4	Veiligheidsregio Midden- en West Brabant	Brandweer, GHOR, rampenbestrijding, gemeenschappelijke meldkamer.	Gemeenten Aalburg, Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Bergen op Zoom, Breda, Dongen, Drimmelen, Etten-Leur, Geertruidenberg, Gilze en Rijen, Goirle, Halderberge, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Moerdijk, Oosterhout, Roosendaal, Rucphen, Steenbergen, Tilburg, Waalwijk, Werkendam, Woensdrecht, Woudrichem en Zundert.
5	Regionale ambulancevoorziening Brabant Midden-West-Noord	Ambulancevoorziening en meldkamer ambulancezorg	Gemeenten Aalburg, Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Bergen op Zoom, Bernheze, Boekel, Boxmeer, Boxtel, Breda, Cuijk, Dongen, Drimmelen, Etten-Leur, Geertruidenberg, Gilze en Rijen, Goirle, Grave, Haaren, Halderberge, 's-Hertogenbosch, Heusden, Hilvarenbeek, Landerd, Lith, Loon op Zand, Maasdonk, Mill en Sint Hubert, Moerdijk, Oosterhout, Oss, Roosendaal, Rucphen, Schijndel, Sint Antonis, Sint-Michielsgestel, Sint-Oedenrode, Steenbergen, Tilburg, Uden, Veghel, Vught, Waalwijk, Werkendam, Woensdrecht, Woudrichem en Zundert.
6	Zorg- en Veiligheidshuis Midden-Brabant	Uitvoering van aanpak concrete veiligheidsproblemen en probleemgezinnen.	Gemeenten Dongen, Gilze en Rijen, Goirle, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Tilburg en Waalwijk; Politie Midden- en

Naam	Onderwerp	Partners	
		West Brabant, Openbaar Ministerie, Amarant, Bureau Jeugdzorg Noord-Brabant, Dienst Justitiële (Jeugd) Inrichtingen, GGD Hart voor Brabant, GGz Breburg, Halt Zuid-West Nederland, Instituut Maatschappelijk Werk, Juvans, Kompaan en De Bocht, Novadic-Kentron, Raad voor de Kinderbescherming, Reclassering Nederland, RIBW Midden Brabant, Slachtofferhulp Nederland, Steunpunt Huiselijk Geweld, Stichting Mee, SMO Traverse.	
7	Flex West-Brabant (inhuur derden)	Inhuur derden (zowel uitzendkrachten als zzp'ers)	Gemeenten Aalburg, Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Bergen op Zoom, Breda, Dongen, Drimmelen, Etten-Leur, Geertruidenberg, Goirle, Halderberge, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Moerdijk, Oosterhout, Roosendaal, Rucphen, Steenbergen, Tholen, Waalwijk, Werkendam, Woensdrecht, Woudrichem; Regionale Milieudienst.
8	Gemeenschappelijke regeling afvalverwijdering 's Hertogenbosch Oisterwijk	Afvalinzameling (GFT- en restafval, klein gevaarlijk afval, kunststof en glas)	Gemeente 's-Hertogenbosch
9	Aanbesteding afvalverwerking Midden-Brabant	Aanbesteding van verwerking GFT- en restafval	Gemeenten Dongen, Gilze en Rijen, Tilburg, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Waalwijk en Goirle
10	Regionale belastingsamenwerking	Uitvoering Wet Waardebepaling Onroerende Zaken en heffen belastingen	Gemeente Tilburg
11	Onderzoek regionale samenwerking back offices sociale zaken	Onderzoek naar mogelijk samenwerking op het gebied van back offices van sociale zaken.	Gemeenten Haaren en Boxtel
12	Samenwerking uitvoering sociale zaken	Uitbesteding van uitvoering diverse sociale voorzieningen zoals Besluit Bijstandsverlening Zelfstandigen, Wet Werk en Inkomen, Wet op de Lijkbezorging.	Gemeente Tilburg
13	Samenwerking uitvoering sociale werkvoorziening	Uitvoering Wet Sociale Werkvoorziening door gemeenschappelijke regeling en oprichten WSD Groep die het uitvoert.	Gemeenten Best, Boxtel, Haaren, Nuenon, Oirschot, Schijndel, Sint-Michielsgestel, Sint-Oedenrode, Son & Breugel, Vught.
14	Gemeenschappelijke regeling GGD Hart voor Brabant	Samenwerking in één GGD voor het bewaken, beschermen en bevorderen van de volksgezondheid (uitvoering Wet Publieke Gezondheid, toezicht	Gemeenten Bernheze, Boekel, Boxmeer, Boxtel, Cuijk, Dongen, Gilze en Rijen, Goirle, Grave, Haaren, 's-Hertogenbosch, Heusden, Hilvarenbeek, Landerd, Lith, Loon op Zand, Maasdonk, Mill en Sint

Naam	Onderwerp	Partners	
	kinderopvang, opschaling bij grote incidenten)	Hubert, Oss, Schijndel, Sint Anthonis, Sint-Michielsgestel, Sint-Oedenrode, Tilburg, Uden, Veghel, Vught en Waalwijk; GGD Hart voor Brabant.	
15	Samenwerking beleid muziekschool en bibliotheek	Samenwerking in Bibliotheek Midden-Brabant en Factorium (instelling voor kunsteducatie)	Gemeenten Tilburg en Goirle voor muziekschool. Dezelfde twee + gemeenten Waalwijk, Hilvarenbeek en Loon op Zand voor bibliotheek.
16	Gezamenlijk visie WMO prestatievelden Midden-Brabant	Gezamenlijke visie en uitvoeringsprogramma op prestatievelden verslavingszorg, geestelijke gezondheidszorg en opvang van WMO	Gemeenten Dongen, Gilze en Rijen, Tilburg, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Waalwijk en Goirle
17	Gezamenlijke deelname Centrum Jeugd en Gezin	Gezamenlijke deelname Centrum Jeugd en Gezin Centraal.	Gemeenten Dongen, Gilze en Rijen, Tilburg, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Waalwijk en Goirle
18	Gezamenlijke aanbesteding riolering	Jaarlijkse aanbesteding van reiniging en inspectie riolering + samenwerking in gemalenbesturing.	Gemeenten Haaren, Boxtel, Sint-Michielsgestel; Waterschap De Dommel
19	Doelmatig Waterbeheer	Zoeken naar goede samenwerkingsvorm voor de uitvoering van het bestuursakkoord Water	Gemeenten Best, Boxtel, Dongen, Etten-Leur, Gilze en Rijen, Goirle, Haaren, 's - Hertogenbosch, Heusden, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Sint-Michielsgestel, Sint-Oedenrode, Tilburg, Vught, Waalwijk; Waterschappen Aa en Maas en De Dommel.
20	Regionaal Overleg Maas	Naar aanleiding van de Kader-richtlijn Water samenwerking tussen alle overheden in het stroomgebied van de Maas m.b.t. oppervlaktewater en grondwater.	Onbekend (in principe alle gemeenten in het stroomgebied, waterschappen, provincies, ministerie van I&M)
21	Frisse scholen	Project waarbij scholen de titel 'frisse school' kunnen krijgen als zij voldoen aan bepaalde criteria voor wat betreft duurzaamheid, binnenklimaat, biodiversiteit etc.	Provincie Noord-Brabant, GGD, AstmaFonds
22	Leerlingenvervoer Midden-Brabant	Gezamenlijke aanbesteding van leerlingenvervoer + periodiek overleg over uitvoering en afstemming beleid.	Gemeenten Dongen, Gilze en Rijen, Tilburg, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Waalwijk en Goirle
23	Leerplichtcontrole	Gezamenlijke uitvoering leerplichtcontrole	Gemeenten Tilburg en Goirle; Politie Midden- en West Brabant
24	Gemeenschappelijke regeling leerplicht	Gemeenschappelijke regeling betreffende registratie en formatie rondom leerplicht. Afstemming inzet om voortijdig schoolverlaten te voorkomen.	Gemeente Tilburg
25	Incidentele samenwerking	Kennisdeling op het gebied van onderwijs. Bijvoorbeeld	Verschillende gemeenten, Oberon/Sardes.

Naam	Onderwerp	Partners
onderwijsbeleid	onderwijsstimulering, onderwijs aan asielzoekers, onderwijshuisvesting.	
26 Duurzame Driehoek	Duurzame ontwikkeling van gebied in de driehoek Eindhoven, Tilburg en 's-Hertogenbosch.	Gemeenten Bernheze, Best, Boxtel, Eindhoven, Haaren, Heusden, Oirschot, Schijndel, 's-Hertogenbosch, Sint-Michielsgestel, Sint-Oedenrode, Son en Breugel, Tilburg, Veghel, Vught; Provincie Noord-Brabant; Waterschappen Aa en Maas en De Dommel.
27 Gezamenlijke inkoop/aanbesteding	Gezamenlijke aanbestedingen en kennisdeling daaromtrent	Gemeenten Dongen, Goirle, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Oosterhout en Waalwijk.
28 Shared Service Centre Equalit voor ICT-dienstverlening	Gezamenlijke opzetten van Shared Service Centre Equalit voor ICT-dienstverlening	Gemeente Oosterhout.
29 Beveiliging informatie GBA	Gezamenlijke inkoop voor beveiliging informatie GBA	Geen gegevens beschikbaar.
30 Vergunningen & Handhaving	Allerlei zaken rondom vergunningen en handhaving (WABO, RUD-vorming, milieu-vergunningverlening, controle complexe milieu-inrichtingen, Hennep Convenant, toezicht De Hilver, klantenbehandeling regionale MilieuDienst, Bestuurs-overeenkomst handhaving.	Verschildt per onderdeel. In ieder geval gemeenten Dongen, Gilze en Rijen, Tilburg, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Waalwijk en Goirle; Provincie Noord-Brabant.
31 Gezamenlijke aanschaf software RO-beheer	Gezamenlijke aanschaf van software om ruimtelijke plannen op internet te kunnen plaatsen	Gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Oosterhout, Woensdrecht
32 Gebiedsgerichte aanpak Verkeer en vervoer	Allerlei zaken rondom verkeer en vervoer, onder meer het gezamenlijk aanvragen van subsidies	Gemeenten Dongen, Gilze en Rijen, Tilburg, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Waalwijk en Goirle
33 Stuurgroep N65	Samenwerking om te komen tot gemeenschappelijke visie op N65	Gemeenten Vught, Haren, 's-Hertogenbosch, Tilburg
34 Landinrichtingscommissie De Hilver	Inrichting van gebied De Hilver	Gemeenten Hilvarenbeek en Oirschot; Provincie Noord-Brabant; Waterschap De Dommel; Dienst Landelijk Gebied; Natuurmonumenten; Staatsbosbeheer; Brabants landschap; Brabantse Milieufederatie; ZLTO, Kadaster
35 Sport	Intervisie, centrale inkoop en automatisering op het beleidsterrein sport	Gemeenten Heusden en Oosterhout
36 Onderzoeken doelmatigheid en doeltreffendheid	Samenwerking (bijvoorbeeld uitruilen) bij onderzoeken naar doelmatigheid en doeltreffendheid.	Verschillende gemeenten in Midden- en West Brabant.

2 Beschrijving en zelfevaluatie van de samenwerking.

Om tot een beschrijving van de samenwerkingsverbanden te komen, is een webenquête uitgezet onder sleutelpersonen binnen de organisatie die zelf direct betrokken zijn bij de samenwerking en daar goed zicht op hebben. Deze sleutelpersonen zijn doorgaans ambtenaren en in een enkel geval een collegelid. Tegelijkertijd is gevraagd deze samenwerking te beoordelen (hetgeen daarmee dus neerkomt op een 'zelfevaluatie'). Van de 36 verbanden zijn er voor 32 verbanden ingevulde webenquêtes ontvangen. In dit hoofdstuk zetten we de uitkomsten op een rij.

2.1 Beschrijving van de samenwerking

Waarop richt de samenwerking zich?

Gemeenschappelijke uitvoering komt als motief bij 22 van de 32 verbanden naar voren. Opvallend is dat er bij ruim tweederde van deze verbanden tegelijkertijd ook sprake is van beleidsafstemming, namelijk bij 15 verbanden. Voorbeelden zijn de gemeenschappelijke regeling afvalverwijdering, samenwerking uitvoering sociale zaken, het Centrum voor Jeugd en Gezin, doelmatig waterbeheer en het leerlingenvervoer.

Voor 7 van deze 22 verbanden waarin rond uitvoering wordt samengewerkt, is er geen sprake van beleidsafstemming. Voorbeelden zijn het Zorg- en veiligheidshuis Tilburg en de samenwerking rond belastingen en de duurzame driehoek.

Voorbeelden van samenwerking waarbij het primair gaat om het delen van hulpbronnen zijn de samenwerking rond Personeel&Organisatie, de gezamenlijke aanschaf van software voor RO-beheer en het Shared Service Centre Equalit voor ICT-dienstsverlening.

Waarop richt de samenwerking zich (meerdere mogelijk)	Aantal
Beleidsafstemming	20
Gezamenlijke uitvoering	22
Delen hulpbronnen (shared services) --> Personeel en Organisatie, Informatie, Financiën, Automatisering, Huisvesting, Inkoop, etc. (PIOFAH).	6
Delen hulpbronnen (shared services) --> Beleidsmedewerkers.	6
Een netwerk of platform voor ontmoeting, kennisdeling en informatie-uitwisseling.	14

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. Een voorbeeld van beleidsafstemming is het maken van afspraken over de realisatie van bedrijventerreinen.

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 – er is voor de partners maatwerk mogelijk wat ze kunnen afnemen). Partijen kunnen ook ervoor kiezen om het beleid gelijk te trekken. Er is dan ook sprake van ‘beleidsafstemming’ naast gemeenschappelijke uitvoering.

Bij het **delen van hulpbronnen (Shared Services)** gaat 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. Het kan een beperkte vorm van samenwerking zijn, bijvoorbeeld een gezamenlijke salarisadministratie. Het kan ook een vergaande vorm van samenwerking zijn, bijvoorbeeld één gezamenlijke ambtelijke organisatie voor meerdere gemeentebesturen. Bij het ‘delen van beleidsmedewerkers’ kan het bijvoorbeeld gaan om het gezamenlijk doorgronden van nieuwe wet- en regelgeving of het formuleren van beleidsalternatieven.

Onderwerp/beleidsveld?

Op de volle breedte van het gemeentelijke takenpakket werk de gemeente Oisterwijk samen met andere (overheids)partijen.

Onderwerp van samenwerking (meerdere mogelijk)	Aantal
Algemene en bestuurlijke zaken	3
Veiligheid/hulpverlening (politie, brandweer, ambulance)	6
Onderwijs/jeugd/opvoeding	8
Sociale zaken	4
Arbeidsmarkt	3
Economische ontwikkeling	3
Duurzaamheid/Energie	4
Toerisme	3
Welzijn	3
Volksgezondheid	2
Cultuur	1
Sport	1 *
Verkeer en vervoer	4
Volkshuisvesting	2
Openbare werken	3
Ruimtelijke ordening	5
Milieu/afvalverwerking	5
Natuur	5
Landbouw	2
Visserij	1
Buitenland/internationale betrekkingen/ontwikkelingssamenwerking	0

* Nb in de inventarisatie komt sport 1 maal voor, maar voor dit samenwerkingsverband is geen ingevulde webenquête ontvangen.

Motieven om samen te werken?

Per samenwerkingsverband is gevraagd wat het doel of motief was om de samenwerking aan te gaan. De respondenten konden op de volgende schaal scoren of een motief van toepassing was:

Helemaal van toepassing				Helemaal niet van toepassing
++	+	+/-	-	--

In onderstaande tabel zijn de verbanden opgeteld die een ++ of + hadden.

Motieven om samen te werken (meerdere antwoorden mogelijk)	Aantal verbanden (++/ +)
Realiseren van beleidsopgaven die je niet alleen aan kan	18
Vergroten kwaliteit van en variëteit aan dienstverlening	20
Tegengaan 'slopende concurrentie'	4
Afstemmen met elkaar dat gemeenten elkaar niet opzadelen met negatieve bijeffecten	7
Voorkomen dubbelwerk	13
Realiseren bedrijfseconomische schaalvoordelen	20
Spreiden of delen van risico's	11
Professionalisering van organisatie en bestuur	18
Beperken kwetsbaarheid organisatie bij wegvallen van personen voor cruciale functies	14
Beter bereikbaar zijn van personele, financiële en materiële middelen	13
'Andere' wereld ontdekken	14
Zicht krijgen op kansen met doorwerking naar visieontwikkeling en herontdekken van wat in het belang is van de gemeente	14

Aantal betrokken partijen?

In het overgrote deel van de gevallen werkt de gemeente Oisterwijk samen met een groot aantal partijen. In bijna 80 % van de gevallen zijn er 6 of meer partijen betrokken in de samenwerking.

Aantal betrokken partijen in de samenwerking	Aantal
2	1
3 t/m 5	6
6 t/m 10	14
Meer dan 10	11
Totaal	32

Type samenwerking: organisatorische vormgeving?

Het overgrote deel van de samenwerking verloopt via informele verbanden.

Type samenwerking: organisatorische vormgeving	Aantal
Informele samenwerking	17
Formele samenwerking op grond van publiekrecht	9
Formele samenwerking op grond van privaatrecht	2
weet niet	4
Totaal	32

Negen verbanden zijn geformaliseerd op grond van publiekrecht.

Openbaar lichaam Dit is een lichaam met rechtspersoonlijkheid waaraan taken overgedragen kunnen worden.	<ul style="list-style-type: none"> – De samenwerking rond de sociale werkvoorziening ; – De samenwerking rond het ambulancevervoer; – Landinrichtingscommissie de Hilver.
Gemeenschappelijk orgaan Deze bevat gaan rechtspersoonlijkheid en overdracht van taken is beperkt mogelijk.	<ul style="list-style-type: none"> – Veiligheidsregio Midden- en West Brabant; – Zorg- en veiligheidshuis Midden-Brabant.
Centrumgemeenteconstructie De centrumgemeente oefent voor andere gemeenten bevoegdheden uit die in de regeling omschreven staan, zonder dat de bevoegdheden zelf overgaan.	<ul style="list-style-type: none"> – Gemeenschappelijke regeling afvalverwijdering 's-Hertogenbosch Oisterwijk; – Gemeenschappelijke regeling leerplicht (met Tilburg); – Samenwerking rond belasting (met Tilburg).
Regeling zonder meer Dit is de lichtste vorm van samenwerking. Er worden geen bestuursorganen in het leven geroepen. Het is een overlegstructuur. Ook kunnen geen taken en bevoegdheden worden overgedragen.	<ul style="list-style-type: none"> – Shared Service Centre Equalit voor ICT-dienstverlening (met Oosterhout).

De samenwerking wordt slechts twee keer via privaatrechtelijke grondslag vormgegeven. Een voorbeeld is het contract dat met de gemeente Tilburg is gesloten over de uitvoering rond sociale zaken.

Status van de samenwerking?

In de inventarisatie zijn overwegend bestaande samenwerkingsverbanden betrokken die ook worden gecontinueerd. Een voorbeeld van een samenwerking die wordt verkend is het onderzoek mogelijke samenwerking op het gebied van de 'back office' van sociale zaken met Haaren en Boxtel

Status van de samenwerking	Aantal
Verkennen	2
Formeren	0
Continueren	30
Beëindigen	0
Totaal	32

Vrijwillige/verplichte samenwerking op grond van wet of regelgeving

De meeste samenwerkingsverbanden gaat de gemeente Oisterwijk vrijwillig aan. Een deel is verplicht op grond van wettelijke regelingen.

Voorbeelden hiervan zijn:

- Het Regionaal Ruimtelijk Overleg, op grond van de provinciale Verordening ruimte;
- De veiligheidsregio Midden- en West Brabant, op grond van de Wet Veiligheidsregio's per 1 oktober 2010;
- De regionale ambulancevoorziening Brabant Midden-West-Noord, op grond van de Wet publieke gezondheidszorg;
- De samenwerking rond de sociale werkvoorziening, op grond van de Wet sociale werkvoorziening;
- De landinrichtingscommissie De Hilver, op grond van de Landinrichtingswet/ Landinrichtingsplan 1996.

Verplichte / vrijwillige samenwerking	Aantal
Verplicht	7
Vrijwillig	25
Totaal	32

2.2 Zelfevaluatie van de samenwerking

De betrokken sleutelpersonen hebben in de webenquête een beoordeling gegeven van de resultaten en het proces van samenwerking.

Resultaten van samenwerking ?

Uitgaande van deze 'zelfevaluatie' zijn de resultaten van de samenwerking positief. Goede uitwisseling van kennis en ideeën is het resultaat dat het vaakst wordt genoemd. Het realiseren van de een hoger ambitieniveau wordt bij 18 verbanden als resultaat genoemd. Bij 18 verbanden was dit ook het motief. Het blijkt dat in 15 van de 18 verbanden waar het realiseren van een hoger ambitieniveau het motief is de beoogde resultaten ook worden gerealiseerd. Bij 2 verbanden is dat niet het geval, namelijk de regionale ambulancevoorziening en de sociale werkvoorziening. Voor 1 verband is er geen resultaat gescoord.

Het voorkomen van dubbelwerk wordt 13 maal als motief van samenwerking genoemd. In zes van deze gevallen wordt dit resultaat ook bereikt – uitgaande van de zelfevaluatie. Voorbeelden waarbij dit niet het geval is, zijn de Veiligheidsregio en het Regionaal Ruimtelijk Overleg. Het voorkomen van dubbelwerk wordt ook in een aantal andere gevallen gerealiseerd – ook al was dit niet het motief.

Het realiseren van bedrijfseconomische schaalvoordelen komt als motief 20 maal naar voren. In zo'n driekwart van de gevallen wordt dit motief ook gerealiseerd. Voorbeelden waarbij dat niet het geval is, zijn het Regionaal Ruimtelijk overleg en de Landinrichtingscommissie de Hilver.

Resultaten	++/+	+ / -	--/-	Gemiddelde (1 is --, 5 is ++)
Goede uitwisseling van kennis en ideeën tussen de partijen	24	4	2	3,9
Realiseren hoger ambitieniveau door bundelen van krachten	18	6	5	3,7
Voorkomen van hinder van elkaar	7	6	17	2,3
Bedrijfseconomische schaalvoordelen	15	6	9	3,1
Verminderen kwetsbaarheid van de organisatie	12	5	13	2,8
Voorkomen van dubbelwerk	9	10	11	2,7
'Ontdekken van andere werelden'	9	8	12	2,8

Resultaten in heldere taal voor burgers

In de zelfevaluatie is gevraagd om de resultaten te beschrijven in de taal die begrijpelijk is voor de inwoners.

“Verplaats u even in de huid van een raadslid of lid van het college. Stel, een raadslid of lid van het college moet een aantal inwoners uitleggen wat de voordelen van het samenwerkingsverband voor de gemeente zijn. Welke spraakmakende resultaten kunt u noemen?”

De uitkomsten hiervan zijn hieronder vermeld.

Spraakmakende resultaten
Kwalitatief goed werk, eenduidigheid in de uitvoering in de regio /rechtsgelijkheid,
Adoptiesoort biodiversiteit: de Eekhoorn
Op gemeenten zijn de laatste jaren (en nog steeds) verschillende wettelijke verplichtingen afgekomen in het kader van de elektronische overheid. Denk hierbij aan basisregistraties, webrichtlijnen enz. Dankzij de samenwerking zijn wij in staat geweest om deze ontwikkelingen op een succesvolle wijze te implementeren en onze dienstverlening hierbij op peil te houden.
Kostenverlaging inhuur tijdelijk personeel
"Frisse" brede School Waterhoef. Deze Brede School is een frisse, groene en duurzame school waarvoor partners kennis en middelen beschikbaar gesteld hebben.
Continuïteit van uitvoering waarbij regie bij gemeente ligt en wel gebruik kan worden gemaakt van de kennis van de Afvalstoffendienst.
De WSD is gezond draaiend bedrijf met zwarte cijfers. De WSD is een mensontwikkelbedrijf en de mensen die er werken vanwege hun wsw indicatie zijn tevreden.
Uitwisselen van kennis, verkrijgen van subsidie, bespreken en input leveren in regionale, provinciale en rijksplannen, maken regionale beleidsplannen en uitvoeringsprogramma's
Niet opnieuw het wiel uitvinden, delen van kennis, continuïteit waarborgen, eenduidig handelen
Bestek en aanbesteding
Financieel voordeel/uniformering beleidsregels regiogemeenten
Het preventief optreden tegen voortijdig schoolverlaten
Bekostiging deel van de lokale lpa-functie uit de regionale middelen voor rmc/Terugdringen van voortijdig schoolverlaten/regionale verzuimcontrole
Verminderen kwetsbaarheid, verhogen deskundigheid
Door samen met andere gemeenten een software-pakket aan te schaffen besparen wij geld!
– gezamenlijk opgetrokken invoering Wmo

Spraakmakende resultaten
<ul style="list-style-type: none"> – gezamenlijke aanpak maatschappelijke opvang/OGGZ/verslavingszorg – aantal subsidies gezamenlijk verstrekt – gezamenlijk traject voor transitie AWBZ decentralisatie en daarbij kansen tot samenwerking verkend (lopend traject)
<p>Meer dan 20 miljoen euro heeft de regio ontvangen voor realisatie van gezamenlijke plannen vestiging van bedrijven op geclusterd aangeboden bedrijfsterreinen.</p> <p>Gezamenlijke aanpak arbeidsmarktbeleid</p>
<p>Dat er regionale afspraken zijn omtrent bedrijventerreinen, woningbouw met als doel overprogrammering en leegstand te voorkomen.</p> <p>Gezamenlijke aanpak voor het zo kenmerkende landschap van Midden-Brabant.</p> <p>Gezamenlijke strategie voor ontwikkeling mobiliteit</p>
<p>Door gezamenlijk op te trekken wordt schaalvoordeel bereikt</p>
<p>Voorheen waren de kosten met betrekking tot het uitvoeren van de gemeentelijke belastingen hoger dan voorheen.</p>
<p>Meer rendement door een onafhankelijke blik en deskundigheid in de materie</p>
<p>N65 staat op de agenda bij het Rijk</p>
<p>Zo optimaal mogelijk voorbereid zijn op rampen en crises door samenwerking. Geen enkele gemeente kan dat op zichzelf.</p>
<p>Uitgaande van het gebruikelijke bij de politiek dat het geld oplevert</p>
<p>Ouders, kinderen en professionals hebben één loket waar ze terecht kunnen voor hun vragen over opvoeden en opgroeien en waar ze (verder) geholpen/ondersteund worden</p>
<p>Vakinhoudelijke kennisvermeerdering Grotere inkoopvoordelen door bundeling.</p>

Wijze van samenwerken

De wijze van samenwerken komt over de gehele linie als positief naar voren in de zelfevaluatie. Voor een beperkt aantal verbanden wordt het proces van samenwerking op het merendeel van de punten slecht of matig beoordeeld, namelijk de samenwerking rond Personeel & Organisatie, de sociale werkvoorziening en de samenwerking rond onderwijsbeleid.

Typering wijze van samenwerken	++/+	+ / -	--/-	Gemiddelde (1 is --, 5 is ++)
Het proces is transparant voor alle betrokken partijen	22	6	2	3,7
De resultaten zijn tastbaar of zichtbaar voor alle betrokken partijen	23	3	3	3,8
De samenwerking is resultaatgericht	25	3	2	4,0
De samenwerking is constructief	23	6	1	3,9
De besluitvorming is slagvaardig	13	11	5	3,2
De inhoudelijke aanpak wordt niet of nauwelijks belemmerd door positieospel of strijd over bevoegdheden/ taakverdeling	19	4	6	3,4
De vertegenwoordigers van de samenwerkingspartners kunnen snel tot 'zaken komen' op grond van helder/ ruim mandaat	14	13	3	3,4

Typering relatie tussen de partijen

De relaties tussen de betrokken partijen zijn in de zelfevaluatie in kaart gebracht aan de hand van een aantal invalshoeken die als stimulansen voor constructieve samenwerking kunnen worden opgevat. Ook hier is over de gehele linie de score positief in de zelfevaluatie. En ook hier blijven in het bijzonder de drie verbanden wat achter die ook lager scoorden wat betreft de wijze van samenwerken, namelijk de samenwerking rond Personeel & Organisatie, de sociale werkvoorziening en de samenwerking rond onderwijsbeleid.

Typering relaties tussen betrokken partijen	++/+	+ / -	--/-	Gemiddelde (1 is --, 5 is ++)
Evenwichtige verdeling van invloed	16	11	4	3,5
Evenwichtige inbreng van geld, tijd en moeite	15	9	7	3,3
Evenwichtige inbreng van kennis en/of competenties	12	11	8	3,2
Gelijk commitment tussen de partijen	16	12	3	3,5
Betrokken partijen zijn bereid invloed te delen	21	7	3	3,7
Gelijkgestemde belangen	19	9	4	3,6
Er is groot vertrouwen tussen de partijen	20	10	2	3,6

3 Verdiepingsanalyse: resultaten, sturing & controle

De beoordeling van de samenwerking in de zelfevaluatie is behoorlijk positief. Er ontbreekt echter een goed beeld op de te documenteren resultaten van de samenwerking. De respondenten in de zelfevaluatie is gevraagd schriftelijke bronnen te noemen die inzicht moeten geven in de resultaten. Slechts ongeveer de helft van de respondenten doet dit ook. De bronnen waarnaar verwezen wordt, bevatten echter summiere informatie. Voor een aantal geselecteerde verbanden is daarom een verdiepingsanalyse uitgevoerd naar de resultaten zoals verantwoord, via onder meer jaarverslagen, tussenrapportages en programmarekeningen.

In het bijzonder is ook gekeken op welk niveau resultaten worden verantwoord:

Maatschappelijke effecten:

de zichtbare gevolgen in de samenleving *als gevolg* van gemeentelijke inspanningen (inclusief de gevolgen van uitvoeringsprestaties).

Uitvoeringsprestaties:

voorgenomen plannen en besluiten worden uitgevoerd en geplande middelen worden ook werkelijk ingezet.

Besluitvormingsprestaties:

beslissingen die tot stand komen door middel van het vaststellen van verordeningen, plannen, nota's, moties e.d. (in het bijzonder ook het doorhakken van politieke knopen).

Beleidsvoorbereidingsprestatie:

'majeure' tussenresultaten ter voorbereiding van besluitvorming, zoals een maatschappelijke verkenning, een kosten-batenanalyse, een conceptplan en dergelijke.

De analyse is uitgevoerd voor de volgende verbanden:

- Regionaal Ruimtelijk Overleg
- Veiligheidsregio Midden- en West Brabant
- Regionale ambulancevoorziening Brabant Midden-West-Noord
- Zorg- en Veiligheidshuis Midden-Brabant
- Gemeenschappelijke regeling afvalverwijdering 's Hertogenbosch- Oisterwijk
- Regionale belastingsamenwerking
- Samenwerking uitvoering sociale werkvoorziening
- Gemeenschappelijke regeling GGD Hart voor Brabant
- Samenwerking beleid muziekschool en bibliotheek
- Gezamenlijke deelname Centrum Jeugd en Gezin
- Leerlingenvervoer Midden-Brabant
- Shared Service Centre Equalit voor ICT-dienstverlening
- Vergunningen & Handhaving

Regionaal Ruimtelijk Overleg (nr. 3)

Resultaten

In programmarekening en ook in andere stukken zijn geen resultaten opgenomen.

Sturing en controle door de raad

Bij diverse ruimtelijke onderwerpen die in de raad worden behandeld, wordt er geen relatie gelegd met het Regionaal Ruimtelijk Overleg. Voorbeelden zijn de bespreking van de lokale structuurvisie bedrijfsterreinen (Commissie Ruimtelijke Zaken, 27 januari 2011) en de raadsinformatiebrief over het ontwikkelen van het landgoed de Logt (7 december 2010).

Bij het onderwerp Regionale woningbouwafspraken gebeurt dit wel (zie raadsinformatiebrief, 12 maart 2010). Onduidelijk is echter welk mandaat de raad het college meegeeft. De gemeente heeft over het aantal tot 2020 te bouwen woningen afspraken gemaakt met de provincie. Deze afspraken sluiten echter niet goed aan bij wat in de regio als wenselijk of haalbaar wordt gezien. De raad neemt hier geen stelling in.

Veiligheidsregio Midden- en West Brabant (nr. 4)

Resultaten

Voor de jaren 2008, 2009 en 2010 wordt telkens in de programmarekening exact dezelfde passage opgenomen waarin wordt aangegeven dat er vier beleidsprogramma's zijn ontwikkeld. Het gaat dan om besluitvormingsprestaties en niet om maatschappelijke effecten of uitvoeringsprestaties.

Sturing en controle door de raad

In juli 2010 stemt de raad zonder beraadslaging in met de begroting van de veiligheidsregio. Ook in de commissievergadering die hieraan vooraf gaat, is er nauwelijks discussie (commissie Middelen en Algemeen Bestuurlijke Zaken, 17 juni 2010).

In de commissievergadering Algemene Zaken van 17 maart 2011 komt de wijziging van de gemeenschappelijke regeling aan de orde. Twee fracties hebben moeite met het voorstel vanwege 'weinig lokale inbreng en controle mogelijkheden'. In de bespreking komt ook terug dat de Raad indertijd heeft ingestemd met de veiligheidsregio op basis van een aantal randvoorwaarden: verbetering van de kwaliteit, 15% bezuinigen op overhead en continuïteit en lokale verankering van de vrijwillige brandweer. Een fractie wil weten hoe het hier mee staat.

In april 2011 is er uitvoerige discussie in de raad over de bezuinigingen op de brandweer. In de commissie daaraan voorafgaand werd er niet op ingegaan. Tijdens de raadsvergadering zitten verontruste brandweerlieden op de tribune. Ook liggen er brieven op tafel van de vrijwillige brandweer en de korpschef. In de discussie komt de vraag aan de orde of deze brieven aan de raad of aan de veiligheidsregio geadresseerd zouden moeten worden.

In de raadsvergadering van juni 2010 neemt de raad kennis van het Beleidsplan Veiligheidsregio 2011-2015. De bijdrage van een inspreker vanuit de brandweer roept het beeld op dat de lokale veiligheidssituatie onvoldoende in beeld is om de belangen

van Oisterwijk in de regio over het voetlicht te brengen. Er zou bijvoorbeeld voorbij zijn gegaan aan het grote aantal instellingen waar niet-zelfredzame personen verblijven. Diverse fracties nemen duidelijk stelling om vanuit de raad de regionale samenwerking te sturen. Een aantal voorbeelden:

“Vandaar dat de fractie van PrO haar vertegenwoordiger in het bestuur van de Veiligheidsregio MWB wil opdragen namens de raad van Oisterwijk een scherpe zienswijze in te brengen binnen het bestuur, als voorwaarde voor instemming met voorliggende plannen.”

“Dit is een laatste gelegenheid voor de raad om enige invloed uit te oefenen op invulling van de veiligheidsregio. Als de raad dit te gemakkelijk voorbij laat gaan, dan zijn de plannen een feit en wordt alles geregeld, of de gemeente het daarmee eens is of niet. Het is dus een belangrijk moment om zeker te stellen dat de Oisterwijkse veiligheid ook via de Veiligheidsregio MWB optimaal wordt geborgd.”

Regionale ambulancevoorziening (nr. 5)

Resultaten

De programmarekening 2008 noemt een aantal uitvoeringsprestaties, zoals het in standhouden van een meldkamer en het leveren van een bijdrage aan hulverlening. Ook wordt een besluitvormingsprestatie genoemd namelijk het vaststellen van het Regionaal Ambulance Plan.

Voor 2009 en 2010 worden exact dezelfde uitvoeringsprestaties genoemd. Deze geven in feite weer wat de taken van de regionale ambulancevoorziening zijn en gaan minder in op de werkelijke resultaten.

Sturing en controle door de raad

Dit onderwerp heeft nauwelijks aandacht vanuit de raad.

Zorg- en Veiligheidshuis Midden-Brabant (nr. 6)

Resultaten

In de programmarekeningen komt dit onderwerp niet terug. Wel informeert het college de raad in 2012 over het zorg- en veiligheidshuis. Daarbij worden vooral uitvoeringsprestaties verantwoord en in zeer globale termen maatschappelijke effecten.

“Sinds 2002 biedt het veiligheidshuis de mogelijkheid ketenpartners te laten samenwerken binnen één fysieke locatie aan sociale veiligheid. Dit bleek al snel een succes. Ketenpartners slaagden er in om met een afgestemde aanpak te komen tot een beter resultaat. In 2008 ontwikkelde het veiligheidshuis zich door naar het Zorg- en Veiligheidshuis. Hiermee werd ook de zorg en dienstverlening aan mensen met complexe problematiek beter op elkaar afgestemd.”

“Beoogde doelstelling is om in de regio Midden-Brabant de samenwerking de komende jaren verder te professionaliseren met als doel een meer veilige en leefbare samenleving”

“Door aansluiting bij (de werkwijze van) het ZVH is de kans kleiner dat één casus op meerdere plekken wordt besproken zonder dat men dat van elkaar weet. Op één centrale plek (namelijk bij het bedrijfsbureau van het ZVH) wordt alle informatie over een casus verzameld, interventies worden op elkaar afgestemd en gestroomlijnd en er zijn afspraken over doorzettingsmacht bij zeer complexe problemen.”

Sturing en controle door de raad

Er is geen zicht op behandeling van dit onderwerp door de raad (geen stukken aangeleverd).

Gemeenschappelijke regeling afvalverwijdering (nr. 8)

Resultaten

De programmarekening 2008 noemt als uitvoeringsprestatie de “inzameling van huishoudelijk afval waarbij registratie van de ledigingen en containermanagement plaatsvindt”. Voor de programmarekeningen van 2009 en 2010 zijn exact dezelfde passages opgenomen. Het gaat hier in feite om de taken van gemeenschappelijke regeling en niet om de feitelijk bereikte resultaten.

Sturing en controle door de raad

Er is geen zicht op behandeling van dit onderwerp door de raad (geen stukken aangeleverd).

Regionale belastingsamenwerking (nr. 10)

Resultaten

Er zijn geen schriftelijke stukken aangetroffen waarin resultaten zijn verwoord.

Sturing en controle vanuit de raad

Dit onderwerp is een uitvoeringszaak en kan door het college worden afgedaan.

Samenwerking uitvoering sociale werkvoorziening (nr. 13)

Resultaten

In 2011 krijgt de raad een raadsinformatiebrief over de jaarrekening van de GR. Hier wordt echter niet ingegaan op de resultaten en effecten.

In de programmarekening 2008 wordt ingegaan op een aantal resultaten. Gemeld wordt dat de ‘ realisatie van plaatsingen in lijn is met de taakstelling 2008’ . Ook wordt

aangegeven dat de omvang van de wachtlijst constant is gebleven en dat de gemiddelde wachtduur is afgenomen tot gemiddeld 4,8 maanden.

In de programmarekening 2009 wordt aangegeven dat de 'realisatie van plaatsingen in lijn met de taakstelling 2009 verloopt' en dat de omvang van de wachtlijst in 2009 is gestegen van 22 naar 38 personen en dat de gemiddelde wachtduur is toegenomen tot gemiddeld 7,7 maanden. Wat betreft wachtlijst en wachtduur wordt niet gespiegeld aan een taakstelling.

In de programmarekening 2010 staat het volgende bij 'activiteiten en prestaties': "Het werkvoorzieningschap levert in opdracht van de gemeente Oisterwijk een aantal gesubsidieerde arbeidsplaatsen, welke op voorhand zijn bepaald in een contractspecificatie'.

Ook hier gaat het meer om een beschrijving van een taak dan van de feitelijke bereikte resultaten.

Sturing en controle door de raad

De raad wordt in 2012 via brieven geïnformeerd over

- de nieuwe Wet werken naar vermogen.
- het versterken/ herstructureren van de bedrijfsmatige situatie van het werkvoorzieningschap 'het aanvragen en creëren van een 'herstructureringsfaciliteit' met financiële middelen om een overgangperiode te overbruggen. Het doel van deze faciliteit is om de omslag te ondersteunen richting een efficiëntere bedrijfsvoering van de sector.'

Niet helder is welke rol de raad pakt in deze toekomstdiscussie.

Gemeenschappelijke regeling GGD (nr. 14)

Resultaten

De programmarekeningen over de jaren 2008 tot en met 2010 geven alleen inzicht in de taken van de GGD en gaan niet in op de prestaties. In algemene termen wordt gesproken over het uitvoeren van de Wet publieke gezondheid.

In de jaarstukken van de GGD vindt verantwoording plaats aan de hand van producten en projecten zonder onderscheid naar gemeente of regio. Nadruk ligt op verantwoording over ingezette uren, budget en uitvoeringsprestaties. Incidenteel komen regiospecifieke zaken naar voren.

Sturing en controle door de raad

De beperkte sturing op de GGD is herhaaldelijk onderwerp binnen de raad – onder meer bij de discussie over het onderbrengen van de Jeugdgezondheidszorg van 0 tot 4 jaar bij de GGD. Het gaat dan vooral om het thema van beperkte invloed en minder over inhoudelijke thema's of maatschappelijke opgaven die door de GGD opgepakt moeten worden.

In de raadsinformatiebrief (29 mei 2012) rond de vaststelling jaarstukken GGD 2011 komt de mogelijkheid van lokaal maatwerk aan de orde.

Er zijn geen signalen dat de mogelijkheid om lokale accenten aan te brengen ook daadwerkelijk worden benut.

Samenwerking muziekschool en bibliotheek (nr. 15)

Resultaten

De resultaten komen aan de orde in de Jaarrapporten van Factorium. Zowel in het jaarrapport 2010 (29 juni 2011) als het jaarrapport 2011 (26 april 2012) wordt alleen ingegaan op de geleverde uitvoeringsprestaties - puur in kwantitatieve zin, bijvoorbeeld het aantal docenturen voor muziek en dans. Er wordt ook specifiek ingegaan op het aantal uren in het contract met Oisterwijk .

Sturing en controle door de raad

Er is geen zicht op de informatievoorziening aan de raad bij dit onderwerp. Richting Factorium wordt klaarblijkelijk niet op maatschappelijke effecten, maar uitsluitend op uitvoeringsprestaties gestuurd.

Gezamenlijke deelname Centrum Jeugd en Gezin (nr. 17)

Resultaten

Deze zijn nog niet in beeld, maar vormen wel onderwerp van raadsbemoedigenis.

Sturing en controle vanuit de raad

Dit onderwerp heeft de aandacht van de raad. Zo bespreekt de commissie inwonerszaken op 17 maart 2011 een voorstel rond 'sluitende zorgstructuren'. In de commissie komen diverse raadsleden met kritiekpunten, zoals:

- ' een te technische en abstracte benadering gericht op protocollen en procedures' ;
- ' onvoldoende aandacht voor kind en ouders' ;
- ' het is niet juist dat de gemeente de regie uit handen geeft' .

Op grond hiervan wordt het voorstel aangepast.

Ook krijgt de raad op 26 september 2011 een raadsinformatiebrief waarin wordt ingegaan op het meten van de effecten van het Centrum voor Jeugd en Gezin. De informatiebrief schetst een pad waarlangs effecten in de toekomst meetbaar kunnen worden gemaakt. Er wordt gewezen op de noodzaak om ambities, kerndoelen en indicatoren te formuleren, alsmede op de mogelijkheid dat deels kan worden aangesloten bij basisindicatoren die door het Rijk zijn ontwikkeld.

Leerlingenvervoer Midden-Brabant (nr. 22)

Resultaten

Er zijn geen schriftelijke bronnen met daarin de resultaten.

Sturing en controle door de raad

De raad heeft geen bemoeienis met dit onderwerp, anders dan te voldoen aan een wettelijke verplichting. Tekenend hiervoor is een raadsvoorstel van 24 mei 2012 waarin het beoogd effect wordt omschreven als het 'voldoen aan de wettelijke verplichting om een verordening leerlingenvervoer te hebben'. Overwegingen zijn verder financieel en procedureel aard. Het raadsvoorstel wordt als volgt samengevat:

"Samenvatting: In 2008 heeft de raad de Verordening leerlingenvervoer gemeente Oisterwijk 2009 vastgesteld. Diverse ontwikkelingen geven nu aanleiding de verordening te wijzigen en opnieuw vast te stellen."

De nieuwe verordening wordt zonder beraadslaging vastgesteld.

Equalit voor ICT-dienstverlening (nr. 28)

Resultaten

De resultaten komen alleen naar voren in een onderzoek van de Rekenkamercommissie (31 augustus 2009). In algemene zin wordt geconcludeerd dat de gemeente door de samenwerking beter is toegerust dan zonder deze samenwerking. De 'efficiency en effectiviteit van de dienstverlening in algemene zin' is hoger en de kwetsbaarheid is minder dan waarschijnlijk het geval zou zijn geweest als Oisterwijk de gehele ICT-dienstverlening nog in eigen huis had.

De rekenkamercommissie concludeert ook dat de rapportages van Equalit over de dienstverlening onvoldoende duidelijk zijn en dat er niet op structurele basis een tevredenheidsonderzoek onder de gebruikers wordt uitgevoerd.

Sturing en controle door de raad

Strikt genomen vormt dit onderwerp een uitvoeringszaak en gaat het college erover. In het rekenkameronderzoek komt ook aan de orde dat de regeling door Oisterwijk nog niet formeel is bekrachtigd. Dit heeft aandacht vanuit de raad in de commissie Middelen en Algemene Bestuurlijke Zaken van 21 januari 2010. Ook zijn raadsleden kritisch over de uittredingstermijn van vier jaar en maken zich zorgen of Oisterwijk bij ontevredenheid over de samenwerking er wel tussentijds uit kan. De burgemeester stelt hen gerust:

Burgemeester Janssen deelt mee dat de opmerkingen van de Rekenkamer in de Raadsinformatiebrief staan. De oude regeling is nog vigerend, terwijl een nieuwe regeling er al was, maar niet was getekend en geformaliseerd. Equalit neemt binnen Oisterwijk deze taak op zich. Door deze vorm samenwerking is sprake van een langere termijn van opzegging dan normaal, omdat het anders zeer grote consequenties zou hebben voor de gemeente. Het is een vorm van collegialiteit ten aanzien van de andere gemeenten. De kosten van automatisering en informatisering hoeven voor het treffen van de regeling geen onderdeel te zijn. Het college is tevreden over de

samenwerking; de uitval is sterk afgenomen en de dienstverlening in geval van calamiteiten is verbeterd. Gemeenten van deze omvang komen bijna allemaal tot deze regelingen. Het is voldoende verantwoord in zijn opzet. Wat betreft de aanbesteding is dat in de lopende zaken dingen geborgd worden. De onrust die dit type aanbesteding geeft, weegt niet op tegen de wellicht wat hogere prijs die men betaalt voor dit type collectiviteit.”

In het raadsvoorstel van **11 februari 2010** wordt aangegeven waarom de juridische vorm van de samenwerking is aangepast.

“De gemeente Oisterwijk werkt sinds 1 januari 2006 samen met de gemeente Oosterhout op het gebied van ICT (zie raadsbesluit 6 juli 2005). De juridische vorm van de samenwerking is een privaatrechtelijke (dienstverlening) overeenkomst. Later is gebleken dat deze vorm niet de meest geschikte is: een privaatrechtelijke overeenkomst vraagt om een openbare aanbesteding. Dit doet echter geen recht aan de samenwerking in steek. Daarnaast zorgt het ontbreken van een openbare aanbesteding in deze dat er sprake is van een onrechtmatige situatie. De overeenkomst is daarop in 2007 omgezet in een ‘lichte bilaterale gemeenschappelijke regeling zonder meer’ in het kader van de Wet Gemeenschappelijke Regeling (WGR).

Vergunningen & Handhaving (nr. 30)

Resultaten

Het gaat hier in het bijzonder om de nieuw te vormen Regionale uitvoeringsdienst (RUD). De resultaten zijn nog niet bekend.

Sturing en controle door de raad

De raad krijgt op 31 oktober 2011 een raadsinformatiebrief over de vorming van een regionale uitvoeringsdienst (RUD) op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving. Er wordt hierin aangegeven wat de redenen zijn om dit in gang te zetten:

- verminderen van de versnippering in de uitvoering van de VTH taken om eenduidiger en effectiever op te kunnen treden tegen slecht naleefgedrag;
- versterken van de kritische massa en expertise en deskundigheid voor de taakuitvoering door het bundelen van personeel in één organisatie;
- creëren van een 'level playing field' voor burgers en bedrijven met een gelijke benadering behandeling;
- een centraal punt met milieu informatie die de uitwisseling en afstemming verzorgt tussen bestuursrecht en strafrecht (politie, Openbaar Ministerie).

In een raadsinformatiebrief van **20 maart 2012** krijgt de raad informatie over de voortgang van de vorming van de RUD. Op een aantal punten worden garanties gedaan ten aanzien van maatwerk per gemeente:

- Geen organisatie op afstand, RUD organiseert letterlijk nabijheid (p3);
- Besturen provincie en gemeenten fungeren als opdrachtgever (p1);

- Medewerkers zijn bekend met lokale situatie en bedrijven waarvoor men werkzaam is (p1);
- In financiering duidelijk onderscheid in gemeenschappelijke taken met niet tot deelnemers herleidbare kosten en wel tot individuele deelnemers herleidbare prestaties en kosten (p4).

De vorming van de RUD is nog in voorbereiding, maar vindt tot dusver wel zorgvuldig en weloverwogen plaats. Er is aandacht voor vergroting van slagkracht en efficiëntie met behoud van mogelijkheid voor lokaal maatwerk. De raad wordt adequaat geïnformeerd over de voortgang.

(Deel III) Bijlagen

Bijlage 1: Onderzoeksopzet

Doel- en vraagstelling

Doelstelling

- 1 Het inventariseren en bieden van overzicht over alle samenwerkingsverbanden van de gemeente Oisterwijk.
- 2 Het verkrijgen van inzicht in de sturing en controle van deze samenwerkingsverbanden vanuit de raad en het college.
- 3 Het verkrijgen van inzicht in de effectiviteit en efficiëntie van deze verbanden en in de duidelijkheid hierover richting de burgers.
- 4 Het versterken van de sturing en controle van samenwerkingsverbanden vanuit de raad en het college.
- 5 Het versterken van strategische visievorming over het aangaan, bestendigen dan wel beëindigen van samenwerking met andere overheden en private partijen.
- 6 Het versterken van de dienstverlening aan burgers die via samenwerkingsverbanden worden uitgevoerd.

Centrale vraagstelling

De centrale vraagstelling luidt als volgt:

Wat is de staat van de samenwerking van de gemeente Oisterwijk met andere overheden en private partijen en welke lessen kunnen worden getrokken ter versterking van strategische visievorming, politieke sturing en controle rond samenwerkingsverbanden?

Deelvragen

De onderzoeksvragen zijn in de loop van het onderzoek in samenspel tussen de rekenkamercommissie en de onderzoekers toegespitst op de volgende vier deelvragen:

- 1 Welke samenwerkingsverbanden zijn er op dit moment in Oisterwijk, hoe kunnen deze beschreven worden en wat zijn interessante patronen?
- 2 Wat zijn de resultaten van de samenwerking?
- 3 In hoeverre heeft de gemeente en in het bijzonder de gemeenteraad voldoende sturing en controle op de samenwerking?
- 4 In welke mate vindt samenwerking plaats vanuit een strategische visie?

NB het onderzoek startte met de volgende deelvragen:

Inventarisatie en beschrijven

- 1 Welke samenwerkingsverbanden zijn er op dit moment in Oisterwijk (of worden er momenteel verkend of geïnitieerd) en hoe kunnen deze worden beschreven:
 - a Aard van de samenwerking (beleidsafstemming, gezamenlijke uitvoering, delen hulpbronnen), platformfunctie voor ontmoeting en informatie-uitwisseling).
 - b Het onderwerp of het beleidsveld waarop de samenwerking betrekking heeft.
 - c Het doel of de motieven om samen te werken.
 - d De betrokken partijen en daarmee ook de schaal van samenwerking.
 - e De organisatie van de samenwerking (formeel/informeel, publiekrechtelijk/ privaatrechtelijk).
 - f De 'status' van de samenwerking op dit moment (verkennen, formeren, bestendigen of beëindigen)?
- 2 Zijn er op grond van het overzicht aan samenwerkingsverbanden interessante patronen of bevindingen te formuleren?

Evaluatie

Per samenwerkingsverband:

- 3 Is er zicht op de kosten en baten van het samenwerkingsverband – in het bijzonder de maatschappelijke effecten daarvan (met andere woorden: 'de effecten voor de burgers')? Zo ja, hoe luiden deze?
- 4 Op welke wijze geven de raad en het college sturing en controle aan het samenwerkingsverband?
- 5 Wordt er richting burgers duidelijkheid verschaft over de kosten en baten van het samenwerkingsverband?

Algemeen beeld:

- 6 Wordt er bij het aangaan van samenwerkingsverbanden rekening gehouden met wat dit betekent voor de sturingsmogelijkheden vanuit de raad?
- 7 In hoeverre vindt het aangaan of beëindigen van samenwerking plaats op basis van een heldere (en door de raad gedragen) strategische visie?
- 8 Hoe is de dienstverlening aan burgers die via samenwerkingsverbanden wordt uitgevoerd.

Lessen/aanbevelingen

- 9 Welke aanbevelingen kunnen worden geformuleerd ter versterking van de sturing en controle door de raad en het college op samenwerkingsverbanden?
- 10 Welke aanbevelingen kunnen worden geformuleerd ter versterking van de strategische visievorming rond samenwerking?
- 11 Welke aanbevelingen kunnen worden geformuleerd ter versterking van de dienstverlening aan burgers – die via samenwerkingsverbanden wordt uitgevoerd?

Normenkader of toetsingskader

Samenwerken wordt gericht vanuit een strategische visie

Het aangaan of beëindigen van samenwerking vindt plaats op basis van een heldere (en door de raad gedragen) strategische visie.

- De visie maakt het mogelijk vanuit overzicht over alle samenwerkingsrelaties keuzes te maken ten aanzien van individuele samenwerkingsverbanden (in plaats van dat dit ‘verkokerd’ of ad hoc gebeurt);
- De visie biedt een helder afwegingskader voor het aangaan van samenwerking en voor het dagelijks handelen van raad en college richting samenwerkingsverbanden.

Er is voldoende politiek-bestuurlijke sturing en controle op de samenwerking

- De samenwerking resulteert (per saldo) in een versterking van de bestuurskracht van Oisterwijk – waarbij sprake is van verlengd in plaats van verlegd lokaal bestuur;
- De raad stelt eigen kaders voorafgaand aan de besluitvorming over het aangaan van samenwerkingsverbanden;
- De raad controleert actief en effectief de voortgang en resultaten van samenwerkingsverbanden en stuurt zonodig bij;
- Het college stuurt en controleert het samenwerkingsverband op basis van een helder mandaat vanuit de raad dan wel vanuit het college;
- Het gemeentebestuur is in staat voldoende duidelijkheid richting de burgers te geven over de samenwerking, het beleid en de kosten en baten van de samenwerking.

De samenwerking biedt de gewenste resultaten

- De samenwerking is effectief en resulteert in de gewenste maatschappelijke effecten, inclusief de dienstverlening aan burgers;
- De kosten van de samenwerking staan in verhouding tot de baten (doelmatigheid).

Onderzoeksopzet

Het onderzoek is gericht op alle huidige samenwerkingsverbanden met zowel publieke als private partijen en omvat zowel formele als informele samenwerking. Waar van toepassing en mogelijk wordt ook gekeken naar samenwerkingsverbanden die op dit moment worden verkend of geformeerd (initiatie van samenwerking).

Bronnen voor het onderzoek zijn:

- 1 Online enquête onder ambtenaren die als 'accounthouder' voor een of meer samenwerkingsverband optreden. Langs deze weg brengen we alle samenwerkingsverbanden in beeld (inventarisatie). Hieraan gekoppeld is een gedocumenteerde 'zelfevaluatie': de betrokken ambtenaren evalueren de samenwerking, waarbij ze worden uitgenodigd zich hierbij mede te baseren op relevante brondocumenten (evaluaties, inspectierapporten, jaarverslagen e.d.). Ze worden tevens gevraagd deze bronnen te overleggen (zodat we dit kunnen verifiëren).
- 2 Bestuderen schriftelijke stukken:
 - Algemene stukken over samenwerking, bijvoorbeeld de nota 'Verbonden partijen, of de besturingsfilosofie;
 - Collegeprogramma('s), de paragrafen verbonden partijen in de programmabegroting en de jaarrekening over de afgelopen vier jaar;
 - Brondocumenten bij diverse samenwerkingsverbanden, zoals aangeleverd door ambtenaren op basis van de inventarisatie/evaluatie (zie punt 1);
 - Notulen raadsvergadering rond de behandeling van agendapunten waarin samenwerking een belangrijke rol speelt.
- 3 Interviews:
 - Interview met de gemeentesecretaris (als aftrap, maar meteen ook inhoudelijk gesprek) – waar mogelijk gezamenlijk of aansluitend met de ambtenaar die het overzicht aan samenwerkingsverbanden (d.d. mei 2011) heeft opgesteld;
 - Groepsgesprek met een aantal ambtenaren die voor een of meer samenwerkingsverbanden accounthouder zijn;
 - Twee gesprekken met raad en collegeleden.

Bijlage 2: Bronnenlijst

Lijst van respondenten

Naam	Functie
Mevrouw C. Dekkers	Beleidsmedewerker processen
Mevrouw A.M.M. Depmann	Gemeentesecretaris
De heer W. Derks	Beleidsmedewerker financiën
Mevrouw D. Grijzen	Beleidsmedewerker communicatie
Mevrouw J. Hasselman	Hoofd bestuurs- en managementondersteuning en hoofd vergunningen en handhaving
Mevrouw K. Vermeiren	Beleidsmedewerker sociale zaken
De heer E. Pelzers	Beleidsmedewerker ruimtelijke en maatschappelijke ontwikkeling
De heer M. van de Sande	Teamleider vergunningen
Alsmede circa 12 raadsleden, de burgemeester (de heer J.F.M. Janssen), de raadsgriffier (mevrouw N. van Wijk) en diverse collegeleden tijdens de groeps gesprekken op 8 maart en 7 juni 2012	

Overzicht schriftelijke bronnen

Bouwend Nederland, *Bouwend Nederland, Duurzaam Bouwen: Convenanten en Downloads.*

Bouwend Nederland, *Bouwend Nederland, Regio Zuid: Speerpunten.*

Gemeente Oisterwijk, *Cirkeldiagram inkomsten.*

Gemeente Oisterwijk, *Cirkeldiagram uitgaven.*

Duurzame Driehoek, *Duurzame Driehoek Adoptieproject.*

Gemeente Oisterwijk, *Raadsbesluit financiële verordening.*

Gemeente Oisterwijk, *Overzicht van samenwerkingsverbanden met andere gemeenten.*

Partners +Pröpper, *Onderzoek Samenwerkingsverbanden, benodigde bronnen.*

Gemeente Oisterwijk, *4 gebiedspaspoorten in Midden Brabant.*

Gemeente Oisterwijk, *Regionaal Programma te ontwikkelen bedrijventerreinen regio Midden-Brabant 2011 t/m 2022.*

Provincie Noord-Brabant, *Voorstel regionale afstemming kwaliteitsverbetering landschap.*

Gemeente Oisterwijk, *Programmabegroting 2008, november 2007.*

Gemeente Oisterwijk, *Begroting 2009 Bestuur en Organisatie.*

Gemeente Oisterwijk, *Begroting 2009 Bouwen en Wonen.*

Gemeente Oisterwijk, *Begroting 2009 Kunst en Cultuur.*

Gemeente Oisterwijk, *Begroting 2009 Milieu.*

Gemeente Oisterwijk, *Begroting 2009 Ondernemen*.

Gemeente Oisterwijk, *Begroting 2009 Onderwijs*.

Gemeente Oisterwijk, *Begroting 2009 Tarieven*.

Gemeente Oisterwijk, *Begroting 2009 Toerisme, vrije tijd en sport*.

Gemeente Oisterwijk, *Begroting 2009 Verkeer en vervoer*.

Gemeente Oisterwijk, *Begroting 2009 Werk en Inkomen*.

Gemeente Oisterwijk, *begroting 2009 Zorg, welzijn en leven in de wijk*.

Gemeente Oisterwijk, *Programmabegroting 2010*.

Gemeente Oisterwijk, *Programmarekening 2008*.

Gemeente Oisterwijk, *Bijlagen Regionale woningbouwafspraken*.

Gemeente Oisterwijk, *Actieplan Eekhoorn, 27 oktober 2009*.

Gemeente Oisterwijk, *Programmarekening 2009*.

Provincie Noord-Brabant, *Voortgangsrapportage Wonen 2010 Regio Hart van Brabant/ Midden Brabant, 12 januari 2010*.

Gemeente Oisterwijk, *Liquidatieplan opheffing DGGO Sociale Zaken, maart 2010*.

Gemeente Oisterwijk, *Raadsinformatiebrief Regionale woningbouwafspraken, 12 maart 2010*.

Gemeente Oisterwijk, *Coalitieakkoord Oisterwijk 2010-2014: Samen meer met minder, 15 april 2010*.

Gemeente Oisterwijk, *Agenda Raadsvergadering, 27 april 2010*.

Gemeente Oisterwijk, *Raadsvoorstel liquidatie samenwerkingsverband Sociale Zaken DGGO, 25 mei 2010*.

Gemeente Oisterwijk, *Verslag Commissie Middelen en Algemeen Bestuurlijke Zaken, 17 juni 2010*.

Gemeente Oisterwijk, *Notulen Raadsvergadering, 1 juli 2010*.

Gemeente Oisterwijk, *Notulen Raadsvergadering, 1 juli 2010*.

Gemeente Oisterwijk, *Raadsvoorstel instemmen begroting 2011 Veiligheidsregio, 1 juli 2010*.

Gemeente Oisterwijk, *Programmabegroting 2011, 5 oktober 2010*.

Gemeente Oisterwijk, *Raadsinformatiebrief onderzoek samenwerking terrein Sociale Zaken, 25 oktober 2010*.

Gemeente Oisterwijk, *Raadsinformatiebrief Principe akkoord voorbeeldlandgoed, 1 december 2010*.

Provincie Noord-Brabant, *Startdocument Werkgroep Landschap regio Hart van Brabant, 9 december 2010*.

Provincie Noord-Brabant, *Verslag Stuurgroep RRO Hart van Brabant, 9 december 2010*.

Provincie Noord-Brabant, *Voortgangsrapportage Werken 2010, 9 december 2010*.

Gemeente Oisterwijk, *Dossier Kerntakendiscussie 2011*.

Gemeente Oisterwijk, *Wmo Nota gemeente Oisterwijk, "Vertrouwen en Verbinden"*.

Gemeente Oisterwijk, *Visie op Oisterwijk in 2030*, januari 2011.

Gemeente Oisterwijk, *Agenda Raadsvergadering*, 27 januari 2011.

Provincie Noord-Brabant, *Handreiking kwaliteitsverbetering van het landschap. De rood-met-groen koppeling*.

Gemeente Oisterwijk, *Takenoverzicht gemeente Oisterwijk*, maart 2011.

Gemeente Oisterwijk, *Raadsinformatiebrief Organisatieverordening en Mandaatbesluit Veiligheidsregio*, 2 maart 2011.

Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant, *Begroting 2012*, 31 maart 2011.

Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant, *Beleidsplan 2011-2015: Verbinden en Versterken*, 31 maart 2011.

Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant, *Jaarrekening 2010*, 31 maart 2011.

Gemeente Oisterwijk, *Ingekomen brief Vrijwillige Brandweer*, 18 maart 2011.

Gemeente Oisterwijk, *Verslag Commissie Algemene Zaken*, 17 maart 2011.

Gemeente Oisterwijk, *Programmarekening 2010*, 5 april 2011.

Gemeente Oisterwijk, *Notulen Raadsvergadering*, 7 april 2011.

Gemeente Oisterwijk, *Risicoprofiel Veiligheidsregio Midden-en West-Brabant*, 8 april 2011.

Gemeente Oisterwijk, *Raadsvoorstel instemmen wijziging gemeenschappelijke regeling Veiligheidsregio*, 7 april 2011.

Gemeente Oisterwijk, *Werkdocument Landschapsvisie Regio Hart van Brabant*, 19 mei 2011.

Provincie Noord-Brabant, *Rapportage analyse ruimtebehoefte aan werklocaties Regio Hart van Brabant*, 19 mei 2011.

Provincie Noord-Brabant, *Verslag Stuurgroep RRO Hart van Brabant*, 19 mei 2011.

Gemeente Oisterwijk, *Raadsbesluit kennisname beleidsplan veiligheidsregio*, 25 mei 2011.

Gemeente Oisterwijk, *Verslag Commissie Algemene Zaken*, 23 juni 2011.

Gemeente Oisterwijk, *Notulen Raadsvergadering*, 29 juni 2011.

Gemeente Oisterwijk, *Raadsvoorstel kennismaken Beleidsplan Veiligheidsregio*, 29 juni 2011.

Gemeente Oisterwijk, *Sociaal flankerend beleid voor de medewerkers Repressieve Brandweezorg versie 3*, 6 juni 2011.

Gemeente Oisterwijk, *Zienswijze Raad inzake diverse stukken*, 29 juni 2011.

Gemeente Oisterwijk, *Sociaal flankerend beleid voor de medewerkers Repressieve Brandweezorg versie 7b*, 6 juni 2011.

Gemeente Oisterwijk, *Werkagenda 2011-2015 voor regionale samenwerking in het Hart van Brabant*, 22 juli 2011.

Gemeente Oisterwijk, *Raadsvoorstel vaststelling beleidsnota 'Klavertje Vier'*, 7 juli 2011.

Gemeente Oisterwijk, *Regionale werkagenda Hart van Brabant*, 16 augustus 2011.

Gemeente Oisterwijk, *Raadsvoorstel werkagenda 2011-2015 Hart van Brabant*, 29 september 2011.

Gemeente Oisterwijk, *Notulen Raadsvergadering*, 29 september 2011.

Gemeente Oisterwijk, *Raadsvoorstel Vaststelling Wmo-Nota 2012-2015 "Vertrouwen en Verbinden"*, 29 september 2011.

Gemeente Oisterwijk, *Programmabegroting 2012*, 4 oktober 2011.

Gemeente Oisterwijk, *Notulen Raadsvergadering*, 22 december 2011.

RRO Midden Brabant, *Regionale Agenda Werken 2012, Kansen voor groei*, 21 december 2011.

RRO Midden Brabant, *Regionale Agenda Wonen – Deel A*, 21 december 2011.

RRO Midden Brabant, *Regionale Agenda Wonen – Deel B*, 21 december 2011.

Provincie Noord-Brabant, *Verslag Stuurgroep RRO Midden Brabant*, 21 december 2011.

Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant, *Jaarstukken 2011*, 29 maart 2012.

Gemeente Oisterwijk, *Uitvoering Recreatieplan de Hilver*, 5 april 2012.

Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant, *Begroting 2013 en Jaarrekening 2011*, 11 april 2012.

Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant, *Informatiebijeenkomst portefeuillehouders Middelen m.b.t. kostenverdeelmodel*, 19 april 2012.

Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant, *Begroting 2013*, 10 april 2012.

Gemeente Oisterwijk, *Raadsvoorstel zienswijze begroting Veiligheidsregio 2013*, 26 juni 2012.

Gemeente Oisterwijk, *Raadsvoorstel instemmen begroting 2013 Veiligheidsregio*, 14 juni 2012.