

**Rekenkamercommissie Soest**

# **Sturing op Samenwerking**

Een onderzoek naar sturing en controle op  
samenwerkingsverbanden van de gemeente Soest

Onderzoek m.m.v Partners+Pröpper/  
Drs. Ester Weststeijn

4 december 2006

# Inhoud

1	Inleiding.....	1
2	Onderzoeksaanpak .....	3
2.1	Doelstelling .....	3
2.2	Vraagstelling.....	3
2.3	Fasering.....	4
2.4	Toetsingskader.....	5
2.5	Begripsbepaling en afbakening.....	5
3	Inventarisatie samenwerkingsverbanden .....	8
3.1	Visie op samenwerking .....	8
3.2	Aantallen samenwerkingsverbanden en juridische vorm .....	9
3.3	Beleidsterreinen.....	10
3.4	Doel van de samenwerking .....	11
3.5	Inzet van gemeentelijke middelen .....	11
3.6	Vier samenwerkingsverbanden.....	12
4	Sturing en controle op samenwerking .....	13
4.1	Kaderstelling door de raad.....	13
4.2	Informatievoorziening, controle en verantwoording .....	20
4.3	Democratisch gehalte .....	26
4.4	Realisatie van doelstellingen en inzet van middelen .....	27
5	Aanbevelingen .....	31
5.1	Inleiding: sturing en controle via de P&C-cylus .....	31
5.2	Kaders aan samenwerking .....	32
5.3	Informatievoorziening gericht op doelen, prestatieafspraken en resultaten ....	33
5.4	Controle en bijsturing: periodieke evaluatie op grond van de gemaakte afspraken.....	35
	Bijlage 1: toetsingskader .....	36
	Bijlage 2: methode van onderzoek.....	38
	Bijlage 3: overzicht samenwerkingsverbanden.....	39
	Bijlage 4: selectie van vier cases.....	46
	Bijlage 5: literatuurlijst .....	48
	Bijlage 6: overzicht respondenten .....	53

## 1 Inleiding

### Een onderzoek naar samenwerking in de gemeente Soest

De Rekenkamercommissie Soest heeft een onderzoek uitgevoerd naar de aansturing en controle van de gemeenteraad op samenwerkingsverbanden, partijen waarmee het gemeentebestuur via bijvoorbeeld een Gemeenschappelijke Regeling gezamenlijk taken uitvoert. Bij de inventarisatie van onderzoeksonderwerpen voor de Rekenkamercommissie hebben raadsleden aangegeven dat de raad over het algemeen onvoldoende inzicht heeft wat er gebeurt in samenwerkingsverbanden. Wat was indertijd het motief om voor samenwerking te kiezen in plaats van een taak zelfstandig uit te blijven voeren? Waarom is voor een bepaalde juridische vorm gekozen? Is bekend wat de samenwerking oplevert en wat wil de gemeente dat het oplevert?

“De WGR-structuren zijn aanvullend bestuur. Democratisch zijn ze zwak en ze zijn niet transparant. De terugkoppeling naar lokale raden is matig tot slecht. Als er geen geld in omgaat, interesseert het niemand. Pas als er bezuinigd moet worden komt de vraag op wie van ons zit erin en waarom die niet heeft teruggekoppeld.”(bestuurskundige)<sup>1</sup>

De raad weet niet altijd hoe hij invloed kan uitoefenen op samenwerkingsverbanden, terwijl het toch om een belangrijk deel van zijn takenpakket gaat. Het onderzoek resulteert in een handreiking die de raad in staat stelt meer zicht en greep te krijgen op de aard, omvang en actualiteit van samenwerkingsverbanden.

### Redenen voor samenwerking

Onderzoek toont aan dat decentrale samenwerking in het algemeen toeneemt, zowel in de vorm van publiek- als privaatrechtelijke verbanden. Gemeenten zijn van mening dat ze beter af zijn mét dan zonder samenwerking.<sup>2</sup> Samenwerking ontstaat met het oog op optimalisatie van werkprocessen en (bedrijfseconomische) schaalvoordelen. Samenwerking wordt gestart om verbeteringen in de kwaliteit van dienstverlening te realiseren of om te werken aan regionale beleidsafstemming. Soms wordt samenwerking aangewend om dreigende herindeling het hoofd te bieden. Samenwerking is vaak noodzakelijk door maatschappelijke schaalvergroting waardoor vraagstukken complexer en omvattender worden. Tegelijkertijd spreken bestuurders over de toenemende bestuursdichtheid, ‘bestuurlijke drukte’, gebrek aan transparantie en aan eenduidige regie op samenwerking. Dit zorgt er in sommige gevallen voor dat lokale bestuurders en politici weer meer zélf de touwtjes in handen willen nemen.

<sup>1</sup> Pröpper, Kessens en Weststeijn, *Trendstudie Samenwerking Decentrale Overheden*, in opdracht van het ministerie van BZK, augustus 2005.

<sup>2</sup> Zie Pröpper, Kessens en Weststeijn, *Trendstudie Samenwerking Decentrale Overheden*, in opdracht van het ministerie van BZK, augustus 2005, p. 29 en 31.

## Leeswijzer

De opbouw van dit rapport is als volgt. Na dit inleidende **hoofdstuk 1** komt in **hoofdstuk 2** de onderzoeks aanpak aan de orde. Onder andere komen doel- en vraagstelling aan bod, alsook de afbakening: waar richt dit rapport zich op en wat komt expliciet niet aan de orde? Een overzicht van de samenwerkingsverbanden waarin de gemeente Soest participeert komt aan de orde in **hoofdstuk 3**. Vervolgens worden vier van deze samenwerkingsverbanden in meer detail onder de loep genomen in **hoofdstuk 4**. Met behulp van deze vier geselecteerde samenwerkingsverbanden wordt inzicht gegeven in wijze waarop de gemeenteraad invulling geeft aan haar sturende en controlerende rol rond samenwerkingsverbanden. **Hoofdstuk 5** bevat de aanbevelingen. Deze aanbevelingen richten zich op het verder versterken van de doeltreffendheid en doelmatigheid van samenwerkingsverbanden en de aansturing en controle door de gemeenteraad. De bijlagen bevatten aanvullende informatie over onder meer het toetsingskader, de onderzoeksmethoden en de geraadpleegde literatuur.

## 2 Onderzoeksaanpak

### 2.1 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek bestaat uit vier delen.

- A Het verkrijgen van inzicht in aantallen, onderwerpen, doelstellingen, vormen van en middelen voor de samenwerkingsverbanden waaraan de gemeente Soest deelneemt en de gemeentelijke visie op en wensen ten aanzien van bestuurlijke samenwerking.
- B Het verkrijgen van inzicht in de mate waarin de gemeenteraad tijdig en doelmatig samenwerkingsverbanden kan sturen en controleren.
- C Het verkrijgen van inzicht in de realisatie van doelstellingen die de gemeente Soest met de samenwerkingsverbanden beoogt en daadwerkelijke inzet van middelen.
- D Het doen van aanbevelingen ter (verdere) versterking van de doeltreffendheid en doelmatigheid van samenwerkingsverbanden en van de aansturing en controle door de gemeenteraad.

### 2.2 Vraagstelling

De centrale vragen van het onderzoek zijn ingedeeld langs de lijnen van de vier doelen uit paragraaf 2.1. De vragen onder A komen aan de orde in hoofdstuk 3, de vragen onder B en C in hoofdstuk 4. Hoofdstuk 5 bevat de aanbevelingen (zie onder D).

#### **A Aantallen, onderwerpen, doelstellingen, vormen, middelen**

- 1 Wat is de (politiek-bestuurlijke) visie op samenwerking van de gemeente Soest?
- 2 Aan welke samenwerkingsverbanden neemt de gemeente Soest deel en hoe kunnen deze worden getypeerd naar:
  - onderwerp;
  - doelstellingen die de gemeente Soest met dit samenwerkingsverband beoogt;
  - vorm (publiek- of privaatrechtelijk, 'lichte' of 'zware' constructie);
  - inzet van gemeentelijke middelen?

#### **B Inzicht in sturing en controle door de gemeenteraad**

- 3 In hoeverre stelt de gemeenteraad vooraf kaders aan de samenwerking? In hoeverre komt dit tot uitdrukking in:
  - resultaatgerichte en evalueerbare doelstellingen;
  - heldere richtlijnen over de gelden die daarvoor worden aangewend.
- 4 Zijn er voldoende mogelijkheden voor de gemeenteraad om verantwoordelijken ter verantwoording te roepen. In het bijzonder: op welke wijze en op welk moment krijgt de raad informatie over de voortgang en de resultaten van de samenwerking?
- 5 In hoeverre leidt dit tot tijdige en effectieve controle en bijsturing door de gemeenteraad?
- 6 In hoeverre beoordeelt het gemeentebestuur periodiek of ze verder wil gaan met het samenwerkingsverband en of de verwachtingen gerealiseerd zijn?

- 7 In hoeverre wordt bij de aansturing en controle tegemoet gekomen aan het vereiste democratische gehalte?

**C Realisatie van doelstellingen en inzet van middelen**

- 8 In hoeverre worden de geformuleerde doelstellingen van de gemeente Soest ten aanzien van de samenwerkingsverbanden werkelijk gerealiseerd (voor zover dit kan worden vastgesteld aan de hand van bestaande evaluaties)?
- 9 Welke gelden worden feitelijk aangewend (voor zover dit kan worden vastgesteld aan de hand van bestaande evaluaties, jaarstukken en financiële overzichten)?

**D Aanbevelingen**

- 10 Welke aanbevelingen zijn denkbaar ter (verdere) versterking van de doeltreffendheid, doelmatigheid van samenwerkingsverbanden en van de aansturing en controle door de gemeenteraad?

### **2.3 Fasering**

Het onderzoek is uitgevoerd in de maanden september en oktober 2006.

Gegevensverzameling vond plaats door een combinatie van inventarisatieformulieren, dossierstudie en (groeps)gesprekken met ambtenaren, portefeuillehouders, raadsleden en directeuren/ secretarissen van samenwerkingsverbanden. De volgende fasen zijn doorlopen.

**Fase 1 Inventarisatie: overzicht van samenwerkingsverbanden (september 2006)**

Resultaat van deze fase is een overzicht van in aantallen, onderwerpen, doelstellingen en vormen van samenwerkingsverbanden waarin de gemeente Soest participeert, alsmede inzicht in de daartoe beschikbare middelen en achterliggende bestuurlijke visie op samenwerking.

**Fase 2 Verdieping: bestudering van sturing en controle door de gemeenteraad bij vier cases (oktober 2006)**

Resultaat van deze fase is inzicht in de mate waarin de gemeenteraad tijdig en effectief samenwerkingsverbanden kan sturen en controleren – op basis van nadere bestudering van vier geselecteerde samenwerkingsverbanden. Ook levert deze fase inzicht in de feitelijke realisatie van doelstellingen, afgezet tegen de benutte middelen voor de geselecteerde samenwerkingsverbanden.

**Fase 3 Rapportage (november 2006)**

Resultaat van deze fase is een rapportage geschreven voor de gemeenteraad van Soest met bevindingen, conclusies en aanbevelingen. Ook vindt in deze fase de toets op bevindingen plaats door de ambtelijke organisatie, gevolgd door de bestuurlijke reactie.

## 2.4 Toetsingskader

Het toetsingskader vormt de 'bril' waarmee naar de onderzoeksgegevens gekeken wordt. Het vormt het raamwerk voor de analyse en de beantwoording van de onderzoeksvragen en geeft aan op basis van welke aandachtspunten beoordeeld kan worden of er sprake is van adequate sturing, controle en verantwoording van de raad op de samenwerkingsverbanden waaraan de gemeente Soest deelneemt? Tabel 2.1 geeft een samenvatting van het toetsingskader. Het uitgewerkte toetsingskader is opgenomen in bijlage 1.

<b>1</b>	<b>Adequate sturing</b>
A	Resultaatgerichte doelstellingen
B	Heldere richtlijnen over de inzet van gemeentelijke middelen
C	Voldoende democratische gehalte
<b>2</b>	<b>Adequate controle en verantwoording</b>
D	Evalueerbare doelstellingen
E	Relevante en tijdige informatievoorziening
F	Actieve opstelling van raad

Tabel 2.1: samenvatting toetsingskader

## 2.5 Begripsbepaling en afbakening

### 2.5.1 Omschrijving Verbonden Partijen en Gemeenschappelijke Regelingen

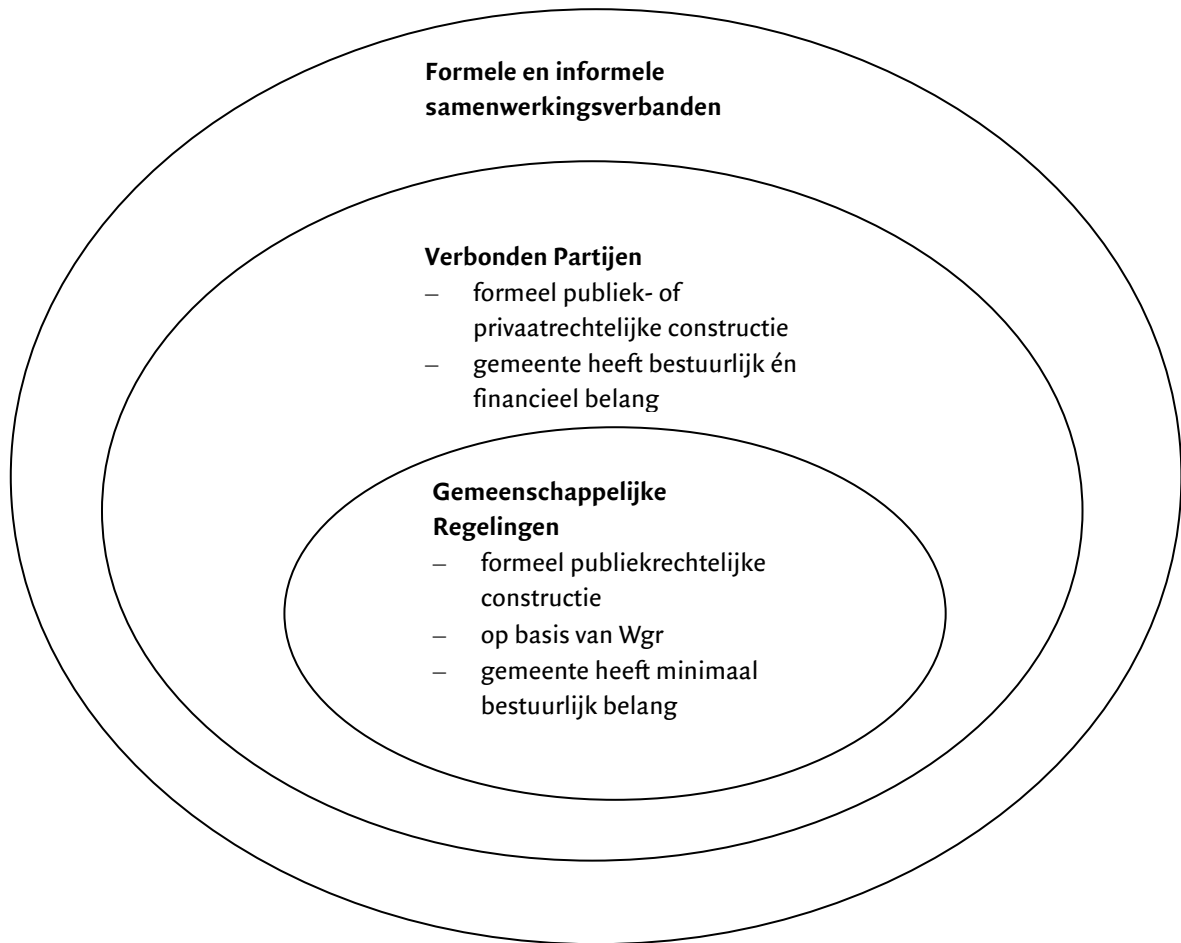
In dit rapport wordt vaak de algemene term 'samenwerkingsverbanden' gebruikt als verzamelnaam voor diverse publiek- en privaatrechtelijke constructies waarin een gemeente met andere partijen samenwerkt. Daarnaast komen de termen Verbonden Partijen en Gemeenschappelijke Regelingen in dit rapport voor. Gemeenschappelijke Regelingen vormen een deelverzameling van Verbonden Partijen:

- Verbonden Partijen zijn álle formeel vastgelegde vormen van samenwerking tussen een gemeente en andere partijen – publiek- (bijvoorbeeld een openbaar lichaam en een gemeenschappelijk orgaan) of privaatrechtelijke organisaties (bijvoorbeeld een stichting of B.V.) waarin de gemeente en bestuurlijk en financieel belang heeft;
- Gemeenschappelijke Regelingen zijn alleen díe formele regelingen die berusten op de Wet gemeenschappelijke Regelingen (uitsluitend publiekrechtelijke samenwerkingsverbanden).<sup>3</sup>

Naast deze formele samenwerkingsverbanden neemt een gemeente in de regel ook deel aan een aantal informele samenwerkingsverbanden. In schema 2.2 wordt de relatie tussen deze drie lagen schematisch weergegeven.

---

<sup>3</sup> Besluit begroting en verantwoording (Bbv) 2004, art. 1.



Schema 2.2: begripsbepaling

## 2.5.2 Afbakening

### 1 Formele of informele samenwerking?

Het onderzoek richt zich primair op formele regelingen, samenwerkingsverbanden die in de vorm van een Verbonden Partij (inclusief Gemeenschappelijke Regelingen) hun beslag hebben gekregen. Reden hiervoor is dat juist deze formele verbanden – tot stand gekomen op basis van een raadsbesluit – vanuit het thema ‘sturing en controle’ door de raad van het grootste belang zijn.

In fase 1 van het onderzoek – de inventarisatie – wordt ook aandacht besteed aan **informele samenwerkingsverbanden**. Denk aan afstemming tussen provincie en regiogemeenten van regionale structuurplannen in voorbereiding op een nieuwe provinciaal Streekplan, maar ook aan overleg tussen ouderenadviseurs in een aantal buurgemeenten of gezamenlijke inkoop. Deze inventariserende fase is er met andere woorden op gericht om *alle* vormen van samenwerking waarin de gemeente Soest participeert te inventariseren, zowel de formele als de informele verbanden. Dit geeft de raad een zo breed mogelijk overzicht van de wegen waarlangs de gemeente Soest invulling geeft aan samenwerking.



Niet alle informele contacten zijn daadwerkelijk aan te merken als informele samenwerkingsverbanden. Relevante afbakeningscriteria zijn:

- de samenwerking is gericht op bestuurlijke besluitvorming;
- de samenwerking heeft een gemeenteverstijgend karakter;
- de samenwerking heeft een structureel karakter;
- de samenwerking wordt gekenmerkt door een zekere organisatiegraad (notulen, vaste deelnemers, besluitvormings- en verantwoordingsstructuur etc.);
- de samenwerking is niet aangegaan op persoonlijke titel.

Deze criteria zijn ook van toepassing op de formele (publiek- of privaatrechtelijke) samenwerkingsvormen), waarop fase 2 zich toespitst.

## **2 Samenwerken of uitbesteden?**

Uitbestede diensten (bijvoorbeeld het Kadaster en de Sociale Recherche) komen niet aan de orde in dit onderzoek. Uitbesteding van een gemeentelijke taak is in feite een alternatief voor samenwerking.

## **3 Samenwerken of subsidieverstrekking?**

Uitvoeringsovereenkomsten/ subsidierelaties binnen de gemeente Soest worden niet meegenomen in het onderzoek, omdat er geen sprake is van (inter)bestuurlijke/ gemeentegrensoverschrijdende samenwerking, waarin meerdere (overheids)besturen participeren. Dit geldt bijvoorbeeld voor de Stichting Welzijn Ouderen Soest, Stichting Kindercentra Soest en de Stichting Vluchtelingenwerk. Ook instellingen waarmee de gemeente Soest een eenzijdige (subsidie)relatie heeft of waarbij eenzijdig een dienst wordt afgenomen vallen buiten de reikwijdte van dit onderzoek (bijvoorbeeld het ROC, waar de gemeente trajecten voor volwasseneneducatie 'inkoopt' en 'Scholen in de Kunst', waar de gemeente Soest subsidie aan verleend om onder meer muziek- en dansonderwijs te verzorgen).

### 3 Inventarisatie samenwerkingsverbanden

- 3.1 Wat is de (politiek-bestuurlijke) visie van de gemeente Soest op samenwerking?
- 3.2 In welke samenwerkingsverbanden participeert de gemeente Soest?
- 3.3 e.v. Hoe kunnen deze samenwerkingsverbanden getypeerd worden naar onderwerp, doelstelling die de gemeente met de samenwerking beoogt, (juridische) vorm en de inzet van gemeentelijke middelen?

#### 3.1 Visie op samenwerking

##### **Zoveel mogelijk in eigen hand houden**

De heersende voorkeur van zowel college als raad is gemeentelijke taken zoveel mogelijk lokaal te blijven uitvoeren. "Soest is eigenwijs en wil het liefst alles zelf doen, dat zit in de genen", aldus een portefeuillehouder. De gemeente staat niet negatief tegenover interbestuurlijke en regionale samenwerking, maar wil alleen dáár samenwerking aangaan waar helder is dat dit financiële voordelen heeft. Bijvoorbeeld via schaalvergroting of een doelmatiger inzet van mensen en middelen. Om deze reden geven raad en college ook aan dat het voor bepaalde uitvoeringstaken als afvalverwerking of het opsporing van uitkeringsfraude juist verstandig kan zijn om deze niet in eigen hand te houden.<sup>4</sup>

##### **Pilots WMO: gewest of eigen gemeente?**

Ter voorbereiding van de nieuwe Wet maatschappelijke ondersteuning stelt het ministerie van VWS in 2005 budget beschikbaar voor zogenaamde 'ontwikkelpilots'. VWS honoreert onder andere de aanmelding van het Gewest Eemland. De gemeenten die vertegenwoordigd zijn in het Gewest moeten ieder voor zich instemmen met de uitvoering van de pilot. De gemeente Soest stemt in met de plannen. In een adviesnota van de gemeente Soest wordt daarbij de volgende kanttekening gemaakt: "Aanmelding van het Gewest Eemland voor een landelijke ontwikkelpilot had niet de voorkeur van de gemeente Soest. [...] Aandacht is nodig voor prioriteitsbewaking ten opzichte van de eigen gemeentelijke onderwerpen."<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Bron: groeps gesprek met raadsleden en gesprekken met portefeuillehouders, oktober 2006.

<sup>5</sup> Gemeente Soest, Adviesnota Projectplan regionale ontwikkelpilot WMO, augustus 2005.

### 3.2 Aantallen samenwerkingsverbanden en juridische vorm

#### Formeel, vrijwillig en publiek

De gemeente Soest participeert in 10 samenwerkingsverbanden (voor een overzicht, zie bijlage 3, tabel B3.1).<sup>6</sup> Dat aantal is fors lager dan het Nederlands gemiddelde: gemiddeld participeert een gemeente in 27 samenwerkingsverbanden.<sup>7</sup> Daaruit spreekt wederom de voorkeur van de gemeente Soest om zoveel mogelijk gemeentelijke taken in eigen hand te houden.<sup>8</sup>

De samenwerkingsverbanden waaraan de gemeente Soest deelneemt hebben – op één na – een formeel karakter (samenwerking op formele grondslag, vastgelegd in een regeling, overeenkomst, statuten etc.). Het enige informele verband is de NV Utrecht, waarin de gemeente soest via het Gewest Eemland participeert. Diverse bestuurlijke partners werken aan een ontwikkelingsvisie voor de regio onder meer op het terrein van ruimtelijke ordening, economische ontwikkeling en verkeer en vervoer.

De gemeente Soest (en andere partijen) kiezen in de regel vrijwillig voor een formeel vastgelegde vorm van samenwerking – het betreft geen wettelijk verplicht samenwerkingsverband. De Veiligheidsregio Utrecht (VRU) zal hier in de nabije toekomst een uitzondering op vormen. Momenteel is een wet in voorbereiding waarin de verplichte instelling van veiligheidsregio's geregeld wordt.<sup>9</sup>

De gemeente Soest kiest vaker voor een publiekrechtelijk samenwerkingsverband in het kader van de WGR<sup>10</sup> dan voor een privaatrechtelijk<sup>11</sup> samenwerkingsverband. Publiekrechtelijke samenwerkingsverbanden worden in het algemeen door Nederlandse gemeenten gezien als meest wenselijke vorm voor samenwerking. Gemeenten ervaren dat zij meer zicht kunnen houden op publieke regelingen dan op private, verzelfstandigde organisaties die gemeentelijke taken uitvoeren.

---

<sup>6</sup> Op basis van de geretourneerde inventarisatieformulieren.

<sup>7</sup> Daar waar de bevindingen voor de gemeente Soest vergeleken worden met landelijke ontwikkelingen of gegevens, zijn deze afkomstig uit Pröpper, Kessens en Weststeijn, Trendstudie Samenwerking Decentrale Overheden, een onderzoek in opdracht van het ministerie van BZK, augustus 2005, hoofdstuk 2 en 3.

<sup>8</sup> Het aantal samenwerkingsverbanden waarin een gemeente participeert hangt ook samen met de gemeentegrootte. Een uitschieter naar boven is bijvoorbeeld de gemeente Rotterdam. De Rekenkamer Rotterdam telde in 2002 maar liefst 92 vennootschappen, stichtingen en openbare lichamen waarin de gemeente participeerde – zie Gemeente Governance, Handboek Verbonden Partijen, Deloitte, 2006, p. 6.

<sup>9</sup> Zie [www.veiligheid.minbzk.nl/veiligheidsregio's](http://www.veiligheid.minbzk.nl/veiligheidsregio's) en de concepttekst van de Wet op de Veiligheidsregio's op [www.rampenbeheersing.nl](http://www.rampenbeheersing.nl).

<sup>10</sup> Tot de publiekrechtelijke verbanden op basis van de WGR behoren een openbaar lichaam, gemeenschappelijk orgaan, centrumgemeenteconstructie en een regeling zonder meer.

<sup>11</sup> Tot de privaatrechtelijke verbanden worden gerekend een contract, bestuursakkoord/ convenant/ intentieverklaring, stichting, vereniging, N.V. en B.V.

De gemeente Soest neemt deel aan zes publieke en drie private samenwerkingsverbanden. Het tiende verband, de NV Utrecht, is een informeel verband en kent geen formele organisatievorm. De verhouding tussen publiek en privaat, 67 % – 33%, wijkt af van de landelijke cijfers. Gemiddeld is 48% van de samenwerkingsverbanden per gemeente publiek en 52% privaat.

Binnen de publieke regelingen is geen voorkeur zichtbaar voor een bepaald type. Drie maal betreft het een openbaar lichaam en drie maal een gemeenschappelijk orgaan. Nederlandse gemeenten hebben in het algemeen een grote voorkeur voor het type openbaar lichaam, een relatief 'zware' vorm van publiekrechtelijke samenwerking. Deze keuze wordt ingegeven door de vrij sterke invloed van individuele gemeentebesturen op dit type samenwerking en de mate van juridische binding en controle die samenwerkingspartners hebben in het verband. Een openbaar lichaam heeft rechtspersoonlijkheid. Een gemeenschappelijk orgaan bezit geen rechtspersoonlijkheid. Een samenwerkingsverband van dit type kan in tegenstelling tot een openbaar lichaam geen eigen ambtelijke ondersteuning in dienst hebben. De ambtelijke ondersteuning moet komen van de deelnemende gemeenten. Samenwerkingspartners kunnen meer bevoegdheden overdragen aan een openbaar lichaam dan aan een gemeenschappelijk orgaan.<sup>12</sup>

Wat betreft de privaatrechtelijke verbanden telt het overzicht één stichting en twee relatief lichte en vrijblijvende vorm van samenwerking: een convenant/ intentieverklaring of raamovereenkomst.

### 3.3 Beleidsterreinen

#### Enkelvoudige regelingen op diverse terreinen

De gemeente Soest gaat met name samenwerking aan op de terreinen Onderwijs/ arbeidsmarkt (4 verbanden) en Natuur, milieu/ afvalverwerking en Sociale Zaken (beide 2 verbanden). Zie bijlage 3, tabel B3.1. Vergeleken met een landelijke analyse van het onderwerp van samenwerking valt op dat in Soest Onderwijs/ arbeidsmarkt hoger scoort. De andere twee beleidsterreinen staan ook landelijk gezien in de top 3.

Het merendeel van de samenwerkingsverbanden waaraan de gemeente Soest deelneemt zijn enkelvoudige regelingen. Dat wil zeggen dat de samenwerking zich richt op één beleidsterrein. Dit sluit aan bij de landelijke trend. Sinds 1990 is een continue groei van het percentage enkelvoudige regelingen zichtbaar en een afname van het aantal meervoudige regelingen. De samenwerking in het Gewest Eemland waarin de gemeente Soest participeert is hét voorbeeld van een meervoudige regeling: het Gewest werkt aan regionale beleidsafstemming en uitvoering op het terrein van Volksgezondheid, zorg en welzijn (bestuurscommissie GGD, uitvoering Wvg), milieu (vergunningverlening en handhaving in het kader van de Wet milieubeheer) en kent commissies en portefeuillehoudersoverleggen op vrijwel ieder beleidsterrein. Het Gewest verzorgt ook het administratief/ financieel beheer van de ritten van de regiotaxi en ook Bureau HALT is

---

<sup>12</sup> Wet gemeenschappelijke Regelingen, art. 8.

ondergebracht bij het Gewest. Overigens wil dit niet zeggen dat ook iedere gemeente die bij het Gewest aangesloten is aan al deze activiteiten deelneemt. De gemeente Soest neemt ten opzicht van andere gemeenten in het Gewest weinig diensten af (zie ook paragraaf 3.1).

### **3.4 Doel van de samenwerking**

#### **Samenwerking gericht op uitvoering en dienstverlening**

Deelname van de gemeente Soest aan een samenwerkingsverband is in de meeste gevallen gericht op uitvoering, dienstverlening en/ of beheerstaken. Voor een kleiner aantal samenwerkingsverbanden staat gezamenlijke beleidsafstemming centraal of is sprake van een mix (bijvoorbeeld bij het Gewest Eemland). Het enige – onlangs gestarte – samenwerkingsverband dat uitdrukkelijk lobby richting de rijksoverheid als doel noemt, is een samenwerkingsverband met een informeel karakter: de NV Utrecht. Dit verband stelt zich tot doel een bestuurlijk breed gedragen ontwikkelingsvisie voor de (noordvleugel van de) Randstad op te stellen, waarmee een vuist richting het Rijk gemaakt kan worden.<sup>13</sup> Voor een overzicht van aantallen, vormen, onderwerpen en doelen van de samenwerkingsverbanden waarin de gemeente Soest participeert, zie bijlage 3, tabel B3.1.

### **3.5 Inzet van gemeentelijke middelen**

#### **Samenwerking: 9 miljoen euro op jaarbasis**

Samenwerkingsverbanden die zich vooral richten op de uitvoering van specifieke gemeentelijke taken of dienstverlening drukken het zwaarst op de gemeentelijke begroting. Het Reinigingsbedrijf Midden Nederland (RMN)<sup>14</sup> en de Gemeenschappelijke Regeling Samenwerking Sociale Zaken BBS zijn de regelingen die jaarlijks het grootste beslag leggen op de gemeentelijke middelen: respectievelijk ruim 4,6 miljoen euro (waarvan circa 2 miljoen voor afvalverwerking via de Gemeenschappelijke Regeling Afvalverwijdering Utrecht, AVU) en ruim 3 miljoen op jaarbasis. In taakuitvoering en beleidsafstemming via het Gewest Eemland investeert de gemeente Soest jaarlijks rond de 8 ton, waarvan circa 5 ton de diensten van de GGD betreft. Niet alle samenwerkingsverbanden kosten geld: het Regionaal Sociaal Werkvoorzieningschap Amersfoort en omgeving (RWA) werkt kostendekkend.

Op basis van een grove schatting op basis van de aangeleverde cijfers kan geconcludeerd worden dat de gemeente Soest in het jaar 2006 ruim 9 miljoen euro van het gemeentelijk budget 'wegzet' in samenwerkingsverbanden (zie voor een overzicht van de budgetten van alle samenwerkingsverbanden bijlage 3, tabel B3.2).

---

<sup>13</sup> Zie [www.nvutrecht.nl](http://www.nvutrecht.nl).

<sup>14</sup> Alle RMN-kosten worden volledig aan de inwoners van de gemeente Soest doorberekend door middel van de Afvalstoffenheffing. RMN doet daarmee geen beroep op algemene gemeentelijke middelen en is in die zin eveneens kostendekkend.

### 3.6 Vier samenwerkingsverbanden

Op basis van de resultaten van de inventarisatie zijn in het vervolg van het onderzoek vier formele samenwerkingsverbanden meer in detail bekeken, om inzicht te verkrijgen in de mate waarin de gemeenteraad tijdig en effectief kan sturen en controleren (zie bijlage 4 voor informatie over de selectie van cases). De bevindingen komen aan de orde in hoofdstuk 4. Vooraf worden de vier geselecteerde verbanden kort omschreven.

<p><b>Gewest Eemland</b></p>	<p>Onder deze Gemeenschappelijke Regeling, opgericht in 1969, vallen twee organisaties: de GGD en het gewestsecretariaat. Het gewestsecretariaat bestaat uit een aantal onderdelen die taken uitvoeren op het gebied van milieu, Wvg, bureau HALT, volkshuisvesting, verkeer en vervoer. De gemeente Soest neemt overigens lang niet al deze taken af van het Gewest. Zo verzorgt het Gewest de handhaving van milieuvergunningen voor de gemeente Soest, maar wordt een aantal andere taken op het terrein van milieu nog steeds lokaal in Soest geregeld. Het gewestsecretariaat draagt daarnaast zorg voor beleidsafstemming tussen gemeenten rond regionale onderwerpen. De kosten van het Gewest (incl. GGD) voor de gemeente Soest bedragen in 2006 zo'n 800.000 euro.</p>
<p><b>Service Niveau Overeenkomst Werk en Inkomen</b></p>	<p>De gemeenten Baarn, Soest en het CWI zijn op basis van de Wet werk en bijstand een overeenkomst aangegaan waarin werkafspraken zijn vastgelegd met betrekking tot de taakuitvoering op het terrein van werk en inkomen (onder meer bemiddeling naar werk en uitkeringsintake Wwb). Dit samenwerkingsverband kan getypeerd worden als een convenant of intentieverklaring. Het heeft geen juridisch bindende status en er zijn vanuit de gemeente Soest geen middelen mee gemoeid. Gemeentelijke medewerkers en medewerkers van het CWI en UWV werken vanuit het SUWI-bedrijfsverzamelgebouw 'De Stroom' te Soest.</p>
<p><b>Reinigingsbedrijf Midden Nederland</b></p>	<p>De Gemeenschappelijke Regeling RMN is in werking getreden in het jaar 2000 en houdt zich in opdracht van de gemeenten Soest en Zeist bezig met de inzameling en verwijdering van afval, straatreiniging, kolkenreiniging en gladheidsbestrijding. In tegenstelling tot veel andere Gemeenschappelijke Regelingen hebben naast de verantwoordelijk portefeuillehouder ook raadsleden (twee namens elke gemeente) zitting in het Algemeen Bestuur. Momenteel is sprake van een mogelijke uitbreiding van de RMN met nog twee gemeenten: IJsselstein en Nieuwegein. De gemeente Soest betaalde voor de dienstverlening via het RMN in 2006 ruim 4,6 miljoen euro.</p>
<p><b>Stichting Eem- Vallei Educatief</b></p>	<p>Vanaf 2001 is sprake van een samenwerkingsovereenkomst tussen zeven gemeenten op het terrein van openbaar onderwijs. Sinds 2005 is de verantwoordelijkheid voor het schoolbestuur van het openbaar primair onderwijs ondergebracht in een stichting. De portefeuillehouders onderwijs van de deelnemende gemeenten, aangevuld met een lid van het bestuur van de stichting en de algemeen directeur van de stichting vormen tezamen de Regioraad. Deze Regioraad (een Raad van Toezicht) vormt het coördinerend orgaan voor overleg tussen de stichting en de zeven gemeentebesturen. De gemeente Soest investeert tot 2009 jaarlijks ongeveer 100.000 euro in de stichting.</p>

Tabel 3.1: korte beschrijving van de vier cases<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Zie ook bijlage 3.

## 4 Sturing en controle op samenwerking

### 4.1 Kaderstelling door de raad

- 4.1.1** In hoeverre stelt de gemeenteraad vooraf kaders aan de samenwerking?
- 4.1.2** In hoeverre komt de kaderstelling tot uitdrukking in resultaatgerichte en evalueerbare doelstellingen? Een resultaatgerichte doelstelling wordt weergegeven op een schaal van 1 (minst resultaatgericht) tot 6 (meest resultaatgericht). Een evalueerbare doelstelling is:
- ✓ specifiek: eenduidig te interpreteren;
  - ✓ meetbaar: kan aan de hand van eenduidige normen worden vastgesteld;
  - ✓ tijdgebonden: precies in de omschrijving wanneer doelstellingen gerealiseerd dienen te zijn.
- 4.1.3** In hoeverre zijn er heldere richtlijnen over de middelen die daarvoor mogen worden aangewend? Af te meten aan:
- ✓ helderheid over de kosten die aan de afzonderlijke partners in een samenwerkingsverband mogen worden toegerekend;
  - ✓ tijdige en adequate rapportage over de kosten
  - ✓ samenwerkingsverbanden houden zich aan de richtlijnen over te besteden gelden

Kaderstelling door de raad komt allereerst tot uitdrukking in de voorwaarden of eisen die de raad stelt aan de samenwerking bij het aangaan van de betreffende regeling (kaderstelling vóóraf). Daarnaast dienen de kaders van de raad vertaald te worden in resultaatgerichte en evalueerbare doelstellingen voor de samenwerking. Adequate sturing op samenwerkingsverbanden is gebaat bij resultaatgerichte doelstellingen. Let wel: het gaat hierbij om de doelstellingen die de gemeente aan het samenwerkingsverband stelt en de ambities die zij via samenwerking wil realiseren. Deze doelstellingen dienen gepaard te gaan met een besluit over de kosten die mogen worden toegerekend aan de individuele partners in het samenwerkingsverband.

#### 4.1.1 Kaderstelling vooraf: het besluit tot samenwerking

##### Conclusie

In het algemeen wordt een besluit tot publieke of private samenwerking genomen op basis van een collegevoorstel aan de raad. Het collegevoorstel wordt ambtelijk in de meeste gevallen op adequate wijze voorbereid, waarbij de gevolgen van het overhevelen van gemeentelijke taken naar een samenwerkingsverband worden beschreven. De raad gaat in de regel akkoord met het collegevoorstel zonder daarbij aanvullende voorwaarden of eisen te stellen aan de samenwerking. De kaderstelling van de raad laat daarmee te wensen over.

Zowel bij het Reinigingsbedrijf Midden Nederland (verder in dit rapport: RMN) als bij de Stichting Eem-Vallei Educatief heeft een onderzoek plaatsgevonden naar de voordelen van samenwerking en de juridische (publieke of private) constructie waarin deze samenwerking zijn beslag zou moeten krijgen. Dit geldt niet voor de SNO Werk & Inkomen.

##### RMN

In het geval van RMN vormt het financiële voordeel dat door samenwerking te behalen is een belangrijk argument voor de raad om in te stemmen met de oprichting van de Gemeenschappelijke Regeling. Op raadsniveau bestond bij het besluit over de oprichting vrij veel weerstand. De discussie spitste zich voornamelijk toe op de eventuele financiële voordelen van samenwerking. De raad heeft zich niet uitgesproken over politieke keuzevraagstukken zoals het budget in relatie tot kwaliteitsnormen voor het onderhoud van de openbare ruimte. Zoals een portefeuillehouder het verwoordt: "De raad had geen specifieke verwachtingen over het functioneren van RMN, men wilde simpelweg de diensten blijven verlenen voor een zo laag mogelijke prijs."<sup>16</sup>

Na het besluit tot de oprichting van de Gemeenschappelijke Regeling RMN zijn concrete afspraken tussen gemeente en RMN over de uitvoering van taken door RMN vastgelegd in een Dienstverleningsovereenkomst (DVO). In 2006 is deze DVO vernieuwd. Ook toen heeft in de raad geen kaderstellende discussie plaatsgevonden over bijvoorbeeld de breedte van taken die de raad wilde uitbesteden aan RMN of over het gewenste kwaliteitsniveau dat de raad met taakuitvoering via de RMN wilde bereiken (zie kader).

---

<sup>16</sup> Bron: gesprekken met portefeuillehouders, oktober 2006.



**Kaderstelling rond kwaliteitsbeelden bij straatvegen zonder betrokkenheid van de raad**

De oude Dienstverleningsovereenkomst (looptijd tot en met 2005) bevat onder andere afspraken rond het vegen van straten in de gemeenten Soest en Zeist. In deze DVO is echter geen heldere omschrijving van het begrip kwaliteit vastgelegd. In overleg met een extern deskundige werkt RMN in het voorjaar van 2005 aan het ontwikkelen van een kwaliteitsbeeld. De uitkomst van dit proces is de visie- en strategienota 'RMN Aan Zet'. Deze is ter informatie aangeboden aan de gemeenteraad van Soest. Van de mogelijkheid voor een presentatie in de (toenmalige) raadscommissie heeft de gemeente geen gebruik gemaakt.

Uiteindelijk leidde dit proces tot een nieuwe DVO die geldt vanaf 2006. De afspraken over de uitvoering van taken in deze DVO zijn gebaseerd op helder omschreven kwaliteitsnormen (gebaseerd op de systematiek van de Stichting Nederland Schoon). Deze kwaliteitsnormen zijn echter tot stand gekomen zónder bemoeienis van de raad. De raad heeft zich niet uitgelaten over de politieke keuzevraagstukken die schuilen áchter de taakuitvoering. Denk bijvoorbeeld aan politieke afwegingen tussen 'schoon, heel en veilig':

- kiezen we voor extensief en sober onderhoud, waarbij zwerfvuil voor een deel achterblijft en niet al het oud blad van straten verwijderd wordt (schoon), om middelen te kunnen besteden aan extra straatverlichting in alle wijken (veilig);
- of kiezen we voor intensief onderhoud vanuit de esthetische meerwaarde die dit voor de stad heeft (schoon) en beperken we ons tot extra straatverlichting op onveilige plekken in het centrum?<sup>17</sup>

*Stichting Eem-Vallei Educatief*

In 2003 start een onderzoek naar de haalbaarheid van een verzelfstandigde organisatie voor het openbaar primair onderwijs voor een zevental gemeenten. Deze gemeenten waren eerder al een samenwerkingsovereenkomst aangegaan als schoolbesturen openbaar onderwijs. In het eindrapport komen aanbevelingen en achterliggende overwegingen en argumenten aan de orde op het terrein van de bestuurs- en organisatiestructuur, de inrichting van personeels- en medezeggenschapsbeleid, financiën en huisvesting. De gemeenteraad in Soest wordt via een presentatie van het eindrapport én het collegevoorstel geïnformeerd over de meeste wenselijke verzelfstandigingsstructuur en de gevolgen. De raad besluit in juni 2004 – op basis van het collegebesluit – akkoord te gaan met de inrichting van de Stichting Eem-Vallei Educatief.<sup>18</sup> De keuze voor deze samenwerkingsvorm wordt met name ingegeven door het feit dat de gemeente af wil van zijn dubbelfunctie in het openbaar primair onderwijs (bevoegd gezag en bestuurder). De overwegingen in het rapport roepen weinig discussie

---

<sup>17</sup> RMN, interne memo m.b.t. kwaliteitsbeelden bij vegen, januari 2005. Memo gemeente Soest m.b.t. RMN overleg AB, 20 juni 2005, Visie- en strategienota RMN Aan Zet, voor een schone toekomst, juni 2005.

<sup>18</sup> Gemeente Soest, Notulen gemeenteraadsvergadering en notulen uitgebreide commissievergadering, 24 juni 2004, Gemeente Soest, Adviesnota verzelfstandiging openbaar onderwijs, april 2004, Raadsvoorstel Verzelfstandiging openbaar onderwijs per 1 januari, juni 2004 en Adviesnota Oprichting Stichting Openbaar Primair Onderwijs Eem-Vallei Educatief, juli 2004, p. 2. Tussenrapportage voortgangstraject bestuurlijke verzelfstandiging openbaar onderwijs per 01-01-2005, november 2004.

op in de raad. Minder dan in andere samenwerkingsverbanden spelen zaken als efficiencyvoordelen en financiële argumenten een rol.<sup>19</sup>

#### 4.1.2 Resultaatgerichte en evalueerbare doelstellingen

##### Conclusie

De doelstellingen die de gemeente Soest aan samenwerkingsverbanden stelt zijn weinig resultaatgericht en evalueerbaar geformuleerd. Raadsleden in Soest zijn relatief sterk georiënteerd op de financiële consequenties van samenwerkingsverbanden: samenwerking mág, maar alleen als het wat oplevert (zie ook de visie op samenwerking zoals omschreven in paragraaf 3.1). De focus van de raad ligt veel minder op inhoudelijke doelen/ doeltreffendheid van de samenwerking. Dit maakt het voor de raad lastig, zo niet onmogelijk, om te evalueren in hoeverre een samenwerkingsverband doeltreffend is.

Raadsleden bekijken nut en noodzaak van het aangaan van samenwerkingsverbanden in het algemeen op het niveau van globale doelen die men via de samenwerking wil realiseren:

- financiële besparingen door efficiënter werken, terugdringen van overhead, schaalvoordelen en, bijvoorbeeld voor RMN, het beter benutten van machines;
- professionalisering, verbeteren inhoudelijke kwaliteit;
- verbeteren dienstverlening/ servicegerichtheid;
- flexibiliteit in personeelsbeleid, bijvoorbeeld doorstroming van leraren binnen de bij de Stichting Eem-Vallei Educatief aangesloten basisscholen;
- gericht aantrekken en inschakelen van vakinhoudelijke kennis.<sup>20</sup>

Dergelijke doelen zijn niet Specifiek, Meetbaar of Tijdsgebonden geformuleerd en scoren derhalve slecht op evalueerbaarheid. Zie ook tabel 4.1 voor voorbeelden van meer en minder resultaatgerichte doelstellingen.

“Wat volgens de raad bereikt moet worden via samenwerking blijkt niet altijd uit de raadsstukken.”<sup>21</sup>

Gemeentelijke stukken geven weinig tot geen inzicht in de inhoudelijke doelen en verwachtingen die de gemeente Soest aan een samenwerkingsverband stelt.

Wat betreft de RMN noemt de raad wél een concreet bedrag aan besparingen die de gemeente Soest in het eerste jaar na oprichting van de RMN wil realiseren: het huisvuil moet minimaal 520.000 (toen nog) gulden goedkoper worden opgehaald door de

<sup>19</sup> Bron: gesprekken met portefeuillehouders, groepsgesprek ambtelijke organisatie, oktober 2006.

<sup>20</sup> Bron: gesprekken met portefeuillehouders, groepsgesprek met raadsleden, groepsgesprek met ambtelijke organisatie, groepsgesprek met directeurs/ secretarissen samenwerkingsverbanden, oktober 2006.

<sup>21</sup> Bron: gesprekken met portefeuillehouders, oktober 2006.

samenwerking met Zeist.<sup>22</sup> Ook hier blijft echter onhelder aan welke maatschappelijke effecten de samenwerking bij dient te dragen. De raad stelt zich – in relatie tot de mogelijke verdere uitbreiding van de RMN die nu speelt – zelf overigens ook de vraag in hoeverre de raad kan sturen via de doelen die door middel van verdere uitbreiding bereikt zouden moeten worden: "Is aantoonbaar dat deze uitbreiding financiële voordelen oplevert, of is het meer een kwestie van gevoel?"<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Het betreft een bezuinigingsbedrag voor de gemeente Soest en Zeist samen.

<sup>23</sup> Bron: groepsgesprek met raadsleden, oktober 2006.

Mate van resultaatgerichte gemeentelijke doelstellingen: voorbeelden		
niveau 1	geen activiteiten benoemd, uitsluitend budget gevoteerd	<p>"Met de verzelfstandiging van het openbaar onderwijs per 1 januari 2005 wordt het openbaar onderwijs in Soest ondergebracht in een grote en professionele bestuurlijke organisatie, waarin risico's afgedekt kunnen worden en waarin exclusieve aandacht is voor de belangen van het openbaar onderwijs."<sup>24</sup> (Stichting Eem-Vallei Educatief)</p> <p>"Behoud en verbetering van het serviceniveau voor burgers."<sup>25</sup> (RMN)</p>
niveau 2	globale activiteiten benoemd	"Het bewaken van de naleving van vergunningen en meldingen." <sup>26</sup> (Gewest Eemland, m.b.t. handhaving milieuvergunningen)
niveau 3	concrete en gekwantificeerde activiteiten benoemd	"Het conform het bestuurlijk vast te stellen handhavingsprogramma uitvoeren van de handhavingstaken middels zowel het uitvoeren van integrale controles (totaal voor circa 7370 uur, af te rekenen op stuksbasis), als het inzetten van ca. 3589 uren voor handhaving in projectvorm, ad hoc situaties etc. Daarnaast is er ruimte om ca. 172 klachten af te handelen." <sup>27</sup> (Gewest Eemland, m.b.t. handhaving milieuvergunningen)
niveau 4	concrete en gekwantificeerde activiteiten benoemd én specifieke eisen aan activiteiten gekoppeld	geen voorbeelden gevonden uit raadsstukken
niveau 5	directe resultaten van de activiteiten benoemd (uitvoeringsprestaties)	
niveau 6	directe én indirecte resultaten benoemd: uitvoeringsprestaties én maatschappelijke effecten	

Tabel 4.1: resultaatgerichtheid van gemeentelijke doelstellingen<sup>28</sup>

<sup>24</sup> Raadsvoorstel Verzelfstandiging openbaar onderwijs per 1 januari, juni 2004, p. 2.

<sup>25</sup> Rapportage 2<sup>e</sup> kwartaal 2006, Dienstverlening RMN, september 2006, p. 4.

<sup>26</sup> Jaarverslag en jaarrekening 2005 Gewest Eemland, april 2006, p. 16.

<sup>27</sup> Gewest Eemland, Concept Productenbegroting, 29 juni 2006, p. 5.

<sup>28</sup> N.B.: de tabel is geen uitputtend overzicht van doelen en hun mate van resultaatgerichtheid, maar bevat voorbeelden. Centraal staat dat het doelen betreft die de gemeente Soest via samenwerking wil bereiken. Het betreft dus niet de doelen van een samenwerkingsverband zélf. Bijvoorbeeld RMN stelt in de DVO 2006 doelen van een hoger niveau (niveau 5 en 6). Deze zijn in de tabel niet opgenomen, aangezien de raad geen invloed heeft uitgeoefend op de DVO, zie ook het kader in paragraaf 4.1.1.

#### 4.1.3 Inzet van gemeentelijke middelen

##### Conclusie

De kosten die mogen worden toegerekend aan de individuele partners in een samenwerkingsverband zijn in het algemeen helder. Begroting en jaarstukken bieden houvast.

##### Stichting Eem-Vallei Educatief

Voor de Stichting Eem-Vallei Educatief geldt dat er bij aanvang van de regeling afspraken zijn gemaakt over de inzet van gemeentelijke middelen gedurende een periode van vijf jaar. De stichting mag dit geld uitsluitend gebruiken voor 'Administratie, Beheer en Bestuur'. Daarnaast draagt de gemeente zorg voor een eenmalige vermogensoverdracht van ruim drie ton, voor een professionele opstart en inrichting van de stichting.<sup>29</sup>

##### RMN

De kostenverrekening van de diensten die RMN aan beide gemeenten levert is gebaseerd op vaste, voor beide gemeente gelijke uurtarieven. Op deze wijze ontstaat een transparant beeld van de kostenstructuur. De financiële risico's zijn in gelijke mate over beide gemeenten verdeeld.<sup>30</sup>

##### Gewest Eemland

Binnen het Gewest werkt men via een 'cafetariamodel'. Gemeenten bepalen zelf welke en hoeveel diensten zij via het Gewest afnemen (en welke diensten zij in eigen hand houden). De gemeente Soest heeft bijvoorbeeld de handhaving van milieuvergunning in het Gewest ondergebracht, maar het verlenen van milieuvergunningen gebeurt nog altijd door het eigen ambtelijk apparaat. Via de begroting maakt het Gewest jaarlijks de kostenopbouw inzichtelijk door middel van concrete aantallen, normtijden en uurtarieven.

##### SNO Werk & Inkomen

Aan deze serviceniveau overeenkomst is geen budget verbonden. De gemeente zet wel uren in.

---

<sup>29</sup> Gemeente Soest, Adviesnota verzelfstandiging openbaar onderwijs, april 2004, p. 5.

<sup>30</sup> Tekst van de Gemeenschappelijke Regeling Reinigingsbedrijf Midden Nederland, april 2002, p. 1 en 3.

## 4.2 Informatievoorziening, controle en verantwoording

- 4.2.1** Op welke wijze en op welk moment krijgt de raad informatie over de voortgang en de resultaten van de samenwerking? Af te meten aan:
- √ informatie aan de raad is gericht op de gemaakte prestatieafspraken, politieke keuzes en doelstellingen;
  - √ informatie wordt tijdig verstrekt met het oog op de uitoefening van controle door de raad op het samenwerkingsverband

- 4.2.2** Zijn er voldoende mogelijkheden voor de gemeenteraad om verantwoordelijken ter verantwoording te roepen?

In hoeverre leidt dit tot tijdige en effectieve controle en bijsturing door de gemeenteraad?

In hoeverre beoordeelt het gemeentebestuur periodiek of ze verder wil gaan met het samenwerkingsverband en of de verwachtingen gerealiseerd zijn?

Adequate informatievoorziening stelt de gemeenteraad in staat te controleren of de samenwerking leidt tot het behalen van de gestelde doelen en resultaten (zie paragraaf 4.4). Op basis van tijdige informatie kan de raad (bij)sturen en periodiek bepalen of en hoe ze verder wil gaan met het samenwerkingsverband (zie paragraaf 4.2.2). Het is aan het college om de raad adequaat en tijdig te informeren, op basis van de door de samenwerkingsverbanden aangeleverde stukken.

### 4.2.1 Informatie over voortgang en resultaten van de samenwerking

#### Conclusie

Informatievoorziening over de voornemens en resultaten van formele samenwerkingsverbanden volgt primair de Planning & Control-cyclus (P&C) van de betreffende organisatie. De begroting en rekening zijn belangrijke momenten van informatievoorziening. Samenwerkingsverbanden voldoen met deze informatie aan de verplichte verantwoordingsmomenten. Daarnaast kiezen samenwerkingsverbanden er geregeld voor om de gemeenteraad niet alleen langs financiële lijnen te informeren, maar ook meer inhoudelijk verslag uit te brengen over de werkzaamheden en actuele ontwikkelingen. Dit geldt zowel voor private als publieke verbanden. Desondanks voldoet de informatievoorziening slechts ten dele aan de informatiebehoefte van de raad. De raad uit deze behoefte echter onvoldoende – de actieve opstelling van raadsleden laat te wensen over. Er zijn geen expliciete afspraken tussen raad en college over de wijze van informatievoorziening rond samenwerkingsverbanden.

### Stichting Eem-Vallei Educatief

In een minimale variant wordt de raad uitsluitend in kennis gesteld van de jaarstukken (begroting en rekening) van een samenwerkingsverband. In sommige gevallen mag de raad de begroting van een samenwerkingsverband goed- of afkeuren, zonder dat sprake is van een inhoudelijke beoordeling. De raad mag de begroting in dat geval ook niet amenderen. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de Stichting Eem-Vallei Educatief. Het stichtingsbestuur biedt jaarlijks de ontwerpbegroting aan de raden aan. Pas na goedkeuring door de raden stelt het bestuur de definitieve begroting vast. De raad kan haar goedkeuring echter alleen onthouden als sprake is van strijd met het recht of met het algemeen belang, waaronder de financiën van de gemeente. De beoordeling dient op hoofdlijnen plaats te vinden, met als achterliggende vraag of de begroting een solide basis legt voor het begrotingsjaar.<sup>31</sup>

#### **Informatievoorziening in de Stichting Eem-Vallei Educatief**

De gezamenlijke gemeentebesturen hebben ervoor gekozen het overleg met de Stichting Eem-Vallei Educatief te coördineren. Daartoe is de Regioraad in het leven geroepen. In deze raad, met het karakter van een afstemmingsoverleg, worden onderwerpen besproken die vallen onder het toezicht door de gemeenteraden. De leden dragen er elk in hun eigen gemeente zorg voor dat de stukken door de gemeenteraad worden behandeld.<sup>32</sup>

Naast de begroting stelt de Stichting Eem-Vallei Educatief jaarlijks een bestuursverslag op, waarin zij inhoudelijk verslag doet van de werkzaamheden. Met dit verslag (aangevuld met het financiële jaarverslag) geeft de stichting uitvoering aan de wettelijke verantwoordingsplicht richting het eigen bestuur en de eigen organisatie, maar ook richting gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en de gemeenteraden van de betrokken gemeenten.<sup>33</sup>

### RMN

Voor RMN geldt dat de raden van de deelnemende gemeenten (Soest en Zeist) "omtrent de ontwerp-begroting het dagelijks bestuur van hun gevoelens doen blijken".<sup>34</sup> Daarnaast laat RMN via benchmarkstudies zien in hoeverre de prestaties zich verhouden tot die van andere organisaties die zich bezig houden met afvalinzameling.<sup>35</sup>

### Gewest Eemland

Ook in het geval van het Gewest Eemland wordt de informatie primair gekoppeld aan financiële verantwoordingsmomenten. Het Gewest voldoet, net als RMN en de Stichting Eem-Vallei Educatief, aan alle formele verplichtingen op dat vlak. Van enige rek is soms

<sup>31</sup> Statuten Stichting Eem-Vallei Educatief, art. 22., gemeente Soest, Voorstel tot besluit begroting 2006 Stichting Eem-Vallei Educatief, 15 december 2005 en Stichting Eem-Vallei Educatief, brief aan de gemeenteraad betreffende de conceptbegroting 2006, 27 oktober 2005.

<sup>32</sup> Stichting Eem-Vallei Educatief, Regioraad, Huishoudelijk Reglement, april 2006, p. 3.

<sup>33</sup> Stichting Eem-Vallei Educatief, Bestuursverslag 2005.

<sup>34</sup> Tekst van de Gemeenschappelijke Regeling Reinigingsbedrijf Midden Nederland, april 2002, p. 9.

<sup>35</sup> Brief RMN, Benchmarking 2003, december 2004.

wel sprake. Zo spreken ambtenaren van de gemeente Soest zich in het voorjaar van 2006 negatief uit over het uitstel dat Gewest Eemland (inclusief GGD) vragen in het begrotingstraject. In 2005 waren de begrotingscijfers voor 2006 in maart bekend, in 2006 koerst het Gewest op eind mei – te laat om mee te nemen in de Voorjaarsnota. Dit bemoeilijkt kaderstelling en bijsturing door de raad.<sup>36</sup>

### SNO Werk & Inkomen

Op het beleidsterrein werk en inkomen wordt per kwartaal aan het college gerapporteerd. In deze rapportages wordt ook helder in hoeverre de afspraken in de overeenkomst tussen gemeente en CWI zijn gerealiseerd. Het is aan het college in hoeverre zij hierover mededelingen doet aan de raad (zie ook onder 'actieve informatieplicht'.)

### Informatiebehoefte van de raad

"De raad krijgt veel informatie over samenwerkingsverbanden, maar kan de raad de waarde daarvan bepalen?"<sup>37</sup>

Vraag is nog in hoeverre raadsleden zélf van mening zijn dat zij adequate en tijdige informatie krijgen over samenwerkingsverbanden waarin de

gemeente Soest participeert. Op deze vraag is geen eenduidig antwoord te geven. Er zijn raadsleden die menen dat er (te veel) moeite moet worden gedaan om via de portefeuillehouders terugkoppeling te organiseren over de aangelegenheden bij samenwerkingsverbanden. Andere raadsleden zijn van mening dat het ter inzage leggen van stukken voldoet en dat het aan de raad zelf is om in te spelen op de aangeboden informatie. Zoals één van de raadsleden aangeeft: "Het is de taak van de raad om voeling te houden met de aangelegenheden in een Gemeenschappelijke Regeling of ander samenwerkingsverband, zonder te verzanden in details." Raadsleden geven veelvuldig aan dat de informatie die zij krijgen over samenwerkingsverbanden onvoldoende op de informatiebehoefte van de raad is toegesneden. Raadsleden pleiten voor één A-4tje met informatie die hen in staat stelt om te beoordelen in hoeverre de gemeente zijn doelen via het samenwerkingsverband heeft kunnen realiseren, in aanvulling op de jaarstukken.<sup>38</sup>

<sup>36</sup> Gemeente Soest, adviesnota Gewest Eemland – bijeenkomst DB, 8 maart 2006, interne e-mail m.b.t. adviezen AB en DB stukken Gewest Eemland, 6 maart 2006 en Gewest Eemland, brief uitstel begrotingstraject, 27 februari 2006. Cijfers waren overigens wel tijdig beschikbaar met het oog op de Begroting 2007 van de gemeente Soest. Redenen voor het uitstel waren gelegen in (grote) onzekerheden over de begroting Milieu, HALT en TBC-bestrijding bij de GGD. Ook was dit uitstel in lijn met de verwachte toekomstige wetswijzigingen vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken waarbij jaarrekening en begrotingstraject bij Gemeenschappelijke Regelingen worden opgesplitst.

<sup>37</sup> Bron: groeps gesprek met raadsleden, oktober 2006.

<sup>38</sup> Bron: groeps gesprek met raadsleden, oktober 2006.



### Actieve informatieplicht

De portefeuillehouders uit Soest benadrukken dat – juist in een situatie waarin, met uitzondering van RMN, geen raadsleden in het bestuur van Gemeenschappelijke Regelingen – de actieve informatieplicht aan belang wint. “Informatievoorziening is deels een kwestie van je eigen politieke gevoeligheid: wat meld je aan de raad en wat niet?”<sup>39</sup> Dit geldt des te sterker bij de Service Niveau Overeenkomst Werk & Inkomen. De status van de samenwerking (een convenant) leidt ertoe dat er geen dwingende afspraken zijn over hetzij resultaten, hetzij informatievoorziening.<sup>40</sup>

#### 4.2.2 Controle en bijsturing door de gemeenteraad

##### Conclusie

Voor publiekrechtelijke samenwerkingsverbanden geldt dat de raad formeel voldoende mogelijkheden heeft voor controle en bijsturing. Deze mogelijkheden doen zich met name voor bij de behandeling van begroting en jaarrekening van samenwerkingsverbanden. De opstelling van de raad ten aanzien van het functioneren van samenwerkingsverbanden is te typeren als relatief passief. Voor het merendeel van de samenwerkingsverbanden geldt dat er geen moment is vastgesteld waarop de raad beoordeelt of deelname aan de regeling nog altijd opportuun is.

Portefeuillehouder(s) vervullen een sleutelrol in het tijdig en adequaat informeren van de raad (zie ook paragraaf 4.2.1). De raad kan ook zelf het initiatief nemen in de controle en bijsturing op samenwerkingsverbanden. Dit gebeurt in de praktijk weinig, met name niet bij samenwerkingsverbanden die zich bezig houden met uitvoering/ beheerstaken. De raad heeft er vertrouwen in dat uitbestede taken op een verantwoorde wijze worden uitgevoerd. De raad wil zich bovendien niet mengen in uitvoeringszaken.<sup>41</sup>

“Er is sprake van een ‘piepsysteem’: zodra de raad signalen krijgt dat er iets mis gaat zitten ze er bovenop.” [...] “De raad krijgt zoveel gegevens over samenwerkingsverbanden waarop ze kunnen reageren, rapportages van de regelingen zelf, van de provincie, vergelijkingsmateriaal... als blijkt dat de gemeente Soest slechter scoort dan anderen dan komt de raad er wel mee.”<sup>42</sup>

##### Stichting Eem-Vallei Educatief

Bij de start van een nieuwe regeling zit de raad er tijdelijk ‘dichter op’. In het jaar na de oprichting van de Stichting Eem-Vallei Educatief is op minimaal twee momenten een verzoek om aanvullende informatie gedaan vanuit de (toenmalige) Commissie Sport, Sociale Zaken, Onderwijs en Welzijn van de raad van Soest. Eenmaal betrof het een

<sup>39</sup> Bron: gesprekken met portefeuillehouders, oktober 2006.

<sup>40</sup> Bron: groepsgesprek met directeurs/ secretarissen samenwerkingsverbanden, oktober 2006.

<sup>41</sup> Bron: groepsgesprek met raadsleden, oktober 2006.

<sup>42</sup> Bron: gesprekken met portefeuillehouders, oktober 2006.

algemeen verzoek om informatie (oktober 2005) en eenmaal stelde de raad twee vragen naar aanleiding van de bespreking van de begroting 2006 (december 2005).<sup>43</sup>

In het Huishoudelijk Reglement van de Stichting Eem-Vallei Educatief is de wijze van het toezicht van de gemeenteraden in het algemeen vastgelegd. Daarmee worden ook de mogelijkheden van de raad voor bijsturing van de stichting helder. De gemeenteraden dienen financiële stukken goed te keuren en kunnen ingrijpen bij ernstige taakverwaarlozing.<sup>44</sup> Meer in detail omschreven bestaat het toezicht uit:

- het goedkeuren van de begroting van de stichting;
- het vaststellen van de jaarrekening van de stichting;
- de benoeming van de bestuursleden van de stichting;
- het wijzigen van de statuten van de stichting.<sup>45</sup>

#### **Bijsturing door de raad: voorbeeld RMN**

De raad formuleert als opdracht aan het RMN om het aan huis ophalen van grof afval te ontmoedigen. Het 'grof afval brengsysteem' dient juist gestimuleerd te worden. Enerzijds levert dit een financieel voordeel op, anderzijds heeft het een positief effect op het correct scheiden van grof afval. Het RMN adviseert daarop een voorrijtarief te gaan rekenen voor het ophalen van grof afval en tegelijkertijd het afvalbrengstation aan de Schans te Soest langer open te stellen. Het gemeentebestuur van Soest geeft hiertoe op 1 april 2005 daadwerkelijk opdracht aan het RMN.<sup>46</sup>

#### *Periodieke evaluatie RMN en Gewest Eemland*

Bij RMN en het Gewest Eemland heeft evaluatie plaatsgevonden van de samenwerking. Bij RMN betrof dit een vooraf overeengekomen evaluatiemoment. Het functioneren van RMN is in 2002, twee jaar na de oprichting, geëvalueerd om te bepalen of de financiële taakstelling behaald is. Deze evaluatie vond plaats op initiatief van RMN.<sup>47</sup> In principe biedt de rekening (of begroting) een 'natuurlijk' moment voor de raad om te bepalen of men aanleiding ziet om de deelname van Soest in een samenwerking te beëindigen. In de regel grijpt de raad dit moment niet aan.

De werkgroep Opties Kostenbesparing Eemland (OKE) voerde in 2003 en 2004 evaluatieonderzoek uit op initiatief van de deelnemende gemeenten naar de mogelijkheden voor kostenbesparing op bovengemeentelijk (gewestelijk) niveau. Er vond onder meer een 'quick-benchmark' plaats waarin de efficiency en effectiviteit van de taakuitvoering via het Gewest Eemland werd vergeleken met onder meer de Regio De

<sup>43</sup> Gemeente Soest, brief aan Stichting Eem-Vallei Educatief, kenmerk SOW/2005/12253, 18 oktober 2005 en gemeente Soest, brief aan Stichting Eem-Vallei Educatief, kenmerk SOW/2005/14331, 9 december 2005.

<sup>44</sup> Gemeente Soest, Adviesnota verzelfstandiging openbaar onderwijs, april 2004, p. 2.

<sup>45</sup> Stichting Eem-Vallei Educatief, Handboek AO/ Huishoudelijk Reglement Regioraad, april 2006, art. 8 en 9.

<sup>46</sup> Reinigingsbedrijf Midden Nederland, stukken AB en DB januari 2005 en Verslag overleg DB 21 februari 2005, p. 1.

<sup>47</sup> Bron: groeps gesprek met directeuren/ secretarissen samenwerkingsverbanden, oktober 2006.

Vallei, het Gewest Gooi en Vechtstreek en het Samenwerkingsverband Regio Eindhoven. Ook organiseerde de werkgroep in 2004 een bestuurlijke rondgang, onder leiding van de burgemeester van Soest. De activiteiten resulteerden in een eindrapport (april 2004) met aanbevelingen voor kostenbesparingen door middel van efficiencymaatregelen, het verminderen of juist vermeerderen van taakopdrachten.<sup>48</sup> De raad heeft niet actief aan de evaluatie deelgenomen. Het is niet duidelijk hoe de raad de resultaten van de evaluatie heeft opgepakt.

### *Uittredingsbarrières*

Een periodieke discussie over voortzetting of beëindiging van de deelname van de gemeente Soest aan een samenwerkingsverband is alleen zinnig wanneer de gemeente (de raad) daadwerkelijk kan beslissen uit een samenwerkingsverband te stappen. Voor alle bekeken samenwerkingsverbanden geldt dat uittreding in principe mogelijk is, geheel of op onderdelen (bijvoorbeeld: het takenpakket terugbrengen/ een taak niet langer in gewestelijk verband onderbrengen). In het geval van de Stichting Eem-Vallei Educatief zal de gemeente bij uittreding de zorg voor het openbaar primair onderwijs weer zelf op zich moeten nemen. Deze keuze ligt – gezien het feit dat de gemeente dan weer een ‘dubbele pet’ opkrijgt, zie paragraaf 4.1.1 – niet voor de hand. In het geval van de RMN kan de gemeente Soest bij het aangaan van een nieuwe DVO ervoor kiezen een deel of alle taken die nu bij de RMN zijn ondergebracht weer door de eigen gemeentelijke organisatie uit te laten voeren. Hetzelfde geldt voor taken die bij het Gewest Eemland zijn ondergebracht. Dit wil niet zeggen dat licht gedacht kan worden over uittreding. Met volledige uittreding kunnen forse uittredingskosten gemoed zijn. Dit is bijvoorbeeld het geval bij het Gewest Eemland. Een geschil dat de gemeente Nijkerk in 2005 had met Gewest over de (gedeeltelijke) uittreding laat zien dat de financiële belangen aanzienlijk kunnen zijn. Het geschil handelde onder andere over het bedrag dat Nijkerk aan het Gewest moet afdragen ter compensatie voor de uittreding uit de GGD.

---

<sup>48</sup> Gewest Eemland, werkgroep Opties Kostenbesparing Eemland, quick-benchmark, Gewest Eemland, Tussenrapportage bevindingen en conclusies werkgroep Opties Kostenbesparing Eemland (OKE), februari 2004, Gewest Eemland, werkgroep Opties Kostenbesparing Eemland (OKE), Verslag van bevindingen (eindrapport), april 2004.

### 4.3 Democratisch gehalte

In hoeverre wordt bij de aansturing en controle tegemoet gekomen aan het vereiste democratische gehalte? Af te meten aan:

- ✓ raad wordt in een vroegtijdig stadium betrokken bij besluitvorming;
- ✓ er is sprake van transparante besluitvorming;
- ✓ er zijn publieke verantwoordingsmomenten ten aanzien van resultaten en kosten van de samenwerking.

#### Conclusie

Formeel houden formele publieke en private regelingen zich aan de afspraken rond informatievoorziening en verantwoording. Er is sprake van publieke verantwoordingsmomenten gekoppeld aan de P&C-cyclus. De mogelijkheid voor democratische verantwoording bestaat. Wat ontbreekt is een heldere koppeling tussen doelen en resultaten en informatie daarover die is toegesneden op de behoeften van de raad. De bestuursstructuur van een samenwerkingsverband en de democratische legitimatie (wie vertegenwoordigd de gemeente in het bestuur van een regeling) is daarop van invloed.

#### *Bestuursstructuur en democratische legitimatie: Gewest Eemland*

Sinds 2004 is de bestuursstructuur van het Gewest Eemland gewijzigd. Gemeenteraadsleden hebben niet langer zitting in het Algemeen Bestuur (voorheen de Gewestraad), maar wijzen twee leden aan van het college als lid van het Algemeen Bestuur. Aan deze wijziging lag een eerdere discussie ten grondslag over de besluitvormingsprocessen in het Gewest en de democratische legitimatie van het samenwerkingsverband. In 2001 concludeerde het college van de gemeente Soest dat de Gemeenschappelijke Regeling "voldoende waarborgen kent om het Gewest Eemland inclusief de bestuurscommissies een democratisch samenwerkingsverband te laten zijn.<sup>49</sup> De algemene conclusie van het onderzoek in 2001 luidt dat het Gewest op papier "goed en democratisch georganiseerd is", maar dat er in de praktijk "een leemte bestaat in de informatie tussen de gemeenteraad en de leden van de gewestelijke portefeuillehoudersoverleggen. Uit de rapportage komt naar voren dat de betrokkenheid van de Gewestraad laag is. De afstand tussen leden van de Gewestraad en het Gewest is groot. Er worden weinig inhoudelijke discussies gevoerd, de meeste onderwerpen die in gewestelijk verband aan de orde komen zijn in andere (gemeentelijke) gremia al 'dichtgetimmerd'. Deels wordt dit ingegeven door het feit dat het Gewest veelal beleidsarme taken uitvoert.<sup>50</sup>

<sup>49</sup> Gemeente Soest, Adviesnota Gewest Eemland, Inzicht geeft Uitzicht, 6 november 2001, p. 2.

<sup>50</sup> Gemeente Soest, Adviesnota Gewest Eemland, Inzicht geeft Uitzicht, 6 november 2001, p. 2 en 3, brief Gewest Eemland aan het college van B&W en de raad van de gemeenten Amersfoort, Baarn, Bunschoten, Eemnes, Leusden, Soest en Woudenberg, aanpassing bestuurlijke structuur Gewest Eemland, 14 oktober 2004, p. 2, gemeente Soest,

Een aantal conclusies uit het onderzoek uit 2001 lijkt echter ook twee jaar na de structuurwijziging in 2004 nog te gelden, zo blijkt uit de gesprekken in het kader van dit onderzoek:

- stukken van het ambtelijk apparaat met betrekking tot het Gewest zijn toegesneden op de portefeuillehouder, niet op de raad;
- de raad heeft relatief weinig aandacht voor en interesse in de beoordeling van stukken over het Gewest.<sup>51</sup>

#### 4.4 Realisatie van doelstellingen en inzet van middelen

**4.4.1** In hoeverre worden de geformuleerde doelstellingen van de gemeente Soest ten aanzien van de samenwerkingsverbanden daadwerkelijk gerealiseerd (gebaseerd op bestaande evaluatierapporten)?

**4.4.2** Welke middelen worden daadwerkelijk aangewend (gebaseerd op bestaande evaluaties, jaarstukken en financiële overzichten)?

##### 4.4.1 Behalen van doelen

###### Conclusie

Samenwerkingsverbanden rapporteren uitgebreid over de behaalde resultaten. Het is echter vrijwel onmogelijk om deze resultaten te koppelen aan gemeentelijke doelen, aangezien de raad van Soest geen heldere (inhoudelijke) doelen stelt die via samenwerking gerealiseerd dienen te worden (zie ook paragraaf 4.1.2).

###### RMN en Gewest Eemland

Raadsleden geven aan dat er "niet altijd een even goede relatie is tussen de doelen en wat er uiteindelijk gebeurt binnen een samenwerkingsverband." Dit geldt vooral voor een regeling die wat meer op afstand staat (zeker voor het gevoel van de raad) als het Gewest Eemland en in veel mindere mate voor een regeling als RMN die raadsleden 'meer van ons' noemen.<sup>52</sup>

RMN voert taken uit conform de afspraken in de DVO en rapporteert hier met regelmaat over. In het algemeen worden doelen en taken zoals overeengekomen met de gemeente Soest nagekomen. Ook binnen het Gewest Eemland worden met iedere deelnemende gemeente afspraken gemaakt over de taken die uitgevoerd moeten worden. Door middel

---

Adviesnota Gewest Eemland – wijziging bestuursstructuur, 26 oktober 2004 en voorstel tot besluit in de vergadering van de Gewestraad, Bestuursstructuur Gewest Eemland, 2 juli 2003, p. 1 en 2.

<sup>51</sup> Bron: groeps gesprek met raadsleden, groeps gesprek met ambtelijke organisatie en gesprekken met portefeuillehouders, oktober 2006.

<sup>52</sup> Bron: groeps gesprek met raadsleden, oktober 2006.

van de jaarrekening en de jaarverslagen wordt er 'afgerekend'. De jaarverslagen van de onderdelen die zijn ondergebracht bij het Gewest Eemland (Bureau HALT, afdeling Milieu) bevatten gedetailleerde en uitgebreide overzichten van de behaalde resultaten, uitgesplitst naar gemeente. Zonder heldere – vooraf gestelde – doelen is het voor de raad van de gemeente Soest niet mogelijk om deze te resultaten in perspectief te plaatsen.<sup>53</sup>

#### 4.4.2 Daadwerkelijke inzet van gemeentelijke middelen

##### Conclusie

Gemeenschappelijke Regelingen als RMN en het Gewest Eemland leveren in de regel systematische, nauwkeurige en uitgebreide overzichten van de taakuitvoering en daarmee gepaard gaande kosten. Dergelijke informatie over de feitelijke inzet van middelen is gericht op de colleges van de deelnemende gemeenten en niet toegesneden op de informatiebehoefte van de raad. Bij de raad blijft in sommige gevallen een gevoel van onrust over stijgende kosten bestaan.

##### Gewest Eemland

De kostenontwikkeling bij een Verbonden Partij kan voor de raad aanleiding vormen voor zorg. Bij jaarlijks stijgende kosten stelt de raad zich de vraag welke resultaten daarmee behaald worden of welke (aanvullende) taken daarmee worden uitgevoerd. Dit deed zich de afgelopen jaren met name voor rond het Gewest Eemland voor wat betreft de GGD. De kosten stegen van 471.108 euro in 2005, naar 501.154 euro in 2006 en 575.125 euro voorzien voor 2007.

"Er is wel geroepen uit bepaalde hoek dat we teveel betalen. In de loop der jaren lopen de kosten op en je verliest het zicht er een beetje op. Omdat je het niet omvatten kunt, ontstaat er een gevoel van onrust en ongrijpbaarheid."<sup>54</sup>

In het voorjaar van 2006 ontstond – ambtelijk – een discussie over de verhoging voor de gemeentelijke bijdrage aan de GGD die in de conceptbegroting voor 2007 werd voorgesteld. De voorgestelde verhoging

had onder andere te maken met extra kosten voor kwaliteitsmanagement en communicatie en de vervallen bijdrage van de gemeente Nijkerk (als gevolg van de uittreding van deze gemeente in 2006, zie ook paragraaf 4.2.2). Opvallend is dat de gemeenteraad uiteindelijk op 2 november 2006 ingestemd heeft met de Programmabegroting 2007 – 2010, zonder daarbij een vraag te stellen over de Paragraaf Verbonden Partijen of de uiteindelijke kostenstijging rond GGD Eemland aan de orde te stellen.<sup>55</sup>

<sup>53</sup> Zie bijvoorbeeld Jaarverslag 2005 Bureau Halt en Jaarverslag 2005 afdeling Milieu van het Gewest Eemland.

<sup>54</sup> Bron: groeps gesprek met raadsleden, oktober 2006. Het citaat werd geuit in de context van de Veiligheidsregio Utrecht.

<sup>55</sup> Raadsvergadering 2 november 2006.

De bijdrage van de gemeente Soest aan het Gewest Eemland, voor wat betreft taken die via het Gewestsecretariaat worden uitgevoerd, stijgt overigens over een langere termijn niet: in 2005 bedroeg de bijdrage van Soest 261.453 euro, in 2006 steeg dit naar 317.824 euro, maar voor 2007 is een daling zichtbaar naar 250.532 euro (zie bijlage 3, tabel B3.2).

Vanuit het Gewest Eemland wordt overigens opgemerkt dat stijgingen vaak voor een groot deel veroorzaakt worden door factoren waarop het samenwerkingsverband zélf geen invloed heeft (bijvoorbeeld een stijging van het aantal ritten regiotaxi bij het Gewest).

### RMN

RMN geeft in haar dienstverleningsrapportages (per kwartaal) weer in hoeverre de taakuitvoering plaatsvindt binnen de begrote middelen en waar onder- of overschrijdingen van budgetten te verwachten zijn. Er wordt daarbij een directe koppeling gelegd met de activiteiten van het RMN in afvalinzameling, straatreiniging en overige taken als gladheidsbestrijding. De rapportage voorziet in aparte overzichten van de kosten voor de beide deelnemende gemeenten.<sup>56</sup> Aan het einde van een jaar wordt het niet-bestede bedrag volgens de DVO verrekend en teruggegeven aan de betreffende gemeente. Voor 2004 betrof het ruim 3 ton.<sup>57</sup> De Jaarrekeningen geven een uitgebreid en gespecificeerd overzicht van alle taken die zijn uitgevoerd volgende de Dienstverleningsovereenkomst tussen de gemeente Soest en RMN.<sup>58</sup> De begrotingen van RMN laten zien dat de kostenontwikkeling gedurende de afgelopen vier jaren – gegeven een toenemend aantal huishoudens, een groeiend aantal diensten en de indexering van de verwerkingskosten voor afval – min of meer gelijk is gebleven (zie tabel 4.2).<sup>59</sup>

### Stichting Eem-Vallei Educatief

Voor de Stichting Eem-Vallei Educatief is bij de aanvang van de stichting in 2005 een zogenaamde 'bruidsschatregeling' getroffen voor de periode 2005 – 2009 (zie tabel 4.2). Mee- of tegenvallers in de kosten zijn daardoor niet aan de orde bij dit samenwerkingsverband.

---

<sup>56</sup> Zie bijvoorbeeld de Dienstverleningsrapportage van het RMN over het 2<sup>e</sup> kwartaal 2006, september 2006.

<sup>57</sup> RMN, Verslag overleg DB, 21 februari 2005, p. 2. In een memo van 17 maart 2005 m.b.t. DB-stukken voor de vergadering van 21 maart wordt dit bedrag overigens gecorrigeerd tot 370.000 euro.

<sup>58</sup> Zie bijvoorbeeld de jaarrekening 2004 van RMN, p. 25 – 28.

<sup>59</sup> RMN, Begroting 2005, juni 2004, p. 5 en Begroting 2006, juni 2005, p. 7.

Kosten dienstverlening Soest via RMN		Bruidsschatregeling Stichting Eem-Vallei Educatief	
2003	4.174.688	2005	126.298
2004	4.390.937	2006	106.416
2005	4.535.973	2007	94.776
2006	4.648.600	2008	88.956
2007	4.718.600	2009	86.628

Tabel 4.2: kostenontwikkeling RMN<sup>60</sup>, bruidsschat Stichting Eem-Vallei Educatief<sup>61</sup> - alle bedragen in euro's

Kosten bestuursondersteuning Soest via Gewest Eemland		Kosten handhaving milieuvergunningen Soest via Gewest Eemland		Kosten GGD Eemland via Gewest Eemland	
2004	-	2004	78.760	2004	-
2005	229.194	2005	118.282	2005	471.108
2006	205.026	2006	112.798	2006	501.154
2007	85.850	2007	164.682	2007	575.125

Tabel 4.3: kostenontwikkeling bestuursondersteuning, handhaving milieuvergunningen Gewest Eemland en GGD Eemland<sup>62</sup> - alle bedragen in euro's

<sup>60</sup> Bedragen afkomstig uit: RMN, Jaarrekening 2004, Jaarrekening 2005, Begroting 2006, Begroting 2007. Cijfers 2003 – 2005 zijn werkelijke kosten, voor 2006 en 2007 betreft het geraamde bedragen.

<sup>61</sup> Bedragen afkomstig uit: Gemeente Soest, Adviesnota verzelfstandiging openbaar onderwijs, april 2004, p. 5.

<sup>62</sup> Bedragen afkomstig uit: Gewest Eemland, Jaarrekening 2005, Beleidsverslag 2004, Begroting 2006, Concept Productenbegroting 2007.



## 5 Aanbevelingen

### 5.1 Inleiding: sturing en controle via de P&C-cylus

Hoe waarborgt een gemeente haar eigen belangen wanneer zij publieke taken op afstand plaatst, diensten door een private partner laat verlenen of beleidsafstemming in samenspraak met andere overheden in de regio oppakt? Hoe houdt de gemeente grip, juist ook bij die taken die tot de wettelijke plichten van de lokale overheid behoren als afvalinzameling en openbaar primair onderwijs? De Planning & Control-cyclus biedt houvast bij het antwoord op deze vragen. De aanbevelingen in dit hoofdstuk – gebaseerd op de conclusies uit hoofdstuk 4 – sluiten aan bij cruciale momenten in de P&C-cyclus van de gemeente (zie figuur 5.1):

- sturing – plan;
- uitvoering – do;
- controle – check;
- bijsturing – act.



Figuur 5.1: Planning & Control-cyclus.

#### Sturing en uitvoering

Bij formele samenwerking met externe partijen, publiek of privaat, is sprake van verlengd lokaal bestuur. Startpunt is het eigen bestuur: het eigen beleid, de eigen visie, de eigen doelstellingen. De gemeenteraad bepaalt de inzet voor samenwerking, de doelen die zij via samenwerking wil realiseren of de taken die zij via een samenwerkingsverband wil laten uitvoeren. De raad dient zich op dat moment de vraag te stellen wat de minimuminzet is: wat wil de gemeente minimaal bereiken via samenwerking met andere overheden of private partijen? Wanneer voldoet de samenwerking niet?

Doelen dienen de vorm te krijgen van resultaatgerichte en evalueerbare prestatieafspraken. Bij samenwerking gericht op uitvoering, dienstverlening of beheerstaken kan dit vastgelegd worden in een Dienstverleningsovereenkomst of contract. Daarbij is in de regel relatief veel ruimte voor eigen inbreng en maatwerk – bijvoorbeeld bij RMN of de handhaving van milieuvergunningen door het Gewest Eemland. Bij samenwerking gericht op beleidsafstemming ligt dit anders; daar probeert een gemeente de eigen beleidsvoorkeuren zo goed mogelijk in te brengen in het

samenspel met andere bestuurlijke partners. Ook hier kan de gemeente echter vooraf een minimuminzet vaststellen.

### **Controle en bijsturing**

Met het vaststellen van doelen en een minimuminzet worden ook twee aangrijpingspunten voor controle en evaluatie zichtbaar. Controle op de uitvoering van de prestatieafspraken kan zich richten op de doelen: in hoeverre behaalt de gemeente de gewenste doelen via de samenwerking en gebeurt dit tegen een wenselijke kosten-baten verhouding? Controle kan zich ook richten op de minimuminzet. Als de uitkomst hiervan is dat de opbrengst van de samenwerking onder deze grens is, is behalve bijsturing ook uittreding een reële optie.

#### **Grip op samenwerking via de P&C-cyclus**

Sturing via:

- kadernota's;
- begroting;
- besluitvorming bij individuele dossiers;

Controle via:

- jaarrekening, jaarverslag, voortgangsrapportages;
- onderzoek van accountant, Rekenkamercommissie of het college (213a-onderzoek Gemeentewet);
- raadsinstrumenten: vragen, interpellatie, recht van enquête;
- evaluatie/ monitoring bij specifieke dossiers.

In paragraaf 5.2 tot en met 5.4 worden aanbevelingen gedaan om grip op samenwerkingsverbanden te verbeteren via de P&C-cyclus van de gemeente.

## **5.2 Kaders aan samenwerking**

Een belangrijke conclusie uit het onderzoek is dat de raad relatief weinig aandacht besteedt aan kaderstelling bij het aangaan van (publieke of private) samenwerking. De raad laat zich leiden door de (gedegen) voorbereiding van college en ambtelijke organisatie. Zij stelt in de regel geen aanvullende voorwaarden of eisen aan de samenwerking. Mede daardoor zijn de doelstellingen die de gemeente zélf aan de samenwerking stelt – de resultaten die zij ermee hoopt te bereiken – weinig resultaatgericht en evalueerbaar geformuleerd. De raad is sterk gericht op de financiële voordelen die samenwerkingsverbanden opleveren en besteedt minder aandacht aan de inhoudelijke doelen en verwachtingen.

**Aanbeveling 1 – voor de raad**

Ontwikkel een breed door de raad gedragen visie op samenwerking. Leg vast welke toegevoegde waarde een samenwerkingsverband moet hebben en wanneer het op afstand plaatsen van publieke taken wel of niet wenselijk is. Beoordeel dit niet uitsluitend op basis van financiële voordelen die samenwerking kan hebben, maar juist óók op basis van (politiek) inhoudelijke argumenten en een kosten-baten analyse. Leg deze visie vast in een (beknopte) Nota Verbonden Partijen. De visie van de raad dient vervolgens de basis te vormen voor de sturing richting samenwerkingsverbanden (bijvoorbeeld bij bespreking van begroting en rekening).

**Aanbevelingen 2 – voor raad en college**

Maak helder wat de gemeente van een samenwerkingsverband verwacht en welke bijdrage een samenwerkingsverband dient te leveren aan de beleidsdoelstellingen van de gemeente Soest. Formuleer deze doelen resultaatgericht en evalueerbaar. Neem ze op in de Programmabegroting.

### 5.3 Informatievoorziening gericht op doelen, prestatieafspraken en resultaten

Informatievoorziening over de voornemens en resultaten van formele samenwerkingsverbanden volgt primair de Planning & Control-cyclus van de betreffende organisatie. Geconcludeerd kan worden dat daarmee weliswaar voldaan wordt aan de verplichte verantwoordingsmomenten, maar de informatie voldoet slechts ten dele aan de behoefte van de raad. Een behoefte die de raad overigens niet actief uit. Er zijn geen expliciete afspraken tussen raad en college over de wijze van informatievoorziening rond samenwerkingsverbanden.

De onderzochte samenwerkingsverbanden rapporteren uitgebreid over de behaalde resultaten. Samenwerkingsverbanden leveren in de regel systematische, nauwkeurige en uitgebreide overzichten van de taakuitvoering en daarmee gepaard gaande kosten. Informatie over de feitelijke inzet van middelen is gericht op het college en niet toegesneden op de informatiebehoefte van de raad. Het is vrijwel onmogelijk om de resultaten (en de kosten) te koppelen aan doelstellingen. De raad van Soest stelt immers onvoldoende resultaatgerichte en evalueerbare doelen aan samenwerkingsverbanden.

**Aanbeveling 3 – voor raad en college**

Maak heldere afspraken tussen raad en college over de informatievoorziening over samenwerkingsverbanden: waarover, wanneer en op welke wijze wil de raad informatie? Zet deze afspraken op schrift en evalueer ze periodiek.

## **Aanbeveling 4 – voor het college en de samenwerkingsverbanden**

Vertaal de informatiebehoefte van de raad in eisen die dit stelt aan de informatie die de samenwerkingsverbanden zélf leveren – stelt de informatie die een samenwerkingsverband levert het college in staat om de raad adequaat in zijn informatiebehoefte te voorzien? Zo nee, bekijk of (aanvullende) afspraken gemaakt kunnen worden met de samenwerkingsverbanden over de wijze van informatievoorziening. Breng een discussie op gang tussen gemeente en samenwerkingsverband over de wenselijke en haalbare wijze van informatievoorziening.

## **Aanbeveling 5 – voor het college**

Ondersteun de informatiebehoefte van de raad:

- vertaal het beleid van samenwerkingsverbanden op een inzichtelijke manier voor de raad;
- adviseer de raad actief over de beoordeling van de jaarstukken van samenwerkingsverbanden, bijvoorbeeld in een raadsvoorstel of beknopte oplegnotitie bij de stukken die een samenwerkingsverband aanlevert;
- bouw de Paragraaf Verbonden Partijen in de programmabegroting op volgens een vaste indeling.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Zie voor een format bijvoorbeeld Gemeente Governance, Handboek Verbonden Partijen, Deloitte, 2006, p. 56 – 57.

## 5.4 Controle en bijsturing: periodieke evaluatie op grond van de gemaakte afspraken

Een conclusie uit het onderzoek is dat de raad formeel voldoende mogelijkheden voor controle en bijsturing op vooral de publiekrechtelijke samenwerkingsverbanden (Gemeenschappelijke Regelingen) heeft, voortvloeiend uit de behandeling van begroting en jaarrekening. De raad maakt echter weinig gebruik van deze mogelijkheden. Voor het merendeel van de onderzochte samenwerkingsverbanden geldt dat er geen formeel moment van evaluatie is waarop de raad beoordeelt of deelname aan het verband nog altijd toegevoegde waarde heeft.

### **Aanbeveling 6 – voor raad en college**

Stel voor ieder samenwerkingsverband een evaluatiemoment vast, waarop de raad door het college in stelling wordt gebracht om te beoordelen of men vervolg wil geven aan de samenwerking.

Plan momenten van evaluatie van de 'zwaardere' samenwerkingsverbanden (verbanden die qua middelen fors op de gemeentelijke begroting drukken of waar zich inhoudelijk belangrijke ontwikkelingen voordoen) in overleg met andere gemeenteraden. Dit kan bijvoorbeeld worden vormgegeven via een (periodiek) overleg van griffies – desgewenst mede via het college – of periodiek onderzoek door de Rekenkamercommissie.

### **Aanbeveling 7 – voor raad en college**

Richt momenten van kaderstelling, controle en bijsturing op de P&C-cyclus. Organiseer langs deze lijnen overlegmomenten met het college voor de ijking van de afspraken met de samenwerkingverbanden. Richt daarbij de focus niet uitsluitend op de financiën, maar juist ook op de prestatieafspraken: welke inhoudelijke resultaten moeten bereikt worden, in hoeverre zijn deze gerealiseerd en is bijsturing noodzakelijk?

### **Aanbeveling 8 – voor de raad**

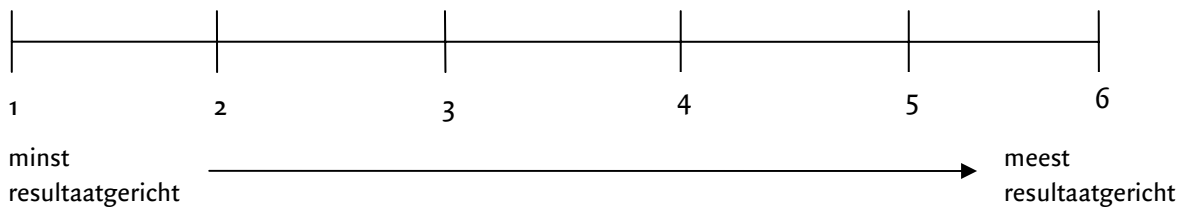
Speel een actieve in plaats van een reactieve rol bij (sturing en controle op) samenwerkingsverbanden. Vraag actief naar informatie oversamenwerkingsverbanden. Als de informatie niet voldoet aan de verwachtingen, spreek het college of het samenwerkingsverband hierop aan. Behandel jaarstukken niet als hamerstuk, maar beoordeel jaarstukken actief.

## Bijlage 1: toetsingskader

### 1 Adequate sturing

#### A Resultaatgerichte doelstellingen

De mate van resultaatgerichtheid wordt gemeten aan de hand van een schaal die loopt van sturing op budget zonder nader benoemde activiteiten (1), tot sturing op (evalueerbare) maatschappelijk effecten (6).



- 1 Geen activiteiten van het samenwerkingsverband benoemd, uitsluitend budget gevoteerd.
- 2 Globale activiteiten van het samenwerkingsverband benoemd.
- 3 Concrete en gekwantificeerde activiteiten van het samenwerkingsverband benoemd.
- 4 Concrete en gekwantificeerde activiteiten van het samenwerkingsverband benoemd én specifieke eisen aan de activiteiten gekoppeld.
- 5 Directe resultaten van de activiteiten van het samenwerkingsverband benoemd (uitvoeringsprestaties).
- 6 Directe én indirecte resultaten benoemd: uitvoeringsprestaties én maatschappelijke effecten.

#### B Inzet van gemeentelijke gelden

- 1 Er is helderheid over de kosten die mogen worden toegerekend aan de individuele partners in het samenwerkingsverband.
- 2 Er wordt tijdig en adequaat gerapporteerd over de hoogte van de jaarlijkse kosten.
- 3 Men houdt zich aan de gestelde richtlijnen over de te besteden gelden.

#### C Voldoende democratische gehalte

- 1 De raad wordt in een vroegtijdig stadium betrokken bij de besluitvorming rond een gemeenschappelijke regeling.
- 2 Er is sprake van transparante besluitvorming.
- 3 Er zijn publieke verantwoordingsmomenten ten aanzien van de resultaten (en kosten) van de samenwerking.

## 2 Adequate controle en verantwoording

### D *Evalueerbare doelstellingen*

Evalueerbare doelstellingen zijn:

- 1 specifiek: eenduidig te interpreteren;
- 2 meetbaar: de mate van doelbereiking kan aan de hand van eenduidige normen worden getoetst en vastgesteld;
- 3 tijdgebonden: de precisie waarmee wordt aangegeven wanneer de doelstellingen gerealiseerd dienen te zijn.

### E *Relevante en tijdige informatievoorziening*

- 1 De informatie aan de raad is gericht op de gemaakte prestatieafspraken, politieke keuzes en doelstellingen.
- 2 De informatie wordt tijdig verstrekt met het oog op de uitoefening van controle door de raad op het samenwerkingsverband.

### F *Actieve opstelling van de raad*

- 1 Er zijn afspraken tussen de raad en vertegenwoordigers van samenwerkingsverbanden over de wijze van informatieverstrekking: over welke onderwerpen, wanneer en langs welke weg.
- 2 De afspraken worden nageleefd en wanneer dit niet het geval is onderneemt de raad stappen om te zorgen dat afspraken worden nagekomen.
- 3 De raad stelt zich actief op, vraagt om informatie wanneer daar aanleiding toe is en laat zich niet uitsluitend leiden door rapportages die hij krijgt aangeboden.

## Bijlage 2: methode van onderzoek

### Fase 1: inventarisatie

Op 12 september 2006 is een inventarisatieformulier uitgezet in de ambtelijke organisatie waarmee snel zicht kan worden verkregen op de aard van de samenwerkingsverbanden. Ambtenaren is gevraagd voor 22 september voor ieder samenwerkingsverband waarin zij (de afdeling) participeren, een formulier in te vullen. Deze formulieren vormen de basis voor de resultaten in hoofdstuk 3, aangevuld met dossierstudie op basis van de beschikbare stukken.

### Fase 2: verdieping

In haar vergadering van 25 september heeft de Rekenkamercommissie vier samenwerkingsverbanden geselecteerd voor het verdiepende deel van het onderzoek: het Gewest Eemland, de RMN, de Stichting Eem-Vallei Educatief en de SNO werk & inkomen. Dossiers en relevante stukken van deze vier regelingen zijn bestudeerd. In de week van 16 – 20 oktober vonden (groeps)interviews plaats met achtereenvolgens:

- vertegenwoordigers uit de ambtelijke organisatie van Soest, betrokken bij één of meerdere van de geselecteerde cases (6 respondenten);
- vertegenwoordigers/ fractievoorzitters uit de gemeenteraad van Soest (7 respondenten);
- portefeuillehouders, betrokken bij één of meerdere van de geselecteerde cases (2 respondenten);
- directeuren/ secretarissen en andere vertegenwoordigers van de vier geselecteerde samenwerkingsverbanden (6 respondenten).



### Bijlage 3: overzicht samenwerkingsverbanden

Onderwerp/ beleidsveld	Naam	Vorm	Doel
Sociale Zaken	Gemeenschappelijke Regeling Samenwerking Sociale Zaken Baarn, Bunschoten Soest	gemeenschappelijk orgaan	uitvoering etc.
			informatie- en kennisdeling
Onderwijs/ arbeidsmarkt	Stichting Eem-Vallei Educatief	stichting	toezicht
	Regionaal Sociaal Werkvoorzieningschap Amersfoort en omgeving – RWA	gemeenschappelijk orgaan	uitvoering etc.
			advisering
Service Niveau Overeenkomst (SNO) Werk en inkomen	convenant/ dienstverlenings- overeenkomst	beleidsafstemming	
Veiligheid/ hulpverlening	Veiligheidsregio Utrecht	openbaar lichaam	uitvoering etc.
			informatie-/ kennisdeling
			beleidsafstemming
Natuur, milieu/ afvalverwerking	Reinigingsbedrijf Midden Nederland	openbaar lichaam	uitvoering etc.
	Gemeenschappelijke Regeling Afvalverwijdering Utrecht	openbaar lichaam	uitvoering etc.
Ruimtelijke Ordening	Bestuurlijk platform Hart van de Heuvelrug	convenant/ raamovereenkomst	beleidsafstemming
Meervoudige regelingen: diverse beleidsterreinen	Gewest Eemland	gemeenschappelijk orgaan	beleidsafstemming
			informatie-/ kennisdeling
			uitvoering etc.
			gezamenlijke lobby
	NV Utrecht	informeel	beleidsafstemming
			gezamenlijke lobby

Tabel B3.1: overzicht samenwerkingsverbanden

Naam	Budget in euro's	Opmerkingen
Reinigingsbedrijf Midden Nederland	4.648.600,--/ 4.718.600,--	2006/ 2007, waarvan circa 2.00.000 AVU (zie onder)
Gemeenschappelijke Regeling Samenwerking Sociale Zaken Baarn, Bunschoten Soest	3.071.101,--	
Gemeenschappelijke Regeling Afvalverwijdering Utrecht	2.000.000,--	schatting – begroting AVU wordt één op één overgenomen in de begroting RMN (zie boven)
Gewest Eemland	818.988,--/ 825.657,--	waarvan 501.165,-- GGD en 317.824,-- overig (2006) waarvan 575.125, -- GGD en 250.532, -- overig (2007)
Veiligheidsregio Utrecht	286.325,--	
Stichting Eem-Vallei Educatief	100.000	Bruidsschatregeling – bedrag is een gemiddelde van totale vermogensoverdracht van 503.072 verdeeld over 5 jaar (2005 – 2009). Tevens bij oprichting een vermogensoverdracht van ruim 200.000.
Regionaal Sociaal Werkvoorzieningschap Amersfoort en omgeving – RWA	geen	kostendekkende exploitatieresultaten
Service Niveau Overeenkomst (SNO) Werk en Inkomen	geen	
NV Utrecht		geen gegevens verkregen
Bestuurlijk platform Hart van de Heuvelrug		geen gegevens verkregen

Tabel B3.2: budget vanuit de gemeente Soest, in euro's, op jaarbasis – tenzij anders vermeld betreft het cijfers over 2006

<b>Gemeenschappelijke Regeling samenwerking sociale zaken Baarn, Bunschoten en Soest (BBS)</b>		
1	deelnemers	gemeenten Baarn, Bunschoten en Soest
2	vestigingsplaats	gemeente Soest
3	onderwerp/ taken	De taken die in de gemeenschappelijke werkeenheden worden en op termijn nog zullen worden uitgevoerd zijn: 1 behandelen van aanvragen ingevolge de Wwb, Bbz, IOAW, IOAZ, WIW, VVTV, ROA, bijzondere bijstand, collectieve ziektekostenverzekering en verrichten van hercontroles en beëindigingsonderzoeken ingevolge genoemde regelingen; 2 jaarlijkse controles op de uitvoering; 3 verzorgen van huisvesting aan vluchtelingen; 4 administratieve verwerking van de regelingen zoals genoemd onder 1 alsmede het applicatiebeheer; 5 alle juridische uitvoerende werkzaamheden voor bezwaar en beroep inzake de regelingen zoals genoemd onder 1; 6 alle juridische werkzaamheden inzake een op te leggen boete, inclusief de besluitvorming en de administratieve afwikkeling daarvan; 7 alle werkzaamheden inzake terugvordering op grond van genoemde wetten onder 1, inclusief besluitvorming en administratieve afwikkeling daarvan; 8 alle werkzaamheden inzake verhaal op grond van de Wwb, inclusief besluitvorming en administratieve afwikkeling daarvan.
4	wettelijke basis	vrijwillig
5	vorm	formeel, publiekrechtelijk, gemeenschappelijk orgaan
6	doelstelling	1 uitvoering/ dienstverlening/ beheerstaken 2 informatie-uitwisseling/ kennisdeling
7	gemeentelijk budget	jaarrekening 2004: 2.923.017 euro
8	beheers- en bestuursstructuur	– één bestuurslaag (passend bij juridische vorm gemeenschappelijk orgaan) bestaande uit de 3 portefeuillehouders van de 3 deelnemende gemeenten – vergaderfrequentie bestuur: eens per 6 weken

<b>Veiligheidsregio Utrecht</b>		
1	deelnemers	29 gemeenten in provincie Utrecht
2	vestigingsplaats	gemeente Utrecht
3	onderwerp/ taken	1 op niveau brengen van crisisbeheersing 2 uitvoering brandweerwet en wet geneeskundige hulpverlening bij rampen, wet rampen en zware ongevallen VRU omvat o.a. de voormalige BRUL en GHOR
4	wettelijke basis	vrijwillig, maar aan ontwerpwet m.b.t. verplichte veiligheidsregio's wordt gewerkt
5	vorm	formeel, publiekrechtelijk, openbaar lichaam
6	doelstelling	1 beleidsafstemming 2 uitvoering/ dienstverlening/ beheerstaken 3 informatie-uitwisseling/ kennisdeling
7	gemeentelijk budget	286.325 euro op jaarbasis
8	beheers- en bestuursstructuur	– AB bestaat uit burgemeesters van de deelnemende gemeente – DB door AB uit zijn midden aangewezen

<b>Stichting Eem-Vallei Educatief</b>		
1	deelnemers	gemeenten Baarn, Barneveld, Bunschoten, Nijkerk, Scherpenzeel, Woudenberg en Soest
2	vestigingsplaats	gemeente Barneveld
3	onderwerp/ taken	schoolbestuur openbaar primair onderwijs
4	wettelijke basis	vrijwillig
5	vorm	formeel, privaatrechtelijk, stichting
6	doelstelling	toezichtsfunctie
7	gemeentelijk budget	nihil, bruidsschatregeling
8	beheers- en bestuursstructuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>– portefeuillehouder verantwoordelijk voor onderwijs heeft zitting in de Regioraad (toezichtsorgaan)</li> <li>– bestuursleden worden benoemd door deelnemende gemeenten</li> </ul>

<b>Reinigingsbedrijf Midden Nederland (RMN)</b>		
1	deelnemers	gemeenten Soest en Zeist
2	vestigingsplaats	gemeente Soest
3	onderwerp/ taken	inzameling en verwijdering van afval, straatreiniging, kolkenreiniging, gladheidsbestrijding e.e.
4	wettelijke basis	vrijwillig
5	vorm	formeel, publiekrechtelijk, openbaar lichaam
6	doelstelling	uitvoering/ dienstverlening/ beheerstaken
7	gemeentelijk budget	budget 2007: 4.718.600 euro
8	beheers- en bestuursstructuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>– raden van de deelnemende gemeenten benoemen per gemeente 2 leden voor het AB, aangevuld met portefeuillehouder</li> <li>– DB samengesteld uit AB</li> <li>– vergadert minimaal 2 maal per jaar</li> </ul>

<b>Gemeenschappelijke Regeling Afvalverwijdering Utrecht (AVU)</b>		
1	deelnemers	alle Utrechtse gemeenten en provincie Utrecht
2	vestigingsplaats	gemeente Nieuwegein
3	onderwerp/ taken	afsluiten en beheren van gezamenlijke verwerkingscontracten voor afval
4	wettelijke basis	vrijwillig
5	vorm	formeel, publiekrechtelijk, openbaar lichaam
6	doelstelling	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 uitvoering/ dienstverlening/ beheerstaken</li> <li>2 realiseren van financiële besparingen</li> </ol>
7	gemeentelijk budget	ca. 2.000.000 euro op jaarbasis - begroting AVU wordt één op één overgenomen in begroting RMN
8	beheers- en bestuursstructuur	AB: 1 gedeputeerde vanuit provincie, 2 leden van B&W gemeente Utrecht, per overige deelnemende gemeenten 1 lid van B&W

Gewest Eemland		
1	deelnemers	gemeenten Amersfoort, Baarn, Bunschoten, Eemnes, Leusden, Soest en Woudenberg
2	vestigingsplaats	gemeente Amersfoort
3	onderwerp/ taken	Gemeenschappelijke Regeling: GGD (één van de bestuurscommissies) en gewestsecretariaat. Gewestsecretariaat voert taken uit op het gebied van milieu, Wvg, bureau HALT, volkshuisvesting, verkeer & vervoer (incl. regiotaxi tot 1 januari 2007)
4	wettelijke basis	vrijwillig/ GGD: wettelijk verplicht
5	vorm	formeel, publiekrechtelijk, gemeenschappelijk orgaan
6	doelstelling	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 beleidsafstemming (onder meer verkeer &amp; vervoer)</li> <li>2 uitvoering/ dienstverlening/ beheerstaken (GGD, milieu)</li> <li>3 informatie-uitwisseling/ kennisdeling</li> <li>4 lobby: versterken positie gemeenten</li> </ol>
7	gemeentelijk budget	Gewest: 317.823 euro GGD budget 2007: 606.412 euro, budget 2006: 501.165
8	beheers- en bestuursstructuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>– AB: 2 leden van B&amp;W van elke gemeente, AB kent gewogen stemrecht, aantal inwoners is bepalend voor hoeveelheid stemmen</li> <li>– DB: uit AB, 1 lid van B&amp;W van elke gemeente, DB stelt portefeuilledverdeling vast</li> <li>– diverse bestuurscommissies (GGD, verkeer en vervoer, volkshuisvesting) en portefeuillehoudersoverleggen (economische zaken, financiën, gezondheidszorg, milieu, recreatie, RO, welzijn), komen periodiek bijeen (apart of in combinaties), voorzitter is lid DB, voorafgaand aan vergaderingen ambtelijk overleg met de deelnemende gemeenten</li> <li>– Gewestsecretariaat voor taakuitvoering (HALT, verkeer en vervoer, Wvg, milieu etc.)</li> </ul>

<b>Werkgelegenheid: Regionaal Sociaal Werkvoorzieningschap Amersfoort en omgeving – RWA bedrijven</b>		
1	deelnemers	gemeenten Amersfoort, Baarn, Bunschoten, Leusden, Soest en Woudenberg
2	vestigingsplaats	gemeente Amersfoort
3	onderwerp/ taken	1 taken in kader Wsw 2 belangenbehartiging van gemeenten op terrein van sociale werkvoorziening
4	wettelijke basis	vrijwillig
5	vorm	formeel, publiekrechtelijk, openbaar lichaam
6	doelstelling	1 uitvoering/ dienstverlening/ beheerstaken 2 advisering
7	gemeentelijk budget	geen, kostendekkende exploitatieresultaten (RWA is samenwerkingsovereenkomst aangegaan met Amfors Groep. Bij positief resultaat wordt weerstandsvermogen opgebouwd bij Amfors Groep. Kosten worden eveneens doorberekend. Rekening van RWA wordt daarmee altijd op nul afgesloten.)
8	beheers- en bestuursstructuur	– AB: portefeuillehouders van de deelnemende gemeenten – het AB vergadert 2 maal per jaar – DB aangewezen uit AB

<b>NV Utrecht</b>		
1	deelnemers	gemeente Utrecht, Amersfoort, Hilversum, provincie Utrecht, stadsregio Utrecht (BRU), Gewest Eemland, Gewest Gooi en Vechtstreek
2	vestigingsplaats	n.v.t.
3	onderwerp/ taken	opstellen ontwikkelingsplan voor de (noordvleugel van de) Randstad en noordvleugel Utrecht op terrein van RO, verkeer & vervoer en economische ontwikkeling/ integrale ruimtelijk-economische samenwerking
4	wettelijke basis	vrijwillig
5	vorm	informeel
6	doelstelling	1 beleidsafstemming, gezamenlijke visie-ontwikkeling 2 lobby richting rijksoverheid
7	gemeentelijk budget	
8	beheers- en bestuursstructuur	n.v.t.

Service Niveau Overeenkomst werk & inkomen		
1	deelnemers	gemeenten Baarn, Soest en CWI
2	vestigingsplaats	gemeente Soest
3	onderwerp/ taken	werkafspraken op terrein van taakuitvoering werk & inkomen
4	wettelijke basis	wettelijk verplicht om een overeenkomst af te sluiten op basis van de Wwb, echter: de in de SNO opgenomen samenwerkingsafspraken hebben geen juridische status (een 'afsprakenlijst')
5	vorm	formeel, privaatrechtelijk, convenant/ intentieverklaring
6	doelstelling	1 beleidsafstemming 2 uitvoering/ dienstverlening/ beheerstaken 3 informatie-uitwisseling/ kennisdeling
7	gemeentelijk budget	geen
8	beheers- en bestuursstructuur	periodiek ambtelijk overleg

Platform Hart van de Heuvelrug		
1	deelnemers	17 partijen, te weten gemeenten Amersfoort, De Bilt, Leusden, Soest en Zeist, provincie Utrecht, de ministeries van Defensie, Financiën, LNV, VROM en V&W, Stichting Utrechts Landschap, de Stichting Reinaerde, de Stichting Abrona, de Stichting Altrecht en Kamer van Koophandel Utrecht, Raininfrabeheer BV/ ProRail
2	vestigingsplaats	n.v.t.
3	onderwerp/ taken	verbetering van de ruimtelijke kwaliteit van het centrale deel van de Utrechtse Heuvelrug: het opstellen en uitvoeren van 'groene' en 'rode' projecten of ontwikkelingen, om een kwaliteitsimpuls van groen en rood te realiseren door in te spelen op kansen en aanwezige kwaliteiten in het gebied
4	wettelijke basis	vrijwillig
5	vorm	formeel, privaatrechtelijk, raamovereenkomst
6	doelstelling	1 beleidsafstemming 2 uitvoering projecten
7	gemeentelijk budget	
8	beheers- en bestuursstructuur	één vertegenwoordiger in het Platform namens iedere partij, daarnaast een Beheerscommissie met vier leden: gezamenlijke leden rijksoverheid en provincie benoemen ieder één lid, gezamenlijke gemeenten benoemen twee leden

## Bijlage 4: selectie van vier cases

In fase 2 van het onderzoek zijn vier formele samenwerkingsverbanden meer in detail bekeken, om inzicht te verkrijgen in de mate waarin de gemeenteraad tijdig en effectief kan sturen en controleren. De cases zijn geselecteerd langs twee 'assen':

- 1 samenwerking ten behoeve van (regionale) beleidsafstemming versus samenwerking gericht op uitvoering, dienstverlening of beheerstaken;
- 2 publiekrechtelijke versus privaatrechtelijke samenwerkingsverbanden.

Daarnaast heeft een aantal andere selectiecriteria een rol gespeeld bij de keuze voor de vier cases:

- wettelijk verplicht of vrijwillige samenwerking;
- recent gestarte of reeds lang bestaande samenwerking;
- samenwerkingsverbanden waarmee een klein of groot budget vanuit de gemeente gemoeid is;
- spreiding over beleidsterreinen;
- lokale politiek-bestuurlijke situatie/ actuele ontwikkelingen;
- betrokkenheid van veel/ weinig gemeentebesturen en/ of private partners.

Tabel B4.1 geeft aan welke cases uiteindelijk in fase 2 van het onderzoek in detail zijn bestudeerd.

	<b>Samenwerking t.b.v. (regionale) beleidsafstemming</b>	<b>Samenwerking t.b.v. uitvoering, dienstverlening of beheerstaken</b>
<b>Publiekrechtelijk samenwerkingsverband</b>	Gewest Eemland	Reinigingsbedrijf Midden Nederland
<b>Privaatrechtelijk samenwerkingsverband</b>	Service Niveau Overeenkomst Werk en Inkomen	Stichting Eem-Vallei Educatief

Tabel B4.1: overzicht indeling cases fase 2

### Toelichting op de selectie

De Rekenkamercommissie heeft er expliciet voor gekozen om alle vier de cellen van de bovenstaande matrix te vullen. Dit vraagt een verdeling over publieke- en private verbanden en een verdeling over regelingen die zich primair richten op beleidsafstemming of juist op de uitvoering van (overheids)taken. De volgende argumenten liggen ten grondslag aan de selectie:

- 1 Gewest Eemland: publiekrechtelijk, gericht op (regionale) beleidsafstemming<sup>64</sup>, reeds lang bestaand samenwerkingsverband, diverse beleidsterreinen komen aan

<sup>64</sup> Overigens is het merendeel van de samenwerking binnen het Gewest Eemland gericht op uitvoering van beleidsvrije of beleidsarme publiekstaken.



- de orde, wettelijk verplicht element (GGD), betrokkenheid van een relatief groot aantal gemeenten.
- 2 Reinigingsbedrijf Midden Nederland: publiekrechtelijk, gericht op uitvoeringstaken en dienstverlening, relatief recent gestart, groot gemeentelijk budget, vrijwillig karakter, actuele ontwikkelingen (naderende uitbreiding van twee naar vier gemeenten), betrokkenheid van een klein aantal gemeenten.
  - 3 Service Niveau Overeenkomst Werk en Inkomen: privaatrechtelijk, maar zonder juridisch bindende status, gericht op beleidsafstemming, betrokkenheid private partner, vrijwillig karakter.
  - 4 Stichting Eem-Vallei Educatief: privaatrechtelijk, gericht op uitvoeringstaken en dienstverlening, relatief recent gestart, betrokkenheid relatief groot aantal gemeenten.

## Bijlage 5: literatuurlijst

### Algemeen

- Deloitte, *Gemeente Governance, Handboek Verbonden partijen, 'Twee voeten in één sok'*, mei 2006
- Gemeente Soest, *Programmabegroting 2006 – 2009*, september 2005
- Gemeente Soest, *Programmabegroting 2007 – 2010*, september 2006
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, *Onderzoeksrapport democratische Legitimatie Intergemeentelijke Samenwerkingsverbanden*, november 2005
- Partners+Pröpper, in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, *Trendstudie Samenwerking Decentrale Overheden*, augustus 2005
- Rekenkamercommissie De Bilt, *Gemeenschappelijke Regelingen in De Bilt, over de positie van de gemeenteraad ten opzichte van gemeenschappelijke regelingen: Welke koers wordt gevaren en wie is de kapitein?*, januari 2006
- Rekenkamer Nijmegen, *Onderzoek Verbonden Partijen*, november 2004
- Rekenkamercommissie Rheden, *Gemeenschappelijke Regelingen*, januari 2006
- Rekenkamercommissie Werkendam, *Grip op Verbondenheid*, juli 2006
- Tekst Wet gemeenschappelijke regelingen, december 1984

### Websites

- [www.avu.nl](http://www.avu.nl)
- [www.ggdeemland.nl](http://www.ggdeemland.nl)
- [www.gewesteemland.nl](http://www.gewesteemland.nl)
- [www.heeldeheuvelrug.nl](http://www.heeldeheuvelrug.nl)
- [www.minbzk.nl](http://www.minbzk.nl)
- [www.nvutrecht.nl](http://www.nvutrecht.nl)
- [www.project.vrom.nl](http://www.project.vrom.nl)
- [www.rampenbeheersing.nl](http://www.rampenbeheersing.nl)
- [www.rwa.nl](http://www.rwa.nl)
- [www.rmn.nl](http://www.rmn.nl)
- [www.scholenindekunst.nl](http://www.scholenindekunst.nl)
- [www.socialiedienstbbs.nl](http://www.socialiedienstbbs.nl)
- [www.soest.nl](http://www.soest.nl)
- [www.stev.nl](http://www.stev.nl)
- [www.veiligheid/minbzk.nl/veiligheidsregio's](http://www.veiligheid/minbzk.nl/veiligheidsregio's)
- [www.veiligheidsregio-utrecht.nl](http://www.veiligheidsregio-utrecht.nl)

N.B. Wat betreft de samenwerkingsverbanden die in fase 2 van het onderzoek zijn bestudeerd vormt deze literatuurlijst een overzicht van de belangrijkste stukken. Het overzicht is niet uitputtend.

### Reinigingsbedrijf Midden Nederland

- RMN, *Rapportage 2<sup>e</sup> kwartaal 2006, Dienstverlening RMN*, 29 september 2006
- RMN, *Begroting 2007*, 29 juni 2006
- RMN, *Jaarrekening 2005*, 29 juni 2006
- RMN, *Jaarverslag 2005*, 29 juni 2006
- RMN, *Rapportage dienstverlening 3e kwartaal 2005*, december 2005
- RMN, *Verslag overleg DB*, 14 november 2005

RMN, Dienstverleningsovereenkomst RMN, 1 november 2005  
RMN, Verslag overleg DB, 19 september 2005  
RMN, Dienstverleningsovereenkomst met gemeente Soest, september 2005  
RMN, Verslag overleg AB en DB, 20 juni 2005  
Gemeente Soest, memo m.b.t. RMN overleg AB, 20 juni 2005  
RMN, Begroting 2006, 20 juni 2005  
RMN, Jaarrekening 2004, 20 juni 2005  
RMN, Bestuursvoorstel, 1 juni 2005  
RMN, Visie- en strategienota RMN AanZet, voor een schone toekomst, juni 2005  
RMN, Rapportage dienstverlening 1<sup>e</sup> kwartaal 2005, juni 2005  
RMN, Verslag overleg DB, 30 mei 2005  
Gemeente Soest, Brief betreffende ontwerpbegroting 2006, 23 mei 2005  
Gemeente Soest, Adviesnota Ontwerp-begroting RMN 2006, 13 april 2005  
RMN, Verslag overleg DB, 21 maart 2005  
RMN, Verslag overleg DB, 21 februari 2005  
RMN, Organisatieverordering/ financiële verordering/ controleprotocol accountantscontrole jaarrekening, 1 januari 2005  
RMN, Interne memo m.b.t. kwaliteitsbeelden bij wegen, januari 2005  
RMN, Stukken AB en DB, januari 2005  
RMN, Brief Benchmarking 2003, december 2004  
RMN, Verslag overleg AB en DB, 15 november 2004  
RMN, Begroting 2005, 21 juni 2004  
Gemeente Soest, Brief betreffende begroting 2005 RMN, 17 juni 2004  
Gemeente Soest, Memo betreffende jaarrekening 2003 en conceptbegroting 2005 RMN, 3 juni 2004  
Gemeente Soest, Brief betreffende jaarrekening 2003 en begroting 2005 RMN, 28 oktober 2004  
RMN, Brief betreffende begroting 2004 – 2007, 27 oktober 2003  
Gemeente Soest, Brief betreffende gemeenteraadsbesluiten tariefopslag en grofvuilinzameling, 10 oktober 2003  
Gemeente Soest, Adviesnota RMN doelmatigheidsvoordeel, reservebeleid en begroting 2004, 16 juni 2003  
Gemeente Soest, Memo betreffende begroting RMN 2004 concept 1, 2 mei 2003  
Gemeenschappelijke Regeling Reinigingsbedrijf Midden Nederland, 19 april 2002

**Gewest Eemland**

Gewest Eemland, Concept Productenbegroting 2007, 29 juni 2006  
Gewest Eemland, Jaarverslag Bureau HALT 2005, mei 2006  
Gewest Eemland, Jaarrekening en jaarverslag 2005, 6 april 2006  
Gewest Eemland, Verslag DB vergadering, 16 maart 2006  
Gewest Eemland, Jaarverslag afdeling milieu 2005, 13 maart 2006  
Gewest Eemland, Memo DB Strategische agenda Gewest Eemland, 8 maart 2006  
Gemeente Soest, Adviesnota Gewest Eemland – bijeenkomst dagelijks bestuur, 8 maart 2006  
Gemeente Soest, interne e-mail m.b.t. advisering stukken AB en DB, 6 maart 2006  
Gewest Eemland, Brief uitstel begrotingstraject 2007 Gewest Eemland en GGD Eemland, 27 februari 2006  
Gewest Eemland, Memo geschil uittreding Nijkerk, 26 januari 2006  
Gewest Eemland, Verslag DB vergadering, 26 januari 2006  
Gewest Eemland, Klanttevredenheidsonderzoek 2005 Team Bestuursondersteuning, januari 2006  
Gewest Eemland, Nota Reserves en Voorzieningen, 3 oktober 2005

Gewest Eemland, *Verslag DB vergadering*, 22 september 2005  
Gewest Eemland, *Verslag AB vergadering*, 22 september 2005  
Gewest Eemland, *Projectvoorstel WMO en subsidieaanvraag*, 22 september 2005  
Gemeente Soest, *Adviesnota Gewest Eemland – bijeenkomst dagelijks bestuur*, 15 september 2005  
Gemeente Amersfoort, *Memo aan DB Gewest, Op weg naar een regionale agenda Eemland*, 8 september 2005  
Gemeente Soest, *Adviesnota Projectplan regionale ontwikkelpilot WMO*, 23 augustus 2005  
Gewest Eemland, *Memo Stand van zaken geschil Nijkerk*, 22 september 2005  
Geschillencommissie Gewest Eemland, *Brief uittreding Nijkerk uit Gewest Eemland*, 7 september 2005  
Geschillencommissie Gewest Eemland, *Eindadvies geschil over (gedeeltelijke) uittreding gemeente Nijkerk uit het Gewest Eemland*, 29 juni 2005  
Gemeente Soest, *Adviesnota Financiële stukken Gewest Eemland, GGD Eemland en OBD*, 24 mei 2005  
Gewest Eemland, *Verslag DB vergadering*, 26 mei 2005  
Gewest Eemland, *Jaarverslag Bureau HALT 2004*, mei 2005  
Gewest Eemland, *Verslag DB vergadering*, 21 april 2005  
Gewest Eemland, *Beleidsverslag 2004, Algemene toelichting, concept*, 21 april 2005  
Gewest Eemland, *Begroting 2006*, 21 april 2005  
Gewest Eemland, *Jaarverslag afdeling Milieu 2004*, 4 maart 2005  
Gewest Eemland, *TeamBestuursondersteuning, concept Jaarverslag 2004*, 22 februari 2005  
Gewest Eemland, *Verslag DB vergadering*, 17 februari 2005  
Eindrapport 'Rondje Gewest', 2005  
Gemeente Soest, *Voorstel raadsbesluit Vaststellen gemeenschappelijke Regeling Gewest Eemland*, 16 december 2004  
Gemeente Soest, *Adviesnota Gewest Eemland – wijziging bestuursstructuur*, 26 oktober 2004  
Gemeente Soest, *Memo en notitie m.b.t. beleidsvoornemens tot organisatie-aanpassing Gewest*, 20 september 2004  
Tekst van de Gemeenschappelijke Regeling Gewest Eemland, december 2004  
Gewest Eemland, *Werkgroep Opties Kostenbesparing Eemland (OKE), Verslag van bevindingen (eindrapport)*, 22 april 2004  
Gewest Eemland, *Werkgroep Opties Kostenbesparing Eemland (OKE), Tussenrapportage bevindingen en conclusies*, 12 februari 2004  
Gewest Eemland, *Werkgroep Opties Kostenbesparing Eemland (OKE), Quick-benchmark, versie 4.0*, 2004

**Stichting Eem-Vallei Educatief**

Gemeente Soest, *Brief betreffende toezenden kopieën*, 30 juni 2006  
Gemeente Soest, *Voorstel tot besluit goedkeuring jaarrekening 2005*, 15 juni 2006  
Gemeente Soest, *Adviesnota instemmen met jaarrekening 2005 Stichting Eem-Vallei Educatief*, 9 mei 2006  
Stichting Eem-Vallei Educatief, *Handboek AO, Huishoudelijk reglement Regioraad*, 21 april 2006  
Stichting Eem-Vallei Educatief, *Bestuursverslag 2005*, april 2006  
Stichting Eem-Vallei Educatief, *Jaarrekening 2005 (inclusief accountantsverklaring)*, april 2006  
Gemeente Soest, *Voorstel tot besluit begroting 2006 Stichting Eem-Vallei Educatief*, 15 december 2005  
Gemeente Soest, *Brief betreffende begroting 2006*, 9 december 2005  
Stichting Eem-Vallei Educatief, *Conceptbegroting 2006*, 3 november 2005

Gemeente Soest, Adviesnota goedkeuring begroting 2006, 2 november 2005  
Stichting Eem-Vallei Educatief, Brief aan raad betreffende conceptbegroting 2006, 27 oktober 2005  
Gemeente Soest, Brief betreffende stand van zaken, 18 oktober 2005  
Gemeente Soest, Voorstel tot besluit goedkeuring statuutwijziging, 15 juni 2006  
Gemeente Soest, Adviesnota statutenwijziging Stichting Eem-Vallei Educatief, 17 mei 2005  
Gemeente Soest, Voorstel tot besluit goedkeuring voordracht bestuurslid, 28 april 2005  
Gemeente Soest, Adviesnota bindende voordracht bestuurslid, 22 maart 2005  
Notariële Akte van Bestuursoverdracht, 30 december 2004  
Gemeente Soest, Brief betreffende volmacht bestuursoverdracht, 24 december 2004  
Gemeente Soest, Voorstel tot besluit goedkeuring bindende voordracht bestuur, 16 december 2004  
Gemeente Soest, Adviesnota goedkeuring begroting 2005 Stichting Eem-Vallei Educatief, 12 november 2004  
Stichting Eem-Vallei Educatief, Tussenrapportage betreffende voorbereidingstraject voor bestuurlijke overdracht, 1 november 2004  
Gemeente Soest, Tussenrapportage voortgangstraject bestuurlijke verzelfstandiging openbaar onderwijs per 01-01-2005, november 2004  
Stichting Eem-Vallei Educatief, Brief betreffende conceptbegroting 2005 en akte van oprichting, 28 oktober 2004  
Gemeente Soest, Verslag van de openbare vergadering van de commissie Sport, Sociale Zaken, Onderwijs en Welzijnszaken, 13 oktober 2004  
Gemeente Soest, Voorstel tot besluit verzelfstandiging openbaar onderwijs, 24 juli 2004  
Gemeente Soest, Brief betreffende goedkeuring oprichting Stichting Eem-Vallei Educatief, 8 juli 2004  
Gemeente Soest, Adviesnota Oprichting Stichting Openbaar Primair Onderwijs Eem-Vallei Educatief, 1 juli 2004  
Gemeente Soest, Notulen gemeenteraadsvergadering, 24 juni 2004  
Gemeente Soest, Raadsvoorstel Verzelfstandiging openbaar onderwijs per 1 januari, juni 2004  
Gemeente Soest, Notulen uitgebreide commissievergadering, 24 juni 2004  
Gemeente Soest, Verslag van de openbare vergadering van de commissie Sport, Sociale Zaken, Onderwijs en Welzijnszaken, 16 juni 2004  
Gemeente Soest, Adviesnota Raadsvoorstel Verzelfstandiging openbaar onderwijs, 18 mei 2004  
Gemeente Soest, Memo behorende bij eindrapport Tijd voor Kwaliteit, 18 mei 2004  
Gemeente Soest, Brief betreffende verzelfstandiging openbaar onderwijs, 4 mei 2004  
Gemeente Soest, Adviesnota verzelfstandiging openbaar onderwijs, 13 april 2004  
Gemeente Soest, Verslag van de openbare vergadering van de commissie Sport, Sociale Zaken, Onderwijs en Welzijnszaken, 7 april 2004  
Gemeente Soest, Notulen gemeenteraadsvergadering, 31 maart 2004  
Statuten Stichting Eem-Vallei Educatief  
Stichting Eem-Vallei Educatief, Code Goed Bestuur

**Overige samenwerkingsverbanden**

Gemeente Soest, Service niveau overeenkomst 2006, februari 2006  
Gemeenschappelijke Regeling Afvalverwijdering Utrecht, 1995  
Gemeenschappelijke Regeling Baarn, Bunschoten, Soest, 2002  
Gemeenschappelijke Regeling Veiligheidsregio Utrecht, juli 2005  
Gemeenschappelijke Regeling Regionaal Sociaal Werkvoorzieningsschap Amersfoort en omgeving RWA Bedrijven, december 2000  
Raamovereenkomst Hart van de Heuvelrug, juni 2004

Regeling Regionaal Sociaal Werkvoorzieningsschap Amersfoort en omgeving RWA Bedrijven,

*Jaarrekening 2005, mei 2006*

Regeling Regionaal Sociaal Werkvoorzieningsschap Amersfoort en omgeving RWA Bedrijven,

*Begroting 2007, april 2006*

Statuten Stichting Regionale Onderwijsbegeleidingsdienst Eemland

## Bijlage 6: overzicht respondenten

In het kader van dit onderzoek hebben gesprekken plaatsgevonden met vertegenwoordigers uit de gemeenteraad, de ambtelijke organisatie en het college. Ook is gesproken met directeurs/ secretarissen van de samenwerkingsverbanden die in fase 2 van het onderzoek bestudeerd zijn. De gesprekspartners zijn in alfabetische volgorde weergegeven.

- De heer M. Baskaya – PvdA raadslid gemeente Soest
- Mevrouw G. Bello – vestigingsmanager CWI
- De heer J. Booi – hoofd gemeentelijk Uitstroom- en Activeringscentrum
- De heer H. Brouwer – senior financieel beleidsadviseur, afdeling Financiën en Belastingen, gemeente Soest
- De heer H. Dillingh – beleidsadviseur milieu en afval, afdeling Algemene Zaken, gemeente Soest
- De heer G. Ditzel – directeur financiën en huisvesting Stichting Eem-Vallei Educatief
- De heer K. Van Geet – VVD raadslid gemeente Soest
- De heer H. Gerth, hoofd afdeling Sport, Onderwijs en Welzijn, gemeente Soest
- De heer R. Van Hal – CDA raadslid gemeente Soest
- De heer J. Hilhorst – beleidsmedewerker afdeling Algemene Zaken, gemeente Soest
- De heer T. Koelewijn – Soest 2000 raadslid gemeente Soest
- De heer A.J. De Korte – controller Gewest Eemland
- De heer B. Krijger – wethouder gemeente Soest
- De heer P. Lemmen – wethouder gemeente Soest
- Mevrouw A. Mann – Groen Links raadslid gemeente Soest
- De heer R. Schram – directeur Reinigingsbedrijf Midden Nederland
- De heer L. Schumer – algemeen directeur Stichting Eem-Vallei Educatief
- De heer J. Van Vuuren – Christen Unie raadslid gemeente Soest
- De heer A. Van Wanrooij – verkeerskundige, afdeling Verkeer, Groen en Infrastructuur, gemeente Soest
- De heer P. Van Wermeskerken – directeur/ secretaris Gewest Eemland