

Eindrapport

# Grip op verbonden partijen

EEN ONDERZOEK VAN DE REKENKAMERCOMMISSIE MASSLUIS

**Rekenkamercommissie Maassluis**  
**8 januari 2016**

**PARTNERS<sup>+</sup>PRÖPPER**

DENKERS EN DOENERS VOOR DE PUBLIEKE ZAAK

MARKVELD 26 . 5261 EB VUGHT

POSTBUS 115 . 5260 AC VUGHT

TELEFOON (073) 658 70 80

[WWW.PARTNERSENPROPPER.NL](http://WWW.PARTNERSENPROPPER.NL)

[INFO@PARTNERSENPROPPER.NL](mailto:INFO@PARTNERSENPROPPER.NL)

KVK 33300373

## Colofon

Dit onderzoeksrapport is opgesteld in opdracht van de Rekenkamercommissie Maassluis. Het rapport geeft zicht op de huidige grip van het gemeentebestuur van Maassluis op verbonden partijen en de lessen die daaruit getrokken kunnen worden.

Dit rapport is opgesteld door twee onderzoekers van onderzoeks- en adviesbureau Partners+Pröpper: Ing. Peter Struik MBA en Remco Smulders MSc

**PARTNERS+PRÖPPER**  
DENKERS EN DOENERS VOOR DE PUBLIEKE ZAAK

## Inhoudsopgave

<b>0</b>	<b>De Kern</b> .....	<b>1</b>
0.1	Inleiding .....	1
0.2	Conclusies .....	5
0.3	Aanbevelingen .....	9
<b>1</b>	<b>Inventarisatie verbonden partijen Maassluis</b> .....	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>Grip bij het aangaan van samenwerking</b> .....	<b>20</b>
2.1	Strategische visie .....	20
2.2	Afwegingskader.....	22
2.3	Informatie bij aangaan nieuwe verbonden partijen.....	24
2.4	Kaderstelling door de raad bij aangaan samenwerking.....	27
<b>3</b>	<b>Grip op bestaande verbonden partijen</b> .....	<b>29</b>
3.1	Beheersing: zicht op taakuitvoering, financiën en risico's .....	29
3.2	Verantwoording aan raad.....	30
3.3	Sturing en controle door de raad .....	32
<b>4</b>	<b>Grip op beëindiging van samenwerking</b> .....	<b>35</b>
4.1	Afspraken over uittreding en beëindiging .....	35
4.2	Evaluatie.....	36
	<b>Bestuurlijke reactie van het College van B&amp;W.....</b>	<b>38</b>
Bijlage 1	Resultaten digitale enquête .....	40
Bijlage 2	Onderzoeksopzet .....	56
Bijlage 3	Bronnen- en respondentenlijst .....	61

## o De Kern

### o.1 Inleiding

#### Aanleiding

De Rekenkamercommissie Maassluis heeft een onderzoek uitgevoerd naar de grip van de gemeente(raad) op verbonden partijen.

Ook in 2010 was het sturen op verbonden partijen onderwerp van een rekenkameronderzoek. Mede naar aanleiding van dat onderzoek heeft de gemeente de Nota Verbonden Partijen 2011 opgesteld.

De Rekenkamercommissie vernam recent van raadsleden dat zij het behouden van invloed op verbonden partijen nog steeds een belangrijk worstelpunt vinden. Dit nieuwe onderzoek moet zicht geven op de actuele situatie en bijdragen aan doorontwikkeling van de Nota Verbonden Partijen.

#### Doel- en vraagstelling onderzoek

Met dit onderzoek wil de Rekenkamercommissie:

- 1 de raad inzicht verschaffen in de informatievoorziening en de sturing in de gemeente Maassluis ten aanzien van de verbonden partijen;
- 2 een aanzet geven voor mogelijke verbeteringen van de sturingsmogelijkheden en het toezicht van de gemeenteraad ten aanzien van verbonden partijen welke meegenomen kunnen worden in de nieuw op te stellen Nota Verbonden Partijen.

Hoofdvraag van het onderzoek is:

*Op welke wijze geeft de gemeente Maassluis invulling aan sturing, beheersing, verantwoording en toezicht ten aanzien van en binnen haar verbonden partijen en hoe is de invloed van de gemeente(raad) daarbij geborgd?*

Deze hoofdvraag is uitgewerkt in deelvragen die verdeeld zijn over drie blokken.

#### A INVENTARISATIE VERBONDEN PARTIJEN

- 1 Welke verbonden partijen heeft de gemeente Maassluis?
  - Hoe is de juridische vormgeving geregeld?
  - Hoe groot is het gemeentelijk belang?
  - Hoe is de vertegenwoordiging vanuit de gemeente geregeld?
  - Om hoeveel geld gaat het? Wat is de jaarlijkse bijdrage van Maassluis?
  - Wat zijn de risico's?

#### B GRIP OP VERBONDEN PARTIJEN

- 2 Op welke wijze is de sturing, de verantwoording en het toezicht binnen de gemeente Maassluis geregeld ten aanzien van de verbonden partijen?

- Aangaan verbonden partijen: wat is het beleid / de visie van Maassluis betreffende het aangaan van verbonden partijen en hoe wordt de raad betrokken bij het aangaan van nieuwe verbonden partijen?
- Informatievoorziening: Hoe, van wie en wanneer ontvangt de gemeente(raad) welke informatie van de verbonden partijen? Wordt hiermee voldaan aan de normen uit de Wet Gemeenschappelijke Regelingen en de Nota Verbonden Partijen uit 2011?
- Sturing en verantwoording: Hoe krijgt een vertegenwoordiger in een verbonden partij vanuit de gemeente(raad) een standpunt mee en hoe verantwoordt deze vertegenwoordiger zich voor zijn optreden binnen de verbonden partij?
- Resultaten: Is er adequaat zicht op de resultaten die de verbonden partijen behalen (in het licht van de door de gemeente gestelde doelen)?
- Beëindiging en uittreding: Heeft de gemeente(raad) zicht op de mogelijkheden om verbonden partijen te beëindigen of uit te treden? Maakt de gemeente(raad) indien resultaten tegenvallen ook gebruik van deze mogelijkheden?

### C LESSEN VOOR DE TOEKOMST

- 3 Welke structurele verbeteringsmogelijkheden zijn mogelijk in de sturing, beheersing, verantwoording en het toezicht door de gemeente(raad) op de verbonden partijen?

### Evaluatiemodel en normenkader

Om de deelvragen te kunnen beantwoorden is onderstaande evaluatiemodel gebruikt:



Figuur 0.1: Evaluatiemodel

Voor blok B van het evaluatiemodel (grip op verbonden partijen) heeft de Rekenkamercommissie een normenkader uitgewerkt. In het evaluatiemodel zijn de normen al kort weergegeven. Het complete normenkader is uitgewerkt in bijlage 2.

De hoofdnorm is dat er sprake is van verlengd in plaats van verlegd lokaal bestuur. Bij verlengd lokaal bestuur houdt de gemeente grip en regie op de samenwerking in de zin dat eigen doelen centraal staan. Kenmerkend is onder meer dat het college werkt met een helder inhoudelijk mandaat vanuit de raad en dat het gemeentebestuur in staat is precies te formuleren welke resultaten van verbonden partijen verlangd worden. Van verlegd lokaal bestuur is sprake indien verbonden partijen taken overnemen van de gemeente zonder heldere aansturing. Bij verlegd lokaal bestuur gaan samenwerkingsorganen ‘een eigen leven leiden’ – het samenwerkingsorgaan (en niet de deelnemende gemeenten) bepalen de doelen en de richting.

### Verlengd lokaal bestuur

*Het gemeentebestuur is...*

#### Zelfverzekerd

De gemeente zet samenwerking in als strategie om gemeentelijke doelen te bereiken

#### Zelfstandig

De gemeente maakt binnen de samenwerking keuzes om eigen gemeentelijke doelen te bereiken

#### Zelfbewust

De gemeente neemt een actieve rol in de dagelijkse aansturing van het samenwerkingsverband

### Verlegd lokaal bestuur

*Het gemeentebestuur is...*

#### Afhankelijk

De gemeente heeft geen goed zicht op welke gemeentelijke doelen op welke wijze worden bereikt met samenwerking

#### Afwachtend

De gemeente accepteert de algemene diensten van het samenwerkingsverband zonder kritische toets

#### Afhoudend

De gemeente ziet het samenwerkingsverband als een orgaan zonder directe relatie met de gemeente

Figuur 0.2: Verlengd vs. verlegd lokaal bestuur

### Afbakening

De rekenkamercommissie heeft er voor gekozen het onderzoek af te bakenen tot de grip op verbonden partijen. Een verbonden partij is een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin de gemeente een bestuurlijk én een financieel belang heeft (Besluit Begroting en Verantwoording, art.1.). Een bestuurlijk belang wil zeggen dat de gemeente is vertegenwoordigd in bijvoorbeeld het Algemeen Bestuur of een Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Een financieel belang wil zeggen dat de gemeente aansprakelijk gesteld kan worden als de verbonden partij zijn financiële verplichtingen niet na kan komen. Deze nauwe afbakening maakt dat onder meer informele samenwerkingsverbanden (denk aan een regionaal portefeuillehouders-overleg) geen onderdeel uit maken van het onderzoek. Deze keuze maakt dat het onderzoek behapbaar blijft. Bovendien spelen bij verbonden partijen gezien het gemeentelijke financiële belang ook vaak de grootste gemeentelijke risico's.

### Aanpak

Het onderzoek is uitgevoerd in drie fasen:

- 1 In de oriënterende fase is een inventarisatie van alle verbonden partijen van de gemeente Maassluis uitgevoerd via een digitale enquête onder ambtelijk accounthouders. In deze fase heeft ook oriënterende dossierstudie plaatsgevonden en een gesprek met een afvaardiging van de raad.

- 2 In de verdiepende fase stond blok B uit het evaluatiemodel centraal. De Rekenkamercommissie heeft vier casus gekozen waarop in gesprekken met het college, ambtenaren en de samenwerkingsverbanden is ingezoomd: Stroomopwaarts MVS, ROGplus Nieuwe Waterweg Noord, de GR Jeugdhulp Rijnmond en de DCMR Milieudienst Rijnmond.
- 3 In de verslagleggende fase is dit rapport opgesteld, inclusief de conclusies en aanbevelingen.

### Leeswijzer

De opbouw van het rapport volgt de opbouw van het evaluatiemodel:

**Hoofdstuk 0: De Kern** bevat naast deze inleiding de conclusies en aanbevelingen.

**Hoofdstukken 1 t/m 4** bevatten de onderzoeksbevindingen. De bevindingen worden steeds geïllustreerd met voorbeelden uit de vier verdiepende casus. De hoofdstukken zijn gestructureerd aan de hand van de verschillende blokken uit het evaluatiemodel:

- 1 Inventarisatie van de verbonden partijen van Maassluis
- 2 Grip bij het aangaan van samenwerking
- 3 Grip op bestaande verbonden partijen
- 4 Grip op de beëindiging van samenwerking.

**Bijlagen 1 t/m 3** bevatten de resultaten van de digitale enquête, een volledige uitwerking van de onderzoeksopzet en de bronnen- en respondentenlijst.

## 0.2 Conclusies

### Hoofdconclusie:

In het licht van de tegenstelling verlengd versus verlegd lokaal bestuur slaat de balans in Maassluis door naar verlengd lokaal bestuur. Immers het gemeentebestuur:

- handelt zelfstandig door de eigen visie op samenwerking toe te passen;
- handelt zelfbewust door actief zicht te houden op de taakuitvoering en financiën van verbonden partijen;
- handelt zelfverzekerd door actief en met succes gebruik te maken van de (bij)sturingsmogelijkheden.

Er is ook ruimte voor ontwikkeling. Belangrijke aandachtspunten zijn:

- De gemeenteraad handelt tijdens het aangaan van verbonden partijen afwachtend en komt onvoldoende in de kaderstellende rol.
- Het gemeentebestuur stelt zich afhankelijk op door zelf onvoldoende evalueerbaar te formuleren wat verbonden partijen voor Maassluis moeten opleveren in financiële, organisatorische en maatschappelijke zin. Hierdoor ontbreekt een kader en informatie op basis waarvan de prestaties van verbonden partijen beoordeeld kunnen worden.

Deze hoofdconclusie is opgebouwd uit vijf deelconclusies. De tekens + en - laten zien wat positieve conclusies zijn (die wijzen op verlengd lokaal bestuur) en wat kritische conclusies zijn (die wijzen op verlegd lokaal bestuur).

### *Verbonden partijen in Maassluis*

#### **1 Het belang van goede sturing en controle op verbonden partijen is de afgelopen jaren sterk toegenomen.**

Maassluis neemt in 2015 deel aan 15 verbonden partijen. Recent zijn drie nieuwe verbonden partijen gestart, waaronder de GR Stroomopwaarts MVS en de GR Jeugdhulp Rijnmond. Beide verbonden partijen zijn actief op taken met een grote maatschappelijke impact: de jeugdzorg en (arbeids)participatie. Bovendien zijn het ook nog eens taken waar veel financiële middelen mee gemoeid zijn. Als gevolg hiervan is het totale percentage van de gemeentebegroting dat via verbonden partijen wordt uitgegeven flink omhoog geschoten: van 10% in 2011, naar 23% nu.

### *Grip bij aangaan samenwerking*

#### **2 + Maassluis heeft een impliciete maar heldere visie op samenwerking die in de praktijk ook wordt toegepast. Het college betreft de raad actief bij de besluitvorming over het aangaan van nieuwe verbonden partijen.**

- Maassluis wil een zelfstandige gemeente blijven die (bij voorkeur publiekrechtelijk) samenwerkt wanneer dit kwalitatieve, financiële of efficiency voordelen oplevert.
- Deze visie is recent in de praktijk gebracht bij het aangaan van een aantal nieuwe verbonden partijen. Het college voert daarbij de regie, betreft de raad systematisch en verstrekt diepgaande informatie over onder andere de verwachte kosten en baten van de samenwerking.



- 2 - De raad komt desondanks bij het aangaan van verbonden partijen onvoldoende in een kaderstellende rol. De motieven om deel te nemen en de lokaal beoogde maatschappelijke effecten worden onvoldoende evalueerbaar geformuleerd.**
- Bij het aangaan van de GR Jeugdhulp en Stroomopwaarts is zichtbaar dat de raad wel reageert op plannen van het college, maar nauwelijks eigen kaders en voorwaarden meegeeft. Een afwegingskader zou de raad kunnen helpen met het maken van een eigenstandige afweging en het stellen van kaders. Maassluis kent op papier wel een afwegingskader, maar dit is nooit door de raad vastgesteld en gebruikt.
  - Raadsdiscussies bij het aangaan van verbonden partijen richten zich op details en niet op de kernvragen. Dit wordt bijvoorbeeld bij het aangaan van Stroomopwaarts gevoed door (te) diepgaande informatievoorziening: informatie die zicht geeft op een groot aantal details, maar geen zicht biedt op kernpunten als de exacte meerwaarde van samenwerking en de feitelijke keuzeruimte die de raad nog heeft als de verbonden partij eenmaal bestaat.
  - Het gemeentebestuur geeft aan met welke motieven verbonden partijen worden aangegaan, maar deze motieven worden onvoldoende evalueerbaar geformuleerd. Gevolg hiervan is dat de raad en het college later lastig kunnen controleren of de verbonden partij de beoogde meerwaarde biedt. Bovendien is bij het formuleren van motieven met name aandacht voor efficiëntie en organisatorische voordelen; onderbelicht blijft wat de samenwerking moet opleveren voor de samenleving van Maassluis (beoogde maatschappelijke effecten).

***Grip op bestaande verbonden partijen (informatie en zicht op resultaten)***

- 3 + Ambtenaren en bestuurders van Maassluis hebben goed zicht op de taakuitvoering en financiële prestaties van de verbonden partijen.**
- Het college zet er actief op in om ‘dicht bij het vuur te zitten’, bijvoorbeeld door in Dagelijks Besturen van verbonden partijen zitting te nemen. Daarnaast dringt Maassluis onder meer aan op het versturen van periodieke voortgangsrapportages en verbeteren van het zicht op risico's.
  - Dit resulteert over het algemeen in goed zicht op de taakuitvoering en financiële prestaties van verbonden partijen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de DCMR (met maandrapportages over ingezette uren en producten) en ROGplus.
  - Nieuwe verbonden partijen (Stroomopwaarts en Jeugdhulp Rijnmond) geven daarnaast aan graag samen met de raad aan een goede informatievoorziening te willen bouwen.
- 3 - De raad heeft niet of nauwelijks zicht op de maatschappelijke effecten die partijen voor Maassluis realiseren.**
- De Paragraaf Verbonden partijen in de jaarstukken van de gemeente bevat geen zicht op de maatschappelijke effecten die elke verbonden partij voor Maassluis gerealiseerd heeft. Hiermee biedt de paragraaf onvoldoende handvatten voor sturing en controle. De Paragraaf bevat overigens wel de informatie die deze volgens de Nota verbonden partijen moet bevatten.

- De stukken die de raad van de verbonden partijen zelf ontvangt, laten niet zien wat de lokale keuzeruimte en lokale resultaten zijn (zie bijvoorbeeld DCMR) of bieden onvoldoende zicht op de gerealiseerde effecten (zie bijvoorbeeld ROGplus).

#### *Grip op bestaande verbonden partijen (sturing en controle)*

#### **4 + Het gemeentebestuur van Maassluis maakt actief gebruik van de mogelijkheden om verbonden partijen te controleren en bij te sturen – en heeft hierbij ook succes.**

- De raad stelt raadsvragen om partijen te controleren en neemt moties en zienswijzen aan waarin lokale standpunten worden ingenomen. Hiermee stuurt de raad het college met een duidelijke boodschap op pad. Tijdens raadsvergaderingen koppelen collegeleden vervolgens mondeling terug wat het resultaat is geweest van hun inbreng in verbonden partijen.
- Ondanks dat Maassluis vaak formeel een kleine stem heeft, krijgt de gemeente hiermee ook zaken voor elkaar. Belangrijk voorbeeld is de veranderingen die bij de DCMR zijn doorgevoerd naar aanleiding van de Odfjell-crisis, waarvoor raad en college van Maassluis veel aandacht hebben gevraagd.

#### **4 - De raad wordt niet altijd tijdig in stelling gebracht en de rol- en bevoegdhedenverdeling is bij nieuwe verbonden partijen niet direct helder. Door aan deze punten te werken kunnen de mogelijkheden en het succes van sturing en controle verder vergroot worden.**

- Belangrijk aandachtspunt bij het succesvol sturen en controleren is het tijdig in stelling brengen van de raad. Regelmatig wordt een conceptbegroting van een GR pas in de raad behandeld wanneer de deadline voor het indienen van een zienswijze al verstreken is.
- Bij het aangaan van verbonden partijen is onvoldoende helder en doorleefd wat de verdeling van rollen, taken en bevoegdheden zal zijn. Bij Stroomopwaarts is gekozen voor een complexe samenwerkingsstructuur die maakt dat het inregelen van goede sturing en controle nu nog veel aandacht vergt.

#### *Grip op beëindiging samenwerking*

#### **5 + Bij de start van verbonden partijen worden afspraken gemaakt over de formele mogelijkheden tot uittreding en beëindiging van de partij. Positief is ook dat recent bij het aangaan van de GR Jeugdhulp direct is afgesproken dat deze regeling na twee jaar zal worden geëvalueerd.**

#### **5 - Bij de start van verbonden partijen is onvoldoende aandacht voor de feitelijke mogelijkheden om de samenwerking met partijen ook weer te beëindigen of uit te treden. Na de start is onvoldoende aandacht voor de door partijen gerealiseerde meerwaarde.**

- Er worden weliswaar afspraken gemaakt over de formele mogelijkheden tot uittreding, maar betrokkenen doorleven onvoldoende wat deze feitelijk betekenen. Dit blijkt ook niet uit de informatie die de raad ontvangt. Hierin

worden bijvoorbeeld geen scenario's geschetst die concreet laten zien wat voor Maassluis de gevolgen zijn wanneer de gemeente (of een andere partner) over 3, 5 of 10 jaar wil uittreden.

- Het periodiek evalueren van de door partijen gerealiseerde meerwaarde, kan helpen bij besluitvorming over het doorzetten of beëindigen van samenwerking. Maassluis evalueert niet structureel of partijen (nog) de beoogde meerwaarde bieden; dit is ook lastig wanneer motieven bij het aangaan onvoldoende evalueerbaar geformuleerd zijn.

## 0.3 Aanbevelingen

### *Aanbevelingen voor de raad*

- 1 **Versterk de eigen kaderstellende rol bij het aangaan van verbonden partijen. Vraag het college om in samenspraak met de raad een praktisch toepasbaar afwegingskader voor het aangaan van verbonden partijen op te stellen. Stel dit afwegingskader vast en pas het toe bij de besluitvorming over nieuwe partijen.**
  - a Het opstellen van het afwegingskader is geen doel op zich, maar staat in dienst van het versterken van de kaderstellende rol van de raad bij het aangaan van nieuwe verbonden partijen.
  - b Besteed in het afwegingskader in ieder geval aandacht aan het proces dat gevolgd wordt bij het aangaan van verbonden partijen. Wat is hierbij de rol van het college en de rol van de raad? Wanneer wil de raad welke informatie ontvangen om een besluit te kunnen nemen?
  - c Formuleer in het kader ook afwegingscriteria en voorwaarden die een rol kunnen spelen bij het inrichten van verbonden partijen. Denk aan de sturingsinstrumenten die de raad heeft en wil houden, de gewenste ruimte voor lokaal maatwerk en de uittredingsmogelijkheden. Besteed in het licht van de complexe structuur die is gekozen bij Stroomopwaarts hierbij ook aandacht aan de bestuurbaarheid van verbonden partijen: hoe houd je grip zonder bestuurlijke drukte te creëren en de slagkracht weg te nemen?
- 2 **Zorg dat bij het aangaan van verbonden partijen de motieven en beoogde maatschappelijke effecten evalueerbaar geformuleerd worden.**
  - a Investeer in het meer evalueerbaar formuleren van de motieven bij het aangaan van verbonden partijen. Breng voor elk motief in kaart wat de nulsituatie en het ambitieniveau is. Dus als het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening het motief is om samen te werken, is vooraf duidelijk wat de huidige kwaliteit is en welk niveau nagestreefd wordt. Zorg er op die manier voor dat bij de start al duidelijk is hoe bijvoorbeeld 2 of 5 jaar later beoordeeld gaat worden of de verbonden partij de beoogde meerwaarde voor Maassluis realiseert.
  - b Breng per verbonden partij expliciet in kaart welke maatschappelijke effecten de partij voor Maassluis moet realiseren. Borg zo dat je als raad ook kan controleren of de verbonden partij de maatschappelijke effecten realiseert die Maassluis nodig heeft.
- 3 **Versterk de eigen informatiepositie zodat je als raad beter in staat bent te controleren en (bij) te sturen. Zorg dat de raad in ieder geval consequent zicht heeft op de lokaal gerealiseerde effecten, politieke keuzevraagstukken en de mate waarin een verbonden partij de beoogde meerwaarde biedt.**
  - a Maak expliciet onderscheid tussen verbonden partijen met een hoog en een laag risicoprofiel. In de beperkte tijd die raadsleden beschikbaar hebben is het nooit mogelijk alle verbonden partijen nauwgezet te volgen. Stel dus bewust prioriteiten en zorg zo dat de aandacht van de raad zich focust op die verbonden partijen waar raadsaandacht het meest nodig is.

- b Formuleer met name voor de partijen met een hoog risicoprofiel een expliciete ‘informatiewens’: deze informatie hebben we als raad nodig om de partij goed te kunnen controleren en (bij) te sturen. Doe dit in overleg met college, vertegenwoordigers van de betreffende verbonden partij en eventueel ook raden uit omliggende gemeenten. Dring er bij het college op aan de gevraagde informatie eenvoudig en handzaam in beeld te brengen, zodat consequent zicht is op de gerealiseerde meerwaarde en effecten.

#### *Aanbevelingen voor het college*

- 4 **Zet er als bestuurder in verbonden partijen op in om de raad tijdig en op maat in stelling te brengen.**
  - a Dring binnen verbonden partijen aan op het tijdig inleveren van de P&C-stukken voor de raad. Zorg dat in die stukken niet alleen regiobrede, maar ook specifiek voor Maassluis relevante informatie is opgenomen.
  - b Zet binnen verbonden partijen in op het ontwikkelen van een voor de raad transparante bestuurlijke langetermijnagenda. Hierin moet duidelijk zijn welke belangrijke politieke vraagstukken gaan spelen en hoe geborgd is dat de raad hierbij tijdig betrokken wordt.
- 5 **Werk samen met de eigen ambtelijke organisatie aan het beter in stelling brengen van de raad.**
  - a Zorg dat de ambtelijke organisatie tijdig de P&C-stukken van verbonden partijen beoordeelt en een concept-zienswijze opstelt zodat de raad tijdig in stelling wordt gebracht.
  - b Ontwikkel een instrument waarmee de raad consequent zicht heeft op de voor de raad relevante informatie over verbonden partijen. Maak bijvoorbeeld gebruik van het in dit onderzoek ontwikkelde Dashboard Verbonden Partijen. Hiermee kan je de raad geïnformeerd houden over voortgang en resultaten en de gelegenheid geven adequaat te controleren en bij te sturen.

#### **Dashboard verbonden partijen**

De informatie die in dit onderzoek is verzameld over de vier verdiepende casus, is verzameld in een dashboard verbonden partijen (zie volgende pagina’s). Het dashboard biedt per verbonden partij zicht op:

- de algemene kenmerken (denk aan samenstelling, budget en sturingsmogelijkheden van de raad)
- de meerwaarde en resultaten (afgezet tegen de lokale motieven en doelen)
- de grip op de verbonden partij (hoe is bijvoorbeeld de informatievoorziening en de ruimte voor lokaal maatwerk).

Het dashboard laat nu de bevindingen van het onderzoek zien. Het dashboard kan echter ook dienen als tool waarmee de raad consequent zicht heeft op de actuele situatie. Zo zouden de ambtelijke organisatie en het college elk kwartaal de informatie per verbonden partij kunnen updaten, zodat de raad steeds de vinger aan de pols kan houden.

## GR DCMR Milieudienst Rijnmond

### Algemene kenmerken verbonden partij

Algemeen	
Vorm samenwerking	Openbaar Lichaam (GR)
Samenwerkingspartners	Gemeenten Albrandswaard, Barendrecht, Brielle, Capelle aan den IJssel, Goeree Overflakkee, Hellevoetsluis, Krimpen aan den IJssel, Lansingerland, Maassluis, Nissewaard, Ridderkerk, Rotterdam, Schiedam, Vlaardingen en Westvoorne; provincie Zuid-Holland
Onderwerp	Vergunningverlening en handhaving, energie en duurzaamheid.
Aard samenwerking	Beleidsafstemming, gezamenlijke uitvoering en delen van hulpbronnen
Sturings- en controlemogelijkheden	
Vertegenwoordigers in bestuursorganen	Collegelid in AB en in DB.
Zeggenschap	1,8%
Motieven voor oprichting	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efficiënter werken</li> <li>Organisatorische voordelen</li> <li>Verminderen van risico's</li> </ul>
Informatiemomenten raad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begroting elk jaar in het voorjaar</li> <li>Jaarverslag elk jaar in het voorjaar</li> <li>Naar aanleiding van incidentele gebeurtenissen extra informatie (denk aan Odfjell).</li> </ul>
Sturingsmomenten raad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indienen van zienswijze bij begroting</li> </ul>
Lokale beleidsruimte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Op ambtelijk en bestuurlijk niveau vindt jaarlijks afstemming plaats over de gemeentelijke prioriteiten in het jaarplan. Daarbij gaat het zowel om de uitvoering van de reguliere taken op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving, als om advisering in ruimtelijke projecten.</li> </ul>
Uittredingsmogelijkheden	Uittreden gaat gepaard met flinke financiële en organisatorische kosten. Er is bovendien geen zicht op een partij die de taken makkelijk kan overnemen.
Relatieve belang	
Financiële bijdrage (2015)	€322.000
Actuele risico's	Begroting en jaarrekening bieden relatief weinig zicht op risico's. In begroting 2016 worden enkel de invoering van een nieuwe organisatiestructuur en de projecten voor niet-participanten als risico benoemd. In algemene zin zijn er daarnaast risico's die samenhangen met de primaire take van de DCMR (fouten in de uitvoering kunnen grote gevolgen hebben voor inwoners, milieu, financiën en bestuurders).
Politiek-bestuurlijke belang	Inhoudelijke taakuitvoering DCMR heeft hoge prioriteit. In het coalitie-akkoord staat: "Het waarborgen van de industriële veiligheid, de aanpak van stankoverlast en het terugdringen van de uitstoot van schadelijke stoffen hebben hoge prioriteit." Bovendien is er een aanzienlijk bedrag gemoeid met deze partij.

### Resultaten

Waar zetten we op in?	Status	Wat is de actuele situatie?
Actuele motieven voor samenwerking: <ul style="list-style-type: none"> <li>Efficiënter werken</li> <li>Organisatorische voordelen</li> <li>Verminderen van risico's</li> </ul>	+/-	Meerwaarde van samenwerking tot nu toe: <ul style="list-style-type: none"> <li>Efficiënter werken volledig gerealiseerd</li> <li>Organisatorische voordelen en verminderen van risico's enigszins gerealiseerd.</li> </ul>
Gezamenlijke doelen 2014: <ul style="list-style-type: none"> <li>Waarborgen van milieu en veiligheid door o.a. tijdig en goed verlenen van vergunningen.</li> <li>Risicogericht toezicht en eenduidige toepassing sanctiebeleid (90% overtredingen sanctioneren overeenkomstig strategie).</li> </ul>	+	Resultaten t.a.v. gezamenlijke doelen 2014: <ul style="list-style-type: none"> <li>Doelen m.b.t. tijdig en kwalitatief goed verlenen van vergunningen zijn behaald.</li> <li>Risicogericht toezicht is volledig doorgevoerd; 86% van de overtredingen is volgens de sanctiestrategie opgepakt.</li> </ul>
Doelen Maassluis 2014 <ul style="list-style-type: none"> <li>onbekend</li> </ul>	Onbekend	Resultaten t.a.v. doelen Maassluis 2014: <ul style="list-style-type: none"> <li>onbekend</li> </ul>
Politieke aandachtspunten Maassluis <ul style="list-style-type: none"> <li>Odfjell-crisis en verbeteringen die zijn doorgevoerd naar aanleiding daarvan.</li> </ul>	+	Actuele ontwikkelingen t.a.v. politieke aandachtspunten Maassluis: <ul style="list-style-type: none"> <li>Het Verbeterprogramma VTH wordt uitgevoerd door de DCMR. Het AB wordt regelmatig geïnformeerd over de voortgang.</li> </ul>

### Grip op verbonden partij?

Belangrijke aspecten	Status	Wat is de actuele situatie?
Volgende ruimte voor lokaal maatwerk	+	Het is transparant dat er veel regionaal wordt afgestemd (denk aan toezichts- en handhavingstrategie) en dat daarbinnen door middel van het jaarplan lokale prioriteiten gesteld kunnen worden.
Zicht op actuele prestaties en risico's	+/-	Op ambtelijk niveau is er maandelijks zicht op de uitvoering en vindt er afstemming plaats over concrete zaken. Zicht op risico's is niet volledig.
Informatie op maat voor de raad	-	Raad krijgt enkel algemene informatie over financiën en uitvoering voor de regio als geheel. Onvoldoende zicht op lokale doelen, keuzemogelijkheden en resultaten.
Volgende ambtelijke en bestuurlijke kennis en capaciteit	+	Maassluis probeert uitvoering in DCMR actief te monitoren. Bestuurlijk is ook ingezet op het krijgen van een zetel in het DB om zo dichtbij het vuur te zitten.
Actieve rol raad	+	Raad stelt actief raadvragen naar aanleiding van bijvoorbeeld het dossier Odfjell en benzeenmetingen. Ook bij de recente begrotingsbehandeling gaat de raad actief in op de aangeleverde informatie.
Succesvol (bij)sturen	+	De sturingspogingen van raad en college op het gebied van Odfjell en de benzeenmetingen hebben succes en leveren actie van de DCMR op.
Zicht op meerwaarde	+/-	Oorspronkelijke motieven om mee te doen aan DCMR zijn niet expliciet in beeld – geen evaluaties van meerwaarde die DCMR oplevert gezien deze motieven.
Zicht op exit-mogelijkheden	+	Exit-mogelijkheden zijn in beeld. Deze zomer is de bepaling over uittreding nog aangepast naar aanleiding van nieuwe Wet gemeenschappelijke regelingen.
Grip op samenwerking: verlengd lokaal bestuur	+/-	Raad en college zijn actief en sturingspogingen hebben succes. Een betere informatievoorziening (meer zicht op lokale doelen, keuzes en resultaten) zou er voor zorgen dat beide nog beter in stelling komen.

## GR Stroomopwaarts MVS

### Algemene kenmerken verbonden partij

Algemeen	
Vorm samenwerking	Openbaar Lichaam (GR)
Samenwerkingspartners	Gemeenten Maassluis, Vlaardingen en Schiedam
Onderwerp	Jeugd, Sociale Zaken, Arbeidsmarkt, Welzijn.
Aard samenwerking	Beleidsafstemming en gezamenlijke uitvoering
Sturings- en controlemogelijkheden	
Vertegenwoordigers in bestuursorganen	Hele college in AB, één collegelid in DB, gemeentesecretaris in directieteam.
Zeggenschap	33,3%
Motieven voor oprichting	<ul style="list-style-type: none"> <li>Behalen hoger ambitieniveau</li> <li>Efficiënter werken</li> <li>Organisatorische voordelen</li> <li>Verminderen van risico's</li> </ul>
Informatiemomenten raad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begroting elk jaar in voorjaar</li> <li>Voortgangsrapportages gedurende het jaar</li> <li>Jaarverslag elk jaar in voorjaar</li> </ul>
Sturingsmomenten raad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indienen van zienswijze bij begroting</li> <li>Vaststellen participatiebeleid en –verordening die Stroomopwaarts uitvoert.</li> </ul>
Lokale beleidsruimte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigen keuzes maken bij opstellen beleid en verordening, bijvoorbeeld ten aanzien van minimabeleid.</li> <li>Extra inzet afnemen tegen meerkosten</li> </ul>
Uittredingsmogelijkheden	In GR is afgesproken dat uittreding pas mogelijk is zes jaar na inwerkingtreding (dus pas in 2021). Uittreding vindt dan pas plaats twee jaar na het besluit daartoe en de uittredende gemeente zal de financiële schade op zich moeten nemen.
Relatieve belang	
Financiële bijdrage (2015)	€3.794.000 (Stroomopwaarts is gestart op 1 juli 2015. Dit is de bijdrage voor zes maanden. In 2016 is de begrote bijdrage voor het gehele jaar ruim 7 miljoen. Dit is exclusief middelen in het kader van BUIG en Bijzondere bijstand).
Actuele risico's	Programmabegroting en businesscase bieden zicht op groot aantal risico's in de opstartfase. Deze zitten met name in de integratie van verschillende bedrijven, de gebrekkige kwaliteit van de (basis)gegevens, de invulling van de bedrijfsvoering, de verschillen in geautomatiseerde systemen en de stop van SW-instroom.
Politiek-bestuurlijk belang	Stroomopwaarts voert taken uit met een zeer groot financieel en maatschappelijk belang. Inwoners merken het direct wanneer de samenwerking wel of niet goed functioneert.

### Resultaten

Waar zetten we op in?	Status	Wat is de actuele situatie?
Actuele motieven voor samenwerking: <ul style="list-style-type: none"> <li>Behalen hoger ambitieniveau</li> <li>Efficiënter werken</li> <li>Organisatorische voordelen</li> <li>Verminderen van risico's</li> </ul>	Nog onbekend	Meerwaarde van samenwerking tot nu toe: <ul style="list-style-type: none"> <li>Nog onbekend gezien korte bestaansduur</li> </ul>
Gezamenlijke doelen 2015: <ul style="list-style-type: none"> <li>Uitvoering geven aan oprichting Stroomopwaarts conform businesscase</li> <li>Iedereen participeert zoveel mogelijk en naar vermogen: o.a. 675 uitstromers naar werk, 130 fte gaat van intern naar extern werk en, aantal personen met uitkering blijft stabiel.</li> </ul>	Nog onbekend	Resultaten t.a.v. gezamenlijke doelen 2015: <ul style="list-style-type: none"> <li>Moet blijken bij jaarrapportage 2015.</li> </ul>
Doelen Maassluis 2015 <ul style="list-style-type: none"> <li>Zie gezamenlijke doelen</li> </ul>	Nog onbekend	Resultaten t.a.v. doelen Maassluis 2015: <ul style="list-style-type: none"> <li>Moet blijken bij jaarrapportage 2015.</li> </ul>
Politieke aandachtspunten Maassluis <ul style="list-style-type: none"> <li>Vinger aan de pols houden via extra rapportages om te zien of het in control blijft.</li> </ul>	Nog onbekend	Actuele ontwikkelingen t.a.v. politieke aandachtspunten Maassluis: <ul style="list-style-type: none"> <li>Nog onbekend. Eerste rapportages gaan binnenkort naar gemeenteraad.</li> </ul>

### Grip op verbonden partij?

Belangrijke aspecten	Status	Wat is de actuele situatie?
Voldoende ruimte voor lokaal maatwerk	+/-	Uitgangspunt is dat raden nog steeds lokale keuzes kunnen maken en eigen beleid en verordeningen kunnen vaststellen. In praktijk moet nog blijken hoe groot deze ruimte daadwerkelijk is en hoe transparant de meerkosten van lokale keuzes zijn.
Zicht op actuele prestaties en risico's	o	Nog onbekend; samenwerking is pas 1 juli 2015 van start gegaan.
Informatie op maat voor de raad	+/-	Eerste programmabegroting is overzichtelijk, bevat concrete effectdoelstellingen en zicht op risico's. Begroting kan wel nog meer 'lokaal' worden gemaakt.
Voldoende ambtelijke en bestuurlijke kennis en capaciteit	+	College en ambtenaren zijn in grote getalen betrokken bij de samenwerking en hebben hier afgelopen periode veel tijd en energie ingestoken. Op ambtelijk niveau nog zoeken naar juiste rol- en taakverdeling.
Actieve rol raad	+	Raad is actief betrokken geweest bij aangaan GR en heeft gevraagd om actief betrokken te blijven zodat hij kan monitoren of samenwerking in control blijft.
Succesvol (bij)sturen	o	Nog onbekend; samenwerking is pas 1 juli 2015 van start gegaan.
Zicht op meerwaarde	+/-	Zicht op meerwaarde is deels lastig te verkrijgen. Financiële motieven zijn bij de start van de samenwerking evalueerbaar geformuleerd, maar andere motieven niet.
Zicht op exit-mogelijkheden	+	Exit-mogelijkheden zijn vastgelegd in GR. Bepaling hierover is vrij uitgebreid.
<b>Grip op samenwerking: verlengd lokaal bestuur</b>	<b>+/-</b>	<b>Mede omdat de samenwerking pas net gestart is, verdient de grip op deze verbonden partij de komende tijd extra aandacht. Uitdaging is het creëren van een transparant systeem voor lokaal maatwerk, het bieden van 'lokale' informatie op maat en het creëren van duidelijkheid over rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.</b>

## GR Jeugdhulp Rijnmond

Algemene kenmerken verbonden partij		Resultaten		
<b>Algemeen</b>		<b>Waar zetten we op in?</b>	<b>Status</b>	<b>Wat is de actuele situatie?</b>
Vorm samenwerking	Openbaar Lichaam (GR)	Actuele motieven voor samenwerking: – Efficiënter werken – Organisatorische voordelen – Verminderen van risico's	+	Meerwaarde van samenwerking tot nu toe: – Dankzij gezamenlijk inkoop is prijs lager, risico's gespreid via vlaktaksmodel, regionaal veel expertise op dit gebied.
Samenwerkingspartners	Gemeenten Albrandswaard, Barendrecht, Brielle, Capelle aan den IJssel, Goeree Overflakkee, Hellevoetsluis, Krimpen aan den IJssel, Lansingerland, Maassluis, Nissewaard, Ridderkerk, Rotterdam, Schiedam, Vlaardingen en Westvoorne	Gezamenlijke doelen 2015: – Garanderen continuïteit van zorg – Inkoop van de benodigde specialistische jeugdzorg voor de gehele regio voor €215 miljoen.	Nog onbekend	Resultaten t.a.v. gezamenlijke doelen 2015: – Moet blijken bij jaarrapportage 2015
Onderwerp	Jeugdzorg	Doelen Maassluis 2015 – Inkoop van de benodigde specialistische jeugdzorg voor Maassluis voor €4,6 miljoen.	Nog onbekend	Resultaten t.a.v. doelen Maassluis 2015: – Moet blijken bij jaarrapportage 2015
Aard samenwerking	Gezamenlijke uitvoering / delen hulpbronnen (gezamenlijke inkooporganisatie)	Politieke aandachtspunten Maassluis – Kwaliteit van geleverde jeugdzorg en aansluiting op lokale wijkteams – Mate waarin uitvoering binnen budget blijft.	Nog onbekend	Actuele ontwikkelingen t.a.v. politieke aandachtspunten Maassluis: – Moet blijken bij jaarrapportage 2015
<b>Sturings- en controlemogelijkheden</b>		<b>Grip op verbonden partij?</b>		
Vertegenwoordigers in bestuursorganen	Collegelid in AB en DB	<b>Belangrijke aspecten</b>	<b>Status</b>	<b>Wat is de actuele situatie?</b>
Zeggenschap	2,9% (in deze GR worden veel besluiten bij unanimiteit genomen, waardoor je in de praktijk meer zeggenschap hebt.)	Voldoende ruimte voor lokaal maatwerk	+/-	Gemeenten kunnen zelf binnen regionale inkoopafspraken met aanbieders afspraken maken over lokale toeleiding en uitvoering. Wens is om komende jaren meer lokaal en minder regionaal te gaan inkopen. Gezamenlijk wordt gekeken wanneer taken verplaatst kunnen worden van regionaal naar lokaal.
Motieven voor oprichting	– Efficiënter werken – Organisatorische voordelen – Verminderen van risico's	Zicht op actuele prestaties en risico's	+/-	Zicht op actuele prestaties en risico's is nog een uitdaging. Nu is er nog vooral zicht op basis van cijfers van zorgaanbieders. Door hier ook cijfers van toeleiders aan te gaan koppelen, moet er in de toekomst sneller een compleet beeld zijn.
Informatiemomenten raad	– Begroting elk jaar in voorjaar – Meerdere keren per jaar voortgangsrapportages – Jaarverslag elk jaar in voorjaar – Incidenteel presentaties / info-bijeenkomsten en terugkoppeling uit regionale overleggen	Informatie op maat voor de raad	+/-	Informatievoorziening aan de raad die ook de effecten laat zien, onder andere via de monitor 3D, is nog in ontwikkeling.
Sturingsmomenten raad	– Indienen van zienswijze bij begroting – Raad besluit zelf over budget dat ter beschikking wordt gesteld	Voldoende ambtelijke en bestuurlijke kennis en capaciteit	+	Nauwe afstemming op bestuurlijk en ambtelijk niveau; Maassluis heeft ingezet op het krijgen van een DB-zetel om dicht bij het vuur te zitten.
Lokale beleidsruimte	– Besluiten over lokale toeleiding naar jeugdhulp – Met regionaal gecontracteerde aanbieders afspraken maken over lokale toeleiding en uitvoering.	Actieve rol raad	+	Raad is zeer actief bij het behandelen van de begroting. Grote opkomst op regionale informatie- en themabijeenkomsten.
Uittredingsmogelijkheden	Uittreding is mogelijk met opzegtermijn van één kalenderjaar. Op advies van een externe accountant worden de kosten berekend die bij de uittredende gemeente in rekening worden gebracht.	Succesvol (bij)sturen	0	Dit zal nog moeten blijken, met name bij de naderende besluitvorming over de inkoop in 2017; komt de raad dan in positie om politieke keuzes te maken.
<b>Relatieve belang</b>		Zicht op meerwaarde	+/-	Op sommige gebieden is meerwaarde evident – bijvoorbeeld risicospreiding, efficiëntere inkoop en bundelen van expertise. Uitdaging is om ook zicht te krijgen op inhoudelijke kwaliteit en meerwaarde, specifiek voor de jeugd in Maassluis (sluit aanbod goed aan op lokale vraag?)
Financiële bijdrage (2015)	€4.546.066	Zicht op exit-mogelijkheden	+	Exit-mogelijkheden liggen vast in GR. Uittreding is relatief eenvoudig.
Actuele risico's	Belangrijke risico's zijn veranderingen van wetgeving, doelgroepen en budgetten, een gebrek aan zicht op het benodigde volume en gebrekkige bereidheid bij andere gemeenten om eventuele tekorten te dekken.	<b>Grip op samenwerking: verlengd lokaal bestuur</b>	+/-	<b>Mede omdat de samenwerking pas net gestart is, verdient de grip op deze verbonden partij de komende tijd extra aandacht. Uitdaging is onder meer het op orde krijgen van de informatievoorziening en het goed in stelling brengen van de raden om politieke keuzes te maken.</b>
Politiek-bestuurlijke belang	Verbonden partij voert inkoop uit van taken met een groot maatschappelijk belang. Onvoldoende kwaliteit van jeugdzorg kan tot grote onrust leiden. Bovendien is er een grote hoeveelheid financiële middelen mee gemeoid.			



## GR ROGplus Nieuwe Waterweg Noord

Algemene kenmerken verbonden partij		Resultaten		
<b>Algemeen</b>		<b>Waar zetten we op in?</b>	<b>Status</b>	<b>Wat is de actuele situatie?</b>
Vorm samenwerking	Gemeenschappelijk orgaan (GR)	Actuele motieven voor samenwerking:		Meerwaarde van samenwerking tot nu toe:
Samenwerkingspartners	Gemeenten Maassluis, Vlaardingen en Schiedam	- Efficiënter werken	+	- Beide motieven worden volledig gerealiseerd.
Onderwerp	Wmo-voorzieningen, welzijn	- Organisatorische voordelen		
Aard samenwerking	Primair gezamenlijke uitvoering, daarnaast beleidsafstemming en delen hulpbronnen	Gezamenlijke doelen 2014:		Resultaten t.a.v. gezamenlijke doelen 2014:
<b>Sturings- en controlemogelijkheden</b>		- Aanvragen verwerken met een zo kort mogelijke doorlooptijd (gemiddeld 4,5 tot 5 weken)	+/-	- Aantal aanvragen was nagenoeg gelijk als in 2013; doorlooptijd was gemiddeld 4,3 weken.
Vertegenwoordigers in bestuursorganen	Collegelid in bestuur gemeenschappelijk orgaan	- Voorzieningen verstrekken die passen bij de 'vraag achter de vraag'.		- Uit jaarverslag blijkt niet of het ook lukt om voorzieningen zo te verlenen dat ze inspelen op de 'vraag achter de vraag'.
Zeggenschap	33,3%	Doelen Maassluis 2014	+/-	Resultaten t.a.v. doelen Maassluis 2014:
Motieven voor oprichting	- Efficiënter werken - Organisatorische voordelen	- Zelfde als gezamenlijke doelen.		- Zie gezamenlijke doelen.
Informatiemomenten raad	- Begroting elk jaar in het voorjaar - Jaarverslag/jaarrekening elk jaar in het voorjaar - Ad hoc informatie indien zich relevante ontwikkelingen voordoen.	Politieke aandachtspunten Maassluis		Actuele ontwikkelingen t.a.v. politieke aandachtspunten Maassluis:
Sturingsmomenten raad	- Indienen van zienswijze bij begroting - Opstellen/wijzigen Wmo-beleid en -verordening	- Presteren regiotaxi	+/-	- In 2014 was 92,1% van de ritjes op tijd; tegenover 94,0% in 2013. ROGplus voert proactief gesprekken met vervoerder om prestaties te verbeteren.
Lokale beleidsruimte	- Opstellen van lokaal beleid en verordening – waarbij uitgangspunt is dat de MVS-gemeenten zoveel mogelijk harmoniseren en één verordening vaststellen.	<b>Grip op verbonden partij?</b>		
Uittredingsmogelijkheden	In de GR is opgenomen dat er een opzegtermijn is van vijf jaar, waarbij de uitreder de kosten van uittreding draagt.	<b>Belangrijke aspecten</b>	<b>Status</b>	<b>Wat is de actuele situatie?</b>
<b>Relatieve belang</b>		Voldoende ruimte voor lokaal maatwerk	+	Transparant dat gemeenten er op inzetten om beleid zoveel mogelijk te harmoniseren. In de uitvoering is er ruimte voor lokaal maatwerk.
Financiële bijdrage (2015)	€7.811.365	Zicht op actuele prestaties en risico's	+	Via jaarverslagen, klanttevredenheidsonderzoeken en benchmarkonderzoeken is zicht op de actuele prestaties; ROGplus laat tussendoor actief van zich horen als er actuele zaken of afwijkingen spelen.
Actuele risico's	Actueel risico zijn de decentralisaties waardoor nieuwe taken zijn toegevoegd en de eventuele veranderingen van landelijk beleid die nog kunnen volgen. Ander risico is dat de verstrekking van maatwerkvoorzieningen om een open einde regeling is.	Informatie op maat voor de raad	+/-	Raadsleden worden uitgebreid en pro-actief geïnformeerd over de (lokaal) geboekte uitvoeringsprestaties. Begroting en jaarstukken bieden beperkt zicht op beoogde en gerealiseerde effecten.
Politiek-bestuurlijke belang	ROGplus voert taken uit met een zeer groot financieel en maatschappelijk belang. Inwoners merken het direct wanneer de verbonden partij wel of niet goed functioneert.	Voldoende ambtelijke en bestuurlijke kennis en capaciteit	+	ROGplus en gemeente zijn beide zeer tevreden met korte lijntjes op ambtelijk en bestuurlijk niveau. Wordt gezien als een belangrijke succesfactor.
		Actieve rol raad	+	Raadsleden zijn zeer betrokken, begroting en jaarstukken worden altijd besproken en raadsleden participeren actief bij themabijeenkomsten. Raadsleden stellen daarbij ook steeds zaken aan de orde die ze belangrijk vinden.
		Succesvol (bij)sturen	+	Gemeenteraad heeft bijvoorbeeld zich duidelijk uitgesproken over tegemoetkoming meerkosten chronisch zieken en gehandicapten; dit heeft ook tot aanpassingen geleid. Tijdens de voorbereidingen voor de decentralisaties is de meerwaarde van ROGplus expliciet onder de loep genomen. Via benchmarkonderzoeken wordt efficiëntie vergeleken met andere organisaties. Hiermee is vooral zicht op meerwaarde wat betreft bedrijfsvoering en uitvoering; minder wat betreft maatschappelijke effecten.
		Zicht op meerwaarde	+/-	
		Zicht op exit-mogelijkheden	+	Exit-mogelijkheden zijn in beeld.
		<b>Grip op samenwerking: verlengd lokaal bestuur</b>	+	<b>Nauwe banden tussen gemeente en verbonden partij, goed zicht op de geleverde inhoudelijke en financiële prestaties en raad wordt actief betrokken. Aandachtspunt is het zicht op beoogde en gerealiseerde effecten.</b>

## 1 Inventarisatie verbonden partijen Maassluis

In dit hoofdstuk staat blok A uit het evaluatiemodel centraal: een inventarisatie van de verbonden partijen van Maassluis.

De gemeente Maassluis neemt op dit moment deel aan 15 verbonden partijen (waarvan de Stadsregio op dit moment in liquidatie is; deze wordt ‘vervangen’ door de Metropoolregio). Via de digitale enquête onder ambtelijke accounthouders en aanvullende dossierstudie zijn alle relevante kenmerken van deze partijen in kaart gebracht. In dit hoofdstuk gaan we in op de meest opvallende aspecten. Zie voor een compleet overzicht bijlage 1.



### Juridische vorm

De Gemeente Maassluis werkt veel samen in openbare lichamen: 9 van de 15 verbonden partijen kennen deze vorm. Dit sluit aan op de voorkeur voor publiekrechtelijke samenwerking zoals uitgesproken in de Nota Verbonden Partijen (zie hoofdstuk 2).

Vorm	Samenwerkingsverbanden	Vertegenwoordiging Maassluis	Zeggenschap: % van de stemmen
<b>Openbaar lichaam</b> Dit is een lichaam met rechtspersoonlijkheid waaraan taken overgedragen kunnen worden.	1 GR Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond	1 Collegelid in AB	1 3,3%
	2 GR Stadsregio Rotterdam (in liquidatie)	2 Collegelid in AB	2 3%
	3 GR Metropoolregio Rotterdam Den Haag	3 Collegelid in AB, collegeleden en raadsleden in bestuurscommissies en adviescommissies	3 3%
	4 GR DCMR Milieudienst Rijnmond	4 Collegelid in AB, collegeleden en raadsleden in bestuurscommissies en adviescommissies	4 1,8%
	5 GR Stroomopwaarts MVS	5 Hele college in AB, collegeleden en raadsleden in bestuurscommissies en adviescommissies	5 33,3%
	6 GR Gemeentelijke Gezondheidsdienst Rotterdam-Rijnmond	6 Collegelid in AB en DB	6 6,7%
	7 GR Financieel Koepelschap Buitenstedelijk Groen	7 Hele college in AB, collegeleden en raadsleden in bestuurscommissies en adviescommissies	7 5,5%
	8 GR Recreatieschap Midden-Delfland	8 Collegelid in AB en DB	8 8%
	9 GR Jeugdhulp Rijnmond	9 Collegelid in AB en DB	9 2,9%
<b>Gemeenschappelijk orgaan</b> Geen rechtspersoonlijkheid en overdracht van taken is beperkt mogelijk.	1 GR ROGplus Nieuwe Waterweg Noord	1 Collegelid in bestuur gemeenschappelijk orgaan.	1 33,3%

<b>Centrumgemeente-constructie</b> Centrumgemeente oefent voor anderen bevoegdheden uit.	1 GR Archiefbeheer Maassluis	1 Onbekend	1 Onbekend
<b>BV</b>	1 BV Gemeenschappelijk bezit Evides	1 Collegelid in Algemene Vergadering van Aandeelhouders	1 1,51%
<b>NV</b>	1 NV Bank Nederlandse Gemeenten	1 Collegelid in Algemene Vergadering van Aandeelhouders	1 0,11%
<b>Stichting</b>	1 Stichting administratiekantoor Dataland 2 Stichting Groenfonds Midden-Delfland	1 Collegelid in Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2 Collegelid in bestuur	1 0,26% 2 Onbekend

Tabel 1.1: overzicht verbonden partijen Maassluis naar juridische vorm, inclusief vertegenwoordiging en zeggenschap (bron: digitale enquête onder ambtelijke accounthouders, aangevuld met dossierstudie).

In een meerderheid van de verbonden partijen heeft Maassluis wat betreft het stempercentage (zeer) beperkte zeggenschap – uitzonderingen hierop zijn Stroomopwaarts en ROGplus, waarin met minder partijen wordt samengewerkt.

### Onderwerpen

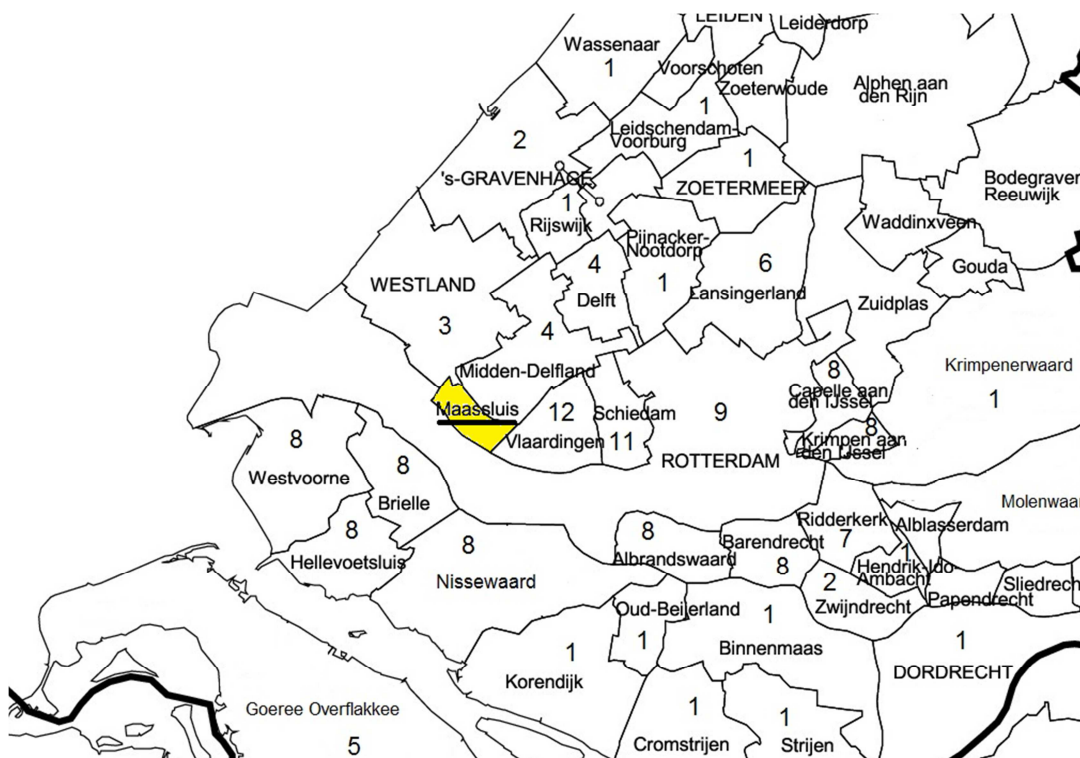
Uit een opgave van de ambtelijk accounthouders blijkt dat er een aantal onderwerpen zijn waarop meerdere verbonden partijen actief zijn. Zo is Maassluis bijvoorbeeld deelnemer van de Stichting Groenfonds Midden-Delfland, de GR Financieel Koepelschap Buitenstedelijk Groen én de GR Recreatieschap Midden-Delfland. Deze verbonden partijen houden zich alle drie bezig met duurzaamheid, ruimtelijke ordening én natuur in deels hetzelfde gebied.

Onderwerp van samenwerking	Aantal verbonden partijen
Duurzaamheid	5
Algemene en bestuurlijke zaken	5
Ruimtelijke ordening	4
Financiën	4
Onderwijs / jeugd / opvoeding	3
Natuur	3

Tabel 1.2: overzicht van onderwerpen waarop 3 of meer verbonden partijen actief zijn (Bron: digitale enquête onder ambtelijk accounthouders).

### Geografische spreiding

De Rijnmond-gemeenten en in het bijzonder Vlaardingen en Schiedam zijn de belangrijkste samenwerkingspartners van de gemeente Maassluis. Maassluis is met name gericht op het oosten en op het zuiden; met de gemeenten aan de noordkant wordt veel minder samengewerkt in verbonden partijen.



Figuur 1.1: regiokaart met per gemeente aangeduid in hoeveel verbonden partijen deze gemeente met Maassluis samenwerkt.

### Financieel belang

Zoals in veel gemeenten geldt ook in Maassluis de 80/20-regel als het gaat om de financiële bijdrage aan verbonden partijen: 80% van de totale financiële bijdrage aan verbonden partijen gaat naar 20% van de verbonden partijen. In Maassluis bestaat deze 20% uit de drie verbonden partijen die actief zijn in het sociaal domein: ROGpus, Stroomopwaarts en de GR Jeugdhulp. 89,5% van de bijna 22 miljoen euro die Maassluis jaarlijks via verbonden partijen besteedt, gaat naar deze drie partijen.

Dit totaal van bijna 22 miljoen euro betekent overigens dat nu 23% van de totale gemeentelijke uitgaven via verbonden partijen besteed wordt. De decentralisaties en de samenwerkingsverbanden die als gevolg daarvan zijn opgestart, maken dat dit percentage sterk is toegenomen. In 2011 werd een kleine 10% van de gemeentelijke begroting besteed via de verbonden partijen.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Bron: Gemeente Maassluis, Nota Verbonden Partijen 2011.

Verbonden partijen gemeente Maassluis	Bijdrage 2015 (€)
GR ROGplus Nieuwe Waterweg Noord	7.811.365
GR Stroomopwaarts MVS <sup>2</sup>	7.105.000
GR Jeugdhulp Rijnmond	4.546.066
GR Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond	1.434.610
GR DCMR Milieudienst Rijnmond	322.000
GR Gemeentelijke Gezondheidsdienst Rotterdam-Rijnmond	192.286
GR Recreatieschap Midden-Delfland	180.000
GR Metropoolregio Rotterdam Den Haag	78.623
GR Financieel Koepelschap Buitenstedelijk Groen	50.000
GR Archiefbeheer Maassluis	22.656
Stichting Groenfonds Midden-Delfland <sup>3</sup>	n.v.t.
GR Stadsregio Rotterdam (in liquidatie) <sup>4</sup>	n.v.t.
Stichting administratiekantoor Dataland <sup>5</sup>	n.v.t.
BV Gemeenschappelijk bezit Evides	n.v.t.
NV Bank Nederlandse Gemeenten	n.v.t.
<b>Totaal</b>	<b>21.742.606</b>

Tabel 1.3: Structurele jaarlijkse financiële bijdrage per verbonden partij op basis van begrotingen 2015 (Bron: digitale enquête onder ambtelijk accounthouders, aangevuld met informatie uit dossiers).

### Risico's

In de Paragraaf Verbonden partijen neemt Maassluis elk jaar per verbonden partij een risico-inschatting op. De partijen worden ingedeeld in vijf risico-classes: hoog, hoog/gemiddeld, gemiddeld, laag/gemiddeld en laag. Figuur 1.2 laat de risico-indeling uit de programmabegroting 2016 zien. De partijen waar de gemeente een grote financiële bijdrage aan levert, vallen over het algemeen in de hogere risico-classes.

In de Paragraaf Verbonden partijen is enkel zicht op een classificatie; niet op de risico's waarop deze classificatie gebaseerd is. In de enquête onder ambtelijk accounthouders is doorgevraagd naar de onderliggende risico's. Deze zijn opgenomen in bijlage 1.

<sup>2</sup> Stroomopwaarts is pas per 1 juli 2015 van start gegaan. De bijdrage over 2015 biedt dus geen goed beeld van de jaarlijkse bijdrage van Maassluis. Daarom is hier de bijdrage uit de begroting 2016 opgenomen. De middelen voor uitvoering van de BUIG-regelingen en bijzondere bijstand zijn hierbij buiten beschouwing gelaten.

<sup>3</sup> Maassluis zal in totaal €500.000 inleggen in het Groenfonds. In 2015 is €350.000 ingebracht, uiterlijk 1 januari 2017 volgt de resterende €150.000. De gemeente ontvangt dit geld eerst van de betreffende ontwikkelaars en sluist in feite dus enkel geld door.

<sup>4</sup> Na het definitieve besluit tot liquidatie is in de gewijzigde begroting 2015 de bijdrage van Maassluis tot €0 gereduceerd

<sup>5</sup> Bij Dataland, Evides en BNG is enkel sprake van een inleg bij de start van de deelname aan de verbonden partij. De gemeente is hier niet structureel nog een jaarlijkse bijdrage aan kwijt.

Partijen met een hoog risicoprofiel	Partijen met een gemiddeld risicoprofiel	Partijen met een laag/gemiddeld risicoprofiel	Partijen met een laag risicoprofiel
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond</li> <li>▪ Jeugdhulp Rijnmond</li> <li>▪ Stroomopwaarts MVS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ GGD Rotterdam-Rijnmond</li> <li>▪ ROGplus Nieuwe Waterweg Noord</li> <li>▪ Stadsregio Rotterdam</li> <li>▪ Metropoolregio Rotterdam Den Haag</li> <li>▪ DCMR Milieudienst Rijnmond</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financieel Koepelschap Buitenedelijk Groen</li> <li>▪ Recreatieschap Midden-Delfland</li> <li>▪ Gemeentelijk bezit Evides</li> <li>▪ NV Bank Nederlandse Gemeenten</li> <li>▪ Stichting Groenfonds Midden-Delfland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Archiefbeheer Maassluis</li> <li>▪ Stichting Administratiekantoor Dataland</li> </ul>

Figuur 1.2: risico-indeling op basis van Paragraaf Verbonden partijen (Bron: Programmabegroting 2016).

## 2 Grip bij het aangaan van samenwerking

In dit hoofdstuk staat het eerste onderdeel van blok B uit het evaluatiemodel centraal: de grip van de gemeente(raad) bij het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden.



### Toegepaste normen (zie voor volledige uitwerking bijlage 2):

- 1 Er is een heldere en door de raad gedragen strategische visie op samenwerking. In deze visie is bijvoorbeeld opgenomen wat de ambities zijn op het gebied van samenwerking, wat preferente partners zijn en welke samenwerkingsverbanden er al zijn.
- 2 De raad beschikt over en gebruikt een afwegingskader voor het aangaan van nieuwe verbonden partijen.
- 3 Het college stelt de raad in staat om op basis van zicht op verwachte kosten en prestaties een keuze te maken over het wel of niet aangaan van verbonden partijen
- 4 De raad geeft heldere kaders mee aan het college wanneer de mogelijkheden tot samenwerking verkend worden. De kaders bevatten in ieder geval inhoudelijke doelen, motieven voor samenwerking en randvoorwaarden.

### Kernbevindingen

- 1 De gemeenteraad van Maassluis heeft niet in één document de strategische visie op samenwerking vastgesteld. Impliciet is in verschillende stukken wel een heldere visie op samenwerking aanwezig die in de praktijk wordt toegepast. Op dit moment werkt Maassluis (met Vlaardingen en Schiedam) aan het opstellen van één expliciete visie.
- 2 In de Nota Verbonden Partijen is een afwegingskader voor het aangaan van nieuwe partijen vastgelegd. Dit afwegingskader kan aangevuld worden, is niet vastgesteld door de raad en wordt in de praktijk ook niet gebruikt.
- 3 Het college betreft de raad systematisch bij het verkennen en formeren van samenwerkingsverbanden. De raad ontvangt uitgebreide informatie over de afwegingen van het college, verwachte kosten en verwachte resultaten. Ondanks de grote hoeveelheden informatie, wordt onvoldoende doorgrond wat de taak- en bevoegdheidsverdeling is wanneer de verbonden partij eenmaal actief is (inclusief de materiële keuzeruimte die de raad dan nog heeft).
- 4 De raad slaagt er niet in een pro-actieve en kaderstellende rol aan te nemen bij het aangaan van samenwerkingsverbanden. De motieven om te gaan samenwerken worden onvoldoende evalueerbaar geformuleerd. Gevolg hiervan is dat de raad over een aantal jaar ook lastig kan vaststellen of een verbonden partij de beoogde meerwaarde biedt.

### 2.1 Strategische visie

De gemeente Maassluis heeft niet één expliciete strategische visie op samenwerking die door de raad is vastgesteld. Onderdelen van een dergelijke visie worden wel beschreven in verschillende documenten. De belangrijkste stukken zijn: de Nota Verbonden Partijen

2011 en het coalitie-akkoord uit 2014. Op basis van die stukken en gesprekken kan de strategische visie op samenwerking als volgt worden samengevat:

- 1 Maassluis wil een **zelfstandige** gemeente blijven.
- 2 Samenwerking met andere gemeenten wordt **alleen aangegaan als dit kwalitatieve, financiële of efficiency voordelen oplevert** met het oog op de doelstellingen uit de programmabegroting.
- 3 Hierbij ziet Maassluis vooral **kansen in (verregaande) samenwerking tussen of samenvoeging van de ambtelijke organisaties**. Vlaardingen en Schiedam zijn hierbij de partners waar als eerst naar gekeken wordt.
- 4 De samenwerkingsvorm dient te passen bij de aard van de taken / doelen waarop samengewerkt wordt, waarbij als algemeen uitgangspunt geldt dat **publiekrechtelijke samenwerkingsvormen de voorkeur hebben**.

Deze heldere visie wordt ook in de praktijk gebracht:

- Het realiseren van kwalitatieve, financiële en efficiency voordelen zijn belangrijke motieven bij recent aangegane verbonden partijen zoals Stroomopwaarts en de GR Jeugdhulp (zie verderop in dit hoofdstuk en figuur 4.1).
- Maassluis investeert in het versterken van de ambtelijke samenwerking met Vlaardingen en Schiedam. Stroomopwaarts is hier een belangrijk voorbeeld van.
- Maassluis heeft relatief veel publiekrechtelijke samenwerkingsvormen.

Recent is aan de gemeenteraad een discussienota over de toekomstige regionale samenwerking gepresenteerd. Deze nota is het startpunt voor een expliciet vastgelegde strategische visie op samenwerking.

### Nota Verbonden Partijen 2011

De Nota Verbonden Partijen 2011 is begin 2012 door het college vastgesteld. De raad heeft de nota ter kennisgeving ontvangen maar niet vastgesteld. Naast een overzicht van de bestaande verbonden partijen, bevat de nota verschillende inhoudelijke kaders.

#### KADERS VOOR AANGAAN NIEUWE VERBONDEN PARTIJEN

- “De gemeente Maassluis gaat enkel een (nieuwe) verbonden partij aan, wanneer er sprake is van het dienen van het publieke belang of het uitvoeren van een (wettelijke) taak, binnen de doelstellingen van de programma’s in de begroting.”
- “de vorm (type verbonden partij) van samenwerking dient te worden aangepast aan de aard van de gezamenlijk te behartigen taken/ realisatie van het gemeentelijke doel. De gemeente Maassluis heeft een voorkeur voor deelname aan een publiekrechtelijke samenwerkingsvorm.”

#### KADERS VOOR STURING, TOEZICHT EN VERANTWOORDING BIJ BESTAANDE PARTIJEN

- “Op ambtelijk en bestuurlijk niveau kunnen de rollen ‘opdrachtgever’ en ‘eigenaar’ bij verschillende personen neergelegd worden.”
- “leden van het college nemen zitting in het bestuur van een verbonden partij. Uitzondering wordt gemaakt wanneer de gemeente meerdere bestuursleden mag afvaardigen”
- “Het instrumentarium waarmee de verbonden partijen worden gemonitord wordt bepaald door de risico-categorie waarin de verbonden partij is ingedeeld.” Dit bepaalt ook welke informatie wordt opgenomen in de Paragraaf Verbonden partijen van de programmabegroting en jaarstukken.



### Coalitie-akkoord 2014-2018

Het coalitie-akkoord van 2014-2018 bevat een aantal richtinggevende uitspraken over samenwerking in het algemeen en verbonden partijen in het bijzonder.

#### KADERS VOOR AANGAAN NIEUWE SAMENWERKINGSVERBANDEN

- “Samenwerking met andere gemeenten wordt alleen aangegaan als dit kwalitatieve, financiële of efficiency voordelen oplevert. Deze voordelen kunnen vooral worden gerealiseerd door middel van (verregaande) samenwerking tussen of samenvoeging van de ambtelijke organisaties. De gemeenten behouden hierbij hun bestuurlijke verantwoordelijkheid. Maassluis blijft dus een zelfstandige gemeente.”
- “Bij het aangaan van samenwerkingsverbanden, zoals de metropoolregio, moeten besluitvormingsprocessen zodanig worden ingericht dat de kaderstellende en controlerende rol van de gemeenteraad maximaal is geborgd.”
- “Teneinde bestuurlijke drukte te verminderen moet worden gewerkt aan het ontknopen van samenwerkingsverbanden die op eenzelfde terrein actief zijn, te beginnen bij de samenwerkingsverbanden op het gebied van groen en recreatie.”

#### VISIE OP HET BELANG VAN SAMENWERKING BIJ SPECIFIEKE OPGAVEN

- “Het waarborgen van de industriële veiligheid, de aanpak van stankoverlast en het terugdringen van de uitstoot van schadelijke stoffen hebben hoge prioriteit. Hierbij is samenwerking met onze buurgemeenten van groot belang. “
- “Regionale samenwerking is nodig voor het zo snel mogelijk aan het werk helpen van werklozen en mensen met een arbeidsbeperking. Zowel bij de uitvoering van de gedecentraliseerde zorgtaken als bij de uitvoering van de Participatiewet kan samenwerking met andere gemeenten leiden tot kwaliteitsverbetering en meer efficiency. Dit mag niet ten koste gaan van de democratische controle door de raad.”

### Nieuwe toekomstvisie met Vlaardingen en Schiedam

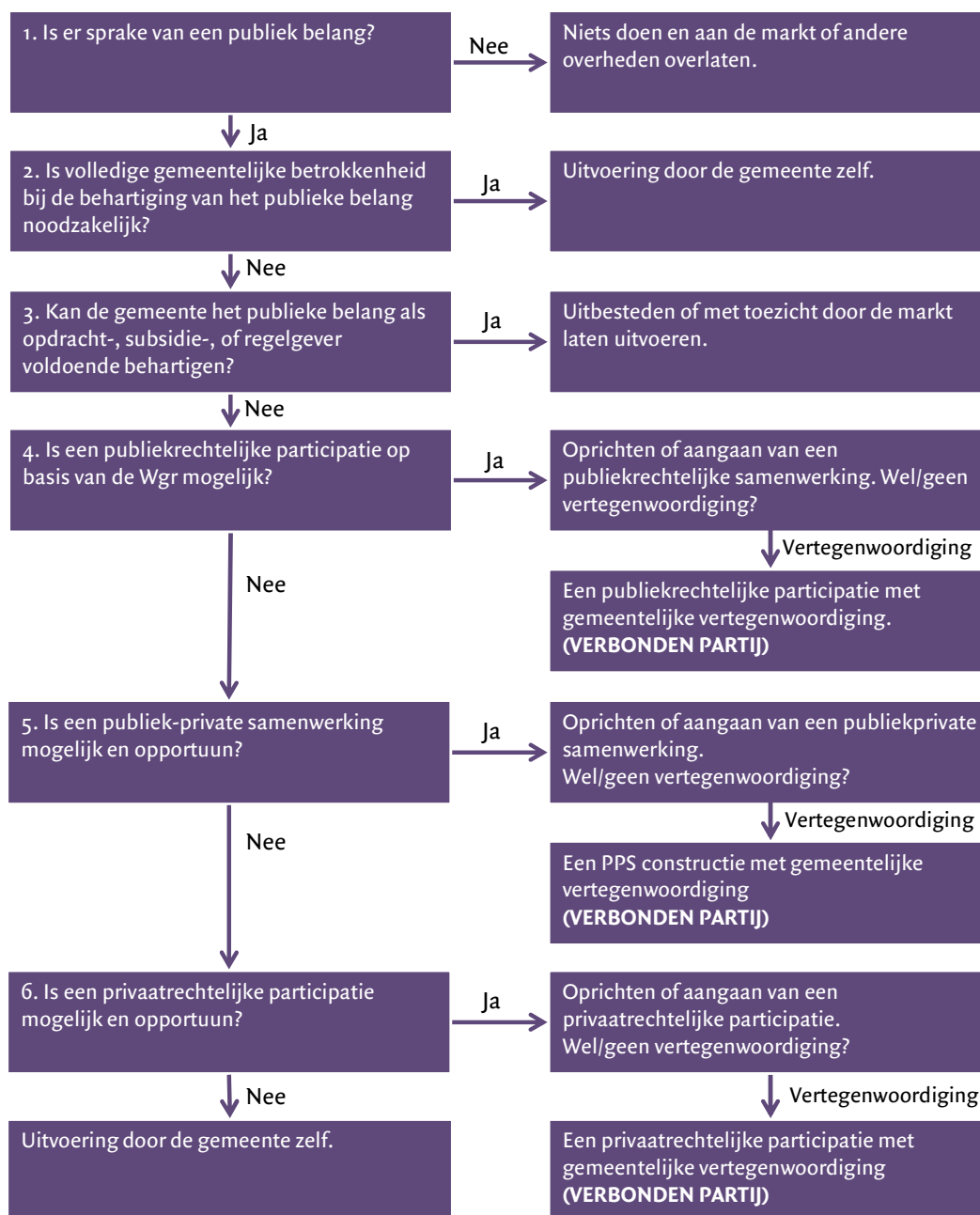
Begin oktober 2015 is een discussienota over de toekomstige regionale samenwerking naar de raden van Maassluis, Vlaardingen en Schiedam gestuurd. De nota gaat over regionale samenwerking in brede zin, met de focus op de samenwerking tussen de drie gemeenten. Aangezien de drie gemeenten al op veel terreinen samenwerken en hebben uitgesproken de samenwerking verder te willen gaan versterken, is het volgens de colleges “nu het moment om kaders te stellen voor intergemeentelijke samenwerking.”

In de discussienota worden verschillende kernvragen voorgelegd aan de raden om te komen tot een visie op samenwerking. Denk aan “Wat is de beste schaal voor regionale samenwerking en gaat het in alle gevallen om dezelfde schaalgrootte?”. En ‘Zijn de huidige samenwerkingsverbanden (zoals hiervoor weergegeven) voldoende, of willen we de samenwerking binnen MVS verder uitbreiden?’. Doel van de discussienota is dat de raden in gesprek gaan over deze vragen en vervolgens tot kaderstellende uitspraken komen. Die uitspraken vormen gezamenlijk een visie op samenwerking, waarbinnen de samenwerking verder vorm gegeven kan worden.

## 2.2 Afwegingskader

De Nota Verbonden Partijen 2011 bevat een afwegingskader voor het aangaan van nieuwe verbonden partijen. “Er wordt voorgesteld onderstaand afwegingskader te gebruiken bij

iedere nieuwe deelname aan een verbonden partij, of wanneer een bestaande verbonden partij een aanzienlijke wijziging ondergaat (bijvoorbeeld bij wijziging van de regeling).”



Figuur 2.1: Afwegingskader uit Nota Verbonden Partijen 2011.

Het afwegingskader bestaat uit bovenstaande beslisboom en per vraag een toelichting die moet helpen om de vraag te beantwoorden. Twee punten vallen positief op in het afwegingskader:

- In het afwegingskader komt de voorkeur van Maassluis voor publiekrechtelijke samenwerkingsvormen naar voren: deze optie wordt altijd eerst bekeken voordat privaatrechtelijke samenwerking in beeld komt.
- De toelichting op het afwegingskader laat zien wat belangrijke criteria kunnen zijn bij het beantwoorden van de vraag ‘willen we samenwerken?’.

#### CRITERIA UIT HET AFWEGINGSKADER

In het afwegingskader komen de volgende afwegingscriteria naar voren voor de vraag of de gemeente rond een taak überhaupt zou willen samenwerken:

- 1 Wettelijke bepalingen: moet de gemeente vanuit de wet een taak zelf of in samenwerking uitvoeren?
- 2 Strategische overwegingen: is de uitvoering van een bepaalde taak te strategisch voor de gemeente om extern te laten uitvoeren?
- 3 Risico's en onzekerheden: zijn aan de uitvoering van een bepaalde taak dusdanig hoge risico's en onzekerheden verbonden dat het uitbesteden van zo'n taak niet mogelijk is of alleen tegen hele hoge kosten?
- 4 Biedt samenwerking voordelen op één of meer van de volgende gebieden:
  - risicospreiding: risico's worden met andere partijen gedeeld;
  - efficiency voordeel: samenwerking kan een stuk efficiënter zijn dan ieder afzonderlijk;
  - kennis voordeel: grotere verbanden kunnen meer specifieke kennis en expertise leveren;
  - katalysatorfunctie: samenwerking brengt processen op gang die anders moeilijk van de grond komen;
  - gemeentegrensoverschrijdende problematiek.

Als het afwegingskader wordt afgezet tegen het normenkader, vallen een aantal zaken op:

- Het afwegingskader biedt onvoldoende handvaten om te besluiten over de gewenste inrichting van de samenwerking. Het ontbreekt bijvoorbeeld aan een overzicht van de verschillende samenwerkingsvormen, inclusief hun voor- en nadelen. Ook ontbreekt het aan criteria waarop de raad de voorgestelde inrichting van een samenwerkingsverband zou kunnen beoordelen (denk aan sturingsinstrumenten, ruimte voor lokaal maatwerk, uittredingsmogelijkheden, etc.).
- Het afwegingskader biedt geen duidelijkheid over het proces dat gevolgd zal worden bij de besluitvorming over het aangaan van samenwerking. Denk aan: welke informatie heeft de raad nodig bij besluitvorming over het wel/niet aangaan van samenwerking? En in welke fase van het besluitvormingsproces wordt de raad betrokken om kaders mee te geven?

Verschillende respondenten geven aan dat het afwegingskader uit de Nota Verbonden Partijen in de praktijk niet wordt gebruikt. Dit blijkt ook uit de documenten op basis waarvan recent is besloten tot het aangaan van bijvoorbeeld Stroomopwaarts en de GR Jeugdhulp. Het afwegingskader komt hier niet in terug.

### 2.3 Informatie bij aangaan nieuwe verbonden partijen

Twee van de verbonden partijen die in dit onderzoek centraal staan (de GR Jeugdhulp en de GR Stroomopwaarts) zijn recent aangegaan. Uit een analyse van de casus blijkt dat de raad door het college gedurende het proces van verkennen en formeren regelmatig wordt betrokken en uitgebreide informatie ontvangt over onder andere verwachte kosten en prestaties. Als het gaat om de taak- en bevoegdheidsverdeling wordt hierbij echter onvoldoende doorleefd wat het aangaan van de verbonden partij betekent. Dit leidt tot onduidelijkheid wanneer de verbonden partijen eenmaal bestaan.

### Gemeenteraad wordt actief betrokken bij verkennen en formeren

Het college heeft de regie bij het verkennen en formeren van verbonden partijen. De raad wordt door het college gedurende dit proces regelmatig betrokken en geïnformeerd over de voortgang; zowel via informatiebrieven als themabijeenkomsten.

#### STAPSGEWIJS MEENEMEN VAN DE RAAD BIJ DE GR JEUGDHULP

- 1 2 maart 2012 krijgt de raad een eerste informatiebrief over de decentralisatie jeugdzorg. Hierin wordt duidelijk dat een aantal taken bovenlokaal zullen worden opgepakt (bijvoorbeeld jeugdbescherming, jeugdreclassering en zeer specialistische zorg).
- 2 Na verschillende voortgangsberichten ontvangt de raad medio 2013 het 'implementatieplan decentralisatie jeugdzorg' van de regio Rijnmond. Hierin is uitgewerkt welke taken lokaal en welke taken regionaal zullen worden opgepakt. Ook wordt ingegaan op verschillende mogelijke samenwerkingsstructuren en geconcludeerd dat het inkoopmodel via een GR verder uitgewerkt zal worden.
- 3 In het najaar van 2013 ontvangt de raad het regionaal transitiearrangement; hierin wordt het plan om gezamenlijk in te kopen nader uitgewerkt.
- 4 In februari 2014 ontvangt de raad het voorstel om in te stemmen met de oprichting van een GR Jeugdhulp Rijnmond.

Raadsleden hebben ook het idee dat zij door het college actief betrokken worden bij het aangaansproces: *"Het aangaan van het samenwerkingsverband Jeugdhulp Rijnmond is een intensief traject geweest waarbij de raad via bijvoorbeeld verschillende thema-avonden betrokken is geweest."*

### Veel informatie over verwachte kosten en prestaties

De raad ontvangt bij het aangaan van nieuwe verbonden partijen veel informatie over de afwegingen van het college en de verwachte kosten en prestaties. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar bij de GR Stroomopwaarts. Nadat in 2011 een haalbaarheidsonderzoek is uitgevoerd, ontvangt de raad op drie cruciale beslismomenten in 2014 grote hoeveelheden aanvullende informatie en berekeningen (bij het besluit tot vorming van een participatiebedrijf, bij het vaststellen van de Kadernota en bij het vaststellen van de businesscase). Positief is dat hierbij (net als bij het aangaan van de GR Jeugdhulp) ook expliciet wordt ingegaan op de motieven voor het kiezen van een openbaar lichaam als samenwerkingsvorm. Daarbij laat het college ook zien welke alternatieve modellen in beeld zijn geweest en waarom die niet de voorkeur hebben.

#### AANGAAN STROOMOPWAARTS: OVERLADEN MET INFORMATIE?

De hoeveelheid en complexiteit van de informatie die de raad krijgt bij het aangaan van Stroomopwaarts is dermate groot, dat de vraag gerechtvaardigd is in hoeverre dit bijdraagt aan een goede afweging. Zo wordt aan de raad gevraagd een businesscase vast te stellen waarin bijvoorbeeld gedetailleerd wordt ingegaan op de 'procesarchitectuur' van de nieuwe organisatie en de omvang van de verschillende onderdelen van de nieuwe organisatie.

Risico is dat er daardoor veel aandacht uitgaat naar uitvoeringszaken of details, terwijl de raad in stelling zou moeten worden gebracht om vragen te beantwoorden als: 'is het aangaan van deze samenwerking in het belang van Maassluis?'. Informatie die belangrijk is voor het beantwoorden van die vraag, is niet altijd helder in beeld. Zo bevat het 'Raadsvoorstel tot vaststellen Vorming van Participatiebedrijf Stroomopwaarts' in de paragraaf over financiën allerlei percentages en bedragen, voorwaarden en risico's. Het ontbreekt echter aan een helder antwoord op de vraag of aangaan van het participatiebedrijf vanuit financieel oogpunt voor Maassluis een goede keuze is.

#### Doorgronden taak- en bevoegdheidsverdeling

Belangrijke uitdaging bij het aangaan van samenwerking is het daadwerkelijk doorgronden van de rol-, taak- en bevoegdheidsverdeling die ontstaat als de samenwerking van start is gegaan. Tot op heden lukt dit nog onvoldoende.

Dit geldt in de eerste plaats voor de bevoegdheden van de raad. Hoewel steeds duidelijk wordt beschreven dat de raad zijn formele bevoegdheden behoudt, blijft in het midden in hoeverre de raad daarbij nog dezelfde vrije keuzeruimte heeft. Deze spanning treedt met name op wanneer bij de oprichting van een verbonden partij wordt gezegd dat harmonisatie noodzakelijk is om efficiencyvoordelen te halen.

#### LOKALE KEUZERUIMTE OF HARMONISATIE?

In oprichtingsstukken hamert het college op het feit dat de raad nog steeds zelf verordeningen en beleid kan vaststellen: "Vaststelling van het beleid blijft lokaal plaatsvinden door de afzonderlijke gemeenteraden (de beleidskaders en verordeningen)."<sup>6</sup> Tegelijkertijd geeft het college aan dat de gewenste efficiencyvoordelen alleen maar kunnen worden gerealiseerd door te harmoniseren: "Gemeentelijke differentiatie (couleur locale) zal meestal leiden tot meerkosten voor Stroomopwaarts, welke zullen worden doorberekend naar de individuele gemeenten."<sup>7</sup> Dit roept de vraag op wat de materiële keuzeruimte van de raad straks nog is.

Bij het aangaan van Stroomopwaarts is ook onvoldoende doorgeredeneerd naar de betekenis van de samenwerking voor de verdeling van rollen en taken op ambtelijk niveau. Zo is het voor ambtenaren van Maassluis nu onvoldoende duidelijk wat hun rol is bij de beleidsvoorbereiding. Ambtelijke sleutelpersonen geven aan: "Er is geen duidelijk en gedeeld beeld hoe de verschillende rollen/taken en de verantwoordelijkheden tussen de gemeente en de GR georganiseerd is. In de praktijk loopt men hier onder andere bij beleidsvorming tegenaan, zoals de beleidsregels die momenteel worden voorbereid inzake de kindregeling. Naast de uitvoering

<sup>6</sup> Bron: Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot vaststellen GR Stroomopwaarts MVS, oktober 2014.

<sup>7</sup> Bron: Gemeente Maassluis, Kadernota Stroomopwaarts, 2014.

van de participatietaken, verzorgt Stroomopwaarts namelijk ook de beleidsvoorbereiding voor de drie gemeenten. Dat beleid wordt vervolgens via het DB aangeboden aan de colleges en raden, die het beleid vaststellen. Welke rol heeft hier de gemeentelijke organisatie: die van toetsers op ambtelijke niveau of die van administratiekantoor? Dit is nog een zoektocht.”

De casus Stroomopwaarts maakt kortom duidelijk dat de keuzes die worden gemaakt bij het aangaan, grote gevolgen hebben voor de mogelijkheden van sturing, beheersing, toezicht en verantwoording als de verbonden partij eenmaal bestaat.

#### STROOMOPWAARTS: COMPLEXE CASUS

Grote bestuurlijke drukte en een ingewikkeld rollenspel maken dat Stroomopwaarts een complexe casus is als het gaat om sturing, beheersing, toezicht en verantwoording:

- Er is sprake van grote bestuurlijke drukte. De voltallige colleges van de drie gemeenten nemen plaats in het Algemeen Bestuur van deze GR, van elk college zetelt één wethouder in het Dagelijks Bestuur en daarnaast is er een directieraad (bestaande uit de drie gemeentesecretarissen) belast met de leiding van het openbaar lichaam. De directeur, die belast is met de dagelijkse leiding, heeft dus te maken met drie bestuurslagen. Dat het voltallige college zetelt in het AB, levert ook de merkwaardige situatie op dat het college bij het opstellen van een concept-zienswijze op de begroting in feite een advies aan zichzelf voorbereidt.
- Bij een ‘normale’ verbonden partij is het voor een gemeente vaak al lastig om goed om te gaan met de twee rollen van eigenaar en opdrachtgever (en de eventuele conflicten daartussen). Bij Stroomopwaarts is hier nog een derde rol aan toegevoegd, namelijk die van opdrachtnemer: de gemeenten leveren bedrijfsvoeringsdiensten aan Stroomopwaarts. Dit maakt het nog lastiger om goed zicht te houden op ieders rol en verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld wat betreft risicobeheersing. Zoals de directeur van Stroomopwaarts aangeeft: “Welke risico’s liggen nu bij Stroomopwaarts en welke bij de gemeenten? Dat is nog een zoektocht.”

## 2.4 Kaderstelling door de raad bij aangaan samenwerking

Hoewel de raad dus regelmatig betrokken wordt en ruime hoeveelheden informatie ontvangt, lukt het de raad onvoldoende om eigenstandig kaders voor samenwerking vast te stellen. Vragen als op welk gebied, met wie en in welke vorm willen we samenwerken, worden voornamelijk beantwoord door het college. De raad reageert op de plannen die worden aangeboden en stelt hier vragen over, maar handelt daarmee eerder reactief en controlerend, dan proactief en kaderstellend.

Raadsleden geven aan dat dit de afgelopen tijd ook samenhang met de grote tijdsdruk die op de decentralisaties stond. “De decentralisaties gingen zo snel, dat er wel veel tijdsdruk ontstond en de besluitvorming over het aangaan van de GR Jeugdhulp al moest plaatsvinden voordat het lokale beleid was vastgesteld. Dat is niet hoe het idealiter zou moeten lopen.” De discussienota over de toekomstige samenwerking tussen de MVS-gemeenten, biedt een mooie kans voor de raad om sterker de kaderstellende rol te pakken. Hierin worden open vragen aan de raad gesteld en vraagt het college expliciet om kaderstellende uitspraken.

Een gebrekkige invulling van de kaderstellende rol, heeft gevolgen voor de mate waarin de raad kan controleren en bijsturen als de verbonden partij eenmaal bestaat. Bij de recent gestarte samenwerkingsverbanden is sprake van onvoldoende evalueerbaar

geformuleerde motieven. Gevolg hiervan is dat het over een aantal jaar ook lastig vast te stellen is of samenwerking inderdaad meerwaarde heeft.

#### MOTIEVEN BIJ AANGAAN STROOMOPWAARTS

In lijn met de visie van Maassluis, gaat de gemeente enkel samenwerking aan wanneer dit kwalitatieve, financiële of efficiency voordelen oplevert. Dit blijkt ook in de praktijk bij casus als Stroomopwaarts en de GR Jeugdhulp. Maassluis gaat deze samenwerkingsverbanden aan omdat het denkt hiermee betere inhoudelijke en financiële resultaten te kunnen bereiken.

Bij het aangaan van Stroomopwaarts is het gewenste financiële resultaat een structurele kostenreductie. In de businesscase is dit concreet uitgewerkt: het break-even point moet worden bereikt in 2019 en vanaf 2020 moet de samenwerking dus per saldo geld opleveren. Op basis van deze concrete kaders kan de raad ook monitoren of de samenwerking de beoogde meerwaarde oplevert.

Een dergelijke concrete uitwerking ontbreekt echter voor een ander belangrijk motief, namelijk het vergroten van kwaliteit en effectiviteit. De enige concrete uitwerking hiervan in de businesscase is de stelling dat in 2018 het klanttevredenscijfer hoger dient te liggen dan in 2014. Daarnaast worden een groot aantal prestatie-indicatoren benoemd, maar daarbij wordt niet aangegeven wat de huidige situatie is (nulmeting) en wat de doelen zijn de komende jaren. Dit roept de vraag op hoe de raad over een aantal jaar gaat beoordelen of Stroomopwaarts niet alleen financieel, maar ook inhoudelijk een succes is.

### 3 Grip op bestaande verbonden partijen

In dit hoofdstuk staat het tweede onderdeel van blok B uit het evaluatiemodel centraal: de grip van de gemeente(raad) op de bestaande verbonden partijen.



#### Toegepaste normen (zie voor volledige uitwerking bijlage 2):

- 1 De gemeente(raad) is in staat goed toezicht te houden op verbonden partijen. Hierbij gaat het met name om: consequent zicht op de inhoudelijke en financiële prestaties; zicht op de risico's en beheersmaatregelen; voldoende ambtelijke en bestuurlijke kennis en capaciteit.
- 2 De verantwoording van verbonden partijen biedt informatie op maat. De informatievoorziening is in lijn met hetgeen is afgesproken in de Nota Verbonden Partij en biedt de raad voldoende zicht op de realisatie van lokale doelen en de kosten daarvan.
- 3 De gemeente(raad) heeft voldoende sturings- en controlemogelijkheden en maakt hier gebruik van. Hierbij gaat het onder meer om: bevoegdheden en invloedsmiddelen; timing van betrokkenheid raad; lokale beleidsruimte en mogelijkheden voor lokaal maatwerk; heldere kaders / mandaat meegeven.

#### Kernbevindingen

- 1 De gemeente heeft over het algemeen, mede dankzij actief ambtelijk en bestuurlijk optreden, goed zicht op de taakuitvoering en financiële prestaties van de verbonden partijen. Het zicht op risico's verschilt per verbonden partij.
- 2 De kwaliteit van de informatievoorziening aan de raad wisselt sterk per verbonden partij. Belangrijk aandachtspunt is het bieden van informatie die zicht geeft op lokale doelen en lokaal gerealiseerde effecten.
- 3 De gemeenteraad van Maassluis maakt actief gebruik van de mogelijkheden om verbonden partijen te controleren en bij te sturen. De sturingspogingen hebben regelmatig ook succes. Dit succes kan verbeterd worden door meer te investeren in het tijdig in stelling brengen van de raad.

#### 3.1 Beheersing: zicht op taakuitvoering, financiën en risico's

Maassluis zet er op ambtelijk en bestuurlijk niveau actief op in om consequent zicht te hebben op de taakuitvoering, financiële prestaties en risico's van samenwerkingsverbanden. Op bestuurlijk niveau heeft Maassluis onder andere bij de GR Jeugdhulp en de DCMR actief ingezet op het verkrijgen van een DB-zetel, om zo dicht bij het vuur te zitten. Verbonden partijen geven aan dat er nauwe contacten zijn op ambtelijk niveau, ook in vergelijking met andere gemeenten. Hiermee borgt de gemeente dat er consequent zicht is op de taakuitvoering en financiële prestaties van de verbonden partijen.



#### CONSEQUENT ZICHT OP PRESTATIES BIJ DCMR EN ROGPLUS

In de twee onderzochte casus die al langer bestaan (DCMR en ROGplus) houdt Maassluis als volgt de vinger aan de pols als het gaat om de geleverde prestaties:

- In het jaarlijkse werkplan wordt vastgesteld hoeveel producten en uren de DCMR elk jaar voor Maassluis zal leveren. Gedurende het jaar ontvangt de gemeente vervolgens na afloop van elke maand een overzicht van de tot dan toe ingezette uren en geleverde producten. Doordat dit afgezet wordt tegen het Werkplan is continu in kaart of de uitvoering op schema ligt. In overleggen op ambtelijk niveau (elk kwartaal) en bestuurlijk niveau (twee maal per jaar) wordt de voortgang besproken en zonodig bijgestuurd.
- Mede gezien de taakuitbreiding van ROGplus, is de rapportagefrequentie van dit samenwerkingsverband in 2015 verhoogd. Waar de gemeenten eerst een tussentijdse rapportage ontvingen (Marap in september), zijn er nu kwartaalrapportages. Hierin doet ROGplus onder meer verslag van het aantal cliënten, het aantal aanvragen voor voorzieningen en de hiermee gemoeide kosten.

Naast dit zicht op de taken die voor Maassluis uitgevoerd worden, houdt de gemeente via de P&C-cyclus van de verbonden partijen ook zicht op de prestaties en risico's van de verbonden partij als geheel. Opvallend is dat gemeentelijke zicht op risico's sterk wisselt per verbonden partij.

#### ZICHT OP RISICO'S: DCMR EN STROOMOPWAARTS

Stroomopwaarts geeft in de begroting uitgebreid zicht op de risico's. Uit de begroting 2015 blijkt duidelijk hoe risico's in kaart worden gebracht en hoe wordt bepaald welke risico's substantieel zijn. 10 substantiële risico's worden expliciet benoemd, inclusief de beheersmaatregelen die genomen zijn om deze risico's te beheersen.

Het zicht op risico's in de begroting en jaarstukken van de DCMR steekt hier schraal bij af. In de recente begroting 2016 en jaarstukken 2014 is vooral veel aandacht voor de manier waarop risicomangement in ontwikkeling is, maar worden maar twee feitelijke risico's benoemd. Maassluis heeft in een zienswijze recent aangedrongen bij de DCMR op het vergroten van de transparantie over risico's: "De paragrafen weerstandsvermogen en risicomangement (6.3) vertonen weinig samenhang en geven geen concreet en gekwantificeerd inzicht in de risico's bij de DCMR. Gezien de groeiende aandacht voor risico's bij de verbonden partijen en de mogelijke gevolgen voor de gemeentelijke begroting wordt hierom voorgesteld om een zienswijze in te dienen en de DCMR te vragen om een nadere toelichting en kwantificering van de risico's in relatie tot het weerstandsvermogen in de begroting 2016 op te nemen." (Bron: Raadsvoorstel tot instemmen concept-begroting DCMR 2016 en kennis nemen van jaarrekening 2014)

### 3.2 Verantwoording aan raad

Verantwoording aan de raad vindt plaats via de gemeentelijke P&C-cyclus en via de stukken van de verbonden partijen zelf. De kwaliteit van de informatievoorziening aan de raad wisselt sterk per verbonden partij. Belangrijkste aandachtspunt is het gebrek aan zicht op de lokaal gerealiseerde maatschappelijke effecten in relatie tot de lokale doelen.

#### Informatie in gemeentelijke P&C-cyclus

De Paragraaf Verbonden partijen in de gemeentelijke begroting en jaarrekening bevat per verbonden partij zicht op een aantal kenmerken; denk aan de doelstelling, de

financiële bijdrage van Maassluis, het financiële resultaat, het weerstandsvermogen en de vertegenwoordiging. Opvallend is dat in de jaarstukken wel per verbonden partij de doelstelling is opgenomen, maar vervolgens niet wordt gespiegeld in hoeverre dat doel het afgelopen jaar ook bereikt is. De paragraaf biedt daarmee weinig mogelijkheden voor de raad om te controleren en bij te sturen.

#### AGENDAPUNT VERBONDEN PARTIJEN IN RAADSVERGADERINGEN

Op de agenda van raadsvergaderingen is consequent een agendapunt ‘mededelingen vertegenwoordigers in verbonden partijen’ opgenomen. Positief gevolg hiervan is dat er altijd expliciet ruimte wordt gemaakt voor de collegeleden om de raad te informeren over eventuele ontwikkelingen. Tegelijkertijd is het afhankelijk van de openheid van wethouders en proactieve houding van raadsleden in hoeverre hierbij echt relevante zaken op tafel komen.

#### Informatie van verbonden partijen zelf

De stukken van de verbonden partijen zelf zijn wisselend van kwaliteit. Belangrijkste aandachtspunt is dat er gebrekkig zicht is op de voor Maassluis gerealiseerde maatschappelijke effecten.

#### CASUS JEUGDHULP EN STROOMOPWAARTS

Voor de recent opgestarte verbonden partijen Jeugdhulp en Stroomopwaarts is de informatievoorziening aan de raad nog sterk in ontwikkeling. Positief is dat beide verbonden partijen aangeven te willen investeren in het goed laten aansluiten van de informatievoorziening op de behoefte van de raad.

- Stroomopwaarts geeft aan: *“Een eerste kwartaalrapportage is nu in concept klaar en wordt binnenkort besproken in het DB. Vervolgens gaat hij naar de raden en daarbij wil Stroomopwaarts ook graag het gesprek aangaan over de vormgeving en inhoud van die rapportage: komt dit nu overheen met wat je wil weten als raad, wil je extra informatie, etc. Het idee is nu dat er daarbij ook ruimte te bieden om bijvoorbeeld één of twee specifieke lokale indicatoren op te nemen.”*
- De GR Jeugdhulp is op dit moment bezig met het verbeteren van het zicht op de actuele prestaties. Tot nu toe is enkel de informatie van zorgaanbieders beschikbaar; door dit te combineren met cijfers van toeleiders, zou een completer beeld moeten ontstaan. Daarnaast wordt er gekeken naar de mogelijkheden om ook de effecten van de uitgevoerde jeugdzorg beter in kaart te brengen.

#### CASUS DCMR

De informatie die de gemeenteraad van de DCMR ontvangt biedt onvoldoende zicht op de voor Maassluis gerealiseerde resultaten. Het jaarverslag van de DCMR gaat enkel in op ontwikkelingen in de regio als geheel; en niet op de resultaten die in Maassluis behaald zijn. De begroting biedt geen zicht op welke resultaten de DCMR specifiek voor Maassluis gaat bereiken en welke keuzes daarbij gemaakt zijn. Overigens heeft het college hier wel zicht op – dat stelt het jaarlijkse Werkplan vast waarin de DCMR en de gemeente gezamenlijke keuzes maken over de inzet in het komende jaar. Het Werkplan wordt door het college echter niet (ter informatie) aangeboden aan de gemeenteraad.

#### CASUS ROGPLUS

Raadsleden zijn uitermate tevreden over de informatie die de raad ontvangt van ROGplus: *“Dat is een verbonden partij waarvan je ook informatie krijgt waar je als raad echt iets mee kan.”*

Bestudering van de stukken, laat een genuanceerder beeld zien:

- Positief aan de (jaar)stukken van ROGplus is dat deze veel ‘lokale’ informatie bevatten. De stukken laten niet alleen zien wat ROGplus in de regio als geheel heeft gedaan, maar ook wat er specifiek in Maassluis aan voorzieningen is geleverd. Daarbij wordt gebruik gemaakt van klanttevredenheidsonderzoek om zicht te bieden op de waardering van klanten en van benchmarkonderzoek om te laten zien hoe ROGplus presteert in vergelijking met andere uitvoerders.
- De stukken bieden niet of nauwelijks zicht op de mate waarin met de uitvoering van ROGplus ook de beoogde effecten behaald zijn. In de jaarstukken worden onder het kopje ‘doelstelling c.q. beoogde maatschappelijke effecten’ allerlei ontwikkelingen beschreven, maar het ontbreekt aan zicht op de beoogde effecten. Vervolgens wordt onder het kopje ‘de wijze waarop (ernaar) werd gestreefd de effecten te bereiken’ veel verteld over de uitvoeringsprestaties, maar blijft het onduidelijk welke effecten hiermee gerealiseerd zijn.

### 3.3 Sturing en controle door de raad

Ondanks dat de gemeenteraad van Maassluis niet altijd tijdig in stelling wordt gebracht, toont deze zich actief in het sturen en controleren van verbonden partijen. De sturingspogingen van de raad hebben regelmatig ook succes.

#### Tijdig in positie brengen van de raad

Het lukt de verbonden partijen en het college regelmatig niet om de raad tijdig in positie te brengen om te sturen en controleren. Het indienen van een zienswijze op de conceptbegroting is bij veel gemeenschappelijke regelingen het belangrijkste (en soms ook het enige) formele sturingsinstrument van de raad. Het komt de afgelopen jaren echter regelmatig voor dat een begroting te laat of zelfs helemaal niet in de raad behandeld wordt:

- De gemeenteraad behandelde dit jaar in de commissie- en raadsvergadering van 7 juli 2015 de concept-begrotingen van de DCMR en de GGD. De termijn om een zienswijze in te dienen was op dat moment al verlopen.
- In de jaren hiervoor is de conceptbegroting van de DCMR überhaupt niet besproken in een commissie- of raadsvergadering.
- In 2011 stelt het college aan de raad voor om niet in te stemmen met de ontwerpbegrotingen 2012 van het Koepelschap Buitenstedelijk Groen en het Recreatieschap Midden-Delfland. Dit voorstel kon echter pas behandeld worden in de raad nadat de algemene besturen van beide verbonden partijen de begrotingen al definitief hadden vastgesteld.

De griffiers van de Rijnmond-gemeenten hebben recent in een brief aan zes verbonden partijen aandacht gevraagd voor bovenstaande problematiek.<sup>8</sup> Aandachtspunt is vooral

---

<sup>8</sup> Bron: Griffierskring Rijnmond Plus, *Brief aan zes verbonden partijen betreffende het aanbieden van ontwerpbegrotingen aan de raden van de deelnemende gemeenten*, 14 juli 2015.

een goede aansluiting tussen de besluitvormingsmomenten in de verbonden partijen en de besluitvormingsmomenten in de gemeenteraden.

Het tijdig betrekken van de raad is niet enkel een uitdaging bij de behandeling van begrotingen, maar ook bij andere momenten waarop de raad politieke knopen kan doorhakken. Voor de GR Jeugdhulp geldt bijvoorbeeld dat al op korte termijn politieke keuzes gemaakt moeten worden over de inkoop van de zorg in 2017. Vertegenwoordigers van de GR geven aan: *“Om te zorgen dat de gemeenteraden grip ervaren, is het belangrijk dat wethouders en betrokken medewerkers tijdig vooruitkijken en pro-actief de raad betrekken. Concreet voorbeeld: met de inkoop van 2017 zal de GR begin 2016 aanvangen. Als je wilt dat de raad daar kaders voor mee kan geven, moet je die dus daarvoor al goed betrekken en keuzevraagstukken voorleggen. Dat vergt zowel vanuit de GR als vanuit de individuele wethouders een pro-actieve houding.”*

### **Actief en succesvol sturen en controleren**

De raad van Maassluis toont zich zeer betrokken bij verbonden partijen en onderneemt actief succesvolle sturings- en controlepogingen. Vertegenwoordigers van verbonden partijen merken op dat raadsleden van Maassluis altijd in grote getalen aanwezig zijn op regionale bijeenkomsten, regelmatig werkbezoeken afleggen en actief raadvragen stellen. Ook de ambtenaren van Maassluis komen in de digitale enquête tot de conclusie dat de raad een actieve rol aanneemt (zie tabel 1.16 in bijlage 1).

Dat de sturings- en controlepogingen van de raad regelmatig succes hebben, blijkt uit een aantal voorbeelden:

- Gemeenteraad en college van Maassluis hebben zeer alert en actief gereageerd op de Odfjell-crisis. Raad en college hebben zelf het idee dat ze met hun actieve reactie het verschil hebben gemaakt. De DCMR bevestigt dit: *“Over het algemeen was die actieve houding van Maassluis goed en dat heeft ook resultaat gehad. Mede naar aanleiding van die actieve houding is een verbeterplan gepresenteerd en er staat nu nog steeds elke 14 dagen een update op de site over de situatie bij Odfjell.”* Ook rondom andere onderwerpen, bijvoorbeeld benzeem-emissies, hebben kritische vragen vanuit de raad geleid tot actie vanuit de DCMR.
- De raad van Maassluis heeft actief gestuurd bij het opstellen van de nieuwe Wmo-verordening (die wordt voorbereid en uitgevoerd door ROGplus). Verschillende fracties drongen aan op een ruimhartigere tegemoetkoming meerkosten chronisch zieken en gehandicapten: niet enkel mensen tot 110% van de bijstandsnorm, maar ook mensen tot 150% van de bijstandsnorm zouden hiervoor in aanmerking moeten komen. Vlaardingen en Schiedam konden zich vinden in de voorgestelde 110%, maar de sturing vanuit de raad van Maassluis leidde er toe dat een compromis werd bereikt: de grens werd opgehoogd tot 130% van de bijstandsnorm.
- De gemeenteraad van Maassluis zoekt actief samenwerking met de raden van Schiedam en Vlaardingen om de invloed van de raden te versterken. De afgelopen jaren is afgestemd ten aanzien van de Metropoolregio en de transities. Recent is besloten dit een vervolg te geven door een gezamenlijke afstemmingscommissie in te stellen. Hierin kunnen de raden niet alleen afstemmen over de manier waarop regionale stukken geagendeerd worden, maar werken de raden ook actief aan het

verbeteren van de informatievoorziening. Op die manier kunnen de raden in de toekomst nog beter invulling geven aan hun controlerende rol.

De gemeenteraadsleden merken tegelijkertijd dat sturings- en controlepogingen zeker bij de grotere samenwerkingsverbanden lang niet altijd succesvol zijn. De Veiligheidsregio is hier een belangrijk voorbeeld van:

- De gemeente Maassluis is al jaren kritisch op de financiën van de Veiligheidsregio. In het voorjaar van 2015 besloot de gemeenteraad van Maassluis nog om niet in te stemmen met de begroting van 2016. Deze werd bij meerderheid van stemmen echter toch aangenomen in het Algemeen Bestuur.
- Gemeenteraadsleden vragen al jaren aandacht voor de aanrijtijden van de ambulances. Zij hebben het idee dat zij en de burgemeester zich ‘suf moeten lobbyen’ om hier iets aan gedaan te krijgen.

Deze voorbeelden laten zien dat zeker bij grotere verbanden succesvol sturen en controleren vraagt om een investering in coalitievorming en lobbywerk in de regio.

## 4 Grip op beëindiging van samenwerking

In dit hoofdstuk staat het derde onderdeel van blok B uit het evaluatiemodel centraal: de grip van de gemeente(raad) op de beëindiging van samenwerkingsverbanden.



**Toegepaste normen** (zie voor volledige uitwerking bijlage 2):

- 1 Bij de start van samenwerkingsverbanden worden afspraken gemaakt over de mogelijkheden voor uittreding en beëindiging van samenwerking. De gemeenteraad heeft zicht op deze mogelijkheden (en de materiële en immateriële kosten hiervan).
- 2 Voor alle samenwerkingsverbanden wordt door gemeenteraad en college periodiek (en wanneer daar directe aanleiding toe is) geëvalueerd in welke mate deze nog steeds de beoogde meerwaarde bieden. Indien nodig wordt besloten tot uittreding of beëindiging van samenwerking.

**Kernbevindingen**

- 1 Bij de start van verbonden partijen worden afspraken gemaakt over de procedure die uittreding en beëindiging van de samenwerking mogelijk maakt en de manier waarop hierbij de kosten verdeeld worden. De gemeenteraad heeft zicht op deze afspraken, maar er is onvoldoende aandacht voor en duidelijkheid over wat deze afspraken in de praktijk betekenen.
- 2 Evaluatie van de meerwaarde van samenwerkingsverbanden gebeurt incidenteel en naar aanleiding van concrete externe factoren. Er vindt echter niet per verbonden partij structureel een periodieke evaluatie plaats waarbij de vraag wordt beantwoord of de partij (nog) de beoogde meerwaarde biedt.

### 4.1 Afspraken over uittreding en beëindiging

Bij het aangaan van verbonden partijen worden steeds afspraken gemaakt over de procedure die uittreding en beëindiging van de verbonden partij mogelijk maakt en de manier waarop hierbij de kosten verdeeld worden.<sup>9</sup> De gemeenteraad heeft zicht op deze afspraken, die zijn vastgelegd in de gemeenschappelijke regelingen (zie tekstkader op de volgende pagina).

De ingewikkelde GR-bepalingen over uittreding zijn voor raadsleden lastig te doorgronden. Omdat bijvoorbeeld ook geen rekenvoorbeeld wordt gegeven, blijft

<sup>9</sup> Overigens geldt voor sommige verbonden partijen, zoals de Veiligheidsregio, dat deelname wettelijk verplicht is. Uittreding is derhalve geen optie.

onduidelijk wat uittreding nu echt zou kosten en in hoeverre dit dus een realistische optie is. Daarmee is het voor raadsleden ook lastig om hierop bij te sturen en andere uittredingsafspraken voor te stellen.

#### **Uittredingsafspraken in de GR van vier verbonden partijen**

DCMR: Uittreding kan slechts plaatsvinden met ingang van 1 januari van het jaar nadat de hiertoe benodigde wijziging van de GR in werking is getreden. Bij uittreding zal het AB vaststellen welke financiële en organisatorische gevolgen dit heeft. Dit houdt in ieder geval in een toewijzing van (direct en indirect) personeel op basis van de voorgaande drie jaren en een compensatie voor de overige rechten en verplichtingen (driemaal de hoeveelheid die voortkomt uit de begroting van het jaar voorafgaand aan uittreding). (Bron: *Gemeenschappelijke regeling tot instandhouding en beheer van de DCMR Milieudienst Rijnmond 2015*)

ROGplus: bij uittreding geldt in principe een opzegtermijn van vijf jaar, tenzij het algemeen bestuur van de GR unaniem besluit tot een kortere opzegtermijn. Het bestuur stelt regels vast met betrekking tot de gevolgen van de uittreding, waaronder de berekeningswijze van de aan een uittredende gemeente toe te rekenen kosten bij uittreding en de wijze waarop deze moeten worden betaald. (Bron: *Gemeenschappelijke regeling Regionale Organisatie Gehandicaptenvoorzieningen Nieuwe Waterweg Noord*)

Stroomopwaarts MVS: Uittreding kan niet eerder dan zes jaar na inwerkingtreding van de GR. Uittreding vindt ook pas plaats twee kalenderjaren na het jaar waarin het besluit tot opzegging is genomen. De financiële schade die door uittreding aan het openbaar lichaam is toegebracht, inclusief wachtgeldverplichtingen, wordt verhaald op de uittredende gemeente. Er zal in ieder geval een toewijzing van personeel plaatsvinden en er zal compensatie verschuldigd zijn over de overige rechten, verplichtingen en vermogen. Om de financiële schade in kaart te brengen, wordt advies gevraagd aan een onafhankelijk deskundige. (Bron: *Gemeenschappelijke regeling Stroomopwaarts MVS*)

Jeugdhulp Rijnmond: Uittreding kan op elke moment en treedt aan het eind van het kalenderjaar volgend op het uittredingsbesluit in werking. De aan de uittredende gemeente toe te rekenen kosten worden vastgesteld op basis van een advies van een externe accountant en bevatten in ieder geval kosten in verband met mogelijke doorlopende verplichtingen en frictiekosten die zijn toe te rekenen aan de uittreding. (Bron: *Gemeenschappelijke Regeling Jeugdhulp Rijnmond*).

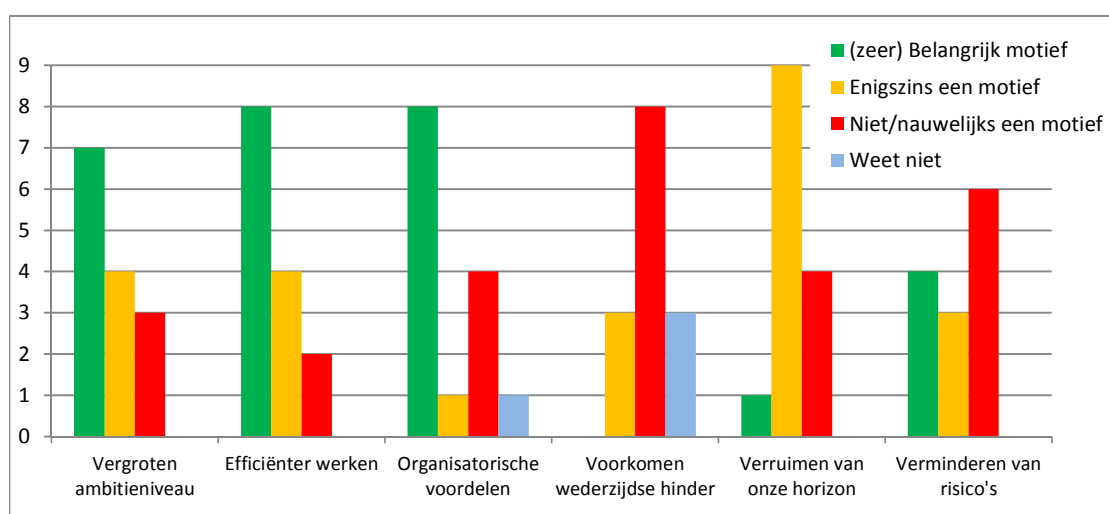
## **4.2 Evaluatie**

Incidenteel wordt door Maassluis geëvalueerd of een verbonden partij nog de beoogde meerwaarde heeft. De decentralisaties in het sociaal domein vormden bijvoorbeeld aanleiding om het functioneren van ROGplus eens tegen het licht te houden: doet die organisatie nog waarvoor die is opgericht, bereiken we daarmee de beoogde meerwaarde en kunnen we daar wellicht extra taken onderbrengen? Uiteindelijk leidde dit er toe dat een aantal extra taken bij ROGplus zijn ondergebracht.

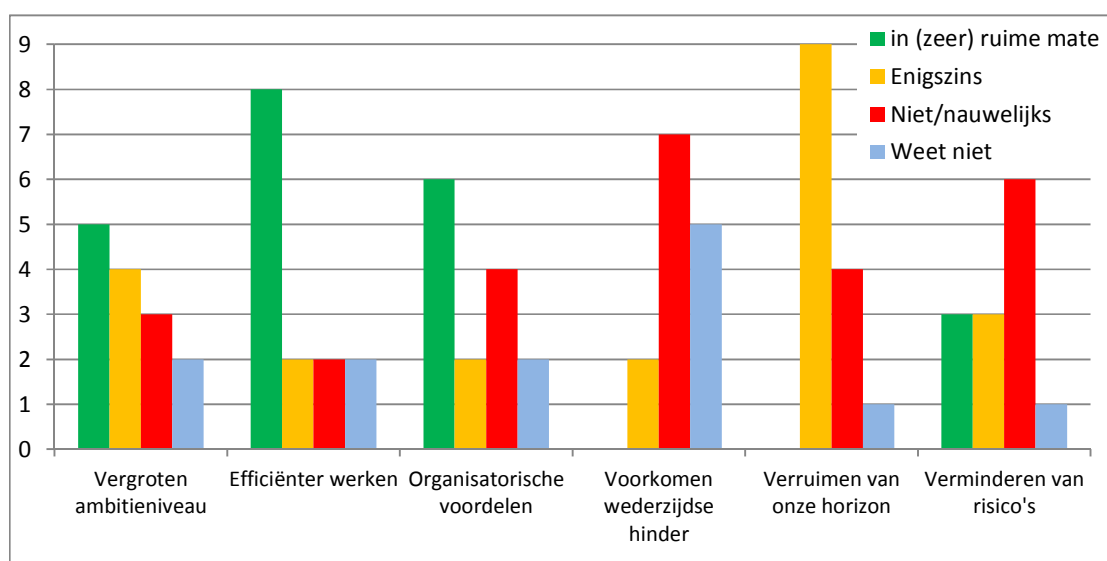
Hoewel incidenteel dus een evaluatie plaatsvindt, is er geen sprake van structurele periodieke evaluaties van de meerwaarde van verbonden partijen. Voor de raad wordt niet systematisch in kaart gebracht (bijvoorbeeld in de Paragraaf Verbonden partijen) in hoeverre de bestaande partijen nog wel de beoogde meerwaarde hebben. Positief in dit licht is wel dat in de nieuwe GR Jeugdhulp Rijnmond expliciet is opgenomen dat de

regeling na twee jaar zal worden geëvalueerd en zo nodig wijzigingen zullen worden doorgevoerd. In de andere recent aangegane GR Stroomopwaarts MVS is een dergelijke bepaling echter niet opgenomen.

Het ontbreken van dergelijke evaluaties wil overigens niet zeggen dat de verbonden partijen niet de beoogde meerwaarde hebben. Figuur 4.1 leert dat de motieven ‘vergroten ambitieniveau’, ‘efficiënter werken’ en ‘organisatorische voordelen’ met name een rol spelen bij het aangaan van verbonden partijen. Figuur 4.2 leert dat volgens de ambtelijke accounthouders de verbonden partijen in de praktijk ook meestal resultaat opleveren ten aanzien van deze motieven. Zo was efficiënter werken bij 8 verbonden partijen tijdens het aangaan een belangrijk motief en is dit in de praktijk ook bij 8 partijen in ruime mate gerealiseerd. Gezien de korte bestaansduur is voor enkele verbonden partijen nog geen zicht op de gerealiseerde meerwaarde.



Figuur 4.1: motieven bij het aangaan van verbonden partijen. De figuur laat zien bij hoeveel van de Maassluise verbonden partijen een motief een rol speelde tijdens het aangaan van de samenwerking.



Figuur 4.2: meerwaarde van verbonden partijen. De figuur laat zien bij hoeveel van de Maassluise verbonden partijen een bepaalde meerwaarde (zoals efficiënter werken) wordt gerealiseerd.



## Bestuurlijke reactie van het College van B&W

Op uitnodiging van de Rekenkamercommissie heeft het college een bestuurlijke reactie op het onderzoek ingediend. De reactie is hieronder integraal opgenomen.



Postbus 55  
3140 AB Maassluis

T 14 010  
E gemeente@maassluis.nl  
I www.maassluis.nl

Rekenkamercommissie Maassluis  
postbus 55  
3140 AB MAASSLUIS

ons kenmerk	UIT-15-25155/Z-15-16059	datum	<b>- 6 JAN. 2016</b>
uw kenmerk		uw brief van	24 november 2015
contactpersoon	de heer mr A.J.T. Korthout	doorkiesnummer	010-5931758
onderwerp	Reactie op rapport van de rekenkamercommissie: bijlage(n) Grip op verbonden partijen.		

Geachte mevrouw Westhoff,

Met uw bovenvermeld schrijven heeft u ons uw (concept)rapport 'Grip op verbonden partijen' doen toekomen. Conform de Verordening op de Rekenkamercommissie en uw onderzoeksprotocol worden wij met de toezending van uw (concept)rapport in de gelegenheid gesteld te reageren op uw conclusies en aanbevelingen.

Uw hoofdconclusie is opgebouwd uit vijf deelconclusies; de meeste deelconclusies zijn voorzien van positieve conclusies (+ teken) en kritische conclusies (- teken).

Wij zijn verheugd te kunnen constateren dat u van mening bent dat Maassluis een heldere visie heeft op samenwerking en dat de raad actief wordt betrokken bij de besluitvorming over het aangaan van nieuwe verbonden partijen. Bestuurders en ambtenaren hebben volgens het onderzoek goed zicht op taakuitvoering c.a. van verbonden partijen en maakt het bestuur actief gebruik van de controle en sturingsmogelijkheden op verbonden partijen.

Tegelijkertijd komt u tot de conclusie dat de raad onvoldoende in een kaderstellende rol komt, weinig zicht heeft op de maatschappelijke effecten die verbonden partijen voor Maassluis realiseren, de raad niet altijd tijdig door ons in stelling wordt gebracht en dat er onvoldoende aandacht is de samenwerking met verbonden partijen (eventueel) te beëindigen.

Aan uw conclusies heeft u de volgende vijf aanbevelingen verbonden:

1. *Versterk de eigen kaderstellende rol bij het aangaan van verbonden partijen. Vraag het college om in samenspraak met de raad een praktisch toepasbaar afwegingskader voor het aangaan van verbonden partijen op te stellen. Stel dit afwegingskader vast en pas het toe bij de besluitvorming over nieuwe partijen;*
2. *Zorg dat bij het aangaan van verbonden partijen de motieven en beoogde maatschappelijke effecten evalueerbaar geformuleerd worden;*
3. *Versterk de eigen informatiepositie, zodat je als raad in ieder geval consequent zicht heeft op de lokaal gerealiseerde effecten, politieke keuzevraagstukken en de mate waarin een verbonden partij de beoogde meerwaarde biedt;*
4. *Zet er als bestuurder in verbonden partijen op in om de raad tijdig en op maat in stelling te brengen;*
5. *Werk samen met de eigen ambtelijke organisatie aan het beter in stelling brengen van de raad.*



ons kenmerk: UIT-15-25155/Z-15-16059

De aanbevelingen 1 t/m 3 zijn gericht aan de raad en de aanbevelingen 4 en 5 aan ons. In dit stadium lijkt het ons gepast om de raad eerst zelf alle ruimte te geven om te reageren op uw aanbevelingen. Het spreekt overigens voor zich dat wij de raad zullen ondersteunen om verder invulling te geven aan uw aanbevelingen, onder andere door uw aanbevelingen aan ons tot uitvoering te brengen.

Met aanbeveling 4 stelt u ons voor de raad tijdig en op maat in stelling te brengen. In het verlengde hiervan stelt u met aanbeveling 5 ons voor met de eigen ambtelijke organisatie hieraan te werken. Het behoeft geen betoog dat wij - mede met het oog op het toenemende budgettaire beslag van verbonden partijen op de gemeentebegroting - het belangrijk vinden dat de raad tijdig en op maat in stelling wordt gebracht. Uw aanbevelingen nemen wij daarom onverkort over.

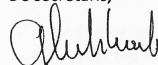
De vigerende Nota verbonden partijen dateert uit 2011 en is aan actualisatie toe. Nadat de raad in de gelegenheid is gesteld om te reageren op uw aanbevelingen, zullen wij de gezamenlijke reacties verwerken in een geactualiseerde Nota.

Het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) is eveneens aan vernieuwing toe. Het Ministerie van BZK heeft inmiddels de hoofdlijnen van de vernieuwing van het BBV gepubliceerd en naar verwachting zullen de nieuwe spelregels met ingang van 1 januari 2017 van kracht worden.

De behoefte aan meer grip op verbonden partijen is een landelijk aandachtspunt. Met de nieuwe spelregels zal ook de informatievoorziening aan de gemeenteraad over verbonden partijen gaan wijzigen. Voor zover nodig zullen wij met de actualisatie van de Nota verbonden partijen rekening houden met de vernieuwing die volgt uit het BBV.

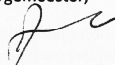
Tot slot willen wij u dank zeggen voor uw verhelderend rapport in de overtuiging dat hiermee een belangrijke basis is gecreëerd om als gemeentebestuur (college en raad) meer grip op verbonden partijen te krijgen.

Hoogachtend,  
Het college van burgemeester en wethouders van Maassluis,  
De secretaris,



mr A.J.T. Korthout

de burgemeester,



dr. T.J. Haan

## Bijlage 1 Resultaten digitale enquête

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

### 1.1 Inventarisatie samenwerkingsverbanden

Maassluis neemt op dit moment deel aan 15 verbonden partijen:

Actueel overzicht verbonden partijen gemeente Maassluis
GR Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond
GR Stadsregio Rotterdam (in liquidatie)
GR Metropoolregio Rotterdam Den Haag
GR Archiefbeheer Maassluis
GR DCMR Milieudienst Rijnmond
GR Jeugdhulp Rijnmond
GR Gemeentelijke Gezondheidsdienst Rotterdam-Rijnmond
GR Stroomopwaarts MVS
GR ROGplus Nieuwe Waterweg Noord
GR Financieel Koepelschap Buitenstedelijk Groen
GR Recreatieschap Midden-Delfland
Stichting Groenfonds Midden-Delfland
BV Gemeenschappelijk bezit Evides
NV Bank Nederlandse Gemeenten
Stichting administratiekantoor Dataland

De ambtelijke organisatie heeft een lijst aangeleverd met de ambtelijke accounthouders van deze verbonden partijen. Deze accounthouders hebben op 5 augustus een uitnodiging ontvangen om een digitale vragenlijst in te vullen over de verbonden partij. In de periode tussen 5 augustus en 4 september zijn alle vragenlijsten ingevuld.

### 1.2 Beschrijving samenwerkingsverbanden

#### Waarop is de verbonden partij gericht?

In een meerderheid van de verbonden partijen vindt beleidsafstemming plaats. In zeven verbonden partijen worden (ook) gezamenlijk met andere gemeenten taken uitgevoerd. Vier verbonden partijen zijn (deels) gericht op het delen van hulpbronnen.

Waarop richt de samenwerking zich (meerdere mogelijk)	Aantal
Beleidsafstemming	8
Gezamenlijke uitvoering	7
Delen hulpbronnen (shared services)	4
Een netwerk of platform voor ontmoeting, kennisdeling en informatie-uitwisseling.	3
Anders	3

Tabel 1.2: Functies samenwerkingsverbanden

**TOELICHTING OP BEGRIPPEN TABEL 1.2**

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

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

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

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

**Onderwerp / beleidsveld**

Op een relatief groot aantal beleidsterreinen neemt Maassluis deel aan verbonden partijen. Opvallend is ook dat er vaak meerdere verbonden partijen rond één beleidsterrein actief zijn. Dit is met name het geval rondom duurzaamheid, ruimtelijke ordening, onderwijs/jeugd/opvoeding en natuur.

Onderwerp van samenwerking (meerdere mogelijk)	Aantal
Duurzaamheid	5
Algemene en bestuurlijke zaken	5
Ruimtelijke ordening	4
Financiën	4
Onderwijs / jeugd / opvoeding	3
Natuur	3
Economische ontwikkeling	2
Energie	2
Toerisme	2
Welzijn	2
Cultuur	2
Verkeer en vervoer	2
Sociale zaken	1
Arbeidsmarkt	1
Veiligheid/ hulpverlening (politie, brandweer, ambulance)	1
Volksgezondheid	1
Sport	1
Volkshuisvesting	1
Anders	2

Tabel 1.3: Onderwerp van samenwerkingsverbanden

**Aantal betrokken partijen?**

De verbonden partijen van Maassluis zijn over het algemeen vrij groot. Vier verbonden partijen tellen 2 of 3 deelnemers; de andere 11 verbonden partijen heeft een (veel) groter aantal deelnemers.

Aantal betrokken partijen in de samenwerking (inclusief Maassluis)	Aantal
2	1
3 t/m 5	3
6 t/m 10	1
meer dan 10	10

Tabel 1.4: Overzicht omvang samenwerkingsverbanden

### Welke betrokken partijen?

Verbonden partij	Deelnemers
GR Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond	Gemeenten Albrandswaard, Barendrecht, Brielle, Capelle aan den IJssel, Goeree Overflakkee, Hellevoetsluis, Krimpen aan den IJssel, Lansingerland, Maassluis, Nissewaard, Ridderkerk, Rotterdam, Schiedam, Vlaardingen, Westvoorne
GR Stadsregio Rotterdam (in liquidatie)	Gemeenten Albrandswaard, Barendrecht, Brielle, Capelle aan den IJssel, Goeree Overflakkee, Hellevoetsluis, Krimpen aan den IJssel, Lansingerland, Maassluis, Nissewaard, Ridderkerk, Rotterdam, Schiedam, Vlaardingen en Westvoorne
GR Metropoolregio Rotterdam Den Haag	Gemeenten Albrandswaard, Barendrecht, Brielle, Capelle aan den IJssel, Delft, Den Haag, Hellevoetsluis, Krimpen aan den IJssel, Lansingerland, Leidschendam-Voorburg, Maassluis, Midden-Delfland, Nissewaard, Pijnacker-Nootdorp, Ridderkerk, Rotterdam, Rijswijk, Schiedam, Vlaardingen, Wassenaar, Westland, Westvoorne en Zoetermeer
GR Archiefbeheer Maassluis	Gemeenten Vlaardingen, Maassluis
GR DCMR Milieudienst Rijnmond	Gemeenten Albrandswaard, Barendrecht, Brielle, Capelle aan den IJssel, Goeree Overflakkee, Hellevoetsluis, Krimpen aan den IJssel, Lansingerland, Maassluis, Nissewaard, Ridderkerk, Rotterdam, Schiedam, Vlaardingen en Westvoorne; provincie Zuid-Holland
GR Jeugdhulp Rijnmond	Gemeenten Albrandswaard, Barendrecht, Brielle, Capelle aan den IJssel, Goeree Overflakkee, Hellevoetsluis, Krimpen aan den IJssel, Lansingerland, Maassluis, Nissewaard, Ridderkerk, Rotterdam, Schiedam, Vlaardingen en Westvoorne
GR Stroomopwaarts MVS	Gemeenten Maassluis, Vlaardingen en Schiedam
GR Gemeentelijke Gezondheidsdienst Rotterdam-Rijnmond	Gemeenten Albrandswaard, Barendrecht, Brielle, Capelle aan den IJssel, Goeree Overflakkee, Hellevoetsluis, Krimpen aan den IJssel, Lansingerland, Maassluis, Nissewaard, Ridderkerk, Rotterdam, Schiedam, Vlaardingen en Westvoorne
GR ROGplus Nieuwe Waterweg Noord	Gemeenten Maassluis, Vlaardingen en Schiedam
GR Financieel Koepelschap Buitenstedelijk Groen	Gemeenten Albrandswaard, Barendrecht, Brielle, Capelle aan den IJssel, Hendrik-Ido-Ambacht, Hellevoetsluis, Krimpen aan den IJssel, Maassluis, Nissewaard, Krimpenerwaard, Ridderkerk, Rotterdam, Schiedam, Vlaardingen, Westvoorne en Zwijndrecht en de provincie Zuid-Holland
GR Recreatieschap Midden-Delfland	Gemeenten Delft, Westland, Midden-Delfland, Maassluis, Vlaardingen, Schiedam, Rotterdam en Provincie Zuid-Holland.
BV Gemeenschappelijk bezit Evides	Gemeenten Albrandswaard, Barendrecht, Binnenmaas, Brielle, Capelle aan den IJssel, Cromstrijen, Delft, Dordrecht, Hellevoetsluis, Korendijk, Nissewaard, Maassluis, Midden

	Delfland, Oud-Beijerland, Rotterdam, Schiedam, Strijen, Vlaardingen, Westland, Westvoorne en Zwijndrecht.
NV Bank Nederlandse Gemeenten	Vrijwel alle Nederlandse gemeenten, provincie en het rijk.
Stichting administratiekantoor Dataland	Vrijwel alle Nederlandse gemeenten
Stichting Groenfonds Midden-Delfland	Gemeenten Delft, Maassluis, Midden-Delfland en Den Haag

Tabel 1.5: Samenwerkingspartners per samenwerkingsverband

Onderstaande kaart laat per omliggende gemeente zien in hoeveel verbonden partijen Maassluis met deze gemeente samenwerkt (BNG en Dataland zijn gezien het grote aantal deelnemers hierbij buiten beschouwing gelaten). Hieruit blijkt duidelijk dat met name Vlaardingen, Schiedam en de andere Rijnmond-gemeenten vaste samenwerkingspartners zijn. Maassluis werkt in veel mindere mate samen met de gemeenten aan de noordkant.



Figuur 1.1: Overzicht samenwerkingspartners Maassluis

### Structuur samenwerking

Van de 15 verbonden partijen is een ruime meerderheid een gemeenschappelijke regeling (11), waarbij het met name gaat om openbare lichamen (9). Slechts vier verbonden partijen zijn geformaliseerd op grond van het privaatrecht.

Type samenwerking: organisatorische vormgeving	Aantal
<b>Formele samenwerking op grond van publiekrecht, namelijk:</b>	<b>11</b>
– Een openbaar lichaam	9
– Een gemeenschappelijk orgaan	1
– Een centrumgemeenteconstructie	1
<b>Formele samenwerking op grond van privaatrecht, namelijk:</b>	<b>4</b>
– Een stichting	2
– Een NV	1
– Een BV	1

Tabel 1.6: Juridische grondslag samenwerkingsverbanden

Maassluis is als volgt vertegenwoordigd in deze verbonden partijen:

Vorm	Samenwerkingsverbanden	Vertegenwoordiging Maassluis	Zeggenschap: % van de stemmen
<b>Openbaar lichaam</b> Dit is een lichaam met rechtspersoonlijkheid waaraan taken overgedragen kunnen worden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 GR Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond</li> <li>2 GR Stadsregio Rotterdam (in liquidatie)</li> <li>3 GR Metropoolregio Rotterdam Den Haag</li> <li>4 GR DCMR Milieudienst Rijnmond</li> <li>5 GR Stroomopwaarts MVS</li> <li>6 GR Gemeentelijke Gezondheidsdienst Rotterdam-Rijnmond</li> <li>7 GR Financieel Koepelschap Buitenstedelijk Groen</li> <li>8 GR Recreatieschap Midden-Delfland</li> <li>9 GR Jeugdhulp Rijnmond</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Collegelid in AB, ambtenaren in adviesraden</li> <li>2 Collegelid in AB</li> <li>3 Collegelid in AB, collegeleden en raadsleden in bestuurscommissies en adviescommissies</li> <li>4 Collegelid in AB en DB</li> <li>5 Hele college in AB, collegelid in DB</li> <li>6 Collegelid in AB</li> <li>7 Collegelid in AB</li> <li>8 Collegelid in AB en DB.</li> <li>9 Collegelid in AB en DB.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 3,3%</li> <li>2 3%</li> <li>3 3%</li> <li>4 1,8%</li> <li>5 33,3%</li> <li>6 6,7%</li> <li>7 5,5%</li> <li>8 8%</li> <li>9 2,9%</li> </ul>
<b>Gemeenschappelijk orgaan</b> Deze bevat gaan rechtspersoonlijkheid en overdracht van taken is beperkt mogelijk.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 GR ROGplus Nieuwe Waterweg Noord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Collegelid in bestuur gemeenschappelijk orgaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 33,3%</li> </ul>
<b>Centrumgemeente-constructie</b> De centrumgemeente oefent voor andere gemeenten bevoegdheden uit, zonder dat deze overgaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 GR Archiefbeheer Maassluis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Onbekend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Onbekend</li> </ul>
<b>BV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 BV Gemeenschappelijk bezit Evides</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Collegelid in Algemene Vergadering van Aandeelhouders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 1,51%</li> </ul>

<b>NV</b>	1 NV Bank Nederlandse Gemeenten	1 Collegelid in Algemene Vergadering van Aandeelhouders	1 0,11%
<b>Stichting</b>	1 Stichting administratiekantoor Dataland 2 Stichting Groenfonds Midden-Delfland	1 Collegelid in Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2 Collegelid in bestuur	1 0,26% 2 onbekend.

### Vrijwillige/ verplichte samenwerking

Het merendeel van de verbonden partijen gaat gemeente Maassluis vrijwillig aan. Deelname aan de Veiligheidsregio is verplicht op basis van de Wet Veiligheidsregio's. Deelname aan de Stadsregio was verplicht op basis van de Wgr+.

### Bestaansduur samenwerking

Drie verbonden partijen van Maassluis bestaan nog niet langer dan één jaar: Stroomopwaarts, de Metropoolregio en Stichting Groenfonds Midden-Delfland. Ook de GR Jeugdhulp is zeer recent opgericht. Alle andere verbonden partijen bestaan al minimaal vijf en vaak langer dan 10 jaar.

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

Tabel 1.8: Bestaansduur samenwerkingsverbanden

### Financiële bijdrage Maassluis

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

Verbonden partijen gemeente Maassluis	Bijdrage 2015 (€)
GR ROGplus Nieuwe Waterweg Noord	7.811.365
GR Stroomopwaarts MVS <sup>10</sup>	7.105.000
GR Jeugdhulp Rijnmond	4.546.066
GR Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond	1.434.610
GR DCMR Milieudienst Rijnmond	322.000
GR Gemeentelijke Gezondheidsdienst Rotterdam-Rijnmond	192.286
GR Recreatieschap Midden-Delfland	180.000

<sup>10</sup> Stroomopwaarts is pas per 1 juli 2015 van start gegaan. De bijdrage over 2015 biedt dus geen goed beeld van de jaarlijkse bijdrage van Maassluis. Daarom is hier de bijdrage uit de begroting 2016 opgenomen. De middelen voor uitvoering van de BUIG-regelingen en bijzondere bijstand zijn hierbij buiten beschouwing gelaten.



GR Metropoolregio Rotterdam Den Haag	78.623
GR Financieel Koepelschap Buitenstedelijk Groen	50.000
GR Archiefbeheer Maassluis	22.656
Stichting Groenfonds Midden-Delfland <sup>11</sup>	n.v.t.
GR Stadsregio Rotterdam (in liquidatie) <sup>12</sup>	n.v.t.
Stichting administratiekantoor Dataland <sup>13</sup>	n.v.t.
BV Gemeenschappelijk bezit Evides	n.v.t.
NV Bank Nederlandse Gemeenten	n.v.t.
<b>Totaal</b>	<b>21.742.606</b>

Tabel 1.9: Structurele financiële bijdrage per verbonden partij op basis van begrotingen 2015 (Bron: digitale enquête onder ambtelijk accounthouders, aangevuld met informatie uit dossiers).

<sup>11</sup> Maassluis zal in totaal €500.000 inleggen in het Groenfonds. In 2015 is €350.000 ingebracht, uiterlijk 1 januari 2017 volgt de resterende €150.000. De gemeente ontvangt dit geld eerst van de betreffende ontwikkelaars en sluist in feite dus enkel geld door.

<sup>12</sup> Na het definitieve besluit tot liquidatie is in de gewijzigde begroting 2015 de bijdrage van Maassluis tot €0 gereduceerd

<sup>13</sup> Bij Dataland, Evides en BNG is enkel sprake van een inleg bij de start van de deelname aan de verbonden partij. De gemeente is hier niet structureel nog een jaarlijkse bijdrage aan kwijt.

### 1.3 Zelfevaluatie van de samenwerking

#### Ervaringen met betrokken partijen in de samenwerking

Uit de enquête blijkt dat de betrokken ambtenaren de samenwerking met de partijen over het algemeen als positief beoordelen: het samenwerkingsproces is transparant en er is vertrouwen tussen partijen. Kritischer zijn de ambtenaren over de mate waarin de deelnemende gemeenten voldoende grip hebben: bij ongeveer de helft van de verbonden partijen is de grip beperkt.

Typering van wijze van samenwerken	++/+	+/-	-/--	Weet niet
Het proces van samenwerken is transparant voor alle betrokkenen: partijen komen beloftes en afspraken na, partijen zijn transparant over hun acties en inzet.	73,3%	20,0%	0,0%	6,7%
De resultaten zijn tastbaar of zichtbaar voor alle betrokken partijen.	66,7%	26,7%	6,7%	0,0%
De samenwerking is resultaatgericht: niet 'eindeloos vergaderen' maar gericht op het tot stand brengen van concrete resultaten en maatschappelijke effecten.	60,0%	20,0%	6,7%	13,3%
De samenwerking is constructief: partijen staan open voor elkaars belangen.	66,7%	20,0%	6,7%	6,7%
De samenwerking is slagvaardig: partners komen snel tot zaken op basis van voldoende mandaat, worden niet teruggefloten.	53,3%	20,0%	13,3%	13,3%
De inhoudelijk aanpak wordt niet belemmerd door positieospel of strijd over bevoegdheden / taakverdeling.	46,7%	20,0%	13,3%	20,0%
De deelnemende gemeenten hebben voldoende grip - zij slagen er gezamenlijk in een heldere richting te bepalen voor de verbonden partij.	46,7%	40,0%	6,7%	6,7%
Er is sprake van vertrouwen tussen de samenwerkingspartners.	80,0%	20,0%	0,0%	0,0%
Er is sprake van gelijk gestemde belangen van partijen.	46,7%	46,7%	6,7%	0,0%

Tabel 1.10: Beoordeling van de samenwerking.

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

#### Risicoanalyse

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

Is er een actuele risico-analyse ten behoeve van de raad?	Aantal
Ja, deze wordt elke 1 tot 2 jaar bijgewerkt	5
Ja, deze wordt elke 3 tot 4 jaar bijgewerkt	1
Ja, deze risico-analyse is ouder dan 4 jaar	0
Nee	8
Weet niet	1

Tabel 1.11: Aanwezigheid risicoanalyse

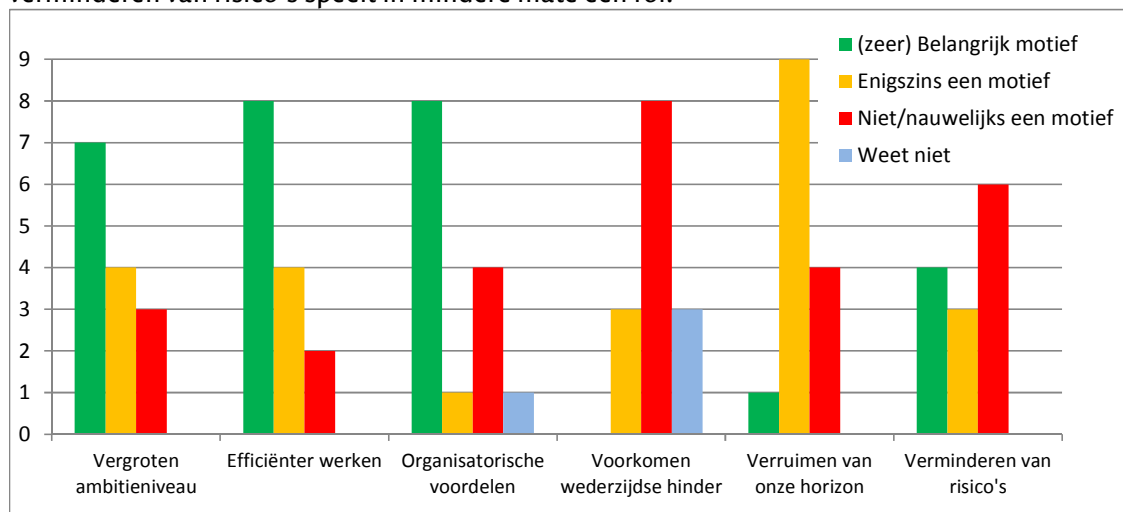
Aan de accounthouders is vervolgens gevraagd een risicoanalyse uit te voeren. Bij 8 verbonden partijen kwamen hierbij risico's naar voren die volgens de accounthouders substantieel zijn: er is een aanzienlijke kans dat de risico's zich manifesteren ('enigszins waarschijnlijk', 'zeer waarschijnlijk', 'vrijwel zeker') én als dit gebeurt, zal dit een aanzienlijke impact hebben ('redelijk', 'groot' of 'zeer groot'). Onderstaande tabel laat zien welke verbonden partijen dit betreft en wat de risico's zijn die hierbij genoemd worden.

Naam	Type risico's	Voorbeelden
<b>Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond</b>	1 Omgevingsrisico's	1 Wegvallen subsidie Impuls Omgevingsbeleid, wijziging ARIE-regelgeving, Ontwikkelingen Landelijke meldkamerorganisatie (LMO).
<b>Jeugdhulp Rijnmond</b>	1 Omgevingsrisico 2 Risico's als gevolg van gekozen beleid en aanpak 3 Risico's als gevolg van samenwerking	1 Verandering van wetgeving en daaronder vallende doelgroepen en beschikbare budgetten. 2 Onvoldoende zicht op benodigd volume. 3 Gebrek aan bereidheid bij gemeenten om inleg naar rato te doen bij dekken van tekorten.
<b>Stroomopwaarts MVS</b>	1 Omgevingsrisico 2 Risico's als gevolg van gekozen beleid en aanpak 3 Risico's als gevolg van samenwerking	1 Verandering rijksbeleid en de rijksmiddelen. 2 Afstemming van beleid met andere beleidsafdelingen, bijv. beschut werk vs. dagbesteding. 3 beleidskeuzes van Stroomopwaarts als zelfstandige organisatie.
<b>GGD Rotterdam-Rijnmond</b>	1 Omgevingsrisico	1 Uitbraak epidemieën.
<b>ROGplus Nieuwe Waterweg Noord</b>	1 Omgevingsrisico	1 Per 1 januari zijn extra taken (bv. Begeleiding en dagbesteding) aan de Wmo toegevoegd. In de komende jaren kunnen opnieuw veranderingen doorgevoerd worden.
<b>Financieel Koepelschap Buitenstedelijk Groen</b>	1 Risico's als gevolg van gekozen beleid en aanpak 2 Risico's als gevolg van samenwerking	1 Onvoldoende inzicht in de situatie. 2 Partijen die de samenwerking verlaten.
<b>Recreatieschap Midden-Delfland</b>	1 Omgevingsrisico 2 Risico's als gevolg van gekozen beleid en aanpak 3 Risico's als gevolg van samenwerking	1 Economische ontwikkelingen. 2 Onvoldoende inzicht in de situatie. 3 Partijen die de samenwerking verlaten.
<b>Evides</b>	1 Omgevingsrisico	1 Het voornemen om 'winst op water' te verbieden.

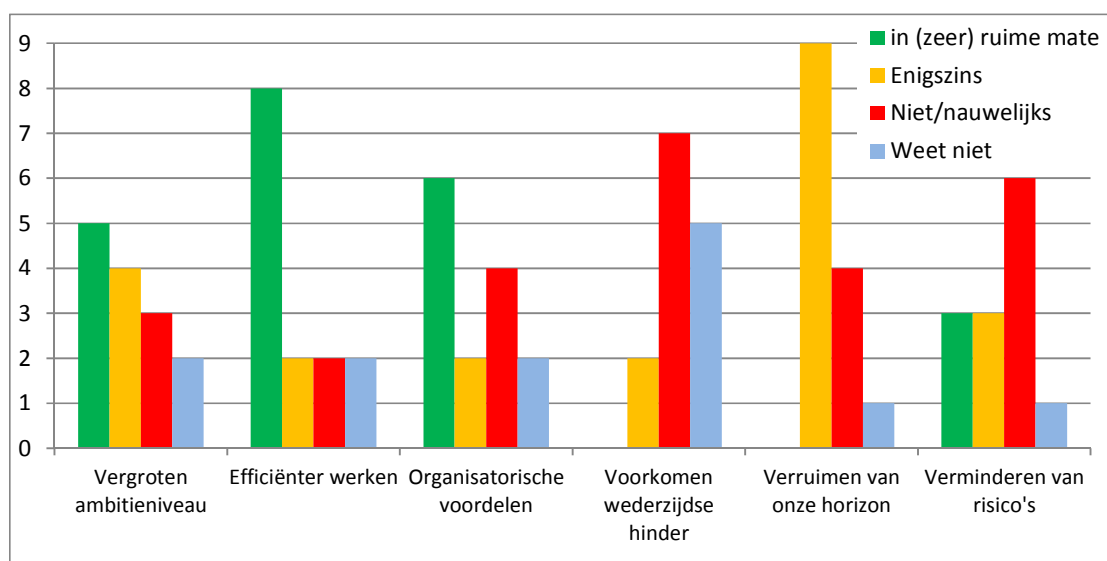
Tabel 1.12: Substantiële risico's (risico's met een aanzienlijke impact en aanzienlijke kans) bij verbonden partijen van Maassluis op basis van enquête onder ambtelijk accounthouders.

### Motieven en meerwaarde

Efficiënter werken, organisatorische voordelen en vergroten van het ambitieniveau zijn de belangrijkste motieven voor Maassluis om deel te nemen aan verbonden partijen. Het verminderen van risico's speelt in mindere mate een rol.



Figuur 1.2: motieven bij het aangaan van verbonden partijen<sup>14</sup>. De figuur laat zien bij hoeveel van de Maassluisse verbonden partijen een motief een rol speelde tijdens het aangaan van de samenwerking.



Figuur 1.3: meerwaarde van verbonden partijen. De figuur laat zien bij hoeveel van de Maassluisse verbonden partijen een bepaalde meerwaarde (zoals efficiënter werken) wordt gerealiseerd.

<sup>14</sup> Voor Stroomopwaarts is de vraag over motieven en meerwaarde gezien de korte bestaansduur nog niet beantwoord. Voor de DCMR is niet aangegeven in hoeverre het verminderen van risico's een motief of meerwaarde van samenwerking is.

### Doelen en resultaten

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

Verbonden partij	Inhoudelijke doelen die Maassluis wil realiseren	Meest spraakmakende resultaten tot nu toe
GR Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond	Uitvoering wettelijke taken cf artikel 10 en 25 wet VR	Efficiëntie, kostenbesparing en optimaal gebruik maken van de middelen
GR Stadsregio Rotterdam (in liquidatie)	In het Coalitieakkoord 2014-2018 is opgenomen dat de raad het belangrijk vindt dat er op terreinen als verkeer & vervoer en economie, maar ook ruimte & wonen wordt samengewerkt met andere gemeenten.	Te veel om op te noemen. De stadsregio kende een brede variëteit aan onderwerpen en bestaat inmiddels ruim meer dan 10 jaar.
GR Metropoolregio Rotterdam Den Haag	Het Coalitieakkoord 2014-2018 geeft ten aanzien van MRDH aan dat de kaderstellende en controlerende taak van de raad moet worden geborgd en dat er naast verkeer & vervoer en economie, ook (sub) regionaal samengewerkt moet worden op het vlak van ruimte en wonen.	MRDH bestaat pas een half jaar
GR Gemeentelijke Gezondheidsdienst Rotterdam-Rijnmond	Preventief gezondheidsbeleid.	Voldoen aan de eisen uit de Wpg en kwalitatief goede diensten.
GR Archiefbeheer Maassluis	Effectieve en efficiënte beheer van het archief van de gemeente Maassluis tot 1980	Stadsarchief Vlaardingen ontvangt bezoekers die genealogisch onderzoek doen. Er is een goede samenwerking tussen de Historische Vereniging Maassluis en het Stadsarchief. Deskundigheid op het gebied van documentaire informatie wordt door het Stadsarchief Vlaardingen goed ingevuld.
GR DCMR Milieudienst Rijnmond	Waarborgen van (de industriële) veiligheid regionale aanpak milieudoelen zoals oa. Lucht, Bodem, meldkamer en milieuincidenten"	De meldkamer bij de DCMR. Alle milieuklachten (van bedrijven) zouden hier centraal moeten worden gemeld. Daarnaast ook regionale aanpak milieudoelen (zie 18)"
GR Jeugdhulp Rijnmond	Een passend jeugdhulp aanbod voor jeugdigen en hun ouders met een ondersteuningsvraag.	Gezamenlijke afspraken en regionale verkenning van oplossingsrichtingen bij inhoudelijke (innovatie) en financiële knelpunten (bezuinigingen vanuit het Rijk).
GR Stroomopwaarts MVS	Participatie, werk & inkomen, schuldhulpverlening en anti-armoede	nu nog prematuur

Verbonden partij	Inhoudelijke doelen die Maassluis wil realiseren	Meest spraakmakende resultaten tot nu toe
GR ROGplus Nieuwe Waterweg Noord	“Inwoners van Maassluis nemen deel aan de samenleving. Als inwoners dit niet op eigen kracht redden of met hulp van hun omgeving dan wordt ondersteuning geboden in de vorm van algemene voorzieningen of maatwerkvoorzieningen.”	Het borgen van een structurele constructieve samenwerking tussen de drie gemeenten. Het realiseren van een efficiënte uitvoeringsorganisatie. Dit blijkt uit benchmarkrapporten. Het hanteren van gezamenlijk uitvoeringsbeleid, waardoor helderheid en eenduidigheid bestaat in de verstrekking van maatwerkvoorzieningen voor de inwoners in de regio Maassluis, Vlaardingen en Schiedam. Het uitvoeren van gezamenlijke inkooptrajecten, waardoor financiële voordelen zijn ontstaan.”
GR Financieel Koepelschap Buitenstedelijk Groen	Recreatieve voorzieningen (ontspanning), duurzaamheid en zuinig omgaan met de leefomgeving. Sport/cultuur/monumenten, open karakter veenweidegebieden, aantrekkelijke groene poorten en vergroening toegangswegen/routes. Waterrecreatie/toerisme/citymarketing. Verkeer (fiets- en wandelpaden, goede infrastructuur)	Het open groene karakter van het buitengebied rondom Maassluis. Fiets/vaar/wandel/ruiter/skatepaden network. Er worden ook vrijetijdsvoorzieningen gerealiseerd die verder weg liggen dan 5 km van Maassluis. Roei alexanderbaan bij rottemeren. VPR groen, landtong. Dit is ook wel belangrijk. Bruggen en wegen tussen de steden in. Ook voor scholieren en forensen. Gezamenlijke veiligheid in de groene gebieden. Het zijn vanzelfsprekende resultaten, die als het niet wordt gedaan het pas opvalt. Onderhoud en beheer van het openbare ‘buitenstedelijk’ groen.
GR Recreatieschap Midden-Delfland	Open karakter van het groen en veenweidegebied en recreatieve voorzieningen beheren, behouden en onderhouden, vergroenen toegangswegen (aantrekkelijke poorten) en verkeer (wandel/fiets/ruiterpaden) verbinden met andere steden. Stad/landverbinding. Sport/cultuur/vrijetijd/cultuur historische samenhang. Duurzaamheid en het omgaan met een klimaatadaptieve leefomgeving. Waterrecreatie/toerisme/citymarketing/economisch vestigingsklimaat verbeteren	Fiets/wandelpaden, bebording, toezicht handhaving in de buitengebieden, infrastructuur, routenetwerken, stad/landverbinding. Onderhouden en beheren groen buitengebied
BV Gemeenschappelijk bezit Evides	Het optimaliseren van de dividenduitkeringen	Structurele dividendopbrengsten vormen een algemeen dekkingsmiddel voor de voorzieningen voor de burgers.
NV Bank Nederlandse Gemeenten	Het genereren van een hoog bedrijfsresultaat, dat leidt tot een winstuitkering van een bepaalde hoogte.	De dividendopbrengsten geven een structurele dividendopbrengst voor onze begroting en daarmee een financiering van het voorzieningenniveau van onze burger.

Verbonden partij	Inhoudelijke doelen die Maassluis wil realiseren	Meest spraakmakende resultaten tot nu toe
Stichting administratiekantoor Dataland	Gebouwengegevens via één landelijk loket	Gebouwengegevens te verkrijgen via één landelijk loket
Stichting Groenfonds Midden-Delfland	Open groene karakter veenweide gebieden, stad/landverbinding.	nog onvoldoende zicht hierop

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

### Informatievoorziening raad

Van 10 van de 15 verbonden partijen ontvangt de raad jaarlijks zowel de begroting als de jaarstukken. Van 3 verbonden partijen ontvangt de raad ook tussentijdse rapportages. Bij veel verbonden partijen is er daarnaast ook sprake van extra ad hoc communicatie naar aanleiding van actuele ontwikkelingen. Voor vijf verbonden partijen (met name de privaatrechtelijke partijen) geldt dat de raad enkel via de eigen gemeentelijke planning- en controlcyclus wordt geïnformeerd en geen aparte stukken van de verbonden partij ontvangt.

Verbonden partij	Raad ontvangt:				Presentaties en infobijeenkomsten	Feedback uit regionale overleggen	Anders, namelijk:
	Begroting	Uitvoeringsplan	Tussentijdse rapportages	Jaarverslag			
GR Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond	X		X	X	X	X	
GR Stadsregio Rotterdam (in liquidatie)	X			X	X	X	
GR Metropoolregio Rotterdam Den Haag	X			X	X	X	via deelname van raadsleden in adviescommissies en afstemmingsoverleg + via agendapunt verbonden partijen in de gemeenteraad
GR Archiefbeheer Maassluis							
GR DCMR Milieudienst Rijnmond	X	X		X			Afhankelijk van incidentele gebeurtenissen, bijvoorbeeld dossier Odfjell
GR Jeugdhulp Rijnmond	X		X	X	X	X	
GR Stroomopwaarts MVS	X		X	X			
GR Gemeentelijke Gezondheidsdienst Rotterdam-Rijnmond	X			X			
GR ROGplus Nieuwe Waterweg Noord	X			X			Bij ontwikkelingen die interessant zijn voor de gemeenteraad wordt hierover ad hoc informatie verstrekt.

Verbonden partij	Raad ontvangt:				Presentaties en infobijeenkomsten	Feedback uit regionale overleggen	Anders, namelijk:
	Begroting	Uitvoeringsplan	Tussentijdse rapportages	Jaarverslag			
GR Financieel Koepelschap Buitenstedelijk Groen	X	X		X			Incidenteel over uittreding rijk
GR Recreatieschap Midden-Delfland	X	X		X			Incidenteel over herijking/uittreding rijk
BV Gemeenschappelijk bezit Evides							via gemeentelijke planning en controldocumenten
NV Bank Nederlandse Gemeenten							via gemeentelijke planning en controldocumenten ontvangt de raad een samenvatting van de behaalde financiële resultaten.
Stichting administratiekantoor Dataland							
Stichting Groenfonds Midden-Delfland							Net gestart met deelname aan stichting; bij jaarstukken en rapportages ontvangt de raad deze

Tabel 1.14: informatievoorziening aan de raad per verbonden partij

De accounthouders zijn over het algemeen redelijk te spreken over de timing en begrijpelijkheid van de informatievoorziening van verbonden partijen. Minder positief zijn zij over de mate waarin de informatie ook zicht biedt op wezenlijke politieke punten en de 'lokaalheid' van de informatie: beide aspecten laten bij een aantal verbonden partijen te wensen over.

Kwaliteit informatievoorziening verbonden partij	++/+	+/-	-/--	n.v.t.
De timing in licht van tijdige politieke sturing en controle	40,0%	20,0%	6,7%	33,3%
De relevantie van de informatie voor raadsleden	33,3%	26,7%	6,7%	33,3%
Toegankelijkheid / begrijpelijkheid van de informatie voor raadsleden	40,0%	26,7%	6,7%	26,7%
Mate waarin informatie zicht biedt op de (omvang van) inhoudelijke en financiële risico's	40,0%	26,7%	6,7%	26,7%
Mate waarin informatie zicht biedt op wezenlijke politieke punten of voor de raad belangrijke issues	33,3%	26,7%	13,3%	26,7%
De 'lokaalheid' van informatie, zoals zicht op resultaten in de lokale samenleving van de gemeente ipv alleen op resultaten voor het samenwerkingsverband als geheel.	26,7%	33,3%	13,3%	26,7%

Tabel 1.15 Kwaliteit informatievoorziening verbonden partijen



Het college stuurt stukken van verbonden partijen niet één-op-één door richting de gemeenteraad, maar neemt hier zelf regie op. Hiertoe wordt een oplegnotitie of raadsvoorstel toegevoegd, waarin het college bijvoorbeeld ingaat op de belangrijkste keuzevraagstukken en risico's.

### Sturing door raad

Onderstaande tabel laat zien hoe actief de raad in de ogen van de accounthouders de verbonden partij stuurt en controleert. Bij vier verbonden partijen is de raad nauwelijks betrokken. Bij de overige 11 is er sprake van relatief actieve sturing en controle, waarbij de raad verschillende instrumenten inzet.

Verbonden Partij	Actieve raad?	Op welke manier actief?
GR Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond	+	– Indienen van zienswijzen – Stellen van raadsvragen – Aannemen moties/amendementen
GR Stadsregio Rotterdam (in liquidatie)	+	– Indienen van zienswijzen – Stellen van raadsvragen
GR Metropoolregio Rotterdam Den Haag	+	– Indienen van zienswijzen – Stellen van raadsvragen – Aannemen moties/amendementen – Coalities zoeken met andere raden (instellen van lokaal en subregionaal afstemmingsoverleg)
GR Archiefbeheer Maassluis	--	–
GR DCMR Milieudienst Rijnmond	+/-	– Indienen van zienswijzen – Stellen van raadsvragen – Aannemen moties/amendementen – Coalities zoeken met andere raden
GR Jeugdhulp Rijnmond	+	– Stellen van raadsvragen – Aannemen moties/amendementen
GR Stroomopwaarts MVS	+	– Indienen van zienswijzen – Stellen van raadsvragen – Aannemen moties/amendementen
GR Gemeentelijke Gezondheidsdienst Rotterdam-Rijnmond	+	– Stellen van raadsvragen
GR ROGplus Nieuwe Waterweg Noord	+	– Indienen van zienswijzen – Stellen van raadsvragen – Opstellen/wijzigen lokale beleid dat verbonden partij uitvoert
GR Financieel Koepelschap Buitenstedelijk Groen	+	–
GR Recreatieschap Midden-Delfland	+	– Indienen van zienswijzen
BV Gemeenschappelijk bezit Evides	--	– Stellen van raadsvragen
NV Bank Nederlandse Gemeenten	--	– Stellen van raadsvragen
Stichting administratiekantoor Dataland	--	–
Stichting Groenfonds Midden-Delfland	+	– Raadsvoorstellen

Tabel 1.16: sturing door gemeenteraad

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

Verbonden Partij	Belangrijke discussiepunten in de raad
GR Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond	Kosten en bijdragen blijven binnen de afgesproken kaders. Scherp letten op aanrijdtijden ambulance en brandweer.
GR Stadsregio Rotterdam (in liquidatie)	Stadsregio wordt opgeheven
GR Metropoolregio Rotterdam Den Haag	Metropoolregio bestaat nog te kort om hierover uitspraken te doen.
GR Archiefbeheer Maassluis	Geen punten
GR DCMR Milieudienst Rijnmond	Efficiency en begroting/financiën
GR Jeugdhulp Rijnmond	Kwaliteit van geleverde jeugdhulp en financiële kaders.
GR Stroomopwaarts MVS	onbekend
GR Gemeentelijke Gezondheidsdienst Rotterdam-Rijnmond	Realisatie wettelijke taken en uitgaven binnen financiële kaders.
GR ROGplus Nieuwe Waterweg Noord	Over het algemeen richt de gemeenteraad zich op de effecten van het beleid en de uitvoering voor de inwoners. Worden de inwoners door het uitgevoerde beleid voldoende ondersteund in hun zelfredzaamheid. Hier zijn de vragen en reacties uit de gemeenteraad meestal op gericht.
GR Financieel Koepelschap Buitenstedelijk Groen	deelnemersbijdrage en financiën.
GR Recreatieschap Midden-Delfland	deelnemersbijdrage en financiën.
BV Gemeenschappelijk bezit Evides	Financiële resultaten verbonden partij.
NV Bank Nederlandse Gemeenten	Alleen de financiële resultaten van de bank, die financiële consequenties hebben voor Maassluis, komen aan bod.
Stichting administratiekantoor Dataland	Geen punten
Stichting Groenfonds Midden-Delfland	Pas gestarte samenwerking, de gemeenteraad zal kijken naar begroting/jaarstukken/financiën

Tabel 1.17: Belangrijkste politieke issues voor de raad

### Uittreding

Bij twee verbonden partijen is uittreding volgens de accounthouders relatief eenvoudig: de GR Archiefbeheer Maassluis en de Stichting Administratiekantoor Dataland. Voor de overige verbonden partijen geldt dat uittreding op dit moment lastig of onwaarschijnlijk, of zelfs onmogelijk is (in het geval van de Veiligheidsregio en de GGD).

## Bijlage 2 Onderzoeksopzet

### 2.1 Doel- en vraagstelling

#### Doelstelling

Met dit onderzoek wil de Rekenkamercommissie:

- 1 de raad inzicht verschaffen in de informatievoorziening en de sturing in de gemeente Maassluis ten aanzien van de verbonden partijen;
- 2 een aanzet geven voor mogelijke verbeteringen van de sturingsmogelijkheden en het toezicht van de gemeenteraad ten aanzien van verbonden partijen welke meegenomen kunnen worden in de nieuw op te stellen Nota Verbonden Partijen.

#### Hoofdvraag

Hoofdvraag van het onderzoek is:

*Op welke wijze geeft de gemeente Maassluis invulling aan sturing, beheersing, verantwoording en toezicht ten aanzien van en binnen haar verbonden partijen en hoe is de invloed van de gemeente(raad) daarbij geborgd?*

#### Deelvragen

##### A INVENTARISATIE VERBONDEN PARTIJEN

- 1 Welke verbonden partijen heeft de gemeente Maassluis?
  - Hoe is de juridische vormgeving geregeld?
  - Hoe groot is het gemeentelijk belang?
  - Hoe is de vertegenwoordiging vanuit de gemeente geregeld,
  - Om hoeveel geld gaat het? Wat is de jaarlijkse bijdrage van Maassluis?
  - Wat zijn de risico's?

##### B GRIP OP VERBONDEN PARTIJEN

- 2 Op welke wijze is de sturing, de verantwoording en het toezicht binnen de gemeente Maassluis geregeld ten aanzien van de verbonden partijen?
  - Aangaan verbonden partijen: wat is het beleid / de visie van Maassluis betreffende het aangaan van verbonden partijen en hoe wordt de raad betrokken bij het aangaan van nieuwe verbonden partijen?
  - Informatievoorziening: Hoe, van wie en wanneer ontvangt de gemeente(raad) welke informatie van de verbonden partijen? Wordt hiermee voldaan aan de normen uit de Wet Gemeenschappelijke Regelingen en de Nota Verbonden Partijen uit 2011?
  - Sturing en verantwoording: Hoe krijgt een vertegenwoordiger in een verbonden partij vanuit de gemeente(raad) een standpunt mee en hoe verantwoordt deze vertegenwoordiger zich voor zijn optreden binnen de verbonden partij?
  - Resultaten: Is er adequaat zicht op de resultaten die de verbonden partijen behalen (in het licht van de door de gemeente gestelde doelen)?

- Beëindiging en uittreding: Heeft de gemeente(raad) zicht op de mogelijkheden om verbonden partijen te beëindigen of uit te treden? Maakt de gemeente(raad) indien resultaten tegenvallen ook gebruik van deze mogelijkheden?

### C LESSEN VOOR DE TOEKOMST

- 3 Welke structurele verbeteringsmogelijkheden zijn mogelijk in de sturing, beheersing, verantwoording en het toezicht door de gemeente(raad) op de verbonden partijen?

## 2.2 Evaluatiekader

### Evaluatiemodel

Onderstaand evaluatiemodel vormt het roer op het onderzoek. De drie 'blokken' uit de vraagstelling komen terug in dit model. In de volgende paragraaf zijn de normen voor blok B verder uitgewerkt.



### Normenkader

#### HOOFDNORM: VERLENGD IN PLAATS VAN VERLEGD LOKAAL BESTUUR

De hoofdnorm vormt de rode draad in het onderzoek en laat zien vanuit welk perspectief we de grip van de gemeente(raad) op verbonden partijen beoordelen. We sluiten hiervoor aan bij het beproefde onderscheid tussen verlegd en verlengd lokaal bestuur.

Bij verlengd lokaal bestuur houdt de gemeente grip en regie op de samenwerking in de zin dat eigen doelen centraal staan. Belangrijk onderscheid hierbij is de samenwerking gericht op beleidsafstemming en de samenwerking gericht op uitvoering.

- *Verlengd lokaal bestuur bij beleidsafstemming* betekent dat het college met een helder inhoudelijk mandaat vanuit de raad werkt en in de eventuele onderhandelingen in het samenwerkingsverband de belangen en visie van de gemeente goed kan behartigen.
- *Verlengd lokaal bestuur bij uitvoering* betekent dat er sprake is van een goede opdrachtgever – opdrachtnemerrelatie. Het gemeentebestuur is in staat precies te formuleren wat de beoogde resultaten zijn en de opdrachtnemer kan deze resultaten leveren – zonder dat er sprake is van afhankelijkheid. Indien de prestaties onder de maat zijn of veel te duur, kan de opdrachtgever bijsturen of een andere opdrachtnemer ‘inhuren’.

Van verlegd lokaal bestuur is sprake indien samenwerkingsverbanden taken overnemen van de gemeente zonder heldere aansturing. Bij verlegd lokaal bestuur gaan samenwerkingsorganen ‘een eigen leven leiden’ – ze komen los te staan van de gemeente en het samenwerkingsorgaan (en niet de gemeenten) bepalen de doelen en de richting.

### Verlengd lokaal bestuur

*Het gemeentebestuur is...*

#### Zelfverzekerd

De gemeente zet samenwerking in als strategie om gemeentelijke doelen te bereiken

#### Zelfstandig

De gemeente maakt binnen de samenwerking keuzes om eigen gemeentelijke doelen te bereiken

#### Zelfbewust

De gemeente neemt een actieve rol in de dagelijkse aansturing van het samenwerkingsverband

### Verlegd lokaal bestuur

*Het gemeentebestuur is...*

#### Afhankelijk

De gemeente heeft geen goed zicht op welke gemeentelijke doelen op welke wijze worden bereikt met samenwerking

#### Afwachtend

De gemeente accepteert de algemene diensten van het samenwerkingsverband zonder kritische toets

#### Afhoudend

De gemeente ziet het samenwerkingsverband als een orgaan zonder directe relatie met de gemeente

## A Grip bij aangaan samenwerking

Bij het verkennen en formeren van een verbonden partij is het van belang dat de gemeenteraad heldere kaders meegeeft aan het college. Hiervoor zijn in ieder geval de volgende zaken van belang:

- 1 Er is een heldere en door de raad gedragen **strategische visie** op samenwerking. In deze visie is bijvoorbeeld opgenomen wat de ambities zijn op het gebied van samenwerking, wat preferente partners zijn en welke samenwerkingsverbanden er al zijn. De visie helpt bij het vanuit overzicht over het geheel maken van keuzes over individuele verbonden partijen (in plaats van dat dit ‘verkokerd’ of ad hoc gebeurt).
- 2 De raad beschikt over en gebruikt een **afwegingskader** voor het aangaan van nieuwe verbonden partijen. Het afwegingskader biedt zicht op de stappen en afwegingen die doorlopen moeten worden bij het maken van keuzes over nieuwe verbonden partijen en de (voor- en nadelen van) mogelijke samenwerkingsvormen.

- 3 Het college stelt de raad in staat om op basis van zicht op verwachte kosten en prestaties een keuze te maken over het wel of niet aangaan van verbonden partijen.
- 4 De raad geeft heldere kaders mee aan het college wanneer de mogelijkheden tot samenwerking verkend worden. De kaders bevatten in ieder geval:
  - **Inhoudelijke doelen** ten aanzien van de taak waarop mogelijk samengewerkt gaat worden: wat moet er inhoudelijk bereikt worden?
  - **Motieven voor samenwerking:** welke meerwaarde moet samenwerking bieden boven de taak of opgave alleen oppakken?
  - **Randvoorwaarden:** bijvoorbeeld welke sturingsmogelijkheden / bevoegdheden wil de raad behouden, op welke manier moet de gemeente vertegenwoordigd zijn in de verbonden partij en hoe eenvoudig moet het zijn om uit te treden?

## B Grip op bestaande verbonden partijen

Ten aanzien van sturing, toezicht en verantwoording van bestaande samenwerkingsverbanden zijn drie aspecten in het bijzonder van belang:

- 1 De gemeente(raad) is **in staat goed toezicht te houden op verbonden partijen**. Hierbij gaat het met name om:
  - De gemeente heeft consequent zicht op de mate waarin de inhoudelijke en financiële prestaties van verbonden partijen binnen de gemeentelijke kaders blijven en stuurt bij indien dit niet het geval is.
  - De gemeente heeft zicht op de risico's die verbonden partijen met zich meebrengen (zowel qua aard als omvang) en de maatregelen die genomen zijn om de risico's te beheersen.
  - Er wordt voldoende ambtelijke en bestuurlijke kennis en capaciteit ingezet om invulling te geven aan goed eigenaar- en opdrachtgeverschap.
- 2 De **verantwoording** van verbonden partijen biedt informatie op maat. De informatievoorziening is in lijn met hetgeen is afgesproken in de Nota Verbonden Partijen. De raad heeft op basis van deze informatie voldoende zicht op de verbonden partijen en de mate waarin zij (tegen welke kosten) lokale doelen realiseren. Dit stelt de gemeenteraad in staat om de verbonden partij te controleren en een oordeel te vellen over doeltreffendheid en doelmatigheid van het samenwerkingsverband.
- 3 De gemeente(raad) heeft **voldoende sturings- en controlemogelijkheden en maakt hier gebruik van**. Hierbij gaat het onder meer om:
  - Bevoegdheden en invloedsmiddelen (moet de gemeenteraad bijvoorbeeld instemmen met de begroting of is de gemeente slechts een van de vele aandeelhouders die stemt op een aandeelhoudersvergadering?)
  - Timing (komt de raad op tijd in beeld om te kunnen sturen?)
  - Lokale beleidsruimte en mogelijkheden voor lokaal maatwerk (bieden samenwerkingsverbanden de mogelijkheid om tegen aanvaardbare kosten lokaal maatwerk af te nemen of is het 'one size fits all'?)

- Heldere kaders / mandaat meegeven (worden vertegenwoordigers van Maassluis in de verbonden partijen met een heldere opdracht of boodschap op pad gestuurd?)

**C Grip op beëindiging van samenwerking**

- 1 Bij de start van samenwerkingsverbanden worden afspraken gemaakt over de mogelijkheden voor uittreding en beëindiging van samenwerking. De gemeenteraad heeft zicht op deze mogelijkheden (en de materiële en immateriële kosten hiervan).
- 2 Voor alle samenwerkingsverbanden wordt door gemeenteraad en college periodiek (en wanneer daar directe aanleiding toe is) geëvalueerd in welke mate deze nog steeds de beoogde meerwaarde bieden. Indien nodig wordt besloten tot uittreding of beëindiging van samenwerking.

## Bijlage 3 Bronnen- en respondentenlijst

### Schriftelijke bronnen

Algemeen
Gemeente Maassluis, Coalitieakkoord 2014-2018, 25 april 2014.
Gemeente Maassluis, Coalitieakkoord 2010-2014, 2010.
Gemeente Maassluis, Programmabegroting 2011-2014, 2010.
Gemeente Maassluis, Programmabegroting 2012-2015, 2011.
Gemeente Maassluis, Programmabegroting 2013-2016, 2012.
Gemeente Maassluis, Programmabegroting 2014-2017, 2013.
Gemeente Maassluis, Programmabegroting 2015-2018, 2014.
Gemeente Maassluis, Jaarstukken 2011, 2012.
Gemeente Maassluis, Jaarstukken 2012, 2013.
Gemeente Maassluis, Jaarstukken 2013, 2014.
Gemeente Maassluis, Jaarstukken 2014, 2015.
Rekenkamercommissie Maassluis, Sturen op verbonden partijen in Maassluis, april 2010.
Rekenkamercommissie Maassluis, Sturen op verbonden partijen in Maassluis – Bijlagen, april 2010.
Gemeente Maassluis, Advies B&W betreffende nota verbonden partijen 2011, 5 december 2011.
Gemeente Maassluis, Nota Verbonden Partijen 2011, 2011.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot het instellen van een afstemmingsorgaan m.b.t. samenwerkingsverbanden, 12 mei 2015.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot vaststellen Visie toegang sociaal domein en invoering participatiewet, 2013.
Gemeente Maassluis, Schiedam en Vlaardingen, Visie toegang sociaal domein en invoering participatiewet, 2013.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel inzake het lokaal plan van aanpak jeugdzorg, 2012.
Gemeente Maassluis, Plan Van Aanpak Decentralisatie Jeugdzorg Maassluis, 2012.
Samenwerkende Gemeenten in de regio Rotterdam, Programmaplan Decentralisatie Jeugdzorg, 2012.
Maassluise Onderwijs Raad, Advies plan van aanpak, 2012.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot vaststellen Ontwikkeling Sociaal Domein, 2012.
Gemeente Maassluis, Intern memo agendacommissie ontwikkeling sociaal domein – offerte lysias, 2012.
Gemeente Maassluis, Vragen Van Het Cda Bij Raadsvoorstel Ontwikkeling Sociaal Domein, 2012.
Griffierskring Rijnmond Plus, Brief aan zes Gemeenschappelijke Regelingen, betreffende het aanbieden van ontwerpbegrotingen aan de raden van de deelnemende gemeenten, 14 juli 2015
Gemeente Maassluis, Raadsinformatiebrief betreffende discussienota: Dynamische ontwikkelagenda 'Op zijn samens', 1 oktober 2015.
Gemeenten Maassluis, Vlaardingen en Schiedam, Discussienota: Dynamische ontwikkelagenda MVS 'op zijn samens', 23 september.



<b>Metropoolregio Rotterdam Den Haag</b>
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot instemmen Ontwerpbegroting MRDH 2016, 2015.
Metropoolregio Rotterdam Den Haag, Ontwerpbegroting 2016 en meerjarenbeeld 2017-2019, 2015.
MRDH, Verslag afstemmingsoverleg MRDH d.d. 14 april 2015, 2015.
Gemeente Maassluis, Zienswijze Ontwerpbegroting MRDH 2016, 13 mei 2015.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot het treffen van een GR MRDH, 2013.
MRDH, Aanbiedingsbrief, 2013.
MRDH, Algemene toelichting, 2013.
MRDH, Gemeenschappelijke Regeling 2014, 2013.
MRDH, Toelichting Gemeenschappelijke Regeling 2014, 2013.
Vervoersautoriteit, Verordening MRDH 2014, 2013.
MRDH, Brief aan provincie omtrent Standpunt Zuid-Holland mbt MRDH, 2013.
Gemeente Schiedam, Vlaardingen en Maassluis, brief aan bestuursforum, 2013.
Gemeente Schiedam, Vlaardingen en Maassluis, brief aan gemeenteraden, 2013.
Bestuursforum MRDH, Nadere informatie GR MRDH, 2013.
Gemeente Maassluis, Zienswijzedocument MRDH, 2013.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot instemmen onder voorbehoud met voorstellen metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH), 2013.
Gemeente Maassluis, model raadsvoorstel bestuursforum, 2013.
MRDH, Toelichting bij de voorstellen Metropoolregio Rotterdam Den Haag, 2013.
MRDH, Gemeenschappelijke Regeling Metropoolregio Rotterdam Den Haag, 2013.
MRDH, Artikelsgewijze toelichting, 2013.
MRDH, Verordening Vervoersautoriteit Rotterdam Den Haag, 2013.
MRDH, Notitie Kwaliteit Verbinden, 2013.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot het vaststellen van een reactie van de NWN-gemeenten op het Zienswijzedocument MRDH, 2012.
Gemeente Schiedam, Vlaardingen en Maassluis, conceptbrief NWN, 2012.
Gemeente Schiedam, Vlaardingen en Maassluis, reacties NWN, 2012.
MRDH, zienswijzedocument, 2012.
Gemeente Schiedam, Vlaardingen en Maassluis, conceptreactie op Rompbrief Aboutaleb, 2011.
<b>DCMR Milieudienst Rijnmond</b>
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot instemmen concept-begroting DCMR 2016 en kennis nemen van jaarrekening 2014, 2015.
DCMR Milieudienst Rijnmond, Jaarverslag en jaarrekening 2014, 2015.
DCMR Milieudienst Rijnmond, Begroting 2016, 2015
DCMR Milieudienst Rijnmond, Gemeenschappelijke regeling ad 2014 20 <sup>e</sup> wijziging, 2014.
DCMR Milieudienst Rijnmond, Werkplan 2015 DCMR Milieudienst Rijnmond voor de gemeente Maassluis, 2014.
DCMR Milieudienst Rijnmond, Brief aan het college van B&W gemeente Maassluis betreffende Werkplan 2015 DCMR voor de gemeente Maassluis, 22 december 2014.
Gemeente Maassluis, B&W Advies betreffende Werkplan DCMR 2015, februari 2015.
DCMR Milieudienst Rijnmond, Eindrapportage 2014 Maassluis, 2015.
DCMR Milieudienst Rijnmond, Realisatie uren en kosten werkplan Maassluis t/m juli, 2015.

<b>Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond</b>
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot instemmen 1 <sup>e</sup> begrotingswijziging 2015 VRR en niet instemmen met de begroting 2016 VRR, 2015.
VRR, Begeleidende brief begroting 2016, 16 april 2015.
VRR, Begroting 2016, 2015.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot instemmen 1 <sup>e</sup> begrotingswijziging 2014 en Begroting 2015 VRR, 2014.
VRR, 1 <sup>e</sup> begrotingswijziging 2014 en begroting 2015, 2014.
Gemeente Maassluis, brief college over begroting 2015, 2014.
Gemeente Maassluis, Zienswijze Maassluis 1 <sup>e</sup> begrotingswijziging 2015 en begroting 2016, 2015.
VRR, Reactiebrief op zienswijzen gemeenten op 1 <sup>e</sup> Begrotingswijziging 2015 en Begroting 2016, 2015.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot instemmen gemeentelijke bijdrage regionale veiligheidsprojecten, 2013.
Gemeente Maassluis, voorstel veiligheidsalliantie voor gemeentelijke bijdrage, 2013.
Gemeente Maassluis, Advies Deloitte, 2013.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot instemmen Begroting 2014 VRR, 2013.
VRR, Begroting 2014, 2013.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot vaststellen Tweede wijziging gemeenschappelijke regeling VRR, 2013.
VRR, brief tweede wijziging gemeenschappelijke regeling VRR, 2013.
Gemeente Maassluis, Tweede wijziging GR VRR complete tekst, 2013.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot instemmen met concept beleidsplan 2013-2017 VRR, 2012.
VRR, concept beleidsplan 2013-2017, 2012.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot het niet instemmen met de Begroting 2013 VRR, 2012.
VRR, Begroting 2013, 2012.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot het niet instemmen met de concept programmabegroting 2012 van de VRR, 2011.
VRR, Brief Begroting 2012, 2011.
VRR, Begroting 2012, 2011.
Instituut fysieke veiligheid, Communicatietoolkit Verwantencontact, 2015.
<b>ROGplus</b>
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot instemmen ontwerp begroting ROGplus 2016, 2015.
ROGplus, Ontwerpbegroting 2016, 2015.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot vaststellen Jaarstukken 2012 en ontwerpbegroting 2014 ROGplus NWN, 2013
ROGplus, Jaarstukken 2012, 2013.
ROGplus, Ontwerpbegroting 2014, 2013.
Bezwaarschriftencommissie ROGplus, Jaarverslag 2012, 2013.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot instemmen Begroting 2013 en Jaarrekening 2011 ROGplus NWN, 2012.
ROGplus, Aanbiedingsbrief jaarstukken 2011, 2012.
ROGplus, jaarstukken 2011, 2012.
ROGplus, Ingekomen brief Ontwerpbegroting 2013, 2012

ROGplus, Ontwerpbegroting 2013, 2012
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot het voorstel van de Jaarrekening 2010 en instemming met de begroting 2012 ROGPLUS NWN, 2011.
ROGplus, Ontwerpbegroting 2012, 2011.
ROGplus, Jaarrekening 2010, 2011.
ROGplus, Klantonderzoek Wmo over 2013, 13 juni 2014.
ROGplus, Klantonderzoek Wmo over 2012, 2013.
ROGplus, Jaarstukken 2014, 2015.
ROGplus en gemeenten Schiedam, Vlaardingen en Maassluis, Samenwerkingsovereenkomst ROGplus Nieuwe Waterweg Noord en Gemeenschappelijke Regeling ROGplus Nieuwe Waterweg Noord, 2006.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot instemming ROG NWN bovenliggende structuur vanaf 1 januari 2007, 14 november 2006.
<b>GGD Rotterdam-Rijnmond</b>
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot instemmen met begroting 2016 en jaarverslag 2014 GGD RR, 2015.
GGD Rotterdam-Rijnmond, Begroting 2016 Basistakenpakket GR GGD-RR, 2015.
GGD Rotterdam-Rijnmond, Jaarverslag 2014 GR GGD Rotterdam-Rijnmond, 2015.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot instemmen met begroting 2015 GGD RR, 2014.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot vaststellen begroting GGD RR 2014, 2013.
GGD Rotterdam-Rijnmond, Begroting GGD RR na akkoord AB 2014, 2013.
GGD Rotterdam-Rijnmond, Gemeenschappelijke regeling Openbare Gezondheidszorg Rotterdam-Rijnmond Jaarverslag 2012, 2013.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot instemmen Wijziging gemeenschappelijke regeling OGZRR, 2012.
GGD Rotterdam-Rijnmond, GR en toelichting, 2012.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot instemmen met de conceptbegroting OGZRR 2013, 2012.
GGD Rotterdam-Rijnmond, Begroting 2013 Basistakenpakket Gemeenschappelijke regeling OGZRR, 2012.
<b>Stadsregio Rotterdam</b>
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel liquidatieplan Stadsregio Rotterdam 2015, 2015.
Gemeente Maassluis, Toelichting raad raadsvoorstel liquidatieplan Stadsregio Rotterdam 2015, 2015.
Stadsregio Rotterdam, Ontwerp liquidatieplan 2015; ontwerp ontheffingsbesluit en 2e begrotingswijziging 2015, 2015.
Gemeente Maassluis, Reactie B&W inzake concept liquidatieplan, 2013.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot instemmen met de ontwerp wijziging gemeenschappelijke regeling stadsregio Rotterdam, 2015
Stadsregio Rotterdam, bijlage brief wijziging gr, 2014.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot instemmen met de concept begroting 2015 van de stadsregio Rotterdam, 2014.
Stadsregio Rotterdam, aanbiedingsbrief en begroting 2015, 2014.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot instemmen met de concept begroting 2014 van de stadsregio Rotterdam, 2013.
Stadsregio Rotterdam, brief begroting 2014, 2013.

Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot instemmen Concept begroting 2013 stadsregio Rotterdam, 2012.
Stadsregio Rotterdam, brief en begroting 2013, 2012.
Stadsregio Rotterdam, Gemeenschappelijke Regeling Stadsregio Rotterdam, 2015.
<b>Stroomopwaarts MVS</b>
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot vaststellen business case Stroomopwaarts, 2014.
Stroomopwaarts MVS, hoofddocument businesscase, n.d.
Stroomopwaarts MVS, bijlagen businesscase, n.d.
Stroomopwaarts MVS, paragraaf over concerncontrol, n.d.
Gemeente Schiedam, advies auditcommissie, 2014
Gemeente Schiedam, conceptverslag auditcommissie, 2014
PVDA Maassluis, beantwoording vragen, 2014
CDA Maassluis, beantwoording vragen, 2014
VVD Maassluis, beantwoording vragen, 2014
CU Maassluis, beantwoording vragen, 2014
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot vaststellen GR stroomopwaarts, 2014.
Stroomopwaarts MVS, GR, 2014
Stroomopwaarts MVS, toelichting GR, 2014.
Gemeente Schiedam, advies auditcommissie GR, 2014.
Gemeente Maassluis, raadsinformatiebrief, 2014.
Gemeente Maassluis, Vlaardingen en Schiedam, procesvoorstel periodieke rapportages Stroomopwaarts, 2014.
Stroomopwaarts MVS, beantwoording vragen auditcommissie, n.d.
Stroomopwaarts MVS, Gemeenschappelijke regeling met wijzigingen, n.d.
Stroomopwaarts MVS, Toelichting Gemeenschappelijke Regeling met wijzigingen, n.d.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot vaststellen kadernota Stroomopwaarts, 2014.
Stroomopwaarts MVS, kadernota, 2014
Stroomopwaarts MVS, overzicht vragen en antwoorden Kadernota, 2014.
Stroomopwaarts MVS, verzamelde reacties n.a.u. concept kadernota, 2014.
Stroomopwaarts MVS, beantwoording vragen PvdA, 2014.
Stroomopwaarts MVS, beantwoording vragen VVD, 2014.
Gemeente Maassluis, afhandeling toezegging gerechtelijke procedures, 2014.
Stroomopwaarts MVS, overzicht juridische procedures, 2014.
Gemeente Maassluis, Afhandeling toezegging uitwerking scenario's, 2014.
Gemeente Maassluis, Deelname VNG scan, 2014.
Gemeente Maassluis, Gedwongen contracten, 2014.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot vaststellen Vorming van Participatiebedrijf Stroomopwaarts, 2013.
Stroomopwaarts MVS, Nota Stroomopwaarts, 2013.
EY, Financieel perspectief op Stroomopwaarts, 2013.
Gemeente Maassluis, beantwoording vragen CDA Stroomopwaarts, n.d.
Gemeente Maassluis, beantwoording vragen VVD Stroomopwaarts, n.d.
Adviesraad, Advies inzake vorming Stroomopwaarts, 2013.
Gemeente Maassluis, beantwoording vragen CU Stroomopwaarts, n.d.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot vaststellen zienswijze financiële regelingen, reglement

van orde en begroting Stroomopwaarts MVS 2015-2019, augustus 2015.
Gemeente Maassluis, Notitie zienswijze financiële regelingen, reglement van orde, begroting 2015-2019 Stroomopwaarts MVS, 18 augustus 2015.
Stroomopwaarts MVS, Aanbiedingsbrief begroting 2015, 6 juli 2015.
Stroomopwaarts MVS, Concept-begroting Stroomopwaarts MVS 2015, 2016 en meerjarenraming 2017-2019, 6 juli 2015.
Stroomopwaarts MVS, Concept-Zienswijze op financiële regelingen en begroting 2015-2016 Stroomopwaarts, 2015.
Gemeente Maassluis, Beantwoording vragen MB, CDA en CU over begroting Stroomopwaarts MVS, 2015.
Gemeente Maassluis, Verslag van bijeenkomst op 25 augustus 2015 van de raden MVS over de begroting van Stroomopwaarts, 2015.
Gemeente Maassluis, Raadsinformatiebrief betreffende toelichting op de begroting Stroomopwaarts, 16 juli 2015.
<b>GR Jeugdhulp Rijnmond</b>
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot instemmen met herziene begroting 2015 GR Jeugdhulp Rijnmond, 2014.
Jeugdhulp Rijnmond, Aanbiedingsbrief begroting, 2014.
Jeugdhulp Rijnmond, Besluittekst AB, 2014.
Jeugdhulp Rijnmond, Begroting 2015 en toelichting, n.d.
Jeugdhulp Rijnmond, Complete begroting, n.d.
Jeugdhulp Rijnmond, bijeenkomst gemeenteraden Maassluis, Schiedam en Vlaardingen, 2014.
Jeugdhulp Rijnmond, informatiebijeenkomst en vragen, 2014.
Jeugdhulp Rijnmond, vragen naar aanleiding van CDA en CU, 2014.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot instemming begroting 2015 GR Jeugdhulp Rijnmond, 2014.
Jeugdhulp Rijnmond, begroting 2015, 2014.
Gemeente Maassluis, Aanvullende opmerking n.a.v. raadsvoorstel begroting GR Jeugdhulp Rijnmond, 2014.
Gemeente Maassluis, Beantwoording vragen tijdens en na de commissievergadering van 24 juni 2014 betreffende de voorlopige begroting van de Gemeenschappelijke Regeling Jeugdhulp, 2014.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot instemmen met concept-begroting GR Jeugdhulp Rotterdam Rijnmond 2016, augustus 2015.
Jeugdhulp Rijnmond, Begroting GR Jeugdhulp Rijnmond 2016, 2015.
Jeugdhulp Rijnmond, Aanbiedingsbrief begroting 2016, 3 juli 2015.
Gemeente Maassluis, Raadsinformatiebrief over proces totstandkoming begroting 2016, 9 juli 2015.
Gemeente Maassluis, Beantwoording vragen ChristenUnie over de begroting GR Jeugdhulp 2016, augustus 2015.
Jeugdhulp Rijnmond, Kaderbrief 2016, 30 april 2015.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot vaststellen beleidsnotitie Jeugdhulp en Verordening Jeugdhulp, oktober 2014.
Gemeente Maassluis, Beleidsnotitie jeugdhulp 2015/2016, oktober 2014.
Gemeente Maassluis, Beantwoording vragen VVD en CDA, oktober 2014.
Gemeente Maassluis, Verordening Jeugdhulp Maassluis 2015, oktober 2014.

Gemeente Maassluis, Stand van zaken notitie decentralisatie jeugdhulp, februari 2014.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot vaststellen oprichting GR Jeugdhulp Rijnmond, 9 januari 2014.
Gemeente Maassluis, Concept GR Jeugdhulp Rijnmond inclusief memorie van Toelichting, 13 december 2013.
Gemeente Maassluis, Raadsinformatiebrief betreffende oprichting GR Jeugdhulp, 22 januari 2014.
Gemeente Maassluis, Raadsinformatiebrief Regionaal transitiearrangement jeugdzorg, 1 november 2013.
Jeugdhulp Rijnmond, Regionaal transitiearrangement, 31 oktober 2013.
Gemeente Maassluis, Raadsinformatiebrief decentralisatie jeugdzorg – visie op jeugdzorg, 7 juni 2013.
Jeugdhulp Rijnmond, Acht is meer dan duizend. Plan van aanpak voor de implementatie van de jeugdhulp bij de samenwerkende gemeenten in de regio Rotterdam-Rijnmond per 1 januari 2015, 18 april 2013.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel inzake het lokaal plan van aanpak jeugdzorg, 11 oktober 2012.
Gemeente Maassluis, Plan van aanpak decentralisatie jeugdzorg Maassluis, versie 1.0 concept, oktober 2012.
Gemeente Maassluis, Toelichting onderwerp thema-avond decentralisatie jeugdzorg, april 2012.
Gemeente Maassluis, Raadsinformatiebrief betreffende decentralisatieagenda jeugdzorg, 2 maart 2012.
<b>GR Archiefbeheer Maassluis</b>
Gemeente Vlaardingen, Reportage Kritische Prestatie Indicatoren, 2014.
<b>GR Financieel koepelschap buitenstedelijk groen</b>
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot instemmen met de Programmabegroting 2014 c.a. van het Koepelschap Buitenstedelijk Groen en het Recreatieschap Midden Delfland, 2013
Koepelschap Buitenstedelijk Groen, Concept Programmabegroting 2014, 2013.
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot het niet instemmen met de ontwerpbegrotingen 2012 Koepelschap buitenstedelijk Groen en het Recreatieschap Midden-Delfland, 2011.
Gemeente Maassluis, Bijlage bij Raadsvoorstel tot het niet instemmen met de ontwerpbegrotingen 2012 Koepelschap buitenstedelijk Groen en het Recreatieschap Midden-Delfland, 2011.
Koepelschap Buitenstedelijk Groen, Gemeenschappelijke Regeling, alleen gevonden in webpagina-vorm.
<b>GR Recreatieschap Midden-Delfland</b>
Gemeente Maassluis, Raadsvoorstel tot instemmen met partiële wijziging gemeenschappelijke regeling Recreatieschap Midden-Delfland, 2015
Gemeente Maassluis, Toelichting raad wijziging gemeenschappelijke regeling Midden-Delfland, 2015
Recreatieschap Midden-Delfland, Brief recreatieschap 3 maart wijziging, 2014
Gemeente Maassluis, Uitgaande brief wijziging, 2015
Gemeente Maassluis, Programmabegroting 2012 Recreatieschap Midden Delfland, 2011.
Recreatieschap Midden-Delfland, Achtergrondinformatie GR, 2011.
Gemeente Maassluis, Jaarrekening 2009 en begroting 2011 Recreatieschap Midden-Delfland en Koepelschap Buitenstedelijk Groen, 2010.

KBS, <i>Zienswijze Meerjarenraming 2011-2014</i> KBS, 2010.
KBS, <i>Bezuinigingen recreatiegebieden in relatie tot het regeerakkoord/RodS/ILG</i> , 2010.
Recreatieschap Midden-Delfland, <i>Gemeenschappelijke Regeling</i> , 2009.
<b>Stichting administratiekantoor Dataland</b>
Gemeente Maassluis, <i>Kwaliteitsrapport gemeentelijke informatie</i> , 2014.
<b>GR Oliver</b>
Gemeente Maassluis, <i>Raadsvoorstel tot instemmen met het beëindigen van de gemeenschappelijke regeling Oliver 2011-2014 en het ontbinden van het Oliver en het liquidatieplan</i> , 2012.
Gemeente Maassluis, <i>Liquidatieplan gemeenschappelijke regeling volwasseneneducatie Rijnmond 2011- 2014 en het ontbinden van het OLIVER en Openbaar Lichaam Volwasseneneducatie Rijnmond (OLIVER)</i> , 2012.
Oliver, GR, n.d.
Gemeente Maassluis, <i>Vaststelling gemeenschappelijke regeling Oliver 2011-2014</i> , 2011.
Oliver, GR 2011-2014, 2011.
<b>HALT</b>
Gemeente Maassluis, <i>Raadsvoorstel tot ontbinden en opheffen gemeenschappelijke regeling HALT Rotterdam Rijnmond</i> , 2012.
HALT RR, <i>Liquidatieplan</i> , 2012.
HALT RR, <i>Voorstel Meerjarenafspraken</i> , 2012.

## Respondenten gesprekken

Dhr/mevr, Voorletter	Naam respondent	Functie	Organisatie
Mevr. F.	Adams	Ambtelijk accounthouder GR Jeugdhulp	Gemeente Maassluis
Mevr. I.	Albers	Ambtelijk accounthouder ROGplus	Gemeente Maassluis
Mevr. D.	Bongers	Ambtelijk accounthouder GR Stroomopwaarts	Gemeente Maassluis
Mevr. C.	Bronsveld-Snoep	Gemeenteraadslid CDA	Gemeente Maassluis
Mevr. D.	Curfs	Directeur	Stroomopwaarts MVS
Dhr. O.	De Zwart	Secretaris	GR Jeugdhulp Rijnmond
Dhr. A.	Deelen	Directeur Account en Omgeving	DCMR Milieudienst Rijnmond
Dhr. J.	Evers	Wethouder	Gemeente Maassluis
Dhr. J	Houtman	Coördinator	GR Jeugdhulp Rijnmond
Dhr. J.	Karssen	Burgemeester	Gemeente Maassluis
Dhr. A.	Keijzer	Wethouder	Gemeente Maassluis
Dhr. J..	Koene	Ambtelijk accounthouder DCMR	Gemeente Maassluis
Dhr. A.	Korthout	Gemeentesecretaris	Gemeente Maassluis
Mevr. S.	Mulder-Vreugdenhil	Gemeenteraadslid VVD	Gemeente Maassluis
Mevr. C.	Oosterman	Gemeenteraadslid ChristenUnie	Gemeente Maassluis
Mevr. B.	Te Spenke	Gemeenteraadslid VVD	Gemeente Maassluis
Mevr. M	Van de Blaak	Bureauhoofd Toezicht en Handhaving regio Noord	DCMR Milieudienst Rijnmond
Dhr. R..	Van de Water	Algemeen Directeur	ROGplus
Dhr. R.	Van der Elst	Directeur Bedrijfsvoering	ROGplus
Dhr. R.	Van der Hoek	Griffier	Gemeente Maassluis
Dhr. D.	Van der Houwen	Wethouder	Gemeente Maassluis