

> Eindrapport

# Grip op verbonden partijen



**'Waalwijk is groot genoeg om klein te zijn en niet te klein om groot te zijn'.**

*Visie Samen Werken aan de Toekomst, Waalwijk 2025*

Een onderzoek van de Rekenkamercommissie Waalwijk  
naar grip van de gemeente Waalwijk op verbonden partijen.

### **Colofon**

Deze rapportage is opgesteld in opdracht van de Rekenkamercommissie Waalwijk. De rapportage geeft zicht op de huidige grip van het gemeentebestuur van Waalwijk op verbonden partijen en de lessen die daaruit getrokken kunnen worden.

Het onderzoek is uitgevoerd door twee onderzoekers van het bestuurlijk onderzoeks- en adviesbureau Partners+Pröpper : Ing. Peter Struik MBA en Hilda Sietsema. De rapportage is ook door deze onderzoekers opgesteld.

Noordwijk, 11 december 2018

## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
<b>Deel I: De kern .....</b>	<b>4</b>
1 Inleiding.....	4
1.1 Aanleiding en achtergrond van dit onderzoek .....	4
1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen.....	5
1.3 Evaluatiemodel en normenkader.....	7
1.4 Afbakening van het onderzoek.....	8
1.5 Aanpak van het onderzoek.....	8
1.6 Leeswijzer .....	10
2 Kernbevindingen .....	11
2.1 Aangaan van samenwerking.....	11
2.2 Beheren van samenwerking: sturing, controle en verantwoording .....	12
2.3 Evaluatie van samenwerking .....	13
3 Conclusies en aanbevelingen (Concept!!!).....	15
3.1 Conclusies.....	15
3.2 Aanbevelingen.....	19
<b>Deel II: De bevindingen .....</b>	<b>23</b>
4 Inventarisatie verbonden partijen .....	23
5 Aangaan van samenwerkingsverbanden .....	34
5.1 Strategische visie op samenwerking.....	34
5.2 Afwegingskader voor samenwerking.....	37
5.3 Kaderstelling door de raad.....	39
6 Beheren van samenwerking: sturing, controle en verantwoording .....	46
6.1 Sturingsmogelijkheden en informatievoorziening .....	46
6.2 Sturing, controle en verantwoording in de praktijk.....	52
7 Evaluatie van samenwerking .....	54
7.1 Periodieke evaluatie van de meerwaarde .....	54
7.2 Afspraken over wijziging, uittreding en beëindiging .....	54
<b>Deel III Dashboards van verbonden partijen.....</b>	<b>56</b>
Reactie college van burgemeester en wethouders.....	62
Nawoord Rekenkamercommissie .....	63
Bijlage 1 Overzicht verbonden partijen.....	64
Bijlage 2 Waar richt de raad zich op? .....	65
Bijlage 3 Normenkader.....	66
Bijlage 4 Respondenten- en Bronnenlijst.....	69

## Voorwoord

Gemeenten werken steeds meer samen. Samenwerking biedt voordelen zoals bundeling van kennis en ervaring. Maar samenwerking betekent ook delen van zeggenschap en invloed. Dat is voor veel raden een dilemma. Hoe inhoudelijk te sturen op de samenwerking, hoe te zorgen voor lokaal maatwerk en hoe controle te houden? Met andere woorden: hoe houden we als raad grip op de samenwerkingsverbanden. Deze vragen spelen ook in de gemeenteraad van Waalwijk. Voor de rekenkamercommissie was dat aanleiding voor een onderzoek naar verbonden partijen.

De rekenkamercommissie wil met dit onderzoek in beeld brengen op welke wijze sturing, beheersing en toezicht op verbonden partijen plaatsvindt. Vooral willen we de raad handvatten bieden, waarmee hij beter in positie komt om invloed uit te oefenen en zijn controlerende rol kan vervullen.

Peter Struik en Hilda Sietsema van Partners+Pröpper hebben het onderzoek samen met de rekenkamercommissie uitgevoerd.

Wij hopen dat dit onderzoek de raad handvatten biedt om grip op verbonden partijen te houden en te versterken zodat er sprake is van verlengd in plaats van verlegd bestuur.

De rekenkamercommissie,

Anja van de Westelaken, voorzitter  
Harry ten Caten, lid  
Karel Tercic, lid

## Deel I: De kern

### 1 Inleiding

#### 1.1 Aanleiding en achtergrond van dit onderzoek

##### Aanleiding

In Waalwijk is 'regionale samenwerking via verbonden partijen' een belangrijk thema. De gemeente heeft in 2012 de Kadernota Verbonden Partijen uitgebracht waarin uitgangspunten zijn vastgelegd die gehanteerd kunnen worden in de relatie met verbonden partijen. Het is de basis voor de gemeentelijke regierol richting verbonden partijen en biedt het daarbij behorende instrumentarium voor de omgang met die partijen.

In de afgelopen jaren hebben de verbonden partijen volop in de belangstelling gestaan. Van diverse kanten worden er vraagtekens geplaatst bij het democratische gehalte van de verbonden partijen en de sturing en controle door de gemeenteraden. Het is voor gemeenteraden en burgers vaak weinig transparant wie nu uiteindelijk verantwoordelijk is en wie nu waarover gaat. Ook in de Waalwijkse raad zijn deze kritische geluiden te horen. De Rekenkamercommissie Waalwijk heeft daarom besloten onderzoek te doen naar de grip op verbonden partijen. Het voorliggende rapport omvat de resultaten van dat onderzoek.

##### Achtergronden

##### *Meer samenwerking...*

Gemeenten werken steeds meer samen. De bezuinigingen van de laatste jaren vormden een stimulans om te kijken welke taken samen goedkoper konden worden uitgevoerd. Met de decentralisaties van taken in het sociaal domein is een nieuwe 'golf van samenwerking' ingezet. Ook de invoering van de nieuwe Omgevingswet zal hier in de nabije toekomst verder aan bijdragen.

##### *... maar minder grip*

Veel raadsleden worstelen met de grip op samenwerkingsverbanden. Samenwerking biedt veel voordelen door schaalvergroting: bundeling van kennis en ervaring, kostenbesparing, risicospreiding et cetera. Maar het vraagt ook om het delen van zeggenschap en invloed. Dat is voor veel raden een dilemma. Belangrijke vragen zijn dan hoe je samenwerkingsverbanden inhoudelijk kan sturen, hoe lokaal maatwerk in te brengen, hoe te controleren en bovendien hoe je risico's beheersbaar kan houden.<sup>1</sup> Uit recente onderzoeken van Partners+Pröpper blijkt dat niet eenvoudig te zijn: in veel gemeenten is eerder sprake van *verlegd* dan van *verlengd lokaal bestuur*.<sup>2</sup>

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

---

<sup>1</sup> Zie ook: De Volkskrant, *Buiten de raadszaal worden de beslissingen genomen*, 15 januari 2015.

<sup>2</sup> Onder meer in onderzoeken van ons bureau in: Gooise Meren, Hilversum, Leiden, Amstelveen, Maassluis, Katwijk, Heemstede, Zoetermeer, Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest, Leidschendam-Voorburg, Meppel, Steenwijkerland, Oisterwijk, IJsselstein, Dronten, vijf gemeenten in de Hoeksche Waard en de ANNO-gemeenten (Noordoost Friesland).

### *Ondersteunen van gemeenteraden bij het versterken van grip op samenwerking*

Grip op samenwerkingsverbanden vraagt om het invullen van een groot aantal voorwaarden. Grip op samenwerking betekent daarbij niet dat een samenwerkingsverband altijd precies doet wat één gemeenteraad wil. Samenwerking betekent immers 'geven en nemen' en zeker in grotere verbanden kan je niet altijd je zin krijgen. Met grip op samenwerking vanuit de gemeenteraad bedoelen we wél dat de raad tijdig en op een goede manier invloed kan uitoefenen. Dit betekent aan de voorkant een duidelijk mandaat voor het college via heldere doelen en kaders: wat is de inzet vanuit de gemeente? Dit betekent dat de raad tussentijds en achteraf goed in stelling komt om te controleren en bij te sturen.

## 1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

### DOEL VAN HET ONDERZOEK

Met dit onderzoek wil de Rekenkamercommissie in kaart brengen op welke wijze sturing, beheersing en toezicht op verbonden partijen plaatsvindt en welke mogelijkheden de gemeenteraad heeft om hierop invloed uit te oefenen. De Rekenkamercommissie wil hiermee de raad in staat stellen om zijn grip op deze verbonden partijen te verbeteren.

### ONDERZOEKSVRAGEN

Het doel van het onderzoek is vertaald naar de onderstaande onderzoeksvragen.

#### *Inventarisatie van verbonden partijen*

- 1 In welke verbonden partijen neemt Waalwijk deel en wat zijn per verbonden partij de belangrijkste kerngegevens?
  - a Hoe is de juridische vormgeving en governance geregeld en met wie wordt samengewerkt?
  - b Waar is de samenwerking in de verbonden partij op gericht: wat is de aard van samenwerking en om welke gemeentelijke taken of welke beleidsterreinen gaat het?
  - c Wat is het motief om deel te nemen, wat zijn gezamenlijke en lokale doelen en in hoeverre worden deze gerealiseerd?

*Met lokale doelen wordt bedoeld: wat is het beoogde effect van de samenwerking voor de samenleving van de gemeente Waalwijk, of wat is het beoogde maatschappelijke effect?*

- d Hoe is de vertegenwoordiging vanuit de gemeente geregeld?
- e Wat zijn de informatie- en beïnvloedingsmomenten voor de raad?
- f Wat is de incidentele en structurele financiële bijdrage van Waalwijk?
- g Wat zijn de risico's: bestuurlijk en financieel?

#### *Aangaan van samenwerking in een verbonden partij*

- 2 Hoe is de besluitvorming om deel te nemen aan de verbonden partij tot stand gekomen en wat is daarbij de betrokkenheid van de raad?
  - a Heeft de gemeente een heldere en door de raad gedragen strategische visie op samenwerking in het algemeen en heeft de gemeenteraad daarbij heldere doelen gesteld?
  - b Voldoet de kadernota Verbonden Partijen als afwegingskader en wordt dat kader ook gebruikt en nageleefd?

- c In welke mate stelt de gemeenteraad bij het verkennen van samenwerking via verbonden partijen heldere kaders op? Zoals:
  - Heldere motieven en doelen?
  - Heldere afspraken in termen van uitvoeringsprestaties/maatschappelijke effecten?
  - Heeft de gemeenteraad heldere (rand)voorwaarden geformuleerd?
- d Heeft de gemeenteraad zicht op verwachte incidentele/structurele kosten en baten van de samenwerking?

#### *Beheren: sturing, controle en verantwoording van samenwerking in een verbonden partij*

- 3 Wat is de kwaliteit van de informatievoorziening aan de gemeenteraad over verbonden partijen en in hoeverre is de informatie voldoende als het gaat om evaluatie en toetsing van resultaten?
  - a Is helder in welke mate de beoogde doelen van samenwerkingsverbanden worden gerealiseerd en wat de kosten/baten en risico's voor de gemeente zijn?
  - b Krijgt de gemeenteraad tijdig en accuraat de relevante informatie van het college?
  - c Worden de resultaten van de samenwerking zoals uitvoeringsprestaties en maatschappelijke effecten ook daadwerkelijk getoetst vanuit het perspectief van de lokale samenleving (burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven)?
  - d Biedt de paragraaf verbonden partijen aan de gemeenteraad meerwaarde voor sturen en controle?
- 4 Heeft de gemeenteraad voldoende sturings- en controlemogelijkheden en maakt de gemeenteraad hier ook gebruik van?
  - a Heeft de gemeenteraad voldoende formele bevoegdheden en invloedsmiddelen?
  - b Komt de gemeenteraad op tijd in beeld?
  - c Welke informele mogelijkheden heeft de gemeenteraad om invloed en controle uit te oefenen? Denk daarbij aan krachtenbundeling met raden van partnergemeenten, het afleggen van werkbezoeken et cetera.

#### *Evalueren van samenwerking in een verbonden partij*

- 5 Worden verbonden partijen periodiek geëvalueerd?
- 6 In welke mate is de gemeenteraad op basis van tijdige en voldoende informatie van het college in staat te sturen op de beëindiging van of uittreding uit de verbonden partij?

#### *Lessen en aanbevelingen om beter grip te krijgen*

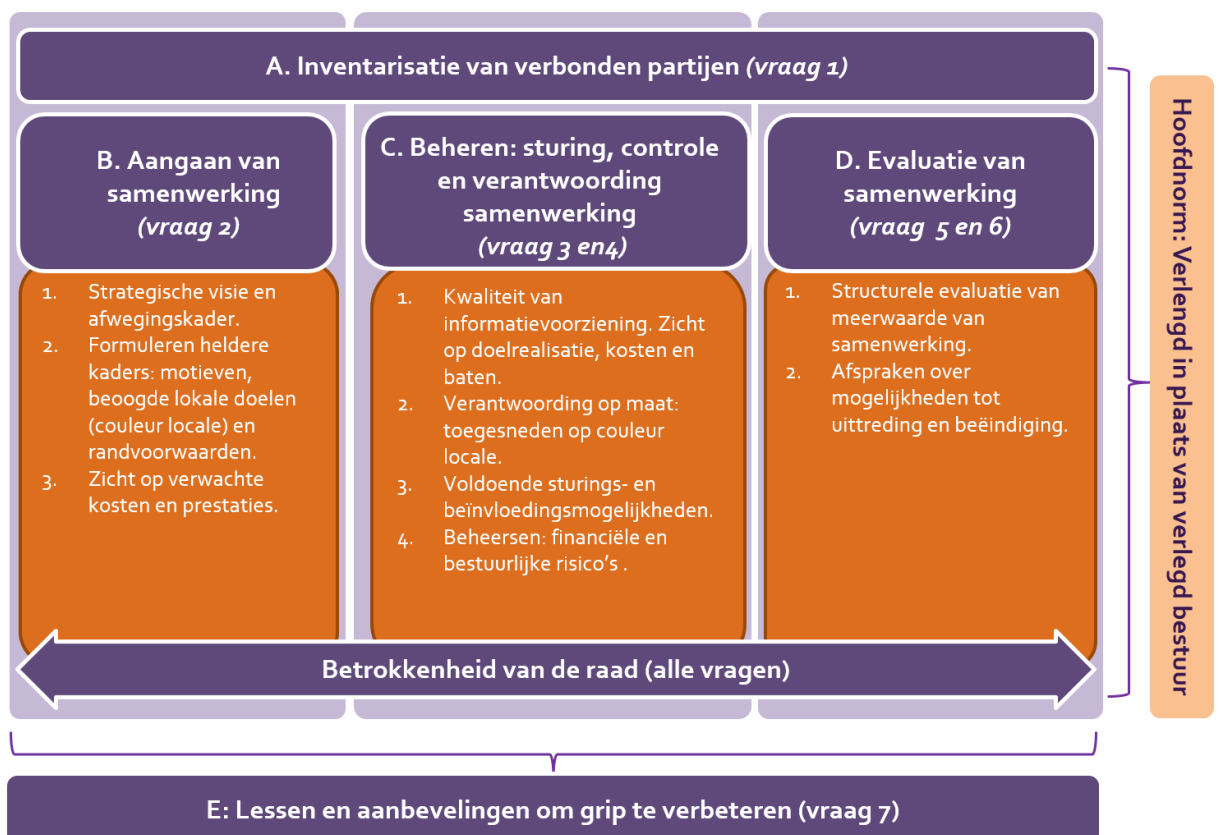
- 7 Via welke praktische aanbevelingen en concreet gereedschap kan de raad zijn sturings- en controlemogelijkheden vergroten om de grip op verbonden partijen te verbeteren?

### 1.3 Evaluatiemodel en normenkader

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden is het onderstaande evaluatiemodel van figuur 1.1 gebruikt. Het evaluatiemodel laat zien dat de onderzoeksvragen worden beantwoord aan de hand van de vijf blokken, waar de deelvragen over zijn verdeeld:

- Blok A:** Inventarisatie samenwerkingsverbanden (vraag 1);
- Blok B:** Aangaan van samenwerking (vraag 2);
- Blok C:** Beheren van samenwerking: sturing, controle en verantwoording samenwerking (vragen 3 en 4);
- Blok D:** Evaluatie van samenwerking (vragen 5 en 6);
- Blok E:** Lessen en aanbevelingen (vraag 7).

De betrokkenheid of rol van de raad is onderdeel van ieder blok.



Figuur 1.1: Evaluatiemodel en hoofdnorm

Het evaluatiemodel bevat per blok ook alle onderliggende normen voor het onderzoek. Zie voor een verdere uitwerking bijlage 3. Hieronder beschrijven wij enkel de hoofdnorm voor het onderzoek.

#### DE HOOFDNORM: GRIP OP SAMENWERKING VIA 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 – opdrachtnemer relatie. 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 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.



Figuur 1.2: Verlengd versus verlegd lokaal bestuur

## 1.4 Afbakening van het onderzoek

Het onderzoek is gericht op de grip van de gemeente Waalwijk op verbonden partijen en in het bijzonder de rol van de raad bij aansturing en controle van verbonden partijen. Het onderzoek richt zich niet op het functioneren van de verbonden partijen zelf.

## 1.5 Aanpak van het onderzoek

Het onderzoek heeft drie fasen doorlopen: oriëntatie, verdieping en rapportage.

### FASE 1: ORIËNTATIE

In deze fase zijn algemene beleidsdocumenten van de gemeente Waalwijk bestudeerd die relevant zijn voor het onderwerp. Er is allereerst een lijst samengesteld van alle verbonden partijen waaraan de gemeente Waalwijk deelneemt. Dit zijn zeventien verbonden partijen, zie de lijst in bijlage 1. Daarna zijn tien verbonden partijen geselecteerd waarvan de kenmerken verder in kaart zijn gebracht aan de hand van een enquête onder ambtelijk accounthouders en dossierstudie. De tien geselecteerde verbonden partijen zijn de eerste tien uit de lijst van bijlage 1. Deze zijn geselecteerd omdat die ook zichtbaar een bijdrage leveren aan maatschappelijke opgaven en doelen voor de samenleving van Waalwijk<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> De overige zes partijen zijn meer privaatrechtelijke constructies voor vertegenwoordiging en beheer van aandeelhoudersbelangen in verband met verkoop van aandelen Essent of leningen aan Enexis. Eén verbonden partij betreft de Bank Nederlandse Gemeenten die als bank fungeert voor overheden.

De ambtelijk accounthouders zijn via een digitale enquête gevraagd om de inventarisatie van de verbonden partijen te actualiseren. Tegelijkertijd is gevraagd om de samenwerking via een aantal invalshoeken te beoordelen, hetgeen daarmee dus neerkomt op een 'zelfevaluatie' door deze sleutelinformanten. Ambtelijk accounthouders zijn sleutelinformanten met kennis van zaken die een goed overzicht en inzicht hebben van de verbonden partijen waarin de gemeente Waalwijk participeert. Het verkrijgen van kennis en inzichten van sleutelinformanten is een gebruikelijke methode binnen de bestuurskunde.<sup>4</sup>

Ook is in deze fase verkend welke verbonden partijen leerzaam kunnen zijn met oog op verdere ontwikkeling van regie en sturing vanuit Waalwijk. Als afsluiting van deze fase heeft de Rekenkamercommissie vier casussen geselecteerd. In de afweging is rekening gehouden met zoveel als mogelijk een spreiding in aard (beleidsafstemming en uitvoering), het type samenwerkingspartners (publiek en privaat) en wettelijk of niet-wettelijk verplicht. De vier casussen zijn:

- 1 GR Baanbrekers
- 2 GR Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant
- 3 GR Regio Hart van Brabant
- 4 Parkmanagement B.V.

#### FASE 2: VERDIEPING

In deze fase zijn de vier geselecteerde casussen verdiept door middel van gesprekken met de portefeuillehouders, afvaardiging van de raad, ambtelijke accounthouders en vertegenwoordigers van de samenwerkingsverbanden. Daarbij zijn tevens relevante documenten bestudeerd. De vier geselecteerde casussen worden in het rapport op verschillende onderdelen uitgelicht en ter illustratie van een bevinding gebruikt.

#### FASE 3: RAPPORTAGE

In deze fase is de rapportage tot stand gekomen. Dit conform het protocol van de Rekenkamercommissie waarbij sprake is van een ambtelijke verificatie van bevindingen en een bestuurlijk wederhoor ten aanzien van de conclusies.

---

<sup>4</sup> Zie onder meer: R. Torenvlied, *Besluiten in uitvoering*, 1996 (dissertatie).

## 1.6 Leeswijzer

Het voorliggende rapport bestaat uit drie delen en bijlagen. In het eerste deel 'De kern' neemt u kennis van het onderzoek (het doel, de onderzoeksvragen en de aanpak) en kunt u direct de conclusies en aanbevelingen lezen. Het tweede deel 'De bevindingen' bevat de beantwoording van de onderzoeksvragen middels de bevindingen uit het onderzoek. Het derde deel bevat zogenaamde 'dashboards' van de vier in dit onderzoek geselecteerde casussen. Het dashboard geeft snel inzicht in de belangrijkste kenmerken van de desbetreffende verbonden partij, de resultaten en de mate van grip op deze verbonden partij.

<b>Deel I:</b>	<b>De Kern</b>	Hoofdstuk 1 Hoofdstuk 2  Hoofdstuk 3	Achtergrond, doel, onderzoeksvragen en aanpak. Kernbevindingen: samenvatting belangrijkste bevindingen uit deel II. Conclusies en aanbevelingen, beantwoording onderzoeksvraag 7.
<b>Deel II:</b>	<b>Bevindingen</b>	Hoofdstuk 4  Hoofdstuk 5 t/m 7	Beantwoording onderzoeksvraag 1: inventarisatie van verbonden partijen. Beantwoording onderzoeksvragen 2 t/m 6.
<b>Deel III:</b>	<b>Dashboards</b>	Dashboards van de vier casussen	De belangrijkste kenmerken van vier verbonden partij in één overzicht, de resultaten en de mate van grip.

Ook bevat het rapport de zienswijze van het college van burgemeester en wethouders op de conclusies en aanbevelingen en een nawoord van de Rekenkamercommissie als reactie hierop.

Als laatste bevat het rapport vier bijlagen. Dit betreft een volledige lijst van verbonden partijen waaraan Waalwijk deelneemt (bijlage 1), de belangrijkste onderwerpen waarop de raad zijn aandacht richt (bijlage 2), een uitwerking van het normenkader (bijlage 3), de respondenten- en bronnenlijst (bijlage 4).

## 2 Kernbevindingen

### 2.1 Aangaan van samenwerking

Deze paragraaf geeft een samenvatting (kernbevindingen) rondom bevindingen met betrekking tot onderzoeksvraag 2: blok B uit het evaluatiemodel (zie pagina 6). De toegepaste normen staan vermeld bij de verschillende paragrafen in hoofdstuk 5.

#### ONDERZOEKSVRAAG

- 2 Hoe is de besluitvorming om deel te nemen aan de verbonden partij tot stand gekomen en wat is daarbij de betrokkenheid van de raad?
  - a Heeft de gemeente een heldere en door de raad gedragen strategische visie op samenwerking in het algemeen en heeft de gemeenteraad daarbij heldere doelen gesteld?
  - b Voldoet de kadernota Verbonden Partijen als afwegingskader en wordt dat kader ook gebruikt en nageleefd?
  - c In welke mate stelt de gemeenteraad bij het verkennen van samenwerking via verbonden partijen heldere kaders op? Zoals:
    - Heldere motieven en doelen?
    - Heldere afspraken in termen van uitvoeringsprestaties/maatschappelijke effecten?
    - Heeft de gemeenteraad heldere (rand)voorwaarden geformuleerd?
  - d Heeft de gemeenteraad zicht op verwachte incidentele/structurele kosten en baten van de samenwerking?

#### KERNBEVINDINGEN:

- 1 Er is een door de raad vastgestelde strategische visie voor samenwerking. De strategische visie is ook duurzaam, want het wordt gevolgd over meerdere bestuursperioden heen. Daarbij is een ontwikkeling te zien dat 'maatwerk' in partnerkeuze en het slim op verschillende schaalniveaus opereren steeds belangrijker wordt voor Waalwijk.
- 2 De raad gemeente beschikt over een afwegingskader voor het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden. Het afwegingskader bestaat uit een uitgebreide set van uitgangspunten en spelregels die helpen bij het maken van weloverwogen keuzes bij het aangaan en inrichten van samenwerking via verbonden partijen.

Bij de onderzochte casussen zijn alle uitgangspunten en spelregels ook gehanteerd door de raad en het college, met uitzondering van:

- Raadsvoorstellen bieden geen zicht op de aan de deelneming verbonden risico's;
- Bij Baanbrekers nemen raadsleden zitting in het algemeen bestuur. De spelregels voorzien juist in een duale functiescheiding. Ook is er geen sprake van functiescheiding van het eigenaarschap (algemeen bestuur) en opdrachtnemerschap (dagelijks bestuur).

Ook is het nodig om een raadsvoorstel inclusief alle bijbehorende bijlagen grondig te bestuderen om alle behandelde uitgangspunten en spelregels te herkennen. Raadsvoorstellen bevatten geen samenvatting of overzichtelijke checklist om snel te kunnen beoordelen welke uitgangspunten en spelregels van het afwegingskader wel of juist niet zijn gevolgd.

- 3 Bij het aangaan van nieuwe verbonden partijen, of het herijken van bestaande, stelt de raad doelen:
  - Inhoudelijke doelen worden geformuleerd in termen van uitvoeringsprestaties of maatschappelijke effecten. De doelen zijn echter abstract en niet evalueerbaar geformuleerd.

- Procesdoelen in de vorm van randvoorwaarden. De raad heeft daarbij in het bijzonder aandacht voor democratische legitimiteit, politiek-bestuurlijke functiescheiding en informatievoorziening. De raad is hierbij zeer actief en grijpt ook in als aan deze randvoorwaarden niet wordt voldaan, en financiële en bestuurlijke risico's te groot worden.
  - In het bijzonder ten aanzien van Baanbrekers bestaan er verschillende beelden bij de raad, het college en het bestuur van Baanbrekers over de beleids- en uitvoeringsruimte die Baanbrekers heeft. Er zijn verschillende beelden over wat wel en wat niet ter besluitvorming aan de raad moet worden voorgelegd, en of waar het bestuur van Baanbrekers besluitvormingsautonomie heeft.
- 4 De raad benut nog niet alle mogelijkheden om aan de voorkant van ontwikkeling van nieuw beleid in positie te komen door meer collectief op te treden tijdens bijeenkomsten in Regio Hart van Brabant verband of portefeuillehouders een inhoudelijk kader mee te geven voor het portefeuillehouderoverleg. Dit laatste wordt ook als lastig ervaren om in de praktijk handen en voeten te geven. De agenda's van de portefeuillehoudersoverleggen zijn vaak laat beschikbaar en inhoudelijk ook niet van dien aard dat het vooraf mogelijk is om samen met de raad inhoudelijke lijnen uit te zetten<sup>5</sup>.
- 5 De raad heeft zicht op verwachte incidentele en structurele kosten en baten bij het aangaan van verbonden partijen.

## 2.2 Beheren van samenwerking: sturing, controle en verantwoording

Deze paragraaf geeft een samenvatting rondom bevindingen met betrekking tot deelvragen drie en vier: blok C uit het evaluatiemodel (zie pagina 6). De normen die voor de beantwoording van deze onderzoeksvragen zijn gehanteerd staan vermeld bij de verschillende paragrafen in hoofdstuk 6.

### ONDERZOEKSVRAAG

- 3 Wat is de kwaliteit van de informatievoorziening aan de gemeenteraad over verbonden partijen en in hoeverre is de informatie voldoende als het gaat om evaluatie en toetsing van resultaten?
- a Is helder in welke mate de beoogde doelen van samenwerkingsverbanden worden gerealiseerd en wat de kosten/baten en risico's voor de gemeente zijn?
  - b Krijgt de gemeenteraad tijdig en accuraat de relevante informatie van het college?
  - c Worden de resultaten van de samenwerking zoals uitvoeringsprestaties en maatschappelijke effecten ook daadwerkelijk getoetst vanuit het perspectief van de lokale samenleving (burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven)?
  - d Biedt de paragraaf verbonden partijen aan de gemeenteraad meerwaarde voor sturen en controle?
- 4 Heeft de gemeenteraad voldoende sturings- en controlemogelijkheden en maakt de gemeenteraad hier ook gebruik van?
- a Heeft de gemeenteraad voldoende formele bevoegdheden en invloedsmiddelen?
  - b Komt de gemeenteraad op tijd in beeld?
  - c Welke informele mogelijkheden heeft de gemeenteraad om invloed en controle uit te oefenen? Denk daarbij aan krachtenbundeling met raden van partnergemeenten, het afleggen van werkbezoeken et cetera.

---

<sup>5</sup> Bron: reactie uit ambtelijke verificatie.

**KERNBEVINDINGEN**

- 1 De raad heeft via de paragraaf verbonden partijen zicht op:
  - De financiële resultaten van verbonden partijen en de financiële bijdrage van de gemeente.
  - De risico's die spelen, maar kan op basis van de informatie niet inschatten hoe zwaar de risico's wegen.
  - Actuele ontwikkelingen die spelen bij de verbonden partijen.
- 2 De verbonden partijen doen zeer hun best om de informatie naar de raden en colleges te verbeteren en investeren daar ook in. Daarbij is transparantie het uitgangspunt. Dat leidt tegelijkertijd tot een dermate hoeveelheid informatie, dat het zicht op lokale sturingsruimte en politiek relevante zaken voor de raad vertroebelt. Aandachtspunt daarbij is ook de tijdigheid van informatie, raadsleden geven aan meer tijd te willen hebben om de informatie tot zich te nemen.
- 3 Er is veel aandacht voor activiteiten en uitvoeringsprestaties van verbonden partijen. Er is echter minder aandacht voor de bijdrage van verbonden partijen aan maatschappelijke opgaven, zowel lokaal als regionaal. Er wordt in de informatie van verbonden partijen weinig aandacht geschonken aan het maatschappelijk effect, zowel op regionaal als lokaal niveau. Er is wel in toenemende mate aandacht voor het zichtbaar maken van maatschappelijke effecten. De raad heeft een zienswijze opgesteld tijdens de behandeling van de begroting 2018 waarin gevraagd is naar het meer inzichtelijke maken van maatschappelijke effecten. Ook heeft het college bereikt dat het meetbaar en zichtbaar maken van maatschappelijke effecten meegenomen wordt in het proces van de ontwikkeling van de strategische meerjarenagenda van Hart van Brabant<sup>6</sup>.
- 4 De raad van Waalwijk heeft voldoende sturings- en controle mogelijkheden en gebruikt die ook. Er wordt een brede mix van invloedsinstrumenten ingezet: zienswijzen, amendementen, moties, raadvragen tot het actief deelnemen aan bijeenkomsten voor raden en werkbezoeken.
- 5 Waalwijk wordt herkend als een actieve maar ook zeer kritische samenwerkingspartner die zijn lokale belangen en standpunten voor het voetlicht weet te brengen. De raad en het college zijn ook niet bang om - als dat nodig is - zwaardere invloedsmiddelen in te zetten en als het moet vanuit het lokale belang zelfstandig een eigen koers te varen. Daarbij weegt Waalwijk het regionale en lokale belang tegen elkaar af.

**2.3 Evaluatie van samenwerking**

Deze paragraaf geeft een samenvatting rondom bevindingen met betrekking tot deelvragen vijf en zes: blok D uit het evaluatiemodel (zie pagina 6). De normen die voor de beantwoording van deze onderzoeksvragen zijn gehanteerd staan vermeld bij de verschillende paragrafen in hoofdstuk 7.

**ONDERZOEKSVRAAG**

- 5 Worden samenwerkingsverbanden periodiek geëvalueerd?
- 6 In welke mate is de gemeenteraad op basis van tijdige en voldoende informatie van het college in staat te sturen op wijziging, beëindiging van of uitreding uit het samenwerkingsverband?

---

<sup>6</sup> Bron: reactie uit ambtelijke verificatie.

#### KERNBEVINDINGEN

- 1 Een evaluatie van de meerwaarde van verbonden partijen vindt niet periodiek plaats maar wel op basis van een concrete aanleiding.
- 2 De regelingen van verbonden partijen bevatten een procedure voor uittreding, de financiële gevolgen van een uittreding zijn echter nooit vooraf bekend. De financiële gevolgen worden door het bestuur van een verbonden partij in kaart gebracht nadat de gemeente kenbaar heeft gemaakt uit te willen treden (voor zover dat wettelijk mogelijk is).

## 3 Conclusies en aanbevelingen

### 3.1 Conclusies

De gemeente Waalwijk wil regie houden op gemeentelijke samenwerking. Daarnaast is democratische invloed door de raad op samenwerkingsverbanden nodig. Daarom heeft verlengd lokaal bestuur de voorkeur boven verlegd lokaal bestuur en wordt verlengd lokaal bestuur in dit rekenkameronderzoek gehanteerd als hoofdnorm. Zie verder paragraaf 1.3 voor een nadere toelichting op de begrippen verlengd en lokaal bestuur.

#### Hoofdconclusie

**De gemeente Waalwijk heeft grip op de verbonden partijen. Er is overwegend sprake van verlengd lokaal bestuur.**

Van de gemeente Waalwijk, qua omvang de tweede gemeente in Hart van Brabant verband, mag ook verwacht worden dat de bestuurs- en organisatiekracht voldoende is om grip te hebben op verbonden partijen. Het gemeentebestuur onderstreept dit ook met zijn visie: 'Waalwijk is groot genoeg om klein te zijn en niet te klein om groot te zijn'. In dat licht is er nog ruimte om de grip op verbonden partijen verder te verstevigen. Met andere woorden: de lat kan en mag voor Waalwijk hoger worden gelegd gezien zijn positie in de regio. In de onderstaande deelconclusies worden dan ook vier punten genoemd waar verbetering mogelijk is om de grip op verbonden partijen verder te verstevigen.

#### Deelconclusies

- A De raad kan nog steviger in positie komen aan de voorkant van bestuurlijke besluitvorming, en daarmee zijn kaderstellende rol beter invullen.
- B Maatschappelijke doelen zijn nog onvoldoende evalueerbaar geformuleerd en de samenhang met uitvoeringsprestaties en/of projecten van de verbonden partijen ontbreekt.
- C De informatievoorziening van verbonden partijen is te uitvoerig en raadsleden hebben vaak te weinig tijd om de informatie goed te doorgronden. De informatie is onvoldoende lokaal toegesneden en het kost teveel moeite om de (lokaal) politieke relevante onderwerpen scherp in beeld te krijgen.
- D (Periodieke) evaluatie van de meerwaarde van samenwerking ontbreekt.

#### Toelichting op de hoofdconclusie

Waalwijk heeft grip op verbonden partijen, er is daarmee sprake van verlengd lokaal bestuur. Want de gemeente Waalwijk handelt:

- **Zelfverzekerd:** raad en college zien samenwerking als een middel om regionale-, en daarmee ook gemeentelijke doelen te realiseren. Er is een gedeelde strategische visie en afwegingskader voor het aangaan van samenwerking dat ook consistent worden gevolgd over meerdere bestuursperioden heen.
- **Zelfstandig:** samenwerking is voor de raad en het college maatwerk waarbij eigen afwegingen worden gemaakt en Waalwijk weet die ook in de verbonden partijen voor het voetlicht te brengen. Daarbij weegt Waalwijk regionale en lokale belangen zichtbaar tegen elkaar af.
- **Zelfbewust:** Waalwijk is een actieve maar ook kritische samenwerkingspartner en maakt actief gebruik van de beïnvloedings- en sturingsmogelijkheden die er zijn. En als die er in bepaalde gevallen in onvoldoende mate zijn investeert Waalwijk actief in het verstevigen van de grip. Indien zaken dreigen te ontsporen grijpt zowel de raad als het college ook actief in.



In het voorliggende onderzoek zijn enkele verbonden partijen nader verdiept. Daaruit blijkt dat er in Waalwijk overwegend sprake is van verlengd lokaal bestuur, want:

- 1 De samenwerkingsverbanden bestaan uit wisselende partners en hebben verschillende vormen met ieder hun eigen inrichting van de sturing – passend bij de aard van de samenwerking. Daarbij kiest Waalwijk voor logische partners, afhankelijk van de opgave die voorligt: in de eerste schil met de Langstraat gemeenten op operationeel/beleidsmatig niveau en in de tweede schil voor Midden-Brabant voor strategische (regionale) onderwerpen. Daarbij is een ontwikkeling te zien dat 'maatwerk' in partnerkeuze en het op verschillende schaalniveaus opereren steeds belangrijker wordt voor Waalwijk. Waalwijk maakt daarbij eigen afwegingen. Goede voorbeelden zijn de eigen koers die Waalwijk kiest wat betreft de backoffice voor de jeugdzorg en de inkoop met betrekking tot Wmo.
- 2 Bij het aangaan van deelname aan verbonden partijen investeert Waalwijk in een zorgvuldig proces van lokale beeld- en besluitvorming en gebruikt daarbij een volledig en helder afwegingskader als hulpmiddel, namelijk de uitgangspunten en spelregels zoals beschreven in de kadernota Verbonden partijen. De raadsvoorstellen aangaande de vorming van - en deelname aan - Baanbrekers, Hart van Brabant en het Streekarchief Langstraat Heusden Althena zijn hier goede voorbeelden van. Het afwegingskader wordt hierbij goed gebruikt.

Er zijn wel aandachtspunten:

- Het ontbreekt aan een samenvattend overzicht waaruit snel valt op te maken of aan alle uitgangspunten en spelregels is voldaan.
  - De aan de deelneming verbonden risico's worden niet expliciet genoemd.
  - In het geval van Baanbrekers nemen raadsleden zitting in het algemeen bestuur. Dat is niet conform de door de gemeente gestelde uitgangspunten en het raadsvoorstel bevat ook geen motivering vanuit overgedragen taken.
  - Een belangrijk uitgangspunt van de gemeente is de functiescheiding tussen de rol van eigenaar en die van klant. Dat uitgangspunt is verwoord in de kadernota Verbonden partijen. Het bevat echter een tegenstrijdigheid. Enerzijds is het uitgangspunt van de gemeente dat daar waar de gemeente in zowel het AB als het DB zitting heeft, vaardigt het college een andere portefeuillehouder af naar het AB dan het DB. Anderzijds is het uitgangspunt de rol van de klant en eigenaar in principe te verenigen in één bestuurlijke vertegenwoordiger – zoals verwoord in de kadernota Verbonden partijen.
- 3 Ook met betrekking tot herijkingsmomenten van bestaande verbonden partijen is Waalwijk een actieve en kritische speler. Goede voorbeelden zijn de aandacht die de raad van Waalwijk vraagt voor het onderwerp democratische legitimiteit binnen Hart van Brabant, de instelling van een ad-hoc raadscommissie om de (bestuurlijke) problemen bij Parkmanagement te beteugelen en het aandringen van de raad om prioriteiten te stellen rondom het actieplan 'Huis op Orde' van de omgevingsdienst.
  - 4 De raad heeft voldoende beïnvloedingsmogelijkheden, en zet die ook in. De raad stelt kaders daar waar hij kan of wil. Indien informatie- of sturingsmogelijkheden ontbreken dan worden voorstellen gedaan voor aanvullingen.
  - 5 De raad heeft goed zicht op de financiële aspecten van verbonden partijen. De paragraaf verbonden partijen van de gemeentelijke begroting en de begroting/jaarverslag van de verbonden partijen zelf voorzien hierin. De raad heeft wel zicht op risico's die spelen maar minder zicht op de zwaarte en/of impact van de risico's.

## Toelichting op de deelconclusies

### DEELCONCLUSIE A

De raad kan nog steviger in positie komen aan de voorkant van bestuurlijke besluitvorming, en daarmee zijn kaderstellende rol beter invullen. De raad benut namelijk nog niet voldoende de mogelijkheden om aan de voorkant van besluitvorming (beleidsontwikkeling) collectief in stelling te komen, of wordt daartoe door het college nog niet voldoende in stelling gebracht. Het is daarbij ook niet altijd helder wat precies de procesafspraken zijn tussen de raad en het college.

Aansprekende voorbeelden zijn te vinden bij Hart van Brabant en Baanbrekers:

- Raadsleden bezoeken allerlei gezamenlijke raadsbijeenkomsten, en laten daar ook actief van zich horen. Daarbij vindt beeld- en oordeelsvorming op (sub)regionaal niveau plaats. Zij doen dat op persoonlijke titel of namens hun fractie. In dergelijke bijeenkomsten treedt de raad dus niet als collectief op. Dat is ook niet mogelijk omdat voorafgaande aan dergelijke bijeenkomsten er lokaal geen afstemming tussen de fracties onderling of met het college plaatsvindt.
- De raad stemt voorafgaande aan het portefeuillehouderoverleg in Hart van Brabant ook niet actief af met het college wat belangrijke kaders of uitgangspunten zijn voor Waalwijk. Met andere woorden de portefeuillehouder zit niet met een heldere opdracht vanuit de raad aan de regionale tafel. Dat betekent overigens niet dat de portefeuillehouder daar geen enkel idee bij heeft, maar hij/zij koerst daarbij op zijn/haar politieke gevoel.
- Als laatste de heroriëntatie van Baanbrekers. Het ontbreekt aan een gedeeld en gedragen beeld of de uitkomst lokaal ter besluitvorming moet worden gebracht, of op zijn minst voor een zienswijze lokaal moet worden voorgelegd.

### DEELCONCLUSIE B

Maatschappelijke doelen zijn nog onvoldoende evalueerbaar geformuleerd en de samenhang met uitvoeringsprestaties en/of projecten van de verbonden partijen ontbreekt. Het is dan ook moeilijk om uitvoeringsprestaties, activiteiten en/of projecten van verbonden partijen te beoordelen op de mate waarin deze een bijdrage leveren aan regionale en lokale maatschappelijke doelen. Daarmee is er nog onvoldoende een roer voor sturing en controle. Dat belemmert de raad in zijn controlerende rol.

Aansprekende voorbeelden zijn:

- De beleidsnota participatiewet 'Iedereen doet mee in de Langstraat' omvat voornamelijk abstract geformuleerde doelen. Het is bijvoorbeeld niet helder hoeveel mensen, wie en binnen welke termijn actief op de arbeidsmarkt te krijgen. Dit werkt ook door op de beoordeling van raadsleden ten aanzien van de prestaties van Baanbrekers. Baanbrekers rapporteert weliswaar over de uitstroom van mensen naar werk, maar door het ontbreken van een evalueerbaar doel (of eenduidige norm) is er geen eenduidig oordeel te vormen over de effectiviteit van Baanbrekers.
- Het doel dat de gemeente voor ogen heeft met Parkmanagement is helder, namelijk het in stand houden van veilige en representatieve bedrijventerreinen. Er zijn echter geen objectieveerbare maatstaven of normen aan verbonden en in een opdracht aan Parkmanagement vertaald, en hierover wordt door Parkmanagement ook niet gerapporteerd.
- Binnen Hart van Brabant ontbreekt het aan een heldere verbinding tussen strategische doelen en de uitvoeringsagenda. De strategische doelen zijn geformuleerd in kwalitatieve termen aangaande het maatschappelijk effect, maar kernindicatoren die een beeld geven in hoeverre deze doelen met de activiteiten en projecten uit de uitvoeringsagenda worden gerealiseerd ontbreken.

### DEELCONCLUSIE C

De informatie die de raad ontvangt is uitvoerig, en de verbonden partijen doen zeer hun best om de informatie te verbeteren en investeren daar ook in. De informatie is echter nog in onvoldoende mate toegesneden naar politieke en lokale relevantie. Ook is eerder sprake van teveel dan te weinig informatie, waardoor het voor raadsleden zoeken is naar relevante zaken.

Daarbij merken wij op dat de samenwerkingsverbanden zeer hun best doen om de informatie naar raden en colleges wel voortdurend te verbeteren, zij investeren daar ook in. Tussentijdse rapportages van samenwerkingsverbanden bieden een steeds beter zicht op uitvoeringsprestaties van samenwerkingsverbanden. Die zijn soms ook lokaal vertaald, wat bij voorkeur vanuit het oogpunt van verlengd lokaal bestuur, voor elk samenwerkingsverband het geval zou moeten zijn.

Het probleem begint al bij de basis. De doelen die Waalwijk stelt aan verbonden partijen zijn niet altijd voldoende concreet en evalueerbaar geformuleerd. Zo zijn de doelen zoals gesteld in de strategische meerjarenagenda van Hart van Brabant zeer abstract. Concreet en helder zicht op beoogde regionale en lokale maatschappelijke effecten ontbreekt. De informatie beperkt zich in veel gevallen tot uitvoeringsprestaties, en in het ergste geval enkel tot beleidsvoorbereidende en besluitvormende prestaties. Dat laatste maakt dat rapportages wel veel informatie bevatten, maar dat het zoeken is naar relevantie voor de raad.

Dit alles belemmert de raad in de uitoefening van zijn controlerende rol.

### DEELCONCLUSIE D

Evaluaties van verbonden partijen vinden plaats in het geval daar een aanleiding toe bestaat, en die evaluaties richten zich dan ook op de aanleiding zelf. Veelal is dit een vraagstuk rondom de governance, sturing en/of structuur. Het gaat daarbij met name over de kwaliteit van sturing op samenwerkingsverbanden, en in het bijzonder de mate waarin raden goed kunnen worden betrokken en invloed kunnen uitoefenen. Dat is op zich een goede zaak maar tegelijkertijd vindt een periodieke evaluatie op de daadwerkelijk meerwaarde van samenwerking niet plaats. Wat voor de raad van wezenlijk belang is: worden de oorspronkelijke motieven en doelen van samenwerking ook daadwerkelijk gerealiseerd?

### TOT SLOT

De deelconclusies opgeteld, dragen bij aan de beleving van raadsleden van Waalwijk dat zij onvoldoende grip hebben op verbonden partijen. Dit terwijl het instrumentarium voor grip op zich wel voorhanden is en ook grotendeels wordt ingezet.

Onderzoekers merken daarbij op dat dit geen typisch Waalwijks probleem is. Gemeenteraden voelen sinds jaar en dag geen grip op samenwerkingsverbanden<sup>7</sup>. Daarbij valt ook op dat evaluaties en discussies over samenwerking in het algemeen gaan over governance- en structuuroplossingen. Wat over het algemeen ook niet heeft geleid tot het versterken van grip en van democratie. Daarom zijn de conclusies voornamelijk gericht op de (bestuurlijke) werkwijze van de gemeente zelf. Daar ligt de basis en is de gemeente ook zelf aan zet. Governance en structuur zijn sluitstukken, en geen doel op zich.

---

<sup>7</sup> Zie trendstudies regionale samenwerking en recent landelijk onderzoek van de Nederlandse Vereniging voor Raadsleden (<https://www.raadsleden.nl/actueel/nieuws/raadsleden-hebben-grip-noch-invloed-op-regionale-samenwerking>).

## 3.2 Aanbevelingen

De aanbevelingen sluiten aan op de vier kernpunten van de deelconclusies van het voorgaande hoofdstuk.

### Aanbevelingen

- A Versterk de kaderstellende rol van de raad.**
  - Probeer als raad meer aan de voorkant van het besluitvormingsproces collectief in stelling te komen.
  - Stem tussen raad en het college meer af over het proces van regionale beleidsontwikkeling.
- B Investeer meer in het formuleren van evalueerbare maatschappelijke regionale en lokale doelen.**
  - Vertaal deze naar de doelen voor verbonden partijen en heldere opdrachten aan die partijen.
  - Breng deze vervolgens in samenhang met activiteiten en projecten van de verbonden partijen, zodat helder is wat de bijdrage is aan maatschappelijke doelen.
- C Verstevig de grip verder door verbetering van de informatievoorziening.**
  - Richt de informatievoorziening richting de raad in met oog op het snel krijgen van overzicht en inzicht in politiek relevante zaken.
  - Doe dit per verbonden partij.
  - Geef een voorbereidend platform van de raad hierbij een rol.
- D Integreer informatievoorziening met een proces van periodieke evaluatie met betrekking tot de mate van grip op samenwerking én de meerwaarde/resultaten van samenwerking.**

### Vertaling naar aanbevelingen aan de raad

- A** Beschouw gezamenlijke raadsbijeenkomsten (zoals bij Hart van Brabant of Baanbrekers) als een platform waarbij collectief het samenwerkingsspel wordt gespeeld en wat vooral ook dienstbaar moet zijn aan lokale democratische besluitvorming.

Dat vraagt van de raad om afspraken te maken op drie niveaus:

- *Samenspel binnen de raad zelf*: overleg met elkaar wat moet worden bereikt in de gezamenlijke raadsbijeenkomsten, wat belangrijke uitgangspunten/kaders zijn voor Waalwijk en welke vragen er binnen de raad leven. Gaat iedere fractie of raadslid voor zichzelf naar de bijeenkomsten (ieder voor zich), of gaan we als vertegenwoordiging van Waalwijk (ieder voor allen)?
- *Samenspel raad-college*: stem af met het college wat belangrijke politieke vraagstukken zijn voor Waalwijk en voor andere gemeenten. Hoe de raad daar vervolgens mee omgaat in gezamenlijke raadsbijeenkomsten en het college in de portefeuillehoudersoverleggen.
- *Samenspel met collega raden*: maak verbindingen met raden van andere gemeenten en smeedt daarbij vitale coalities. Met welke raden kan worden samengewerkt, op welke onderwerpen en wanneer? Bijvoorbeeld: door zienswijzen op elkaar af te stemmen kunnen krachten worden gebundeld en invloed worden vergroot.

Het samenwerkingsspel kan hiermee op regionaal niveau naar een hoger plan worden getrokken, meer zichtbaar worden geconcretiseerd en ook een kwaliteitsslag met zich meebrengen in het lokale democratische proces. Zie de onderstaande figuur als handreiking.

Spelniveaus van regionale samenwerking			
© Partners+Pröpper			
	6	Identificatie van lokaal belang met regionaal belang.	Op basis van een gezamenlijk proces van visievorming ontstaat een gezamenlijke en 'doorleefde' ambitie die tegelijkertijd het lokale en regionale belang dient.
	5	Regie op het geheel van samenwerking.	Het uitrusten van concessies op verschillende dossiers vanuit overzicht over de verdeling van lokale voor- en nadelen.
	4	Oog voor resultaten op langere termijn.	Het optimaliseren van de realisatie van lokale belangen door een transparant proces en een houding van 'geven en nemen'.
Huidige spelniveau.	3	Samenwerking als kans op een lokale bonus.	Het verleggen van lokale ambities naar een hoger plan door 'groter' te denken op basis van extra mogelijkheden door krachtenbundeling.
	2	Samenwerking uit noodzaak.	Zicht op en erkenning van de afhankelijkheid van andere gemeenten om lokale doelen te realiseren.
	1	Oog voor de omgeving.	Er is omgevingsbewustzijn. Dit opent de mogelijkheid dat lokaal belang niet per definitie in strijd is met het regionale belang.

B Streef bij het formuleren van doelen naar zo hoog mogelijke treden op de prestatieladder. Als het even kan in termen van beoogde lokale maatschappelijke effecten. Maak die doelen ook evalueerbaar: hoe kunnen we zien dat het doel ook is gerealiseerd? Wat zien we dan in de samenleving van Waalwijk? Dat maakt het sturen op meerwaarde van samenwerking via verbonden partijen een stuk eenduidiger.

Indien binnen de raad de kennis hierover ontbreekt vraag dan aan het college hiervoor concrete voorstellen te doen en ga hier vervolgens met elkaar over in gesprek.

Draag vervolgens het college op de maatschappelijke doelen te vertalen naar bijdragen die de verbonden partijen moeten leveren aan die doelen, dit in termen van uitvoeringsprestaties.



- C Richt binnen de raad een voorbereidend platform in voor verbonden partijen, passend binnen de vergaderstructuur van de raad van Waalwijk. Dat platform kan de vorm hebben van een werkgroep of commissie wat zich op procesniveau richt op (a) permanente doorontwikkeling van grip op verbonden partijen en (b) hierop aansluitende kwaliteit van informatievoorziening.

De dashboards kunnen hierbij agenderend werken: deze bieden namelijk snel overzicht en inzicht in de meest relevante zaken rondom samenwerking in verbonden partijen. Ook kan de raad hierbij prioriteiten stellen door zich te richten op de voor de raad meest relevante verbonden partijen.

- D Geef het college de opdracht om periodiek - voor de meest relevante verbonden partijen - de meerwaarde van verbonden partijen te evalueren.

### Vertaling naar aanbevelingen aan het college

- A Breng de raad voorafgaande aan gezamenlijke regionale bijeenkomsten en portefeuillehouders-overleggen veel meer in stelling door de raad te voeden met opiniërende en/of richtinggevende stukken. Schakel het politiek gevoel van portefeuillehouders niet uit, maar vraag de raad wel zoveel als mogelijk ook helder te formuleren wat hij verwacht. Draag daarmee zorg dat portefeuillehouders met voldoende concreet mandaat kunnen handelen in portefeuillehoudersoverleggen.

Ontwikkel daarnaast het afwegingskader uit de nota Verbonden partijen verder door:

- Voorzie raadsvoorstellen over het aangaan of herijken van verbonden partijen van een samenvattend overzicht waaruit snel valt op te maken of aan alle uitgangspunten en spelregels is voldaan.
- Expliciteer de aan de deelneming verbonden risico's.
- Heroverweeg in het geval van Baanbrekers de deelname van raadsleden in het algemeen bestuur en/of pas het uitgangspunt hierover aan. Overleg dit met de raad.
- Repareer de tegenstrijdigheid ten aanzien van functiescheiding.

- B Idem als aanbeveling B voor de raad.

- C Zorg via een dashboard per verbonden partij (of voor de meest relevante verbonden partijen) voor snel en adequaat zicht op de bestuurlijk relevante zaken die spelen. De in dit rapport opgenomen dashboards kunnen ter inspiratie dienen. Maar ook reeds geïmplementeerde dashboards zoals die van de gemeente Venlo (zie figuur).

Binnen Venlo is het dashboard ook geheel **online beschikbaar** en is onderdeel van een werkwijze en online gereedschapskist voor samenwerking: Zie <https://venlo.samenwerkingswijzer.nl/>



Het beheer en de regelmatige update van de dashboards kan worden belegd bij de verschillende ambtelijk accounthouders van de desbetreffende verbonden partijen en onderdeel worden van de P&C-cyclus binnen de gemeente. De dashboards kunnen vervolgens agenderend werken voor de raad. Het biedt namelijk snel overzicht en inzicht in de meest relevante zaken.

- D Evalueer verbonden partijen periodiek op de mate van grip op de samenwerking én de meerwaarde/resultaten. Maak dit onderdeel van het hiervoor genoemde dashboard. De dashboards in deel III voorzien hierin met de twee onderdelen 'Resultaten' en 'Evaluatie en Ontwikkelagenda'.

## Deel II: De bevindingen

### 4 Inventarisatie verbonden partijen

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

In bijlage 1 wordt een lijst met alle zeventien verbonden partijen, waaraan Waalwijk deelneemt, gepresenteerd. Dit hoofdstuk presenteert de kenmerken van tien verbonden partijen welke nader zijn geselecteerd uit de lijst van bijlage 1 (zie voor de selectiecriteria paragraaf 1.5 'aanpak van het onderzoek').

#### ONDERZOEKSVRAGEN

- 1 In welke verbonden partijen neemt Waalwijk deel en wat zijn per verbonden partij de belangrijkste kerngegevens?
  - a Hoe is de juridische vormgeving en governance geregeld en met wie wordt samengewerkt?
  - b Waar is de samenwerking in de verbonden partij op gericht en wat is de aard van samenwerking? Op welke gemeentelijke taken en/of op welke beleidsterreinen wordt samengewerkt?
  - b Wat is het motief om deel te nemen, wat zijn gezamenlijke en lokale doelen en in hoeverre worden deze gerealiseerd?
  - c Hoe is de vertegenwoordiging vanuit de gemeente geregeld?
  - e Wat zijn de informatie- en beïnvloedingsmomenten voor de raad?
  - f Wat is de incidentele en structurele financiële bijdrage van Waalwijk?
  - g Wat zijn de risico's: bestuurlijk en financieel?

#### TOEGEPASTE NORMEN

Het betreft een inventarisatie en beschrijving van verbonden partijen waaraan de gemeente Waalwijk deelneemt. Daarvoor gelden geen normen.

### Overzicht geselecteerde samenwerkingsverbanden

De onderstaande tabel beschrijft de belangrijke hoofdkenmerken zoals de naam, de juridische vorm, het onderwerp waarop wordt samengewerkt en de samenwerkingspartners (deelvragen 1a en 1b). Van de tien verbonden partijen is het grootste deel (zeven stuks) publiekrechtelijk vormgegeven.

Nr.	Naam	Vorm	Onderwerpen	Samenwerkingspartners
1	Baanbrekers	OpLi	Sociaal domein/Werk en Inkomen. Voorziening voor inkomen en re-integratie naar werk op de reguliere markt of arbeidsmatige activiteiten.	Gemeenten (3): Heusden, Loon op Zand en Waalwijk
2	Brabant Water	NV	Drinkwater. Leveren zuiver en veilig drinkwater.	Gemeenten (58): in het voorzieningsgebied van Brabant Water. Provincie (1): Noord-Brabant.
3	Enexis Holding	NV	Energie. Het beheren van het elektriciteitsnet.	Gemeenten (160): alle gemeenten in de provincies: Groningen, Drenthe, Flevoland, Overijssel, Noord-Brabant en Limburg. Provincies (6): Groningen, Drenthe, Flevoland, Overijssel, Noord-Brabant en Limburg.
4	GGD Hart van Brabant	OpLi	Publieke gezondheidszorg.	Gemeenten (25): Bernheze, Boekel, Boxmeer, Boxtel, Cuijk, Dongen, Gilze en Rijen, Goirle,



Nr.	Naam	Vorm	Onderwerpen	Samenwerkingspartners
			De gezondheid van grote delen van de bevolking en risicogroepen beschermen. Preventief maar ook de medische hulpverlening als er een ramp gebeurt.	Grave, Haaren, 's-Hertogenbosch, Heusden, Hilvarenbeek, Landerd, Loon op Zand, Meijerijstad <sup>8</sup> , Mill en Sint Hubert, Oisterwijk, Oss, Sint Anthonis, Sint-Michielsgestel, Tilburg, Uden, Vught en <i>Waalwijk</i> .
5	Parkmanagement	BV	Economie/Vestigingsklimaat. Zorg dragen voor veilige en representatieve bedrijventerreinen.	Dit is geen samenwerkingsverband. Gemeente Waalwijk is enig aandeelhouder.
6	Regionale Ambulancevoorziening Brabant Midden-West-Noord (RAV-BMWN)	OpLi	Hulpverlening.	Gemeenten (43): Aalburg, Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Bergen op Zoom, Bernheze, Boekel, Boxmeer, Boxtel, Breda, Cuijk, Dongen, Drimmelen, Etten-Leur, Geertruidenberg, Gilze en Rijen, Goirle, Grave, Haaren, Halderberge, Heusden, Hilvarenbeek, Landerd, Loon op Zand, Mill en Sint Hubert, Meijerijstad, Moerdijk, Oisterwijk, Oosterhout, Oss, Roosendaal, Rucphen, 's-Hertogenbosch, Sint Anthonis, Sint-Michielsgestel, Steenbergen, Tilburg, Uden, Vught, <i>Waalwijk</i> , Werkendam, Woensdrecht, Woudrichem en Zundert.
7	Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant (OMWB)	OpLi	Milieu. Vergunningverlening, toezicht en handhaving.	Gemeenten (27): Aalburg, Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Bergen op Zoom, Breda, Dongen, Drimmelen, Etten-Leur, Geertruidenberg, Gilze en Rijen, Goirle, Halderberge, Heusden, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Moerdijk, Oisterwijk, Oosterhout, Roosendaal, Rucphen, Steenbergen, Tilburg, <i>Waalwijk</i> , Werkendam, Woensdrecht, Woudrichem en Zundert; Provincie (1): Provincie Noord-Brabant.
8	Regio Hart van Brabant	OpLi	Sociaal Domein/Jeugd. Uitvoering van de gedecentraliseerde taken op het terrein van Jeugd.  Beleidsafstemming en actieprogramma's op het terrein van arbeidsmarkt, Wmo, Leefomgeving & Milieu, Duurzaamheid en Economie.	Gemeenten (9): Dongen, Gilze en Rijen, Goirle, Heusden, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Oisterwijk, Tilburg en <i>Waalwijk</i> .
9	Streekarchief Langstraat Heusden Altena (SALHA)	OpLi	Bedrijfsvoering. Beheer streekarchief.	Gemeenten (5): Aalburg, Heusden, <i>Waalwijk</i> , Werkendam en Woudrichem.
10	Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant (VRMWB)	OpLi	Openbare orde, veiligheid en hulpverlening, crisisorganisatie.	Gemeenten (26): Aalburg, Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Bergen op Zoom, Breda, Dongen, Drimmelen, Etten-Leur, Geertruidenberg, Gilze en Rijen, Goirle, Halderberge, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Moerdijk, Oisterwijk, Oosterhout, Roosendaal, Rucphen, Steenbergen, Tilburg, <i>Waalwijk</i> , Werkendam, Woensdrecht, Woudrichem en Zundert.

<sup>8</sup> Per 1 januari 2017 is de gemeente Meijerijstad gevormd door een fusie van gemeenten Schijndel, Sint-Oedenrode en Veghel.

**OpLi = Openbaar Lichaam, GO= Gemeenschappelijk orgaan, Bvo = Bedrijfsvoeringsorganisatie, Rzm = Regeling zonder meer, Coop = Coöperatieve Vereniging, St = Stichting, BV en NV resp, besloten en naamloze vennootschap.**

De meest uitgebreide vorm van publiekrechtelijke samenwerking is een **Openbaar lichaam**. Een Openbaar lichaam bezit rechtspersoonlijkheid waaraan bevoegdheden gedelegeerd kunnen worden. Het heeft een geëeld bestuur: dat betekent dat het bestuur tenminste bestaat uit een algemeen bestuur, een dagelijks bestuur en een voorzitter. Een lichtere vorm is een **Gemeenschappelijk orgaan** waaraan enkel beschikkingsbevoegdheden worden overgedragen. Regelgevende bevoegdheden van de gemeente kunnen niet aan een Gemeenschappelijk orgaan gedelegeerd worden. De **Bedrijfsvoeringsorganisatie** bezit rechtspersoonlijkheid en is een lichte samenwerkingsvorm in de Wet gemeenschappelijke regelingen. Het heeft een enkelvoudig bestuur in plaats van een geëeld bestuur, dit om de aansturing eenvoudig te maken. De bedrijfsvoeringsorganisatie kan uitsluitend worden ingesteld bij zogenoemde collegeregelingen. Daarmee is de samenwerking beperkt tot uitvoering of bedrijfsvoering: de wettelijke verantwoordelijkheden van het college. Een **Regeling zonder Meer** is de lichtste vorm zonder overdracht van taken of bevoegdheden. Alleen afspraken worden vastgelegd, onder noemers zoals een 'overheidsconvenant' of 'bestuursakkoord'. De **Coöperatieve Vereniging, Stichting, BV en NV** zijn privaatrechtelijke vormen in plaats van publiekrechtelijk.

*Tabel 4.1: Verbonden partijen waaraan de gemeente Waalwijk deelneemt. Bronnen: digitale enquête onder ambtelijk accounthouders en de paragraaf verbonden partijen van de gemeentelijke programmabegroting.*

### Aard van de samenwerking: waar is de samenwerking op gericht?

De aard van de samenwerking is voornamelijk gericht op beleidsafstemming en gezamenlijke uitvoering. Het delen van hulpbronnen (shared services) komt het minst voor. Zie onderstaande tabel 4.2.

Waarop richt de samenwerking zich	Aantal
<i>Let op: een samenwerkingsverband kan zich richten op meerdere functies.</i>	
Beleidsafstemming: HvB, GGD; SALHA; VRMWB; Brabant Water en Enexis	6
Gezamenlijke uitvoering: HvB (Jeugdzorg), Baanbrekers; GGD; OMWB; RAV-BMWN; SALHA en VRMWB	7
Delen van hulpbronnen/shared services: Parkmanagement en SALHA	2
Een netwerk of platform voor ontmoeting, kennisdeling en informatie uitwisseling: HvB; VRMWB; Brabant Water en Enexis.	4

*Tabel 4.2: Functies verbonden partijen. Bron: digitale enquête onder ambtelijk accounthouders en schriftelijke stukken.*

#### TOELICHTING OP BEGRIPPEN UIT TABEL 4.2

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.

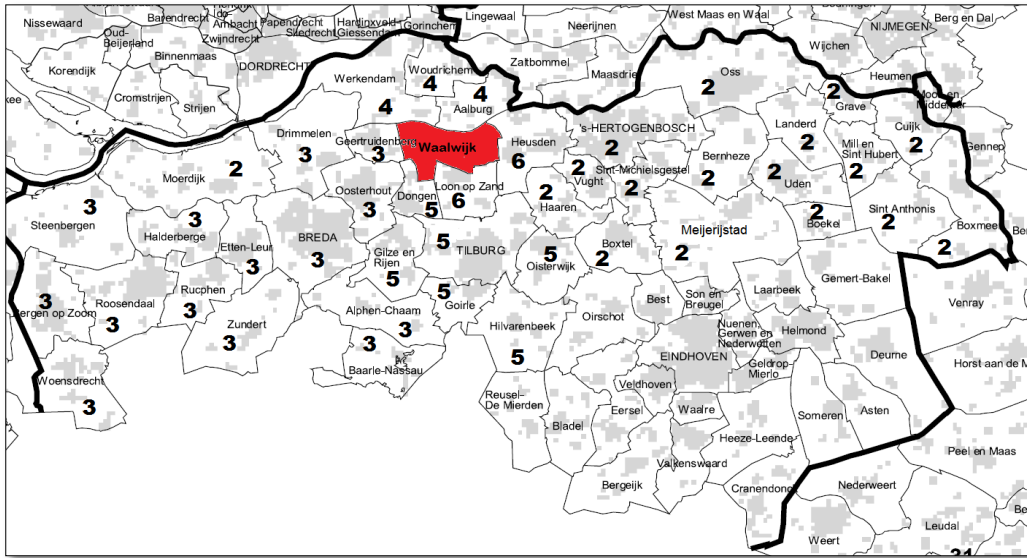
Bij **gezamenlijke uitvoering** gaat het om het bundelen van uitvoerders, het realiseren van een uitvoeringsorganisatie (zonder dat dit per se gepaard gaat met gemeenschappelijk beleid).

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 of platform** is de samenwerking gericht op ontmoeting, kennisdeling en uitwisselen van informatie.

## Geografische spreiding

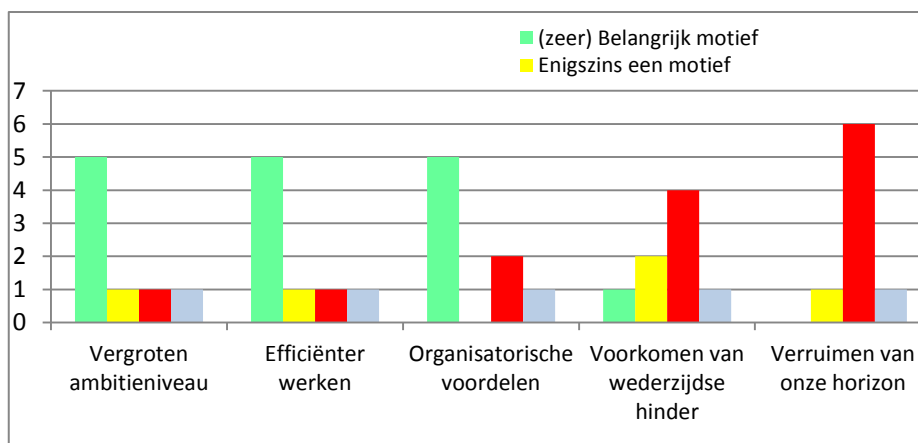
De onderstaande kaart<sup>9</sup> laat zien in hoeveel verbonden partijen gemeenten uit de omgeving met Waalwijk samenwerken en wat de geografische oriëntatierichting van Waalwijk is. Als voorbeeld: de gemeente Heusden werkt in zes verbonden partijen samen met de gemeente Waalwijk. De gemeente Geertruidenberg doet dat in drie verbonden partijen. Waalwijk werkt met name samen met de buurgemeenten Heusden en Loon op Zand (Langstraat-niveau) en de overige zes gemeenten in de regio Hart van Brabant. Dit zijn de vaste samenwerkingspartners voor gemeente Waalwijk. Waalwijk werkt in mindere mate samen met de gemeenten aan de westelijke kant.



Figuur 4.1: geografisch overzicht van samenwerkingspartners van Waalwijk in verbonden partijen.

## Motieven van Waalwijk voor samenwerking

Het vergroten van het ambitieniveau, efficiënter werken en behalen van organisatorische voordelen zijn de belangrijkste motieven voor de gemeente Waalwijk om samen te werken. In veel mindere mate is dat het voorkomen van wederzijds hinder en het verruimen van de horizon.



Figuur 4.2: motieven bij het aangaan van samenwerkingsverbanden. De figuur laat zien bij hoeveel van de Waalwijkse verbonden partijen een motief een rol speelde tijdens het aangaan van de samenwerking. Bron: digitale enquête onder ambtelijk accounthouders.

<sup>9</sup> Brabant Water NV en Enexis Holding NV zijn niet meegenomen in de kaart daar deze verbonden partijen zich uitstrekken over de provinciale grenzen.

**TOELICHTING OP BEGRIPPEN UIT FIGUUR 4.2**

Bij het **vergroten van het ambitieniveau** gaat het om het realiseren van opgaven en doelen die je niet alleen kan waarmaken.

**Efficiënter werken** gaat om het realiseren van bedrijfseconomische schaalvoordelen, het voorkomen van dubbelwerk en/of het spreiden of delen van financiële risico's.

Bij het behalen van **organisatorische voordelen** gaat het om het professionaliseren van bestuur en organisatie, het beperken van kwetsbaarheid bij het wegvallen van personen voor cruciale functies en het beter bereikbaar zijn van personele, financiële en materiele middelen.

**Voorkomen van wederzijds hinder** gaat om het tegengaan van 'slopende concurrentie' en afstemmen met als doel partijen niet op te zadelen met negatieve bijeffecten van individuele plannen.

Bij het **verruimen van de horizon** gaat het om andere werelden ontdekken en daarmee zicht krijgen op kansen die voorheen onzichtbaar waren.

**Vertegenwoordiging van Waalwijk, informatie-/beïnvloedingsinstrumenten.**

De onderstaande tabel presenteert de bestuurlijke vertegenwoordiging van Waalwijk in de verbonden partijen en de formele informatie- en beïnvloedingsinstrumenten (deelvragen 1d en 1e). Voor de verdiepende casussen worden de beïnvloedingsinstrumenten verder uitgewerkt onder de tabel.

Vorm	Vertegenwoordiging Waalwijk	Informatie- en/of beïnvloedingsmomenten raad
<b>Openbaar lichaam</b> 1 Baanbrekers 2 GGD Hart van Brabant 3 Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant 4 Regio Hart van Brabant 5 Regionale Ambulancevoorziening Midden-West-Noord 6 Streekarchief Langstraat Heusden Altena 7 Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant	1 Twee collegeleden en twee raadsleden in AB en DB en een collegelid in het DB (die ook in het AB zitting heeft). 2 Collegelid in AB; 3 Collegelid in AB; 4 Collegelid in AB en DB; 5 Collegelid in AB; 6 Collegelid in AB en DB; 7 Collegelid in AB.	Van deze verbonden partijen ontvangt de raad op zijn minst een conceptbegroting en jaarverslag. De raad kan ten aanzien van de conceptbegroting een zienswijze indienen. Dit is conform de Wet gemeenschappelijke regelingen. Dit geldt overigens niet voor de jaarrekening.  <b>1 CASUS BAANBREKERS</b> Zie nadere uitwerking onder de tabel. <b>3 CASUS OMGEVINGSDIENST</b> Zie nadere uitwerking onder de tabel. <b>4 CASUS REGIO HART VAN BRABANT</b> Zie nadere uitwerking onder de tabel.
<b>Besloten Vennootschap</b> 1 Parkmanagement	Waalwijk is enig Aandeelhouder in de AvA.	<b>1 CASUS PARKMANAGEMENT</b> Zie nadere uitwerking onder de tabel.
<b>Naamloze Vennootschap</b> 1 Brabant Water 2 Enexis Holding	Waalwijk is een van de Aandeelhouders in de AvA.	Van deze verbonden partijen worden de begroting en jaarrekening behandeld in de raad. De raad kan wel vragen stellen maar geen zienswijze op de begroting indienen.

Tabel 4.3: Overzicht vertegenwoordiging per verbonden partij. Bronnen: digitale enquête onder ambtelijk accounthouders en gemeentelijke programmabegroting 2017 paragraaf verbonden partijen;

### CASUS BAANBREKERS

Baanbrekers is een publiekrechtelijk rechtspersoon. Het is een samenwerkingsverband tussen de gemeenten Waalwijk, Heusden en Loon op Zand. Het is op 1 januari 2013 ontstaan door de fusie van de Intergemeentelijke Sociale Dienst Midden-Langstraat (ISD) en de Dienst Werkbedrijf voor gesubsidieerde arbeid, activering en trajecten Midden-Langstraat (WML). Baanbrekers is een uitvoeringsorganisatie en voert twee wetten uit: de Participatiewet en de Wet sociale werkvoorziening.

Baanbrekers is vormgegeven als een openbaar lichaam en heeft daarmee een algemeen bestuur en een dagelijks bestuur. Het algemeen bestuur bestaat uit zes wethouders en zes raadsleden: voor elke gemeente twee wethouders en twee raadsleden. Het dagelijks bestuur bestaat uit drie wethouders (voor elke gemeente één) en twee externen. De externe bestuursleden brengen expertise vanuit het bedrijfsleven in.

De belangrijkste informatie- en/of beïnvloedingsmomenten voor de raden van de gemeenten zijn:

- Wijzigingen in de gemeenschappelijke regeling kunnen alleen plaatsvinden na instemming van de raden van de deelnemende gemeenten.
- De deelnemende gemeenten zijn verantwoordelijk voor het beleid op de terreinen van arbeidsparticipatie, activering en re-integratie. Het college vertaalt dat beleid vervolgens in een opdracht aan Baanbrekers<sup>10</sup>.
- Op basis daarvan stelt Baanbrekers een meerjarenplan op voor de uitvoering en werkt dat uit in een jaarplan en begroting<sup>11</sup>. Het laatste meerjarenplan dat door het algemeen bestuur is vastgesteld, is het 'Strategisch plan 2015-2018' van januari 2015, en dat plan is via de colleges ter kennisgeving aan de raden gestuurd.
- De ontwerpbegroting (kadernota, jaar- en meerjarenbegroting) wordt via het college conform de gemeenschappelijke regeling voor een zienswijze voorgelegd aan de raad. Dat moet gebeuren voor 15 april en de raad heeft dan acht weken de tijd om een zienswijze in te dienen. Dit geldt overigens niet voor de jaarrekening: het algemeen bestuur stelt de jaarrekening vast en een zienswijze van de raad is (conform de Wet gemeenschappelijke regelingen) niet nodig. Het college bereidt de zienswijze op de ontwerpbegroting voor en legt dit aan de raad voor met een raadsvoorstel.
- De colleges ontvangen twee 4-maandelijkse voortgangsrapportages van Baanbrekers en een jaarrekening. De raad ontvangt de rapportages ter kennisneming<sup>12</sup>.
- In 2017 is een traject ingezet van heroriëntatie op de taken van Baanbrekers. De raden zijn hierbij betrokken in een drietal sessies: zogenaamde Raad & Daad sessies. In deze sessies konden de raden input geven. De heroriëntatie heeft geresulteerd in het visiedocument 'Baanbrekers 2.0'. Het algemeen bestuur moet hier nog een besluit over nemen. Baanbrekers 2.0 is te beschouwen als een nieuw meerjarenplan, in opvolging van het 'Strategisch plan 2015-2018'. De bedoeling is het na vaststelling in het algemeen bestuur ter kennisgeving aan de raad te sturen<sup>13</sup>.

### CASUS OMGEVINGSDIENST MIDDEN- EN WEST-BRABANT (OMWB)

OMWB is een publiekrechtelijk rechtspersoon. Samenwerking in de OMWB is wettelijk verplicht, dit met betrekking tot zogenaamde basistaken op het terrein van vergunningverlening, toezicht en handhaving. Vanaf 1 januari 2013 nemen de gemeenten deze basistaken af. Ook is het mogelijk aanvullende taken af te nemen, ook wel verzoektaken genoemd.

<sup>10</sup> Bron: gemeenschappelijke regeling 'Uitvoeringsorganisatie Baanbrekers'.

<sup>11</sup> Bron: gemeenschappelijke regeling 'Uitvoeringsorganisatie Baanbrekers'.

<sup>12</sup> Bron: interviews

<sup>13</sup> Bron: interviews.

De OMWB is vormgegeven als een openbaar lichaam en heeft dan ook een algemeen bestuur en dagelijks bestuur. De colleges van de gemeenten wijzen uit hun midden ieder een lid van het algemeen bestuur aan, het dagelijks bestuur bestaat uit vijf leden van het algemeen bestuur. Binnen de OMWB worden de rollen van het algemeen bestuur en het dagelijks bestuur als volgt ingevuld<sup>14</sup>:

- Het algemeen bestuur richt zich op het eigenaarschap. De deelnemers van de gemeenschappelijke regeling zijn gezamenlijk eigenaar van de OMWB. Vanuit het eigenaarschap ligt de aandacht op de continuïteit, de kwaliteit en het financieel beheer<sup>15</sup>.
- Het dagelijks bestuur vult het opdrachtnemerschap in. De aandacht ligt daarmee op de opdrachtgevende-opdrachtnemende relatie tussen de OMWB (opdrachtnemer) en de gemeenten en provincie (opdrachtgevers).

De belangrijkste informatie- en/of beïnvloedingsmomenten voor de raden van de gemeenten zijn:

- Wijzigingen in de gemeenschappelijke regeling kunnen alleen plaatsvinden na instemming van de raden van de deelnemende gemeenten.
- Het algemeen bestuur stelt een gemeenschappelijk uitvoeringskader vast. De laatste is het 'Gemeenschappelijk Uitvoeringskader VTH 2018 Van Vinken naar Vonken'. Dit kader beschrijft de algemene uitgangspunten en strategieën die door de OMWB worden gehanteerd bij de uitvoering van de VTH-taak. Het kader is onderdeel van de wettelijke beleidscyclus zoals voorgeschreven in artikel 7.2 van het Besluit omgevingsrecht en wordt ter kennisgeving aan de raden verzonden.
- De ontwerpbegroting wordt via het college conform de gemeenschappelijke regeling voor een zienswijze voorgelegd aan de raad. De raad heeft tien weken de tijd om een zienswijze in te dienen en het algemeen bestuur stelt de begroting uiterlijk 15 juli vast. Dit geldt overigens niet voor de jaarrekening: het algemeen bestuur stelt de jaarrekening vast en een zienswijze van de raad is conform de Wet gemeenschappelijke regelingen niet nodig. Het college bereidt de zienswijze op de ontwerpbegroting voor en legt dit aan de raad voor met een raadsvoorstel.
- Jaarlijks wordt met de gemeenten een individueel werkplan en dienstverleningsovereenkomst overeengekomen. Het college stelt deze vast. Het werkplan bestaat uit de uitvoering van wettelijke basistaken en eventuele verzoektaken.
- Ook de omgevingsdienst rapporteert middels tussentijdse bestuursrapportages (Berap's) naar de colleges van de deelnemers.

#### CASUS PARKMANAGEMENT

Parkmanagement heeft als doel het realiseren van veilige en representatieve bedrijventerreinen. Zowel de gemeente als de bedrijven leveren hiervoor een financiële bijdrage. Voor de uitvoering contracteert Parkmanagement bedrijven: denk aan groenbeheer, het plaatsen en onderhouden van hekwerken, beveiliging et cetera. Bedrijven die gevestigd zijn op een bedrijventerrein zijn georganiseerd in een vereniging. Voor de bedrijventerreinen Haven 7 en Haven 8 zijn bedrijven verplicht lid van de vereniging, voor Haven 1-6 vrijwillig lid. De verenigingen nemen verplicht een basispakket af van Parkmanagement, maar bedrijven kunnen ook een optioneel pakket afnemen. Dat laatste is niet verplicht.

Parkmanagement is in 2002 opgericht in de vorm van een publiek-privaat samenwerkingsverband tussen de gemeente Waalwijk en Grontmij. In 2007 is afscheid genomen van Grontmij en is de gemeente Waalwijk nog enig aandeelhouder en daarmee de enige partij die stemt in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA). De Raad van Commissarissen bestaat uit drie externe leden. De directeur is in dienst van de besloten vennootschap.

<sup>14</sup> Bron: interviews.

<sup>15</sup> Bron: overdrachtsdocument ten behoeve van het nieuwe AB, 14 juni 2018

De belangrijkste informatie- en/of beïnvloedingsmomenten voor de raden van de gemeenten zijn:

- Parkmanagement is een privaatrechtelijk rechtspersoon in de vorm van een besloten vennootschap. Het college is bevoegd tot oprichting van of deelneming in een privaatrechtelijke rechtspersoon, alvorens de raad in de gelegenheid te stellen wensen en bedenkingen kenbaar te maken.
- De raad heeft verder geen wettelijk verankerde (informatie)positie. De statuten voorzien hier dan ook niet in. Dit in tegenstelling tot een publiekrechtelijk rechtspersoon zoals een openbaar lichaam. Informatie- en beïnvloedingsmomenten vanuit de raad berusten daarmee geheel op afspraken die raad en college onderling willen en kunnen maken. De raad heeft daarbij wel tenminste zijn controlerende rol ten aanzien van het college die immers de gemeente vertegenwoordigt in zijn aandeelhoudersrol.

#### CASUS REGIO HART VAN BRABANT

Regio Hart van Brabant is een publiekrechtelijk rechtspersoon. Het is een samenwerkingsverband dat zich richt op (a) het voorzien in een gestructureerd overlegplatform over onderwerpen die voor de regio van belang zijn en (b) de opdrachtgevende rol namens de negen samenwerkende gemeenten richting de centrumgemeente Tilburg ten aanzien van de inkoop- en contractering van jeugdhulp en –zorg. Regio Hart van Brabant is een openbaar lichaam en heeft verschillende bestuurs- en overlegorganen<sup>16</sup>:

- *een algemeen bestuur* bestaande uit de burgemeesters van de deelnemende gemeenten. De burgemeester van de gemeente met het hoogste inwonertal is voorzitter van het algemeen bestuur (gemeente Tilburg), de burgemeester van de gemeente met het op een na hoogste inwonertal is vicevoorzitter (gemeente Waalwijk) en de burgemeester van één van de overige deelnemende gemeenten is bestuurlijk secretaris. Elk bestuurslid heeft één stem, met uitzondering van het door de grootste gemeente aangewezen extra lid.
- *een dagelijks bestuur* bestaande uit drie leden uit het algemeen bestuur, zijnde de voorzitter, vicevoorzitter en bestuurlijke secretaris. De burgemeester van Waalwijk is daarmee ook lid van het dagelijks bestuur.
- *een bestuurscommissie Jeugd*: het algemeen bestuur kan met het oog op de behartiging van bepaalde belangen een bestuurscommissie instellen. Voor jeugdhulp en -zorg heeft het algemeen bestuur een bestuurscommissie Jeugd ingesteld voor de bestuurlijke aansturing van de uitvoering van bovenlokale jeugdhulp. De bestuurscommissie Jeugd bestaat uit negen wethouders Jeugd van de deelnemende gemeenten (waaronder de portefeuillehouder van Waalwijk) en heeft een eigen deelbegroting. In de Financiële Verordening Regio Hart van Brabant (FV) is vastgelegd dat het dagelijks bestuur een toezichhoudende rol heeft ten aanzien van de financiën van Regio Hart van Brabant. Ten aanzien van de deelbegroting Jeugd heeft het DB de verplichtingen en bevoegdheden die voortvloeien uit de FV overgedragen aan de bestuurscommissie jeugd.
- *portefeuillehouderoverleg*: het algemeen bestuur stelt een portefeuillehouderoverleg op onderscheiden beleidsportefeuilles in. Per deelnemende gemeente neemt één lid uit het college van burgemeester en wethouders, zijnde de betreffende portefeuillehouder, deel aan het portefeuillehouderoverleg (waaronder die van Waalwijk). Er zijn in totaal zes portefeuilles ingesteld: (1) Ruimtelijke ordening & volkshuisvesting, (2) Arbeidsparticipatie, (3) Economische zaken, recreatie en toerisme, (4) Milieu en afval, (5) Maatschappelijke ontwikkeling en (6) Mobiliteit.
- *Kring van gemeentesecretarissen*, bestaande uit de negen gemeentesecretarissen van de samenwerkende gemeenten (waaronder de gemeentesecretaris van Waalwijk). Zij hebben een adviserende rol bij de totstandkoming van het regionale beleid.

<sup>16</sup> Bron: nieuwe gemeenschappelijke regeling Regio Hart van Brabant, van kracht per maart 2018 en interviews.

- *Coördinatorenoverleg*: overleg met ambtenaren van de samenwerkende gemeenten die zijn aangewezen als interne coördinator. De gemeente Waalwijk heeft ambtelijk coördinatoren of -adviseurs aangewezen die zich richten op de inhoudelijke voorbereiding en het proces rondom de portefeuillehouderoverleggen. Daarnaast is er een ambtelijke coördinator die zich richt op de governance. Deze coördinator richt zich op advies aan de burgemeester van Waalwijk in zijn rol van lid van het algemeen bestuur en dagelijks bestuur, en op de gemeentesecretaris in zijn rol als lid van de kring van gemeentesecretarissen.
- *Programmabureau*: Regio Hart van Brabant heeft verder een klein programmabureau, bestaande uit drie programma coördinatoren en een staf.
- *De klankbordgroep* van de Regio Hart van Brabant bestaat uit gemeenteraadsleden en griffiers van de deelnemende gemeenten. De klankbordgroep stelt het programma van radendagen en de verenigde vergadering van raden vast en kan ook besluiten extra thema avonden te agenderen.
- *Verenigde vergadering van raden*: het is aan de raden om een vertegenwoordiging te sturen. Raadsleden kunnen in de verenigde vergadering beleidsstukken bespreken alvorens lokale besluitvorming en ook moties en amendementen indienen.

Als laatste noemen we Midpoint Brabant als afzonderlijk privaatrechtelijk rechtspersoon maar wel met een stevige bestuurlijke en inhoudelijke verbinding met Regio Hart van Brabant. Het is een triple helix<sup>17</sup> gestuurde stichting en verantwoordelijk voor het uitvoeringsprogramma Economie van Regio Hart van Brabant. Er is gekozen voor een privaatrechtelijke constructie om risico's te beheersen en om het mogelijk te maken subsidies te verstrekken en fondsen te werven<sup>18</sup>. Het algemeen bestuur en de verschillende stuurgroepen bestaan uit een afvaardiging van bestuurders van de samenwerkende gemeenten in Regio Hart van Brabant en bestuurders uit het bedrijfsleven en onderwijs. Vanuit Waalwijk zit een portefeuillehouder in het algemeen bestuur en Waalwijk participeert in de stuurgroep Duurzaamheid.

Er zijn naast veel verschillende overlegstructuren ook veel verschillende beïnvloedingsmomenten en- instrumenten voor de raad van Waalwijk. Zie voor een overzicht de onderstaande tabel.

---

<sup>17</sup> Het triple helix model is gebaseerd op de samenwerking tussen drie partijen: overheid, onderwijs en bedrijven.

<sup>18</sup> Bron: interviews.



Beïnvloeding vooraf (pro-actief)	Beïnvloeding achteraf (reactief)
<p>1 De gemeenschappelijke regeling, of wijzigingen daarin, wordt voor vaststelling voorgelegd aan de raad. De raad kan daarbij kaders meegeven rondom de doelen en taken van het samenwerkingsverband.</p> <p>2 Het portefeuillehouderoverleg is de inhoudelijke spil van de samenwerking. Portefeuillehouders stemmen af over regionale onderwerpen. Voorafgaand of gaandeweg planontwikkeling kan de raad kaders meegeven aan de portefeuillehouder.</p> <p>3 Door het instellen van een verenigde vergadering kunnen gemeenteraden aan de voorkant in positie komen. Het eerstkomende strategische meerjarenprogramma zal eerst voor worden gelegd in de verenigde vergadering, alvorens lokaal te laten vaststellen. Raadsleden kunnen ook moties indienen en in stemming brengen. Daarnaast kunnen raadsleden in de regio een verenigde vergadering uitroepen als zij inhoudelijke of procesmatige thema's regionaal aan de orde willen stellen.</p> <p>4 Er zijn 2 x per jaar radendagen. Raadsleden van de gemeenten spreken met elkaar over regionale onderwerpen. Raadsleden kunnen vragen stellen over de regionale samenwerking en worden geïnformeerd over belangrijke regionale beleidsprocessen en projecten. Vaak is er één hoofdthema op een radenavond dat centraal staat. In 2017 zijn radenavonden georganiseerd met thema's: huisvesting arbeidsmigranten, omgevingsweg en jeugdwerkloosheid. De klankbordgroep bereidt de radendagen voor en stelt het programma/thema's vast. Daarmee kunnen raden invloed uitoefenen op de keuze van behandeling van onderwerpen.</p> <p>5 Daarnaast worden voor raden ook verschillende extra themabijeenkomsten georganiseerd. Bijvoorbeeld in de aanloop naar de decentralisaties zijn themabijeenkomsten georganiseerd en recent in het kader van de nieuwe omgevingswet.</p>	<p>1 Een keer per vier jaar wordt in Regio Hart van Brabant verband een strategisch meerjarenprogramma ontwikkeld. De raad stelt dit programma vast.</p> <p>2 De raad kan een zienswijze geven op de begroting. De begroting is ook voorzien van een uitvoeringsprogramma.</p> <p>3 Agenda's en notulen van vergaderingen van het algemeen bestuur en dagelijks bestuur zijn te raadplegen door de raad. De raad kan raadvragen stellen.</p> <p>4 Er zijn geen beleidsbevoegdheden overgedragen. Beleidsplannen worden dus altijd ter vaststelling voorgelegd aan de raad. De raad kan besluiten het beleidsplan geheel, deels of niet te volgen en/of eigenstandig een lokaal beleidsplan te ontwikkelen en uit te voeren.</p>

Tabel 4.4: beïnvloedingsmomenten voor de raad ten aanzien van Regio Hart van Brabant.

## De financiële bijdrage van Waalwijk

Onderstaande tabel geeft de financiële bijdrage van Waalwijk aan de verschillende verbonden partijen weer voor het jaar 2018.

In totaal is de jaarlijkse financiële bijdrage van de gemeente Waalwijk aan verbonden partijen circa € 9,1 Mln. Daarvan gaat meer dan 80% naar drie verbonden partijen, te weten: Baanbrekers (40%), Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant (26%) en GGD Hart van Brabant (15%).

Verbonden partij Financieel aandeel is als volgt bepaald: jaarlijkse bijdrage van Waalwijk/de totale jaarlijkse bijdragen van alle deelnemers.	Jaarlijkse bijdrage van Waalwijk in €	Financieel aandeel
Baanbrekers [7]	3.694.000,-	40%
Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant	2.407.502,-	26%
GGD Hart van Brabant	1.406.655,-	15%
Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant [5]	615.336,-	7%
Regio Hart van Brabant [3]	385.844,-	4%
Streekarchief Langstraat Heusden Altena	332.122,-	4%
Parkmanagement BV [1]	300.000,-	3%
Regionale Ambulance-voorziening Brabant Midden-West-Noord [2]	0,-	0%
Brabant Water NV [6]	0,-	0%
Enexis Holding NV [4]	0,-	0%
<b>Totaal:</b>	<b>9.145.615,-</b>	<b>100%</b>
<b>Opmerkingen:</b>		
[1] Bij aangaan van de samenwerking is een eenmalige bijdrage gedaan van € 100.000,-. Parkmanagement ontvangt van de gemeente Waalwijk een bijdrage voor het beheer en onderhoud van de openbare ruimte op Haven 1 t/m 7. Alle werkzaamheden die de beeldkwaliteit van het bedrijventerrein aangaat worden door Parkmanagement uitgevoerd behalve het snoeien van de bomen. De bedrijven betalen ook een bijdrage en daaruit worden extra onderhoudswerkzaamheden uitgevoerd, alle veiligheidsmaatregelen gerealiseerd en de overige functies betaald die Parkmanagement verricht. De bijdrage van de bedrijven is groter dan de bijdrage van de gemeente. Met de gemeente is er overleg om ook vanuit de gemeente middelen beschikbaar te krijgen voor de bevordering van de veiligheid.		
[2] Vanaf 2012 leveren de gemeenten die deelnemen aan de regeling geen bijdrage meer.		
[3] Dit bedrag is inclusief de bijdrage aan de stichting Midpoint Brabant en exclusief de bijdrage aan de regionale jeugdhulptaken die via Regio Hart van Brabant worden uitgevoerd. De bijdrage van de samenwerkende gemeenten aan Regio Hart van Brabant en Midpoint Brabant worden berekend op basis van inwonertal. Voor 2018 is dit € 4,07 per inwoner. Voor Waalwijk: 47.401 inwoners (volgens CBS 1 januari 2017). De bijdrage van Waalwijk aan de regionale jeugdhulptaken is voor 2018 begroot op € 7.655.000,-.[bron: begroting 2018 Regio Hart van Brabant].		
[4] Bij aangaan van de samenwerking is een eenmalige bijdrage gedaan van € 23.01,-		
[5] In 2017 een incidentele extra bijdrage van € 39.720,-		
[6] Brabant Water: bij aangaan van samenwerking is een eenmalige bijdrage gedaan van € 204.201,-		
[7] Dit bedrag is inmiddels bijgesteld. In de geactualiseerde begroting 2018 is de nieuwe bijdrage voor Waalwijk € 3.089.000,-		

*Tabel 4.5: jaarlijkse financiële bijdrage van de gemeente Waalwijk aan de tien onderzochte verbonden partijen. [Bronnen: digitale enquête onder ambtelijk accounthouders, programmabegroting 2018 en aanvullende informatie van ambtelijk accounthouders].*

## 5 Aangaan van samenwerkingsverbanden

### 5.1 Strategische visie op samenwerking

#### TOEGEPASTE NORM:

B1 Er is een heldere en door de raad gedragen **strategische visie en/of -beleid** 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 om - vanuit overzicht over het geheel - keuzes te over individuele samenwerkingsverbanden (in plaats van dat dit 'verkokerd' of ad hoc gebeurt).

In september 2011 is de visie '**Regionale samenwerking vanuit Waalwijks perspectief**' door de raad vastgesteld. In deze notitie heeft Waalwijk de uitgangspunten geformuleerd naar welke partner(s) haar voorkeur naar uitgaat bij intergemeentelijke samenwerking:

- Waalwijk kiest in de eerste schil voor samenwerking op Langstraatniveau voor zowel operationele als beleidsmatige zaken;
- Als tweede schil kiest Waalwijk voor Midden-Brabant voor met name beleidsmatige en strategische onderwerpen.

Wel stelt Waalwijk dat wisselende samenwerkingsverbanden mogelijk moeten zijn<sup>19</sup>. Samenwerking is voor Waalwijk ook een kwestie van maatwerk. Afhankelijk van de opgave, het onderwerp, de aard, impact en kosten kan de partnerkeuze verschillen. Waalwijk erkent dat samenwerking belangrijk is maar blijft oog houden voor de eigen lokale belangen.

#### TER ILLUSTRATIE

'Waalwijk wil samenwerking. Die samenwerking is zowel gericht op operationele, de uitvoering als op het beleidsmatige en het strategische. Voor wat betreft de operationele samenwerking heeft Waalwijk gekozen voor buurgemeenten: Loon op Zand en Heusden. Een operationele samenwerking op dit schaalniveau garandeert meer kwaliteit, meer efficiency en ook meer slagkracht, vooral niet te ver van huis. Voor de meer strategische/beleidsmatige samenwerking kiest Waalwijk eveneens voor deze buurgemeenten doch erkent dat veel belangen zich op een hoger schaalniveau afspelen. Voor de drie Langstraat gemeenten gaat het dan om de regio's Midden Brabant (Hart van Brabant genoemd) en Brabant Noordoost.'

'De gemeente stelt zich op als een assertieve, proactieve speler in het regionale bestuurlijke netwerk. In dit netwerk streeft Waalwijk een rol na van actieve promotor van samenwerking, met oog voor de Waalwijkse belangen en de eigen identiteit en zelfstandigheid.'

'We kijken eerst naar de inhoud van de opgave, en bepalen vervolgens of we dit zelf het beste kunnen als 'eerste overheid'. Zo niet, dan kiezen we het verband dat het beste resultaat kan opleveren.'

#### Bronnen:

- 5 Gemeente Waalwijk, visie '*Regionale samenwerking vanuit Waalwijks perspectief*', 11 sept. 2011
- 6 *Strategische visie van de gemeente Waalwijk 'Waalwijk 2020, De schakel van Midden Brabant'*
- 7 *Visie Samenwerken aan de Toekomst, Waalwijk 2025*

<sup>19</sup> Bron: Gemeente Waalwijk, notitie '*Evaluatie van visie op regionale samenwerking*', 30 juli 2013

In 2013 wordt de visie uit 2011 op samenwerking werking tegen het licht gehouden. Aanleiding hiervan zijn regionale ontwikkelingen en de uitkomsten van het project 'Krachtig Bestuur in Brabant'<sup>20</sup> van de provincie Noord-Brabant in samenwerking met de Vereniging van Brabantse Gemeenten (VBG). De onderzoeken en rapporten uit het project 'Krachtig Bestuur in Brabant' bevestigen de Waalwijkse keuze voor samenwerking in de Langstraat en in de regio Hart van Brabant. Ook blijkt dat Waalwijk op zich veel zelfstandig kan. Er was voor Waalwijk dus geen reden om een nieuwe visie op het terrein van samenwerking te ontwikkelen en/of de visie uit 2011 bij te stellen. Dat is ook vastgesteld in de raad op 10 oktober 2013 bij bespreking van de notitie 'Evaluatie van Regionale samenwerking vanuit Waalwijks perspectief'.

De visie uit 2011 'Regionale samenwerking vanuit Waalwijks perspectief' is ook verder doorgetrokken naar de overkoepelende toekomstvisie van Waalwijk: '**Samen Werken aan de Toekomst, Waalwijk 2025**'. In deze toekomstvisie worden de ambities, opgaven en doelstellingen van de gemeente Waalwijk beschreven op allerlei terreinen, zoals Leefklimaat, Arbeidsmarkt, Bereikbaarheid, Dienstverlening en Duurzaamheid. Ook de visie op samenwerking maakt hier deel van uit en er wordt met betrekking tot dit onderwerp consistent voortgebouwd op de eerdere visie uit 2011. Een toevoeging daarbij is wel dat Waalwijk de krachten van middelgrote gemeenten graag meer gebundeld wil zien om de aandachtspunten van deze gemeenten meer voor het voetlicht te krijgen op de bestuurlijke regionale tafels.

#### TER ILLUSTRATIE

'Waalwijk zoekt de samenwerking op omdat zij zich realiseert dat voor bepaalde opgaven de gemeentelijke schaal niet toereikend is. Het is niet de vraag of Waalwijk moet samenwerken, maar hoe Waalwijk de samenwerking het beste kan organiseren.'

'De gemeente is een zelfbewuste en proactieve speler in het bestuurlijke netwerk. Waalwijk is ambitieus en neemt ook zelf initiatieven in het regionale speelveld'.

'Waalwijk kijkt eerst naar de inhoud van de opgave, en bepaalt vervolgens of zij dit zelf het beste kan als 'eerste overheid'. Zo niet, dan kiest Waalwijk het verband dat het beste resultaat kan opleveren. Criteria bij die keuze zijn onder andere: kosten, kwaliteit en verminderen van kwetsbaarheid maar ook de borging van democratische legitimatie en de 'span of control' die de gemeente heeft bij besluitvorming in samenwerkingsverbanden zijn belangrijke graadmeters.'

'In 'De Langstraat' zien we kansen die de gemeente(n) sterker kunnen maken. We hebben vanuit de gedachte 'dichtbij' een voorkeur om maatschappelijke opgaven die onze inwoners en ondernemers raken zo dichtbij mogelijk te organiseren'. 'Kansrijk en inspirerend zien we de samenwerking met partners van vergelijkbare grootte. Kansen en uitdagingen voor Brabantse middelgrote steden zijn vaak gelijk, ook gezien vanuit het industriële verleden van die steden. Waalwijk signaleert daarbij dat samenwerking tussen een grote stad als Tilburg, twee middelgrote gemeenten Waalwijk en Heusden, en daarnaast zes kleine gemeenten regelmatig voor een disbalans in verhoudingen en verwachtingen zorgt.'

*Bron: Visie Samenwerken aan de Toekomst, Waalwijk 2025*

<sup>20</sup> Project Krachtig Bestuur in Brabant onderzoekt de samenwerkingskracht van de gemeenten en regio's in de provincie. De commissie Huijbregts heeft daarbij adviezen gegeven om de samenwerkingskracht in Brabant te vergroten. De adviescommissie Huijbregts heeft in dit kader verschillende rapporten afgeleverd: (1) een bestuursscan per gemeente in Brabant (67 in totaal), (2) een voorlopig- en definitief rapport voor elk van de 4 regio's in Brabant en (3) eindrapport.

Maatwerk in samenwerking blijft verder een consistente strategische lijn voor Waalwijk, en lijkt ook steeds belangrijker te worden. Met consistent bedoelen we hier dat Waalwijk deze strategie over meerdere bestuursperioden vast wil houden, dit ook doet en daar ook actief aandacht voor heeft. In het laatste **overdrachtsdocument voor collegevorming 2018-2022** zijn daar voorbeelden van te zien, zie onderstaande kader.

#### TER ILLUSTRATIE

De positie van Waalwijk als middelgrote stad staat onder druk. De grote steden trekken jongeren, talenten en middelen naar zich toe. Grote steden krijgen volgens Waalwijk meer aandacht van de provincie en rijksoverheid. In de omgeving van Waalwijk zijn dat Tilburg en Eindhoven. Daarom wil Waalwijk op zijn ambities te realiseren slim op alle schaalniveaus bewegen: in de Langstraat, de Regio Hart van Brabant, richting de provincie en het rijk.

*Bron: overdrachtsdocument voor collegevorming 2018-2022*

Zoals eerder genoemd in het voorgaande hoofdstuk zijn de belangrijkste strategische motieven om een samenwerking aan te gaan in grote lijnen: 'het vergroten van het ambitieniveau', 'efficiënter werken' en 'organisatorische voordelen'. Voorbeelden zijn:

- Het vergroten van het ambitieniveau als motief zien wij bijvoorbeeld in belangrijke mate terug in de samenwerking in de Regio Hart van Brabant. Via deze samenwerking wordt onder andere geïnvesteerd in economische versterking. Het idee is bijvoorbeeld dat daardoor de regionale werkgelegenheid zal toenemen, en de verwachting is dat dit zich ook verder vertaalt naar werkgelegenheid voor de inwoners van Waalwijk.
- Ook zien wij 'efficiënter werken' als motief terugkomen. Een voorbeeld is dat de bundeling van inkoop van jeugdhulp is ondergebracht in de Regio Hart van Brabant<sup>21</sup>. Hiermee ontstaat een schaalgrootte om inkoopvoordelen te realiseren en het inkoopproces ook efficiënt te kunnen uitvoeren.
- De samenwerking in de Langstraat om meer bezoekers te trekken. Er is hiervoor een gezamenlijke marketingstrategie ontwikkeld en een gezamenlijk bureau voor toerisme ingericht.
- Ook in het samenwerkingsverband Baanbrekers wordt intensief samengewerkt tussen de Langstraat gemeenten.
- Andere voorbeelden zijn te vinden in woningbouw en het economische programma Langstraat.

Wel zien we lopende de jaren het motief voor samenwerking langzamerhand verschuiven. Motieven als 'het voorkomen van wederzijdse hinder' en het 'verruimen van de horizon' zijn in de huidige verbonden partijen in mindere mate aan de orde (zie hoofdstuk 4, figuur 4.2). Deze motieven worden - mede doordat de positie van Waalwijk als middelgrote stad onder druk staat - echter steeds belangrijker.

Op de mate waarin de motieven verder worden vertaald in concrete en evalueerbare doelen komen we later terug in paragraaf 5.3

---

<sup>21</sup> Hart van Brabant heeft de Jeugdzorg belegd bij de centrumgemeente Tilburg. Hiervoor is tussen Hart van Brabant en Tilburg een dienstverleningsovereenkomst afgesloten.

## 5.2 Afwegingskader voor samenwerking

### TOEGEPASTE NORM:

B2 De raad beschikt over en gebruikt een **afwegingskader** voor het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden (bijvoorbeeld een nota Verbonden Partijen). Het afwegingskader biedt bijvoorbeeld zicht op de stappen en afwegingen die doorlopen moeten worden bij het maken van keuzes over nieuwe samenwerkingsverbanden, de consequenties van deelname, de gewenste mate van sturing en controle et cetera.

De gemeente beschikt over een afwegingskader voor het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden. Dat afwegingskader is te vinden in:

- De visie Regionale samenwerking vanuit Waalwijks perspectief met betrekking tot schaal- en partnerkeuze (zie voorgaande paragraaf).
- De kadernota Verbonden Partijen zoals vastgesteld door de raad in 2012 met betrekking tot het maken van goed onderbouwde keuzes.

Ter uitvoering van de toezegging aan de raad - naar aanleiding van het rapport over Parkmanagement van de onderzoekscommissie van de raad - heeft het college de **Kadernota Verbonden Partijen** opgesteld. Deze nota is in 2012 door de raad vastgesteld. De nota bevat (zeer uitgebreid) uitgangspunten die als spelregels gelden. De spelregels hebben betrekking op het maken van een goed en onderbouwde keuze tussen taken zelf doen of met een verbonden partij, over de te kiezen rechtsvorm, over de informatievoorziening in aanloop- en de uitvoeringsfase, over de bestuurlijke vertegenwoordiging en functiescheiding en over de ambtelijke ondersteuning. Naar aanleiding van de commissiebehandeling is aan de nota nog een paragraaf over de democratie legitimiteit toegevoegd.

Uitgangspunten en spelregels uit de kadernota Verbonden Partijen zijn:

- 1 Bij de keuze hoe een gemeentelijke taak uit te voeren wordt altijd een afweging gemaakt tussen uitvoering door de eigen gemeentelijke dienst, uitvoering door een onafhankelijke derde partij of uitvoering door een verbonden partij.
- 2 In het raadsvoorstel waarbij de raad om wensen en bedenkingen wordt gevraagd met betrekking tot een voorgenomen besluit tot samenwerking, staat in ieder geval het volgende:
  - a Heldere doel- en taakomschrijving en welke bevoegdheden worden toegekend;
  - b De aansturing van de verbonden partij en de bestuurlijke vertegenwoordiging;
  - c Motivering van de keuze voor de samenwerkingsvorm;
  - d De financiële gevolgen van de deelneming gekoppeld aan de gevraagde prestaties;
  - e De beëindigingsregeling;
  - f Aan de deelneming verbonden risico's;
  - g Op welke wijze vorm is gegeven aan het waarborgen van de openbaarheid en de democratische controle;
  - h Afspraken over informatievoorziening: informatiebehoefte raad, informatie over doelbereiking, prestaties en kosten;
  - i De koppeling van P&C-cyclus van de verbonden partij aan de gemeentelijke P&C-cyclus.
- 3 Het college en de burgemeester informeren de raad regelmatig en op deugdelijke wijze over de uitvoering van het beleid en substantiële veranderingen inzake verbonden partijen.
- 4 Informatievoorziening voor reguliere controle vindt zoveel mogelijk plaats via de gemeentelijke begroting en het jaarverslag en via de jaarstukken van de verbonden partijen. Het college brengt een advies uit aan de raad bij de begroting en jaarrekening van elke verbonden partij, waarin een oordeel gegeven wordt over het gevoerde en het aangekondigde beleid en de financiële ontwikkeling.

- 5 In de paragraaf verbonden partijen worden de doelstellingen om deel te nemen in de verbonden partij expliciet gemaakt. De begrotingsbehandeling vormt daarmee een moment van evaluatie.
- 6 Verbonden partijen leggen via rapportage, met daarin de kengetallen over doelstellingen en prestaties, periodiek verantwoording af over het gevoerde beleid.
- 7 De gemeente kiest ervoor om vertegenwoordigd te zijn in de publiekrechtelijke rechtspersonen waarin zij deelneemt. Gemeentelijke vertegenwoordiging heeft een versterkend effect voor het kunnen uitoefenen van voldoende invloed c.q. sturing en het adequaat kunnen invullen van democratische controle.
  - a Uit een oogpunt van duale functiescheiding (uitvoerend versus controlerend) is een vertegenwoordiging van raadsleden in het dagelijks bestuur van publiekrechtelijke verbonden partijen ongewenst en dient de vertegenwoordiging van raadsleden in een AB gemotiveerd te worden vanuit de overgedragen taken.
  - b Collegeleden nemen zitting in besturen van gemeenschappelijke regelingen. Er wordt voor gekozen om de rol van klant en eigenaar in principe te verenigen in één bestuurlijke vertegenwoordiger (zie noot onderaan). Daar waar de gemeente in zowel het AB als het DB zitting heeft en de regeling het toestaat, vaardigt het college een andere portefeuillehouder af naar het AB dan naar het DB.
  - c De gemeente wordt in de AvA of ALV van een deelneming vertegenwoordigd door de aangewezen portefeuillehouder uit het college. Deze portefeuillehouder oefent zijn/haar stemrecht pas uit na een bindend advies van het college en is voor zijn/haar handelingen in AvA of ALV verantwoording verschuldigd aan het college. Indien de gemeente gerechtigd is een bestuurder dan wel commissaris van een onderneming (lid RvC of RvT) aan te wijzen dan wel voor te dragen, geschiedt de aanwijzing respectievelijk voordracht door de burgemeester en wethouders. In dat geval zijn de burgemeester, de wethouder en de raadsleden hiervan in beginsel uitgesloten. Uitgangspunt is dat alleen gekwalificeerde buitenstaanders worden benoemd op basis van een van geval tot geval op maat gesneden profielschets.
  - d Ambtenaren kunnen in beginsel geen bestuursfunctie vervullen in verbonden partijen waar de gemeente aan deelneemt.

Noot:

Dit is tegenstrijdig met de spelregel 'Daar waar de gemeente in zowel het AB als het DB zitting heeft 'en de regeling het toestaat, vaardigt het college een andere portefeuillehouder af naar het AB dan naar het DB.' Dat impliceert namelijk een functionele scheiding tussen de rol van de gemeente als eigenaar en die van opdrachtgever'. Het AB vervult namelijk de rol van eigenaar, het DB de rol van opdrachtnemer.

### 5.3 Kaderstelling door de raad

#### TOEGEPASTE NORM:

- B3 De raad geeft heldere kaders mee aan het college wanneer de mogelijkheden tot samenwerking verkend worden. De kaders worden uiteindelijk vertaald en vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst en bevatten in ieder geval:
- > **Inhoudelijke doelen** ten aanzien van de taak waarop mogelijk samengewerkt gaat worden: wat moet er inhoudelijk bereikt worden?
  - > **Motieven en doelen voor samenwerking**: welke meerwaarde moet samenwerking bieden boven de taak of opgave alleen oppakken? Welke lokale doelen moeten door samenwerking worden gerealiseerd voor de lokale samenleving van de gemeente?
  - > **(Rand)voorwaarden**: bijvoorbeeld welke vorm, sturingsmogelijkheden / bevoegdheden wil de raad behouden, op welke manier moet de gemeente vertegenwoordigd zijn in de samenwerking en hoe eenvoudig moet het zijn om uit te treden?
- B4 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 samenwerking.

#### Noot:

*Het gaat bij toepassing van deze normen over het aangaan van samenwerking, maar ook het herijken van een bestaande samenwerking.*

Hoe werkt de kaderstelling door de raad bij het aangaan van samenwerking in de praktijk? Wordt het afwegingskader zoals besproken in de voorgaande periode hiervoor actief ingezet? Dat is in ieder geval sterk afhankelijk van het type verbonden partij. We illustreren dit aan de hand van de verdiepende casussen.

#### CASUS BAANBREKERS

Het ontwerp van de gemeenschappelijke regeling "Uitvoeringsorganisatie Baanbrekers" is door het college middels een raadsvoorstel op 31 mei 2012 voorgelegd aan de raad voor vaststelling. Het raadsvoorstel bevat tevens tal van bijlagen ter onderbouwing. In de aanloop van het raadsvoorstel zijn drie informatiebijeenkomsten georganiseerd voor de raden. In dit raadsvoorstel vraagt het college de raad ook om in te stemmen met de fusie tussen de Intergemeentelijke Sociale Dienst Midden-Langstraat (ISD) en de Dienst Werkbedrijf voor gesubsidieerde arbeid, activering en trajecten Midden-Langstraat (WML) naar de nieuwe uitvoeringsorganisatie Baanbrekers per 1 januari 2013.

Onderzoeken naar samenwerking tussen de ISD en WML hebben een lange geschiedenis. Al in 2006 is een verkenning uitgevoerd naar samenwerking. De conclusie was destijds dat samengaan nog niet opportuun was. In 2010 is een nieuwe verkenning gestart en zijn drie scenario's uitgewerkt, waaronder een voorkeursscenario dat het meest vergaand is, namelijk het fuseren en oprichten van een geheel nieuwe organisatie met een gemeenschappelijke regeling en één bestuur.

De onderstaande tabel presenteert in welke mate de uitgangspunten en spelregels van het afwegingskader uit paragraaf 5.2 is gebruikt. Enkel de uitgangspunten en spelregels die relevant zijn voor kaderstelling door de raad worden gepresenteerd. Om te beoordelen in hoeverre deze ook daadwerkelijk worden toegepast, is het raadsvoorstel bestudeerd inclusief alle bijlagen. Dat laatste is nodig omdat het raadsvoorstel op zichzelf geen helder overzicht bevat hoe de uitgangspunten en spelregels zijn ingevuld.



Uitgangspunten en spelregel uit de kadernota Verbonden partijen (zie paragraaf 4.2)	Voldaan?
Bij de keuze hoe een gemeentelijke taak uit te voeren wordt een afweging gemaakt tussen uitvoering door eigen gemeentelijke dienst, uitvoering door een onafhankelijke derde partij of uitvoering door een verbonden partij.	Deze overweging heeft eerder plaatsgevonden bij de vorming van ISD en WML. Van een heroverweging was ten aanzien van de oprichting van Baanbrekers verder geen sprake.
In het raadsvoorstel staat in ieder geval het volgende: a Doel- en taakomschrijving en toekenning bevoegdheden; b Aansturing en bestuurlijke vertegenwoordiging; c Motivering keuze voor de samenwerkingsvorm; d Financiële gevolgen van de deelneming; e De beëindigingsregeling; f Aan de deelneming verbonden risico's; g Waarborging van de democratische controle; h Afspraken over informatievoorziening; i P&C-cyclus verbonden partij - gemeentelijke cyclus.	a Ja b Ja c Ja d Ja e Ja f Nee g Ja h Ja i Ja
Spelregels ten aanzien van de bestuurlijke vertegenwoordiging: a Uit het oogpunt van duale functiescheiding is een vertegenwoordiging van raadsleden in het dagelijks bestuur van publiekrechtelijke verbonden partijen ongewenst en dient de vertegenwoordiging van raadsleden in een AB gemotiveerd te worden vanuit de overgedragen taken. b Collegeleden nemen zitting in besturen van gemeenschappelijke regelingen. Er wordt voor gekozen om de rol van klant en eigenaar in principe te verenigen in één bestuurlijke vertegenwoordiger. Daar waar de gemeente in zowel het AB als het DB zitting heeft 'en de regeling het toestaat, vaardigt het college een andere portefeuillehouder af naar het AB dan naar het DB.	a Nee, raadsleden nemen zitting in het AB. Motivering vanuit overgedragen taken ontbreekt. b Nee, de gemeenschappelijke regeling staat niet toe dat daar waar de gemeente in zowel het AB als het DB zitting heeft het college een andere portefeuillehouder afvaardigt naar het AB dan naar het DB.

Tabel 5.1: toepassing van uitgangspunten en spelregels uit de nota verbonden partijen voor wat betreft de casus Baanbrekers.

De deelnemende gemeenten zijn verantwoordelijk voor het beleid op de terreinen van arbeidsparticipatie, activering en re-integratie. In 2013 heeft de raad van Waalwijk de participatienota 'Iedereen doet mee' vastgesteld. Deze nota is verder vertaald naar de in 2014 door de raden van de deelnemende gemeenten vastgestelde **beleidsnota participatiewet 'Iedereen doet mee in de Langstraat'**. Dat beleid speelt in op het in werking treden van de Participatiewet per 1 januari 2015 en is in feite de inhoudelijk opdracht van de gemeenten aan Baanbrekers. Op basis van de uitgangspunten van de Participatiewet worden doelen door de gemeenten geformuleerd. Daarbij is de maatschappelijke opgave om meer mensen actief op de arbeidsmarkt te krijgen. Om dit te bereiken zijn allerlei doelen geformuleerd die een bijdrage leveren aan de maatschappelijke opgave. Bijvoorbeeld:

- 1 Het benutten van het beschikbare arbeidsvermogen van mensen. De mogelijkheden van mensen staan centraal in plaats van de beperkingen.
- 2 Werkzoekenden zijn primair verantwoordelijk voor hun re-integratie. De ondersteuning van de gemeente is complementair.
- 3 Uitkeringsgerechtigden leveren een tegenprestatie met als doel te participeren, eigen netwerk uit te bouwen en arbeidsritme en regelmaat te behouden.
- 4 Werkgevers te verleiden en medeverantwoordelijk te maken.

In de beleidsnota participatiewet 'Iedereen doet mee in de Langstraat' zijn de doelen vooral kwalitatief van aard. De doelen zijn daarmee niet evalueerbaar geformuleerd. Hoeveel mensen, wie en wanneer willen we actief op de arbeidsmarkt krijgen? Hoeveel uitkeringsgerechtigden leveren een tegenprestatie? Hoeveel werkgevers leveren een bijdrage en wanneer? Et cetera. Dat is opmerkelijk omdat de beleidsnota participatiewet 'Iedereen doet mee in de Langstraat' aansluit op het overkoepelende transitieplan 'Andere kijk, goed voor elkaar', dat is vastgesteld door de gemeente in het kader van de decentralisaties in het sociale domein<sup>22</sup>. Daarin worden wel meer evalueerbare doelen gesteld zoals: iedereen is economisch zelfredzaam, ieder huishouden heeft minimaal één kostwinnaar en iedere jongere haalt een startkwalificatie. Daarbij opgemerkt dat het ook hier ontbreekt aan zicht op wanneer deze doelen moeten worden gerealiseerd.

In 2017 is een traject van **heroriëntatie op de taken van Baanbrekers** ingezet. De raden zijn hierbij betrokken in een drietal sessies: zogenaamde Raad & Daad sessies. In deze sessies konden de raden input geven. Raadsleden deden dat op persoonlijke titel of na vooroverleg met de eigen fractie. In dat licht zijn er door de raad als collectief vooraf geen inhoudelijke kaders meegegeven<sup>23</sup>. De heroriëntatie heeft geresulteerd in het visiedocument 'Baanbrekers 2.0'. Baanbrekers 2.0 is te beschouwen als een nieuw meerjarenplan, in opvolging van het 'Strategisch plan 2015-2018'. Het algemeen bestuur wil hier nog een besluit over nemen. Het visiedocument zal verder niet - voorafgaande aan de besluitvorming in het algemeen bestuur - worden voorgelegd voor een zienswijze aan de raden. De gedachte hierachter is dat Baanbrekers 2.0 niet zal leiden tot een wijziging in de gemeenschappelijke regeling<sup>24</sup>, een zienswijze procedure zou dan niet nodig zijn. Uit het gesprek tijdens dit onderzoek met een afvaardiging van de raad blijken hierover wel verschillende beelden te zijn. Een gedeeld beeld en een heldere afstemming tussen het college en de raad lijken hierover te ontbreken.

In de verschillende gesprekken met een afvaardiging van de raad, de ambtelijke organisatie en Baanbrekers blijkt overigens dat er verschillende beelden zijn over de beleids- en/of uitvoeringsruimte van Baanbrekers. Praten we over politieke keuzes die binnen de kaders van de Participatiewet nog mogelijk zijn, of praten we dan over keuzes ten aanzien van verschillende uitvoeringsmogelijkheden? Wat moet dan lokaal ter vaststelling aan de raad worden voorgelegd en wat kan Baanbrekers autonoom beslissen? Of wanneer is het wenselijk om te komen tot een breed gedragen politiek-bestuurlijk of ambtelijk beeld, los van een strikte inkadering van bevoegdheden?

#### CASUS OMGEVINGSDIENST MIDDEN- EN WEST-BRABANT (OMWB)

Op 12 december 2012 heeft de oprichting plaatsgevonden van de gemeenschappelijke regeling OMWB. Doel van de OMWB is het uitvoeren van taken op het gebied van het omgevingsrecht met betrekking tot milieu: vergunningverlening, handhaving en toezicht. Dit is het zogenaamde Landelijk Basistakenpakket. In de praktijk zijn er ook omgevingsdiensten die aanvullende taken kunnen uitvoeren, bijvoorbeeld op het gebied van bouwen. De OMWB biedt ook de mogelijkheid om aanvullende taken uit te voeren, binnen OMWB ook wel verzoektaken genoemd. Waalwijk heeft echter enkel structureel de milieutaken ondergebracht bij de OMWB, hetgeen ook wettelijk verplicht is. Verzoektaken worden door Waalwijk hoogstens per jaar bepaald in de jaarlijkse opdracht naar OMWB<sup>25</sup>, en kunnen ook gaandeweg een jaar op incidentele basis worden ingebracht<sup>26</sup>. Dat valt onder de bevoegdheid van het college. Een voorbeeld is de constructieve

<sup>22</sup> Bron: raadsvoorstel Beleidsnota Participatiewet 'Iedereen doet mee in de Langstraat'.

<sup>23</sup> Bron: interviews.

<sup>24</sup> Bron: interviews.

<sup>25</sup> Bron: vragen van de fractie CU en antwoorden van het college n.a.v. raadsvoorstel voorlopige jaarrekening 2017 en ontwerpbegroting 2019.

<sup>26</sup> Bron: interviews.

beoordeling van bouwconstructies. Sinds 2014 heeft Waalwijk de constructieve taken als verzoektaak ondergebracht bij de OMWB. Bij vaststelling van het werkprogramma voor 2018 heeft het college in overleg met het OMWB besloten om deze taken terug te halen.

In het licht van het voorgaande is het afwegingskader uit paragraaf 5.2, met daarin de uitgangspunten en spelregels, minder relevant. Nagenoeg alle uitgangspunten liggen vast en zijn wettelijk ingekaderd. Er is, behalve de financiële bijdrage aan de OMWB, voor de raad weinig ruimte om kaders te stellen. Maar strikt genomen stelt de raad de kaders bij vaststelling van de gemeenschappelijke regeling vast (ook al is er weinig keuzeruimte), en geeft daarmee de kaders mee aan het college.

#### CASUS REGIO HART VAN BRABANT

De basis van samenwerking is al gelegd in het laatste decennium van de vorige eeuw, namelijk met de oprichting van het Samenwerkingsverband Midden-Brabant. Per 1 februari 2001 is de Gemeenschappelijke Regeling (GR) gewijzigd in het Regionaal Overleg Midden en per 1 februari 2015 is de GR vervolgens gewijzigd in Regio Hart van Brabant, als gevolg van de uitvoering van de Jeugdwet. Voor het onderzoek is deze datum als referentiepunt genomen. Aangezien dan de actuele strategische visie, uitgangspunten en spelregels van Waalwijk van toepassing zijn.

Onderstaande tabel presenteert in welke mate de uitgangspunten en spelregels van het afwegingskader uit paragraaf 5.2 is gebruikt. Enkel de uitgangspunten en spelregels die relevant zijn voor kaderstelling door de raad worden gepresenteerd. Om te beoordelen in hoeverre deze ook daadwerkelijk worden toegepast, is het raadsvoorstel en de gemeenschappelijke regeling bestudeerd.

Uitgangspunten en spelregel uit de kadernota Verbonden partijen (zie paragraaf 4.2)	Voldaan?
Bij de keuze hoe een gemeentelijke taak uit te voeren wordt een afweging gemaakt tussen uitvoering door eigen gemeentelijke dienst, uitvoering door een onafhankelijke derde partij of uitvoering door een verbonden partij.	Niet van toepassing. Op grond van artikel 2.8 van de Jeugdwet zijn gemeenten in feite verplicht tot samenwerking.
In het raadsvoorstel staat in ieder geval het volgende: a Doel- en taakomschrijving en toekenning bevoegdheden; b Aansturing en bestuurlijke vertegenwoordiging; c Motivering keuze voor de samenwerkingsvorm; d Financiële gevolgen van de deelneming; e De beëindigingsregeling; f Aan de deelneming verbonden risico's; g Waarborging van de democratische controle; h Afspraken over informatievoorziening; i P&C-cyclus verbonden partij - gemeentelijke cyclus.	a Ja b Ja c Ja d Ja e Ja f Nee g Ja h Ja i Ja
Spelregels ten aanzien van de bestuurlijke vertegenwoordiging: a Uit een oogpunt van duale functiescheiding is een vertegenwoordiging van raadsleden in het dagelijks bestuur van publiekrechtelijke verbonden partijen ongewenst en dient de vertegenwoordiging van raadsleden in een AB gemotiveerd te worden vanuit de overgedragen taken. b Er wordt voor gekozen om de rol van klant en eigenaar in principe te verenigen in één bestuurlijke vertegenwoordiger. Daar waar de gemeente in zowel het AB als het DB zitting heeft 'en de regeling het toestaat, vaardigt het college een andere portefeuillehouder af naar het AB dan naar het DB.	a Ja b Ja, de burgemeester zit weliswaar in het AB/DB maar met het Pfo en de bestuurscommissie Jeugd is er de facto sprake van functiescheiding.

Tabel 5.2: toepassing van uitgangspunten en spelregels uit de nota verbonden partijen voor wat betreft de casus Hart van Brabant.

Er is binnen de raden veel aandacht voor het onderwerp **democratische legitimiteit**. De raden, alsmede de raad van Waalwijk, nemen hierin ook initiatief. Op 19 maart 2016 hebben raadsleden een motie ingediend tijdens de verenigde vergadering. De motie behelsde een verzoek om te onderzoeken hoe er in de regio op meer democratische wijze vorm gegeven kan worden aan meningsvorming en besluitvorming. Dit is een voorbeeld waarbij de raden - naast invloed op inhoudelijke kaders - ook invloed uitoefenen op proceskaders. Het bestuur van Regio Hart van Brabant heeft hierop een onderzoek laten uitvoeren en in april 2017 is het rapport 'Raadsleden met een hart voor Brabant' tijdens een radenavond met de raden gedeeld<sup>27</sup>. Het rapport bevat aanbevelingen om de raad meer aan de voorkant van besluitvorming in positie te laten komen. Concreet betekende dit een voortzetting van regionale raadsbijeenkomsten, via het raadsinformatiesysteem vergaderstukken en themadossiers te delen, de klankbordgroep van raadsleden te continueren en deze expliciet te vragen zorg te dragen voor agendavorming.

Aangezien er geen beleidsbevoegdheden zijn overgedragen wordt beleid, dat is ontwikkeld in Regio Hart van Brabant, altijd aan de raad van Waalwijk voorgelegd voor vaststelling, alsmede aan de andere raden. Voorbeelden zijn de Regionale Energie Strategie van 24 juli 2017 en de Regionale Agenda Wonen 15 december 2016. Het proces van **beleidsontwikkeling en besluitvorming** verloopt als volgt:

- Op basis van de strategische agenda van Regio Hart van Brabant stemmen portefeuillehouders met elkaar af over maatschappelijke opgaven die van regionaal belang zijn. Zij ontwikkelen dan beleid op deze opgaven en daaruit ontstaan voorstellen voor beleid op terreinen zoals Wonen, Jeugd, Economie, Duurzaamheid et cetera.

Daarbij is Waalwijk overigens zeer actief en weet goed zijn eigen belangen en standpunten voor het voetlicht te brengen. En als het moet een eigen koers te kiezen, bijvoorbeeld de discussie of de backoffice rondom Jeugdzorg ook regionaal georganiseerd moet worden, of de inkoop met betrekking tot Wmo ook via Hart van Brabant moet lopen. Waalwijk gaat hier niet in mee<sup>28</sup>. Of Waalwijk kiest daarbij wel voor samenwerking maar met een voorkeur voor specifieke partners binnen de regio. Er kunnen dus binnen Regio Hart van Brabant ook wisselende selectieve samenwerkingsverbanden ontstaan.

- Om raden meer aan de voorkant in positie te brengen, worden voorafgaand aan lokale besluitvorming informerende (beeldvormende) bijeenkomsten georganiseerd. Een voorbeeld is de bijeenkomst op 20 augustus 2017 over de Koers Jeugd(hulp). Op 7 september 2017 stond de Koers Jeugd(hulp) vervolgens op de agenda van de bestuurscommissie Jeugd binnen Regio Hart van Brabant waarna het voor vaststelling naar de raden is gestuurd.
- Ook worden tussentijdse beleidsproducten voor een zienswijze voorgelegd aan de raad. Een voorbeeld is de zienswijze regionale ruimtelijke visie wat is voorgelegd in de raadsvergadering van 14 november 2013.
- Ook kunnen raden - indien het voorgenomen beleid in de verenigde vergadering op de agenda staat - nog bijsturen door het indienen van amendementen en moties. In de laatste verenigde vergadering is ook daadwerkelijk een motie ingediend en in stemming gebracht.
- Uiteindelijk wordt het regionale beleid ter vaststelling voorgelegd aan de raden en kan de lokale besluitvorming plaatsvinden.

Het bovenstaande maakt duidelijk dat de raad van Waalwijk door de regio zoveel als mogelijk aan de voorkant van het proces in stelling wordt gebracht. Dit door het organiseren van radendagen,

---

<sup>27</sup> Bron: brief van het algemeen bestuur aan de raden over democratische legitimiteit, 6 april 2017.

<sup>28</sup> Bron: interviews

thematische bijeenkomsten en de verenigde vergadering. Beeldvorming verschuift daarmee grotendeels naar regionaal niveau (dus buiten de raadszaal van Waalwijk). Ook een deel van de oordeelsvorming schuift naar regionaal niveau. Als voorbeeld het strategische meerjarenprogramma. Regio Hart van Brabant ontwikkelt deze agenda 1 x per 4 jaar en het is tot stand gekomen in interactie met de raden. Ook hier zijn bijeenkomsten voor georganiseerd en hebben raadsleden van Waalwijk inbreng kunnen leveren<sup>29</sup>. Dat gaat dus verder dan beeldvorming, ook een stuk oordeelsvorming verplaatst zich hiermee naar regionaal niveau.

Uit gesprekken blijkt wel een aantal aandachtspunten. Allereerst treedt de raad van Waalwijk in dergelijke bijeenkomsten niet als collectief op, zij geven hun input op persoonlijke titel of na afstemming binnen hun fractie. Een binnen Waalwijk bestuurlijk proces van beeld-, oordeels- en besluitvorming blijft daarmee belangrijk. Het regionaal proces is dus geen vervanging hiervan. Ten tweede kan de raad nog verder aan de voorkant van het proces worden gepositioneerd door actief met de portefeuillehouder kaders af te stemmen, alvorens of gaandeweg de afstemming in het portefeuillehouderoverleg. De raad is nu nog reactief door te reageren op concept beleidsplannen, in plaats van vooraf kaders mee te geven.

Als laatste kan de raad kaders stellen via de **reguliere P&C-cyclus**. Elk jaar ontvangt de raad een kaderbrief en begroting. De raad kan een zienswijze indienen op de begroting. De raad doet dit ook, door, of de door het college voorgestelde zienswijze te volgen, of extra kracht bij te zetten door met een motie het college een opdracht te geven voor het indienen van een zienswijze. Een voorbeeld is de motie naar aanleiding van de herijking financiële beleidskaders deelbegroting Jeugd 2016. Uit gesprekken blijkt verder dat de afstemming van de P&C-cyclus met die van de gemeente een aandachtspunt is. Raadsleden zouden meer tijd willen hebben om stukken goed te kunnen bestuderen. Ook hier heeft de raad van Waalwijk een motie over ingediend ten aanzien van het jaarrapport 2017 en de ontwerpbegroting 2019. Dit geldt overigens niet enkel voor Regio Hart van Brabant. Het afstemmen van de P&C-cycli is ook bij andere verbonden partijen een aandachtspunt en wij zien dit ook in onderzoeken bij andere gemeenten.

#### CASUS PARKMANAGEMENT

Ook Parkmanagement kent een lange historie. Parkmanagement is als uitvoeringsorganisatie in 2002 opgericht en de gemeente en de firma Grontmij hebben een belang genomen van ieder 50%. Daarmee was Parkmanagement een privaat-publiek samenwerkingsverband. De gemeenteraad heeft enkel een formele rol bij de oprichting van Parkmanagement. Het college moet immers voor de oprichting van en/of participatie in privaatrechtelijke partijen vooraf de raad vragen om zijn wensen en bedenkingen. Het college is verder bevoegd om een privaatrechtelijke overeenkomst te sluiten. Het college vertegenwoordigt de gemeente als aandeelhouder in de AvA. Begrotingen en jaarrekeningen worden in de AvA besproken maar worden niet voorgelegd aan de raad voor een zienswijze. De raad ontvangt deze wel ter kennisgeving en kan natuurlijk altijd vragen stellen aan het college. Verder heeft de raad formeel geen instrumenten voor directe kaderstelling. De raad kan echter wel indirect kaders stellen. Denk aan het vaststellen van de kwaliteitseisen van de openbare ruimte, waaronder bedrijventerreinen.

In 2007 heeft Grontmij al haar aandelen overgedragen aan de gemeente Waalwijk. Vanaf dat moment is de gemeente Waalwijk enig aandeelhouder. In de periode 2008-2010 zijn bestuurlijke problemen ontstaan. De problemen waren van dusdanige aard dat de raad op 7 oktober 2010 heeft besloten een ad hoc raadscommissie in te stellen die een onderzoek moest doen naar de gang van zaken. Voor het onderzoek is deze datum als referentiepunt genomen. Aangezien toen de opmaat is gemaakt naar de actuele uitgangspunten en spelregels van Waalwijk.

---

<sup>29</sup> Bron: interviews.

De raadscommissie heeft een rapport uitgebracht op 24 februari 2012<sup>30</sup> en een aantal aanbevelingen gedaan:

- Het is wenselijk dat toezichthoudende en politiek bestuurlijke functies strikt gescheiden worden. Stelt hiervoor een helder protocol op voor de wijze waarop Waalwijk deelneemt en zich laat vertegenwoordigen;
- Breng een volstrekte scheiding tussen grondverkoop en Parkmanagement aan;
- Transparantie en verantwoordelijkheid zijn belangrijk. Er geldt een actieve informatieplicht zodat de raad zijn controlerende rol kan waarmaken.

De raad stelt hiermee actief kaders voor de governance en informatievoorziening. Grijpt ook in, hoewel strikt genomen de raad geen bevoegdheden heeft ten aanzien van privaatrechtelijke partijen. Het feit dat de gemeente enig aandeelhouder is maakt echter dat dit hier praktisch wel mogelijk is. De raad controleert immers het college, en het college heeft als enig aandeelhouder volledig grip op Parkmanagement.

Het college pakt de aanbevelingen van de raadscommissie ook op<sup>31</sup> en ziet de aanbevelingen als een goed handvat om tot een protocol voor verbonden partijen te komen. Hiermee is de stap gezet om de kadernota verbonden partijen te ontwikkelen die in 2012 door de raad vastgesteld. Vanaf dat moment heeft Waalwijk door de raad vastgestelde uitgangspunten en spelregels voor het aangaan van verbonden partijen.

#### STREEKARCHIEF LANGSTRAAT HEUSDEN ALTENA

Deze casus is in dit onderzoek niet uitvoerig bestudeerd, maar er is een marginale toets uitgevoerd door stukken te bestuderen. Reden is dat deze samenwerking recent is aangegaan zonder een langlopende historie, het is een jong samenwerkingsverband voor Waalwijk.

Uit bestudering van stukken blijkt dat het afwegingskader in ruime mate is ingezet. Het is een zeer goed voorbeeld waarbij meerdere varianten voor samenwerking inzichtelijk zijn afgewogen en alle uitgangspunten en spelregels van het afwegingskader zijn meegenomen.

- Het voorstel tot toetreding is door het college aan de raad voorgelegd in 2012. In dat raadsvoorstel is onderbouwd dat zonder extra financiële middelen en ruimtelijke mogelijkheden de instandhouding van een eigen gemeentelijk archief op lange termijn niet meer haalbaar is. Gegeven de steeds hogere kwaliteitseisen die hieraan door het rijk en de provincie gesteld worden.
- Er zijn drie potentiële overnamepartners onderzocht en het raadsvoorstel voorziet in een uitgebreide onderbouwing van de selectiecriteria, alsmede een duidelijke motivering voor de uiteindelijke keuze voor Streekarchief Landstraat Heusden Altena. Met pro's en contra's per potentiële partner.
- De financiële gevolgen zijn helder weergegeven in het raadsvoorstel alsmede de impact voor de ambtelijke organisatie.
- De bestuurlijke vertegenwoordiging is beschreven.
- De waarborging van democratische controle zit in het feit dat voor een gemeenschappelijke regeling is gekozen. Alsmede de afspraken ten aanzien van informatievoorziening. De aansluiting op de P&C-cyclus wordt gedaan door een tijdslimiet op te nemen met betrekking tot uiterste inleverdatum van de begroting.
- Er is een uittredingsregeling.
- Aan de deelneming verbonden risico's worden niet separaat genoemd.

<sup>30</sup> Bron: Rapport Parkmanagement Waalwijk, 24 februari 2012.

<sup>31</sup> Bron: Reactie collegeleden n.a.v. rapportage van de ad hoc Raadscommissie Parkmanagement, 8 maart 2012.

## 6 Beheren van samenwerking: sturing, controle en verantwoording

### 6.1 Sturingsmogelijkheden en informatievoorziening

#### TOEGEPASTE NORM:

- C1 De (gemeente)raad heeft **voldoende overzicht en inzicht**. Het gaat onder meer om:
- > Tijdige en accurate informatie van het college over nieuwe ontwikkelingen, risico's, resultaten en politiek relevante keuzevraagstukken.
  - > Informatie aan de raad is 'lokaal' en biedt inzicht in de financiële en inhoudelijke resultaten voor de eigen gemeente.
  - > Zicht op realisatie van de beoogde meerwaarde van samenwerking.

#### ZICHT OP FINANCIËLE MIDDELEN EN RISICO'S

Een van de bronnen voor de raad is de gemeentelijke programmabegroting. De raad stelt deze vast, waar de bijdrage aan de verbonden partijen onderdeel van is. Voor de verbonden partijen wordt de financiële bijdrage van de gemeente apart gepresenteerd in de paragraaf verbonden partijen van de programmabegroting<sup>32</sup>. Ook is per verbonden partij zicht op het financieel resultaat, het eigen vermogen, het vreemd vermogen en de risico's.

De paragraaf verbonden partijen presenteert ook risico's die spelen, maar niet altijd de waarschijnlijkheid (kans) dat een bepaald risico zich ook daadwerkelijk voordoet en de impact daarvan voor de gemeente. Daardoor is het voor de raad niet in te schatten hoe zwaar een bepaald risico weegt. De risico's worden ook vooral kwalitatief beschreven<sup>33</sup>. Bijvoorbeeld:

- *Regio Hart van Brabant, OMWB en Baanbrekers*: in het geval van een faillissement dragen de gemeenten gezamenlijk de aanwezige schulden en kosten.
- *Parkmanagement*: hier worden geen risico's genoemd.

Wel is er zicht op het eigen vermogen, wat deels kan worden beschouwd als weerstandsvermogen. Uit de programmabegroting is echter niet af te leiden of dit vermogen groot genoeg is om risico's op te vangen.

Ook uit de enquête onder ambtelijke accounthouders blijkt dat er niet voor alle verbonden partijen zicht is op risico's. Zij geven aan dat voor drie verbonden partijen een actuele risicoanalyse bestaat. Voor drie verbonden partijen is een risicoanalyse niet voorhanden. Voor vier verbonden partijen is niet bekend of er een risicoanalyse wordt uitgevoerd.

Is er een actuele risicoanalyse ten behoeve van de raad?	Aantal
Ja, deze wordt elke 1 tot 2 jaar bijgewerkt (HvB; Enexis; Brabant Water)	3
Ja, deze wordt elke 3 tot 4 jaar bijgewerkt	0
Nee (Baanbrekers, SALHA; GGD)	3
Weet niet (RAV-BMWN; VRMWB; OMWB; Parkmanagement)	4

Tabel 6.1: Aanwezigheid risicoanalyse.

<sup>32</sup> Bron: gemeentelijke programmabegroting 2018

<sup>33</sup> Bron: gemeentelijke programmabegroting 2018

Aan de accounthouders is vervolgens gevraagd een risicoanalyse uit te voeren. Bij één verbonden partij (Baanbrekers) komen hierbij risico's naar voren die volgens de accounthouders substantieel zijn.

*Substantieel betekent dat er is een aanzienlijke kans is dat de risico's zich manifesteren (waarschijnlijk, 'zeer waarschijnlijk', 'vrijwel zeker') én als dit gebeurt, zal dit aanzienlijke impact hebben ('redelijk', 'groot' of 'zeer groot').*

Als laatste worden in de paragraaf verbonden partijen ook de actuele ontwikkelingen per verbonden partij vermeld. Dat geeft de raad ook enig zicht op zaken die mogelijk aandacht behoeven. Bijvoorbeeld Parkmanagement: 'momenteel wordt onderzocht op welke wijze de verkoopopbrengst van Parkned maximaal kan renderen', of OMWB: 'optimaliseren van de bedrijfsvoering'.

De paragraaf verbonden partijen geeft financieel zicht op hoofdlijnen. Voor verdiepend zicht ontvangt de raad de begroting en jaarverslag van de verbonden partijen. Die bevatten naast financiële informatie steeds meer inhoudelijke informatie over activiteiten en prestaties.

Bijvoorbeeld:

- Regio Hart van Brabant splits de begroting (lasten, baten en saldo) uit naar de onderdelen van de strategische agenda met een uitgebreide toelichting<sup>34</sup>. Ook het onderliggende uitvoeringsprogramma wordt gepresenteerd. Dat maakt de begroting van Regio Hart van Brabant beleidsrijk.
- De jaarstukken van Baanbrekers zijn in 2017 doorontwikkeld<sup>35</sup>. Naast de staat van lasten en baten en de balans worden ook de uitvoeringsprestaties gepresenteerd en programma's.

#### ZICHT OP (MAATSCHAPPELIJKE) EFFECTEN, UITVOERINGSPRESTATIES EN ACTIVITEITEN

Kwaliteit informatievoorziening samenwerkingsverband	++/+	+ / -	- / -	n.v.t.
De relevantie van de informatie voor raadsleden	50%	20%	10%	20%
Toegankelijkheid / begrijpelijkheid van de informatie voor raadsleden	60%	10%	10%	20%
Mate waarin informatie zicht biedt op de (omvang van) inhoudelijke en financiële risico's	50%	30%	0%	20%
Mate waarin informatie zicht biedt op wezenlijke politieke punten of voor de raad belangrijke issues	20%	40%	20%	20%
De 'lokaalheid' van informatie, zoals zicht op resultaten in de lokale samenleving van de gemeente ipv alleen op resultaten voor het samenwerkingsverband als geheel.	40%	40%	0%	20%

Tabel 6.2: Kwaliteit van de informatievoorziening (bron: enquête onder ambtelijk accounthouders).

De accounthouders zijn over het algemeen tevreden over de kwaliteit van de informatievoorziening door de verbonden partijen. Het meest kritisch zijn zij over de mate waarin informatie zicht biedt op wezenlijke politieke punten of voor de raad belangrijke issues. Dat blijkt ook uit gesprekken met

<sup>34</sup> Bron: Hart van Brabant begroting 2017.

<sup>35</sup> Bron: interviews.



raadsleden. Zij vinden het moeilijk om op basis van de verstrekte informatie een oordeel te geven: is deze situatie nu goed of niet goed?

Opvallend is dat accounthouders de 'lokaalheid' van informatie als redelijk tot goed beoordelen. Uit bestudering van de casussen blijkt namelijk de informatie van Regio Hart van Brabant en die van Baanbrekers echter niet lokaal zijn toegesneden (zie verder de behandeling van de casussen onder de tabel).

#### CASUS BAANBREKERS

De gemeente ontvangt tussentijdse bestuurlijke rapportages en een jaarverslag. Baanbrekers heeft deze rapportages in 2017 doorontwikkeld met oog op het verbeteren van de transparantie<sup>36</sup>.

Er wordt met een aantal kernindicatoren in het jaarverslag gerapporteerd over de uitvoeringsprestaties van Baanbrekers: aantal mensen met een bijstandsuitkering, de plaatsingen op werk per doelgroep et cetera. Ook worden trends weergegeven. Op basis van de gegevens kan de raad echter nog geen oordeel vormen over de effectiviteit van Baanbrekers. Dat heeft drie oorzaken<sup>37</sup>:

- de raad (of raden) heeft zelf geen evalueerbare doelen gesteld en doelen worden dan ook niet als norm opgenomen in de rapportages;
- de kernindicatoren zijn kwantitatief van aard. Er is geen zicht op de kwaliteit, bijvoorbeeld hoe duurzaam is de uitstroom?
- er zijn geen indicatoren die zicht geven op het maatschappelijk effect: wat is de bijdrage van Baanbrekers aan maatschappelijke opgaven waar de gemeente aan werkt? Dit in relatie tot andere factoren die hier ook substantieel invloed op kunnen hebben, denk aan de ontwikkeling van de regionale economie en werkgelegenheid.

De kernindicatoren met betrekking tot de uitvoeringsprestaties worden niet uitgesplitst per gemeente. De resultaten van Baanbrekers zijn daarmee niet lokaal toegesneden. Uit gesprekken blijkt dat dit overigens een bewuste keuze is van het algemeen bestuur<sup>38</sup>. Argumenten die genoemd worden zijn dat met uitsplitsing per gemeente het solidariteitsprincipe onder druk kan komen te staan en dat het kan leiden tot sub-optimalisatie.

Als laatste is het uit de rapportages niet op te maken wat precies gedaan is met specifieke wensen vanuit de raad<sup>39</sup>. Voor de raad is dit van politieke relevantie. Waalwijk vindt het bijvoorbeeld belangrijk dat bijstandsgerechtigden ook een tegenprestatie leveren. Er is in de rapportages echter geen indicator of toelichting voorhanden waaruit blijkt wat de uitvoeringsprestaties op dit punt zijn en hoe Baanbrekers dat oppakt.

#### CASUS OMGEVINGSDIENST MIDDEN WEST-BRABANT (OMWB)

De gemeente ontvangt tussentijdse bestuurlijke rapportages, termijnrapportages over de realisatie van het werkplan en een jaarverslag.

De termijnrapportages over het werkplan zijn toegespitst op de gemeente Waalwijk. De bestuurlijke rapportage bevat een helder zicht op de financiële situatie, de deelnemersbijdrage van de afzonderlijke gemeenten, een risicoparagraaf en een toelichting op het beleid en inhoudelijke programma's.

---

<sup>36</sup> Bron: interviews

<sup>37</sup> Bron: interviews en jaarstukken

<sup>38</sup> Bron: interviews

<sup>39</sup> Bron: interviews

In het jaarverslag wordt - naast de financiële gegevens per programma - gerapporteerd over activiteiten en uitvoeringsprestaties:

- Productiegegevens basistaken: bijvoorbeeld het aantal omgevingsvergunningen, ingetrokken vergunningen, aantal milieucontroles, repressieve handhavingstrajecten et cetera.
- Productiegegevens adviezen: aantal adviezen ten aanzien van bodem, water, geluid, lucht et cetera.
- Collectieve taken zoals de 24-uursbereikbaarheid en klachtendienst.
- Projectgegevens: bijvoorbeeld het onderzoek om een manier te ontwikkelen om activiteiten zonder vergunning of melding op te sporen, dus het in kaart brengen van onbekende bedrijven met een potentieel milieurisico.

Interne en externe factoren die invloed hebben op de gerealiseerde uitvoeringsprestaties worden ook toegelicht in het jaarverslag.

#### CASUS PARKMANAGEMENT

De rapportage van Parkmanagement bevat geen zicht op de mate waarin Parkmanagement erin slaagt om veilige en representatieve bedrijventerreinen in stand te houden. De rapportage bestaat uit een jaarrekening waarin enkel financiële gegevens worden gepresenteerd. Het ontbreekt aan gegevens over uitvoeringsprestaties op basis waarvan de effectiviteit van Parkmanagement kan worden beoordeeld. Ook ontbreekt het zicht op welke bijdrage Parkmanagement levert aan maatschappelijke opgaven, denk aan het realiseren van een goed vestigingsklimaat en daarmee de werkgelegenheid in Waalwijk.

De raad toont wel interesse in Parkmanagement. Zo heeft vorig jaar een delegatie van de raad een werkbezoek gebracht en daarmee kennis kunnen nemen van activiteiten en projecten van Parkmanagement<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Bron: interviews

**CASUS HART VAN BRABANT**

Regio Hart van Brabant legt elk jaar in een jaarrapport financieel en inhoudelijk verantwoording af voor het gevoerde beleid. Tevens stelt Regio Hart van Brabant het jaarrapport van de stichting Midpoint Brabant beschikbaar.

Het jaarrapport van Regio Hart van Brabant is veelomvattend gezien het aantal beleidsterreinen waarop zij actief is, het aantal activiteiten en projecten en de aard van de resultaten. Om een indruk te geven waarover Regio Hart van Brabant rapporteert presenteert de onderstaande tabel een beperkte selectie van een aantal onderwerpen.

De onderstaande tabel laat zien dat de informatie zeer divers van onderwerp en aard is. Nagenoeg alle treden van de prestatieladder (zie figuur hiernaast) worden gepresenteerd.



Figuur 5.1: prestatieladder © ontwikkeld door Partners+Pröppler als hulpmiddel om prestaties van samenwerkingsverbanden te beoordelen.

Daarnaast is het over het algemeen helder wat de bijdrage van Regio Hart van Brabant is aan een project: er is bijvoorbeeld een beleidsnotitie ontwikkeld of vastgesteld. Maar in bepaalde gevallen is het niet helder: bijvoorbeeld wat is de bijdrage van Regio Hart van Brabant bij de uitbreiding van het Air Mobility Center (zie laatste regel in de onderstaande tabel). De informatie is voornamelijk gericht op regionaal niveau, en nagenoeg niet lokaal toegespitst (op een enkele uitzondering na). Wat is de bijdrage van afzonderlijke gemeenten aan projecten en wat is het lokale effect? Als laatste bevindt de informatie zich ten hoogste op het niveau van uitvoeringsprestaties. De feitelijke maatschappelijke resultaten worden niet benoemd.

Programma lijn	Wat te bereiken?	Realisatie Bronnen: het Jaarrapport 2017 (exclusief Jeugdhulp, cijfermateriaal ontbreekt nog in het concept jaarrapport) en het Jaarrapport 2016 (inclusief Jeugdhulp).
<b>Sociaal (Jaarverslag 2017)</b>		
Jeugd	Opstellen en implementeren nieuw beleidskader 2018-2021.	<b>BESLUITVORMINGSPRESTATIE</b> Vaststelling nieuwe Koers 'Samen met Jeugd'.
Wmo	Verkenning of de sturing en bekostiging binnen verschillende gemeenten op elkaar af te stemmen is.	<b>VOORBEREIDINGSPRESTATIE</b> Gemeenten hebben vervolgstappen gezet en onderzoeken de mogelijkheid om de inkoop samen te doen. <b>Waalwijk heeft besloten hier niet aan mee te doen.</b>
	Dementie vriendelijke regio. Sluitende aanpak realiseren voor dementerenden.	<b>BESLUITVORMINGSPRESTATIE</b> Het regionaal overleg dementie (verschillende partners) heeft een notitie ketenzorg dementie opgesteld. Aan dit document is uitvoering gegeven door het uitwerken van thema's in verschillende werkgroepen.
	Verwarde personen. Een sluitende aanpak realiseren tussen alle partijen.	<b>UITVOERINGSPRESTATIE</b> In 2017 zijn er projecten uitgevoerd conform het in 2016 opgestelde projectplan 'Aanpak verwarde personen': pilot met een beoordelingslocatie, pilot inzet van een verpleegkundige specialist, scholing medewerkers in de toegang.
Arbeids participatie	Asielmigranten werk bieden.	<b>UITVOERINGSPRESTATIE</b> <b>Uitvoering HOB-project (Huisvesting, Opleiding en een Baan) Waalwijk.</b> Voor eind 2016 zijn circa 60 trajecten gestart.
<b>Jeugdhulp (Jaarverslag 2016)</b>		
Resultaat gestuurde inkoop		<b>UITVOERINGSPRESTATIE</b> Aanbesteding is afgerond.
Overgang 18-18+		<b>BESLUITVORMINGSPRESTATIE</b> Regionaal uitgangspunt is geformuleerd en een aanpak zal langs twee pijlers worden uitgewerkt.
<b>Economie (Jaarverslag 2017)</b>		
Logistiek	E-fulfiment	<b>BESLUITVORMINGSPRESTATIE</b> Nieuwe ruimte voor slimme logistiek en smart industry is voorzien op Wijkevoort. In 2017 werd in samenwerking met Midpoint Brabant het Masterplan hiervoor opgesteld.
Smart Industry	Air Mobility Training Center	<b>BESLUITVORMINGSPRESTATIE</b> Het Air Mobility Training Center bij Gate2 gaat uitbreiden. In 2017 koos de Koninklijke Luchtmacht ervoor om van twee naar drie simulatoren te gaan.

Tabel 6.3: voorbeelden van gepresenteerde resultaten uit Jaarverslagen van Hart van Brabant.

#### ALGEMEEN ZICHT OP LOKALE MEERWAARDE VAN SAMENWERKING

Zie hiervoor paragraaf 7.1 'Periodieke evaluatie van meerwaarde'.

## 6.2 Sturing, controle en verantwoording in de praktijk

### TOEGEPASTE NORM:

- C2 De gemeente(raad) heeft **voldoende sturingsmogelijkheden en maakt hier gebruik van.**
- C3 De verantwoording van de samenwerkingsverbanden biedt informatie op maat. De raad heeft op basis van deze informatie voldoende zicht op de samenwerkingsverbanden en de mate waarin zij (tegen welke kosten) lokale doelen realiseren. Dit stelt de gemeenteraad in staat om het samenwerkingsverband te controleren en een oordeel te vellen over doeltreffendheid en doelmatigheid van het samenwerkingsverband.

De onderstaande tabel laat verder zien welke instrumenten de raad inzet (bron: digitale enquête onder ambtelijk accounthouders, interviews en stukken).

Verbonden partij gemeente Waalwijk	Op welke manier actief?
Baanbrekers	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Indienen van een zienswijze.</li> <li>– Stellen van raadsvragen.</li> <li>– Moties/amendementen.</li> <li>– Bijwonen bijeenkomsten voor de raden in het kader van een heroriëntatie op taken van Baanbrekers.</li> </ul>
Brabant Water NV	– Stellen van raadsvragen.
Enexis Holding NV	– De raad heeft geen instrumenten gebruikt.
GGD Hart van Brabant	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Indienen van een zienswijze.</li> <li>– Stellen van raadsvragen.</li> </ul>
Parkmanagement BV	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stellen van raadsvragen.</li> <li>– Moties/amendementen.</li> <li>– Instellen onderzoekscommissie raad.</li> <li>– Werkbezoek.</li> </ul>
Ambulance-voorziening Brabant Midden-West-Noord	– De raad heeft geen instrumenten gebruikt.
Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Indienen van een zienswijze.</li> <li>– Stellen van raadsvragen.</li> <li>– Moties/amendementen.</li> </ul>
Regio Hart van Brabant	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Indienen van een zienswijze.</li> <li>– Stellen van raadsvragen.</li> <li>– Deelname aan de raadsdagen en verenigde vergadering van raden.</li> </ul>
Streekarchief Langstraat Heusden Altena	– De raad heeft geen instrumenten gebruikt.
Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Indienen van een zienswijze.</li> <li>– Moties/amendementen.</li> </ul>

Tabel 6.4: het ingezette sturingsinstrumentarium door de raad (bron: digitale enquête onder ambtelijk accounthouders, interviews en stukken).

Tabel 6.4 laat zien dat de raad actief is en een scala van instrumenten inzet voor sturing en controle vanuit de raad. De raad zet daarbij ook zwaardere instrumenten in zoals moties en zelfs het instellen van een speciale raadscommissie voor nader onderzoek. Voorbeelden zijn:

- 1 De motie van 10 maart 2016 ten aanzien van de OMWB. In deze motie draagt de raad het college op:
  - Tijdens de eerstkomende vergadering van de OMWB het DB dringend te verzoeken zijn positie in heroverweging te nemen, gelet op de omstandigheden die zich in de afgelopen jaren hebben ontwikkeld;
  - Aan te dringen om binnen het actieplan 'Huis op Orde' prioriteit te geven aan governance, dat wil zeggen een duidelijke scheiding tussen kaderstellende, uitvoerende, controlerende en bijsturingsmechanismen.
- 2 Het instellen van een speciale raadscommissie om de situatie van Parkmanagement nader te onderzoeken.

Ook uit gesprekken blijkt dat Waalwijk als actieve maar ook zeer kritische samenwerkingspartner wordt gezien. Waalwijk weet lokale belangen en standpunten helder voor het voetlicht te brengen en neemt daarbij ook zelfstandig en onafhankelijke beslissingen. Waalwijk is dus niet volgend, maar weegt regionale standpunten af tegen het lokale belang. Daarbij wordt ook genoemd dat de laatste jaren het accent van Waalwijk veelal ligt op de financiële aspecten van samenwerking in verbonden partijen. De verbonden partijen zouden ook wat meer accent op het proces en de inhoud willen zien. Uit de enquête onder ambtelijk accounthouders (zie bijlage 2) en bestudering van schriftelijke stukken zien we echter dat Waalwijk ook aandacht heeft voor andere aspecten van de samenwerking zoals democratische legitimiteit en maatschappelijke effecten (Baanbrekers), risicobeheersing (Parkmanagement) en bedrijfsvoering (OMWB).

## 7 Evaluatie van samenwerking

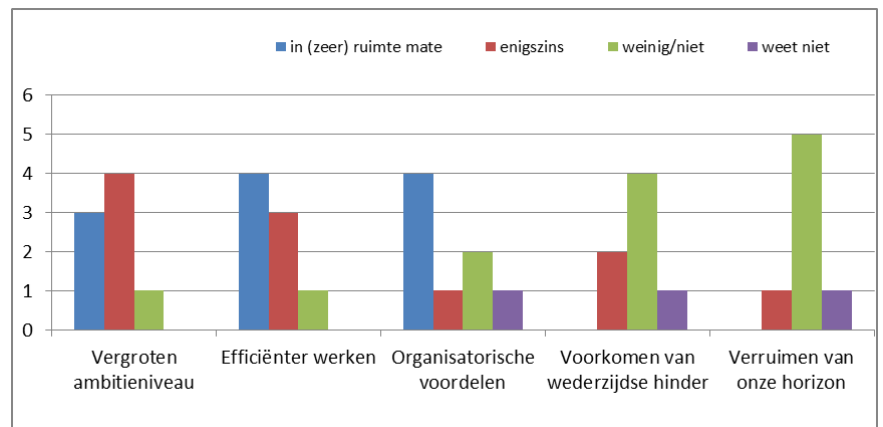
### 7.1 Periodieke evaluatie van de meerwaarde

#### TOEGEPASTE NORM:

D1 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.

#### PERIODIEKE EVALUATIE OP MEERWAARDE VAN SAMENWERKING

Een periodieke evaluatie van de meerwaarde van verbonden partijen is in het onderzoek niet aangetroffen. Evaluaties vinden wel incidenteel plaats, dus indien daar een aanleiding voor is. Voorbeelden zijn de heroriëntatie op de kerntaken van Baanbrekers en het onderzoek door de raadscommissie met betrekking tot Parkmanagement. Daarbij komt echter de meerwaarde van samenwerking niet prominent aan de orde. De vraag blijft of de oorspronkelijke ambities, zoals geformuleerd bij het aangaan van verbonden partijen, ook daadwerkelijk worden gerealiseerd.



Figuur 7.1: meerwaarde van verbonden partijen. De figuur laat zien bij hoeveel van de Waalwijkse verbonden partijen een bepaalde meerwaarde (zoals behalen van organisatorische voordelen) wordt gerealiseerd.

Dat betekent niet dat er geen beeld is van de gerealiseerde meerwaarde. Ambtelijk accounthouders hebben daar in de enquête een beeld van geschetst, zie de figuur 7.1.

Als we de resultaten vergelijken met de eerder gepresenteerde figuur 4.2 in hoofdstuk 4 dan is te zien dat de motieven 'efficiënter werken' en 'organisatorische voordelen' in ruime mate ook worden gerealiseerd. Het motief 'vergroten ambitieniveau' blijft daar iets op achter. Daarbij opgemerkt dat het hier om een eerste beeld gaat. Het werkelijk meten van gerealiseerde meerwaarde vraagt om verdiepend en ook meer kwantificerend onderzoek.

### 7.2 Afspraken over wijziging, uittreding en beëindiging

#### TOEGEPASTE NORM:

D2 De gemeenteraad is in staat om de samenwerking te wijzigen, verlaten of te beëindigen indien daartoe aanleiding bestaat.

D3 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).

Uit de enquête onder ambtelijk accounthouders blijkt dat voor Parkmanagement een uittreding relatief eenvoudig is. Voor twee verbonden partijen is uittreding volgens de accounthouders lastig of onwaarschijnlijk: RAV Midden-West-Noord en Baanbrekers. Voor drie verbonden partijen geldt dat uittreding onwaarschijnlijk, of zelfs onmogelijk is. Het laatste is het geval bij de Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant, de Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant en de GGD Hart van Brabant. Hier spelen wettelijke verplichtingen tot samenwerking.

Hoe om te gaan met een uittreding is altijd beschreven in een artikel van de desbetreffende regeling. Daarbij zijn echter de (financiële) gevolgen niet vooraf bekend. Bijvoorbeeld:

#### REGIO HART VAN BRABANT<sup>41</sup>

Een deelnemende gemeente kan uit de regeling treden. Er geldt een opzegtermijn van een kalenderjaar. Het algemeen bestuur regelt de gevolgen van de uittreding en kan hieraan voorwaarden verbinden.

#### BAANBREKERS<sup>42</sup>

Elke gemeente kan bij besluit van de raad bepalen dat de deelneming aan de regeling wordt opgezegd. Van het besluit wordt uiterlijk drie kalendermaanden voor het einde van het kalenderjaar kennisgegeven aan het algemeen bestuur. Het algemeen bestuur regelt de financiële verplichtingen evenals de overige gevolgen van de uittreding. De uittreding vindt niet eerder plaats dan op 31 december van het jaar volgend op het jaar waarin het algemeen bestuur van het besluit kennis heeft genomen.

#### PARKMANAGEMENT<sup>43</sup>

Parkmanagement is een besloten vennootschap met als enig aandeelhouder de gemeente Waalwijk. Uittreding staat hiermee in een heel ander perspectief dan bij een gemeenschappelijke regeling. Uittreding is mogelijk indien de besloten vennootschap de aandelen koopt van de enig aandeelhouder of de enig aandeelhouder de aandelen verkoopt aan een andere partij. Voor allebei de mogelijkheden zijn bepalingen opgenomen in de statuten. We laten hier overigens een liquidatie van de besloten vennootschap buiten beschouwing. Strikt genomen is dat geen uittreding, de besloten vennootschap wordt dan opgeheven.

#### OMGEVINGSDIENST MIDDEN- EN WEST-BRABANT<sup>44</sup>

Een deelnemer kan uit de regeling treden tenzij landelijke wetgeving of anderszins de mogelijkheid tot uittreding beperkt. Het algemeen bestuur regelt de financiële verplichtingen, alsmede de overige gevolgen van uittreding. Uittreden kan slechts plaatsvinden met ingang van 1 januari van het jaar, volgend op dat waarin de voor uittreding noodzakelijke wijziging van de regeling in werking is getreden.

Met betrekking tot de OMWB merken we het volgende op. Uittreding is in dit geval onwaarschijnlijk maar theoretisch wel mogelijk. Er is namelijk enkel een wettelijke verplichting om aangesloten te zijn bij een omgevingsdienst. De wet schrijft niet voor welke omgevingsdienst dit zou moeten zijn.

---

<sup>41</sup> Bron: gemeenschappelijke regeling Hart van Brabant

<sup>42</sup> Bron: gemeenschappelijke regeling Baanbrekers

<sup>43</sup> Bron: statuten Parkmanagement

<sup>44</sup> Bron: gemeenschappelijke regeling OMWB



## Deel III Dashboards van verbonden partijen

### Achtergrond en functie van het dashboard

In dit deel worden de dashboards van de in dit onderzoek vier geselecteerde casussen gepresenteerd.

Het dashboard is een instrument dat de raad direct zicht biedt op de belangrijkste sturingsinformatie per samenwerkingsverband. De dashboards van vier door de rekenkamercommissie geselecteerde samenwerkingsverbanden zijn gevuld in het kader van dit onderzoek, maar kan in de toekomst ook door de gemeente Waalwijk zelf gebruikt worden. Het dashboard kan fungeren als (zelf)evaluatietool. De informatie per verbonden partij wordt dan periodiek geactualiseerd.

### Opbouw dashboard

Het dashboard is opgebouwd uit drie tabellen:

- 1 De eerste tabel gaat over de algemene kenmerken van een samenwerkingsverband. In deze tabel wordt het samenwerkingsverband algemeen beschreven, de sturings- en controlemogelijkheden weergegeven en het relatief belang. Het laatste in termen van financieel belang, risico's en politiek-bestuurlijk belang.
- 2 De tweede tabel presenteert de resultaten van het samenwerkingsverband: de doelen en mate waarin de doelen worden gerealiseerd en de politieke aandachtspunten.
- 3 De derde tabel behandelt de mate waarin de gemeente grip heeft op het samenwerkingsverband. In de vorm van een kernwaardering (Is er grip op samenwerking?), en onderliggende variabelen als afwegingskader om tot een kernwaardering te komen.

Daar waar sprake is van een waardering wordt dat als volgt uitgedrukt:

- + Voldoende
- o Gemiddeld
- Onvoldoende

# Dashboard Regio Hart van Brabant (blad 1)

Algemene kenmerken				Resultaten		
<b>Algemeen</b>	Datum actualisatie van het dashboard: 1 oktober 2018			<b>Waar zetten we op in?</b>	<b>Status</b>	<b>Wat is de actuele situatie?</b>
Onderwerp	Mens & Samenleving: Jeugd, Wmo en Arbeidsparticipatie. Leefomgeving & Milieu: Ruimtelijke Ordening, Bereikbaarheid, Duurzaamheid. Economie: Logistiek, Leisure, Smart Industry, externe Financiering.			Motieven/meerwaarde voor samenwerking: 1. Strategisch platform voor afstemming beleid en visieontwikkeling regio. 2. Efficiënt en effectief taken uitvoeren m.b.t. jeugdhulp en –zorg.	0	1. De meerwaarde of ‘outcome’ is op regionaal en op lokaal niveau nog lastig te bepalen. Er is wel een strategische agenda en een uitvoeringsagenda met een lange lijst projecten, maar concrete doelen in termen van evalueerbare maatschappelijke effecten zijn niet gesteld. 2. Inkoop- en contractering Jeugdhulp en –zorg door Hart van Brabant naar de centrumgemeente Tilburg is gerealiseerd. Er heeft nog geen evaluatie plaatsgevonden in hoeverre dit efficiënt en effectief is.
Samenwerkingspartners	Gemeenten: Dongen, Gilze en Rijen, Goirle, Heusden, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Oisterwijk, Tilburg en Waalwijk.			Gezamenlijke doelen 2017: Zie blad 2 van dit dashboard.	0	Zie blad 2 van dit dashboard.
Aard samenwerking	Platform voor bestuurlijke afstemming, regionale beleidsontwikkeling en inkoop- en contractering van Jeugdzorg.			Lokale doelen voor Waalwijk 2017: De doelen ten aanzien van Economie en Jeugdzorg zijn voor Waalwijk van groot belang. Een bijzonder punt is de huisvesting van arbeidsmigranten.	0	1. De inkoop van Jeugdzorg is regionaal gebundeld. 2. Door krachten te bundelen met Tilburg is winst geboekt ten aanzien van de toedeling van bedrijventerreinen. Er is voor Haven 8 bij de provincie een uitzonderingspositie geclaimd. 3. Waalwijk heeft de huisvesting van arbeidsmigranten vorm gegeven.
Website	<a href="http://www.regio-hartvanbrabant.nl">www.regio-hartvanbrabant.nl</a>			Politieke aandachtspunten Waalwijk: Economie is voor Waalwijk een belangrijke programma. In dat kader hebben de activiteiten en resultaten van Midpoint aandacht.	0	De raad heeft nog onvoldoende zicht op de resultaten van Midpoint en de bijdragen van verschillende partijen hierin.
Wettelijk verplicht (ja/nee)	Nee, behalve voor bovenlokale jeugdhulp.					
Portefeuillehouder	Burgemeester A.P.M. Kleijngeld					
Ambtelijk accounthouder	-					
<b>Governance regime</b>						
Juridische vorm	Gemeenschappelijke regeling (Openbaar lichaam)					
Vertegenwoordigers	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Burgemeester in AB en DB.</li> <li>– Portefeuillehouders in Pfo's.</li> <li>– Portefeuillehouder in Bestuurscommissie Jeugd.</li> </ul>					
Raads- of collegeregeling	Collegeregeling.					
Zeggenschap	1/9 stem					
Bevoegdheden overgedragen?	Er zijn geen beleids- en verordeningbevoegdheden overgedragen. Het algemeen bestuur is wel bevoegd dienstverlenings- en/of samenwerkingsovereenkomsten aan te gaan.					
Informatiemomenten raad	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Strategische Meerjarenagenda met een scope van vier jaar.</li> <li>– Begroting met uitvoeringsagenda en jaarverslag met een scope van een jaar.</li> <li>– Verenigde vergadering van raden.</li> <li>– Radendagen, themadagen, website en nieuwsbrieven.</li> </ul>					
Sturingsmomenten raad	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vaststellen van de Strategisch Meerjarenagenda.</li> <li>– Zienswijze op de begroting en uitvoeringsagenda.</li> <li>– De portefeuillehouder kaders meegeven voor afstemming in het Pfo.</li> <li>– Regionaal beleid dient lokaal te worden vastgesteld.</li> <li>– Coalities zoeken via deelname aan de verenigde vergadering van raden en radendagen.</li> </ul>					
Lokale beleidsruimte	Volledig.					
Uitredingsmogelijkheden	Is mogelijk, het Algemeen Bestuur regelt de (financiële) gevolgen van de uitreding.					
<b>Belangrijkheid</b>						
Voor wie belangrijk?	Raad en college.					
Waarom belangrijk?	Voldoende bestuurs- en organisatiekracht voor uitvoerende taken en afstemming van beleid op die terreinen waarbij krachten kunnen worden gebundeld met als doel elkaar te versterken en/of niet te hinderen en als eenheid optreden naar medeoverheden.					
Financiële bijdrage (jaar 2018) in € 1.000,-	<b>Incidenteel</b> Geen.	<b>Structureel</b> € 386,- Dit is inclusief de bijdrage aan Midpoint Brabant. Bijdrage op basis van aantal inwoners. Daarnaast wordt door Waalwijk €7.655,- betaald voor de Jeugdhulp.				
Kansen	Samenspel met Tilburg op het terrein van Economie.					
Top 3 risico's	Een nadelig baten/lasten saldo, niet meegerekend de deelrekening bovenlokale jeugdtaken, wordt ten laste gebracht van de gemeenten. Een nadelig saldo bovenlokale jeugdtaken wordt eerst ten laste gebracht van de regionale bestemmingsreserve Jeugdhulp. Indien deze reserve ontoereikend is, wordt verrekend met de gemeenten op basis van werkelijke kosten.					
Financiële weerstand en -resultaat (jaar 2017) in € 1.000,-	<b>Weerstandsvermogen</b> € 39,1	<b>Omvang EV</b> € 39,1	<b>Financieel resultaat</b> € 17,3			
Politieke aandachtspunten	Toemennende druk vanuit de regio om naast Jeugdzorg ook de uitvoering van de Wmo en Participatiewet in Hart van Brabant verband uit te voeren. Verkenningen zijn reeds opgestart.					
				<b>Evaluatie en ontwikkelagenda</b>		
				<b>Belangrijke aspecten</b>	<b>Status</b>	<b>Wat is de situatie?</b>
				<b>Eindoordeel: is er grip op samenwerking?</b>	0	Op het onderdeel Jeugd is er grip. Met betrekking tot de andere thema's is er nog matig grip.
				Wordt de beoogde meerwaarde van samenwerking gerealiseerd?	0	Is aan de hand van de informatie nog niet te bepalen.
				Worden lokale doelen van Waalwijk gerealiseerd?	+	De doelen waarop Waalwijk zich concentreert worden gerealiseerd.
				Worden kansen verzilverd?	+	Waalwijk weet kansen die zich voordoen te realiseren.
				Worden risico's beheerst?	0	Er is onvoldoende beeld bij bestuurlijke risico's.
				Is de informatievoorziening op orde?	-	Er is veel informatie voorhanden maar kernindicatoren omtrent strategische doelen ontbreken.
				Zijn er voldoende mogelijkheden voor sturing en controle en worden die ook benut?	0	Er zijn veel mogelijkheden voor beïnvloeding, maar die kunnen nog beter worden benut
				Is er sprake van constructief samenspel tussen partijen	0	Met name het samenspel tussen Waalwijk en Tilburg is goed op het terrein van economie. Op het sociaal terrein minder, er is druk vanuit Tilburg om te regionaliseren.
				Welk spelniveau realiseren we met elkaar?	0	Regionale doelen worden gesteld. Verbinding met lokale doelen kan beter.
				Is de raad actief in sturing en controle? En wordt de raad daartoe in staat gesteld?	-	De raad is nog onvoldoende actief aan de voorkant van het proces. Raad en college moeten hier samen meer aan doen.

# Dashboard Regio Hart van Brabant (blad 2)

## Resultaten

Waar zetten we op in?	Status	Wat is de actuele situatie?
Gezamenlijke doelen 2017		
<b>Mens &amp; Samenleving</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Iedereen kan zolang als mogelijk zelfstandig wonen, naar vermogen deelnemen aan de maatschappij en het arbeidsproces.</li> <li>Jongeren kunnen veilig opgroeien en ontwikkelen. Wij streven naar een regio die vrij is van jeugdwerkloosheid.</li> <li>Aan vluchtelingen en statushouders bieden wij effectieve en maatschappelijk verantwoorde opvang en begeleiding.</li> </ul>	0	<p>Over de hele linie (Mens &amp; Samenleving, Leefomgeving &amp; Milieu en Economie) ontbreekt het aan kernindicatoren die zicht geven op de mate waarin de strategische doelen worden gerealiseerd (het maatschappelijk effect). Wel zijn in de onderliggende uitvoeringsagenda's de activiteiten en projecten zichtbaar alsmede de voortgang.</p> <p>Er ontbreekt als het ware een schakel of laag tussen de strategische doelen (strategische meerjarenagenda) en de uitvoeringsagenda:</p> <p>Laag 1: de strategische doelen zijn bekend; zie hiernaast de gezamenlijke doelen;            Laag 2: kernindicatoren die een beeld geven in hoeverre de strategische doelen worden gerealiseerd ontbreken.            Laag 3: activiteiten, voortgang en uitvoeringsprestaties van afzonderlijke projecten zijn bekend.</p>
<b>Leefomgeving &amp; Milieu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hart van Brabant is een regio waar mensen graag willen wonen, werken en verblijven.</li> <li>De regio is aantrekkelijk en dat zien we in de juiste kwaliteit en kwantiteit van werklocaties, woonmilieus en een kwalitatief hoogwaardig landschap.</li> <li>De externe bereikbaarheid als de interne bereikbaarheid is optimaal.</li> <li>We zetten in op energieminimalisatie en een transitie van lineaire naar circulaire economie.</li> </ul>	0	<p>Bijvoorbeeld:            We zetten in op energieminimalisatie. Kernindicatoren die nodig zijn om te bepalen in welke mate dit strategische doel wordt gerealiseerd zouden kunnen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het huidige energieverbruik van de regio.</li> <li>Het aandeel hernieuwbare energie in de regio.</li> <li>Het beoogde energieverbruik en aandeel hernieuwbare energie in de regio.</li> </ul>
<b>Economie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2020 is Regio Hart van Brabant economisch vitaal en (internationaal) concurrerend.</li> <li>Er is oog voor het vergroenen van de economie.</li> <li>De regio heeft een koppositie in de sectoren smart industry, logistiek en leisure.</li> <li>Onderwijsinstellingen hebben in deze sectoren en in de zorgsector opleidingen die leiden naar de arbeidsmarkt.</li> <li>Bedrijven, onderwijsinstellingen, maatschappelijke partners en overheid werken daarvoor samen in Midpoint Brabant. Dat programma heeft in 2020 een omvang die minimaal het vijfvoudige is van de door de overheid erin geïnvesteerde bijdrage per inwoner.</li> </ul>	0	<p>Door de ambtelijke organisatie is al herhaaldelijke malen aangegeven dat er een vertaalslag nodig is tussen de strategische meerjarenagenda en het uitvoeringsprogramma. Het uitvoeringsprogramma is nu een lijst aan projecten die niet gekoppeld - of integraal afgewogen - zijn met de strategische meerjarenagenda (bron: reactie uit ambtelijke verificatie).</p> <p>De multiplier van Midpoint (omvang programma vijfvoudige van de door de overheid geïnvesteerde bijdrage) is in 2018 conform de begroting van dat jaar nog lang niet gerealiseerd. De opgave is nog enorm want de baten uit inwonersbijdragen is conform de begroting 2018 circa € 1.7 Mln., terwijl de lasten van het programma worden begroot op € 2.4 Mln.</p>

# Dashboard Baanbrekers

Algemene kenmerken		Resultaten	
<b>Algemeen</b>	Datum actualisatie van het dashboard: 30-07-2018	<b>Waar zetten we op in?</b>	<b>Status</b> <b>Wat is de actuele situatie?</b>
Onderwerp	Werk & Inkomen. Uitvoering Participatiewet en de Wet Sociale Werkvoorziening. Voorzieningen voor inkomen en re-integratie naar werk op de reguliere markt of arbeidsmatige activiteiten.	Motieven/meerwaarde voor samenwerking: Voldoende organisatievermogen voor effectieve en efficiënte uitvoering van wetgeving op het terrein van arbeidsparticipatie en werk & inkomen.	+ Er heeft geen evaluatie plaatsgevonden, ook niet in het kader van de herorientatie. Algemene beeld is wel dat de meerwaarde wordt gerealiseerd.
Samenwerkingspartners	Gemeenten: Heusden, Loon op Zand en Waalwijk.	Gezamenlijke doelen 2017:	Resultaten t.a.v. gezamenlijke doelen 2017: - Aantal mensen met een bijstandsuitkering is van 1.696 gedaald naar 1.597. Daarmee circa 8% gunstiger dan het landelijk gemiddelde. Voor Waalwijk kwam dit aantal uit op 800, een totale afname van 32 uitkeringen. - Aantal plaatsingen in werk voor het hele werkgebied: 440. Voor Waalwijk waren dit 187 plaatsingen, waarvan 88% (164) zonder subsidie.
Aard samenwerking	Gezamenlijke uitvoering.	Bewerkstelligen van uitstroom naar werk en er voor te zorgen dat iedereen zo regulier mogelijk aan de slag is om zo te kunnen participeren in de samenleving.	- Baanbrekers biedt werk aan 234 inwoners van Waalwijk i.h.k.v. Wsw. - I.h.k.v. Beschut werk hebben 2 inwoners een dienstverband, 2 inwoners een proefplaatsing en 4 inwoners in de intakefase. - Baanbrekers sluit 2017 af met een positief resultaat. Door de hoogconjunctuur nam de instroom af en het aantal plaatsingen in werk toe. Baanbrekers betaalt het resultaat terug aan de gemeenten. . Op basis van de afgesproken verdeelsleutel komt dit voor onze gemeente neer op terugbetaling van een bedrag van €644.000 (41,58%).
Website	www.baanbrekers.nl	In het strategisch plan 2015-2018 staan verder de volgende doelen vermeld: - Benutten van de loonwaarde SW-ers; - Behouden van beschutte voorzieningen in de Langstraat; - In top 5 voor werkgevers voor flexibel personeel; - Beschikken over een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering.	+ -
Wettelijk verplicht (ja/nee)	Nee	Lokale doelen voor Waalwijk 2017: De gezamenlijke doelen zijn verder niet vertaald naar lokale doelen. Wel is er een wens van Waalwijk om bijstandsgerechtigden een tegenprestatie te laten leveren.	0 -
Portefeuillehouder	Wethouder Ronald Bakker	Politieke aandachtspunten Waalwijk: - Zie lokale doelen.	0 Ntb
Ambtelijk accounthouder	-	<b>Evaluatie en ontwikkelagenda</b>	
<b>Governance regime</b>		<b>Belangrijke aspecten</b>	<b>Status</b> <b>Wat is de situatie?</b>
Juridische vorm	Gemeenschappelijke regeling (Openbaar lichaam)	Eindoordeel: is er grip op samenwerking?	+ -
Vertegenwoordigers	Collegelid in AB + DB en twee raadsleden in AB	Wordt de beoogde meerwaarde van samenwerking gerealiseerd?	+ Algemeen beeld is dat de meerwaarde wordt gerealiseerd.
Raads- of collegeregeling	Raads- en collegeregeling	Worden lokale doelen van Waalwijk gerealiseerd?	+ Waalwijk committeert zich aan de regionale doelen.
Zeggenschap	33,3%	Worden kansen verzilverd?	0 Kansen snijvlak W&I, Wmo en Zorg & Welzijn nog in verkenning.
Bevoegdheden overgedragen?	Er zijn geen beleidsbevoegdheden overgedragen. Aan de bestuursorganen is wel de bevoegdheid tot regeling overgedragen met betrekking tot de uitvoering van: de Participatiewet, BBZ, IOAW, IOAZ, Wsw en het exploiteren van activiteiten voor industriële werkzaamheden, facilitaire dienstverlening, detachering en trajectbegeleiding.	Worden risico's beheerst?	+ -
Informatiemomenten raad	- Strategisch meerjarenplan, een keer per vier jaar. - Kadernota, ontwerpbegroting en jaarverslag met een scope van een jaar - Tussentijdse bestuurlijke rapportages. - Raad & Daad sessies in verband met de herorientatie.	Is de informatievoorziening op orde?	+ Informatievoorziening is in 2017 doorontwikkeld met oog op transparantie.
Sturingsmomenten raad	- Vaststellen beleid op het terrein van participatie. - Zienswijze op de kadernota en ontwerpbegroting;	Zijn er voldoende mogelijkheden voor sturing en controle?	+ -
Lokale beleidsruimte	Er is geen beleidsbevoegd van de gemeente gedelegeerd of gemandateerd. In die zin is wordt de lokale beleidsruimte enkel beperkt door de wettelijke kaders op het terrein van de Participatiewet en Werk & Inkomen.	Is er sprake van constructief samenspel tussen partijen?	0 Waalwijk zou meer samen met Baanbrekers beleid willen ontwikkelen en elkaars kennis en kunde benutten.
Uitredingsmogelijkheden	Een besluit tot uitreding moet worden verzonden aan het Algemeen Bestuur. Het Algemeen Bestuur regelt de financiële verplichting en overige gevolgen van de uitreding.	Welk spelniveau realiseren we met elkaar?	+ Doelen op regionaal niveau staan voorop.
<b>Belangrijkheid</b>		Is de raad actief in sturing en controle? En wordt de raad daartoe in staat gesteld?	+ -
Voor wie belangrijk?	Raad en college		
Waarom belangrijk?	Het gaat om een groep kwetsbare inwoners die extra hulp nodig hebben.		
Financiële bijdrage (2018)	<b>Incidenteel</b> € -		
In € 1.000,-	<b>Structureel</b> € 3.694,-		
Kansen	Verkennen van hoe Werk & Inkomen, Wmo en Welzijn & Zorg elkaar op snijvlakken kunnen versterken.		
(Top 3) risico's	In de GR is opgenomen dat de deelnemende gemeenten zich verbinden financieel bij te dragen indien het EV van de dienst daalt tot onder de € 1.2 Mln.		
Financiële weerstand/resultaat (jaar 2017)	<b>Weerstandsvermogen</b> Algemene reserve € 0,-	<b>Omvang EV</b> Start: - € 1.140,- Eind: + € 5.235,-	<b>Financieel resultaat</b> € 6.375,-
In € 1.000,-			
Politieke aandachtspunten	- Uitkomst van de herorientatie op kerntaken: invloed op besluitvorming; - Hoogte van de gemeentelijke bijdrage aan Baanbrekers; - Maatschappelijke effecten voor de inwoners van Waalwijk.		

# Dashboard Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant

Algemene kenmerken		Resultaten	
<b>Algemeen</b>	Datum actualisatie van het dashboard: 30-07-2018	<b>Waar zetten we op in?</b>	<b>Status</b> <b>Wat is de actuele situatie?</b>
Onderwerp	Openbare orde, veiligheid en hulpverlening, energie en duurzaamheid; Ruimtelijke ordening; Milieubeheer; Natuur; Landbouw en visserij; Publieke dienstverlening.	Motieven/meerwaarde voor samenwerking: Wettelijke verplichting om basistaken onder te brengen bij een omgevingsdienst.	+ Landelijk basistaken zijn ondergebracht in de omgevingsdienst.
Samenwerkingspartners	Gemeenten (27): Aalburg, Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Bergen op Zoom, Breda, Dongen, Drimmelen, Etten-Leur, Geertruidenberg, Gilze en Rijen, Goirle, Halderberge, Heusden, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Moerdijk, Oisterwijk, Oosterhout, Roosendaal, Rucphen, Steenberg, Tilburg, Waalwijk, Werkendam, Woensdrecht, Woudrichem en Zundert; Provincie (1): Provincie Noord-Brabant.	Gezamenlijke doelen 2017: Gelijk speelveld creëren op het terrein van vergunningverlening, handhaving en toezicht.	+ Resultaten t.a.v. gezamenlijke doelen 2017: Er is een gelijk speelveld gecreëerd. OMWB geeft op uniforme wijze uitvoering aan de wettelijke taken op het gebied van omgevingsrecht.
Aard samenwerking	Gezamenlijke uitvoering.	Lokale doelen voor Waalwijk 2017: - Kwaliteitsniveau van toetsing op basis van risicoprofielen vraagt lokaal maatwerk.	+ De omgevingsdienst werkt zoveel als mogelijk risico- en informatiegericht.
Website	www.omwb.nl	Politieke aandachtspunten Waalwijk: - In het verleden problemen met de kwaliteit van toezicht.	+ Is inmiddels onder controle.
Wettelijk verplicht (ja/nee)	Ja		
Portefeuillehouder	Wethouder Eric Daandels		
Ambtelijk accounthouder	-		
<b>Governance regime</b>			
Juridische vorm	Gemeenschappelijke regeling (Openbaar lichaam)		
Vertegenwoordigers	Collegelid in AB		
Raads- of collegeregeling	Collegeregeling		
Zeggenschap	1/27		
Bevoegdheden overgedragen?	Er zijn geen bevoegdheden overgedragen.		
Informatiemomenten raad	- Gemeenschappelijk uitvoeringskader VTH. - Begroting en Jaarverslag - Op specifieke thema's nieuwsbrieven.		
Sturingsmomenten raad	- Zienswijze op de jaarlijkse begroting.		
Lokale beleidsruimte	Wettelijke kaders bepalen de beleidsruimte.		
Uittredingsmogelijkheden	Uittreding is geregeld in de gemeenschappelijke regeling.		
<b>Belangrijkheid</b>			
Voor wie belangrijk?	Raad en college		
Waarom belangrijk?	Realiseren doelen rondom milieubeheer		
Financiële bijdrage (2018) In € 1.000,-	<b>Incidenteel</b> € 39,72 in 2017	<b>Structureel</b> € 615,-	
Kansen	Samenwerken in de buitengebieden door BOA's in te zetten die extra aandacht schenken aan drugsdumingen. Ook liggen er nog kansen om OMWB verder te benutten of door te ontwikkelen naar een kenniscentrum voor specialistische kennis.		
(Top 3) risico's	Er waren risico's rondom kwaliteit van organisatie, bedrijfsvoering en dienstverlening. Maar die zijn inmiddels onder controle.		
Financiële weerstand/resultaat (jaar 2016). In € 1.000,-	<b>Weerstandsvermogen</b> Ntb	<b>Omvang EV</b> Start: € x Mln. Eind: € x Mln.	<b>Financieel resultaat</b> € 0 Met reservemutatie.
Politieke aandachtspunten	Toezicht/toetsing bouwconstructies zelf doen of bij omgevingsdienst uit laten voeren.		
<b>Evaluatie en ontwikkelagenda</b>			
<b>Belangrijke aspecten</b>		<b>Status</b>	<b>Wat is de situatie?</b>
Eindoordeel: is er grip op samenwerking?		+	
Wordt de beoogde meerwaarde van samenwerking gerealiseerd?		0	Nvt
Worden lokale doelen van Waalwijk gerealiseerd?		+	Kwaliteit toezicht inmiddels op het niveau van verwachtingen Waalwijk.
Worden kansen verzilverd?		0	Ja, initiatieven door samen op te trekken in buitengebieden met BOA's. Wel liggen er nog kansen om de OMWB ook verder te benutten als kenniscentrum, bijvoorbeeld ten aanzien van het thema Duurzaamheid.
Worden risico's beheerst?		+	Bedrijfsvoering inmiddels oop orde.
Is de informatievoorziening op orde?		+	Er is goed zicht op de realisatie van werkplannen.
Zijn er voldoende mogelijkheden voor sturing en controle?		+	Met name het opdrachtgeverschap is ten opzichte van andere verbonden partijen goed doorontwikkeld. Er worden werkplannen en dienstverleningsovereenkomsten opgesteld.
Is er sprake van constructief samenspel tussen partijen		0	Het vertrouwen van Waalwijk in de omgevingsdienst groeit weer langzaam na de problemen op organisatorisch en financieel vlak in 2015/2016.
Welk spelniveau realiseren we met elkaar?		0	In het verleden was er sprake van samenwerking uit noodzaak. Langzamerhand meer verkenning naar gezamenlijk oppakken van kansen.
Is de raad actief in sturing en controle? En wordt de raad daartoe in staat gesteld?		+	De raad zet stevige moties indien de situatie dit vraagt. Voorbeeld is de motie in 2016 aangaande de organisatorische en financiële problemen van de OMWB.

# Dashboard Parkmanagement

Algemene kenmerken	
<b>Algemeen</b>	Datum actualisatie van het dashboard: 30-07-2018
Onderwerp	Veilige en representatieve bedrijventerreinen..
Samenwerkingspartners	Gemeente: Waalwijk
Aard samenwerking	Delen van hulpbronnen.
Website	<a href="http://www.parkmanagementwaalwijk.nl">www.parkmanagementwaalwijk.nl</a>
Wettelijk verplicht (ja/nee)	Nee
Portefeuillehouder	Wethouder Ronald Bakker
Ambtelijk accounthouder	-
<b>Governance regime</b>	
Juridische vorm	Besloten Vennootschap
Vertegenwoordigers	Collegelid in AvA
Raads- of collegeregeling	Collegeregeling.
Zeggenschap	100% aandelen
Bevoegdheden overgedragen?	Er zijn geen beleids- en verordeningbevoegdheden overgedragen.
Informatiemomenten raad	– De begroting en het jaarverslag – Werkbezoeken
Sturingsmomenten raad	De middelen die naar Parkmanagement gaan zijn opgenomen in de gemeentelijke begroting.
Lokale beleidsruimte	Er is volledig lokale beleidsruimte want Waalwijk is enig aandeelhouder.
Uittredingsmogelijkheden	In de statuten wordt beschreven hoe om te gaan met eventuele aankoop- en verkoop van aandelen.
<b>Belangrijkheid</b>	
Voor wie belangrijk?	College.
Waarom belangrijk?	Parkmanagement is een uitvoeringsorganisatie dat een bijdrage levert aan het doel om een aantrekkelijk vestigingsklimaat te realiseren.
Financiële bijdrage (2018) In € 1.000,-	<b>Incidenteel</b> € 100,- bij de oprichting. <b>Structureel</b> € 300,-
Kansen	Kansen liggen op het terrein van verduurzaming van de bedrijventerreinen door energiebesparing en inzet van hernieuwbare energiebronnen.
Top 3 risico's	Risico's zijn de afgelopen jaren geminimaliseerd door het afstoten van risicovolle projecten en activiteiten.
Financiële weerstand/resultaat (jaar 2016) In € 1.000,-	<b>Weerstandsvermogen</b> Nvt <b>Omvang EV</b> Start: € 5.505,- Eind: € 5.609,- <b>Financieel resultaat</b> - € 108,87 <b>Onttrekking reserve.</b>
Politieke aandachtspunten	In het verleden had Parkmanagement grote politieke aandacht vanwege het aangaan van risicovolle projecten en onvoldoende functiescheiding in het bestuur van de onderneming. Dat is nu onder controle en er zijn geen politieke aandachtspunten meer aan de orde.

Resultaten		
Waar zetten we op in?	Status	Wat is de actuele situatie?
Motieven/meerwaarde voor samenwerking: Er is geen sprake van samenwerking met andere gemeenten. Waalwijk is enig aandeelhouder.	0	Nvt.
Gezamenlijke doelen 2017: Samen met bedrijven op een bedrijventerrein zorg dragen voor een veilig, schoon en representatief bedrijventerrein.	+	Resultaten t.a.v. gezamenlijke doelen 2017: Het algemene beeld is dat de doelen worden gerealiseerd.  Er zijn geen evalueerbare doelen gesteld aan Parkmanagement en/of kwaliteitsmaatstaven waarmee bepaald kan worden of de doelen worden gerealiseerd.  Indirect stelt de gemeente wel evalueerbare kwaliteitsdoelen voor de openbare ruimte. Die zouden kunnen worden vertaald naar een opdracht voor Parkmanagement.
Extra lokale doelen voor Waalwijk 2017: • In 2017 heeft Parkmanagement het glasvezelbedrijf verkocht en daarmee is een financiële reserve opgebouwd. De gemeente Waalwijk heeft besloten dat deze reserve wordt ingezet voor de aankoop van grond aan de nieuw aan te leggen haven.	0	In de fase van verkenning en uitvoering.
Politieke aandachtspunten Waalwijk: De vraag is of de actuele privaatrechtelijke vorm (BV) nog wel de juiste is.	0	Dit punt is in verkenning.

Evaluatie en ontwikkelagenda		
Belangrijke aspecten	Status	Wat is de situatie?
Eindoordeel: is er grip op samenwerking?	+	Er is volledig grip, Waalwijk is enig aandeelhouder.
Wordt de beoogde meerwaarde van samenwerking gerealiseerd?	0	Er is geen sprake van samenwerking met andere gemeenten.
Worden lokale doelen van Waalwijk gerealiseerd?	+	Algemene beeld is dat de doelen worden gerealiseerd.
Worden kansen verzilverd?	0	Kansen rondom verduurzaming bevinden zich nog in een oriënterende fase.
Worden risico's beheerst?	+	Na ingrijpen van de raad en het college worden de risico's weer voldoende beheerst.
Is de informatievoorziening op orde?	-	Er is onvoldoende informatie voorhanden met betrekking tot de inhoudelijke doelrealisatie. De informatie is vooral financieel van aard.
Zijn er voldoende mogelijkheden voor sturing en controle?	+	Het college heeft alle mogelijkheden voor sturing in handen.
Is er sprake van constructief samenspel tussen partijen?	+	Relatie met de directie en RVC is constructief.
Welk spelniveau realiseren we met elkaar?	0	Lokale doelen staan voorop.
Is de raad actief in sturing en controle? En wordt de raad daartoe in staat gesteld?	0	Raad was actief toen problemen zich voordeden. Nu dat is opgelost is de raad minder actief.

## Reactie college van burgemeester en wethouders

**Van:**

**Verzonden:** woensdag 5 december 2018 15:27

**Aan:**

**Onderwerp:** Bestuurlijke reactie op Rekenkameronderzoek Verbonden Partijen

Namens het college hieronder de bestuurlijke reactie aan de Rekenkamercommissie over het onderzoek naar Verbonden Partijen. Graag dit bericht doorsturen naar de commissie.

Ten aanzien van Baanbrekers:

- In het rapport staat dat er verschillende beelden zijn over de besluitvorming rondom Baanbrekers 2.0. Dit moet eigenlijk zijn: "Aanvankelijk bestonden er verschillende beelden. Met de presentatie van de directeur van Baanbrekers tijdens de raadsbijeenkomst op 22 november 2018 is dit opgehelderd."

Ten aanzien van Hart van Brabant:

- De opmerking op pagina 16 (en later op p.40) om ex ante de raad te betrekken bij het portefeuillehouderoverleg Hart van Brabant is praktisch onmogelijk. Daarvoor komen de stukken te laat. Overigens moeten besluiten in op dit overleg vaak nog voorgelegd worden aan de gemeenteraad.
- Over opmerking pagina 16 dat er voor een Radendag van de regio geen afstemming is tussen college en gemeenteraad: zeer recent is dat wel gebeurd in voorbereiding van de Radendag van 17 november over de actualisatie van de Strategische Meerjaren Agenda.

Ten aan zien van Parkmanagement:

- Op hoofdlijnen herkennen we het beeld dat van Parkmanagement wordt geschetst. Parkmanagement Waalwijk B.V. is een stabiele organisatie waar risico's na ingrijpen door raad en college voldoende worden beheerst en grip is op de samenwerking. Dit beeld kunnen we volledig onderschrijven en zijn tevreden dat de rekenkamer dit ook constateert.
- De onderzoekers stellen dat er geen objectieve indicatoren zijn om de prestaties van Parkmanagement te beoordelen. Bij deze opmerking moet worden meegenomen dat Parkmanagement een uitvoerende organisatie is die vervolgens zelf inhuint. Een van zijn voornaamste taken is het onderhoud van de openbare ruimte op de bedrijventerreinen op Haven. Bij deze taak wordt door middel van beeldkwaliteitsplannen wel gewerkt met objectieve 'meetbare' CROW-normen. Verder zijn de objectieve meetbare doelen inderdaad beperkt
- In het rapport wordt opgemerkt dat de verantwoording van Parkmanagement Waalwijk louter financieel is. Deze opmerking dient te worden genuanceerd. Parkmanagement levert naast een financieel jaarverslag ook een inhoudelijk jaarverslag/verslag een toelichting op uitgevoerde activiteiten. Dit verslag wordt echter gedeeld met de RvC en de aandeelhouder, dus het college, en niet met de raad. Dit verslag zou in de toekomst, indien zij dit wenst, met de gemeenteraad kunnen worden gedeeld.

Met vriendelijke groet,

Concern Strategie

## Nawoord Rekenkamercommissie

De rekenkamercommissie heeft zoals vastgelegd in het onderzoeksprotocol het college van Burgemeester en Wethouders gevraagd naar een bestuurlijke reactie op ons rapport.

De rekenkamercommissie heeft deze reactie enige dagen na de verstreken antwoordtermijn ontvangen.

Naast de constatering dat deze reactie te laat was, is de commissie ontstemd over de vorm van deze reactie. Is dit de bestuurlijke reactie van het college? Een e-mail in plaats van een door het college ondertekende bestuurlijke reactie.

Daarnaast overheerst vooral teleurstelling. In uw reactie op ons rapport gaat u nauwelijks tot niet in op de hoofdlijnen en de conclusies van ons onderzoek.

Als rekenkamercommissie willen wij, als instrument van de raad, rapporten afleveren waarbij wij op zijn minst verwachten dat het college daarop een serieuze bestuurlijke reactie geeft. Dit doet recht aan het werk van de rekenkamercommissie en de raad.

De rekenkamercommissie,

Anja van de Westelaken, voorzitter

Harry ten Caten, lid

Karel Tercic, lid



## Bijlage 1 Overzicht verbonden partijen

Hieronder volgt een lijst van alle verbonden partijen waarin gemeente Waalwijk momenteel participeert.

	Verbonden partijen	Doelstelling	Juridische vorm
1	Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant	Crisisbeheersing, rampenbestrijding, brandweezorg, geneeskundige hulpverlening bij rampen en handhaving openbare orde en veiligheid.	Publiekrechtelijk
2	Baanbrekers	Uitvoering Wet Sociale Werkvoorziening en Wet Werk en Bijstand.	Publiekrechtelijk
3	GGD Hart van Brabant	Openbare gezondheidszorg/collectieve preventie.	Publiekrechtelijk
4	Regionale Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant	Vergunningverlening, toezicht en handhaving op het gebied van milieu.	Publiekrechtelijk
5	Regio Hart van Brabant	Regionale samenwerking op beleidsmatig en strategisch gebied rondom 10 prioritaire projecten.	Publiekrechtelijk
6	Streekarchief Langstraat Heusden Altena	Beheer van overgebrachte archiefbescheiden en toezicht op niet overgebrachte bescheiden. Bevorderen lokaal en streek historisch onderzoek.	Publiekrechtelijk
7	Regionale Ambulance Brabant Midden-West-Noord	Verlenen van ambulancezorg.	Publiekrechtelijk
8	Parkmanagement	Beheer van Haven Zeven.	Privaatrechtelijk
9	Brabant Water NV	Winnen, zuiveren, transporteren en leveren drink- en industriewater.	Privaatrechtelijk
10	Enexis Holding NV	In stand houden netwerken voor levering energie.	Privaatrechtelijk
11	Bank Nederlandse Gemeenten	Bank van en voor overheden.	Privaatrechtelijk
12	Verordering Enexis BV	Beheer van een bruglening van aandeelhouders aan Enexis Holding N.V.	Privaatrechtelijk
13	Intergas	Tijdelijk beheerstructuur in verband met verkoop aan Enexis.	Privaatrechtelijk
14	CBL Vennootschap BV	Vertegenwoordigen van verkopende aandeelhouders van Essent in de afwikkeling van cross border leases.	Privaatrechtelijk
15	Verkoop Vennootschap BV	Afwikkeling rechten en verplichtingen verkopende aandeelhouders Essent.	Privaatrechtelijk
16	Publiek Belang electriciteits productie BV	Onderbrengen belang van verkopende aandeelhouders van Essent in verband met belang van Essent in kerncentrale Borssele en juridische procedure van Delta (die ook belang heeft in kerncentrale).	Privaatrechtelijk
17	Claim Staat Vennootschap BV	Voeren van schadevergoedingsprocedure tegen de Staat der Nederlanden namens de oud aandeelhouders Essent.	Privaatrechtelijk

## Bijlage 2 Waar richt de raad zich op?

De onderstaande tabel geeft aan wat de belangrijkste onderwerpen zijn waar de raad zich per verbonden partij op richt volgens de enquête onder ambtelijk accounthouders.

Verbonden partij	Belangrijk terugkerende punten in de raad
Baanbrekers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invloed op besluitvorming.</li> <li>• Hoogte van de gemeentelijke bijdrage aan Baanbrekers.</li> <li>• Maatschappelijke effecten voor de inwoners van onze gemeente.</li> </ul>
Brabant Water NV	Mogelijkheid tot uitkering van dividend door Brabant Water. Het grote vermogen van Brabant Water. Mogelijke schadeloosstelling door Brabant Water aan de Tilburgse Waterleiding Maatschappij.
Enexis Holding NV	Geen.
GGD Hart van Brabant	Financiën (kosten) in relatie tot beleidsresultaten.
Parkmanagement BV	Parkmanagement heeft in het verleden een aantal risicovolle projecten gehad (bijvoorbeeld glasvezel). De raad heeft hier vanzelfsprekend bij stilgestaan. Omdat de organisatie 100% dochter van de gemeente is, is sturing relatief direct. Inmiddels zijn de risico's door Parkmanagement afgebouwd. De raad weet dat de risicovolle deelnemingen zijn beëindigd.
RAV Brabant Midden-West-Noord	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiën.</li> <li>• Resultaat.</li> <li>• Controleer- en stuurbaarheid indien mogelijk.</li> </ul>
Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieel.</li> <li>• Bedrijfsvoering.</li> </ul>
Regio Hart van Brabant	Jaarlijkse financiële bijdrage.
Streekarchief LHA	Kosten per inwoner
Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant	De raad stelt met name vragen over de hoogte van de financiële bijdrage en wat daar wel/niet voor gedaan wordt. Kritische blik: rendeert het geld van onze inwoner?

Tabel: punten waaraan de raad aandacht geeft per verbonden partij (Bron: digitale enquête onder ambtelijk accounthouders).

## Bijlage 3 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 samenwerkingsverbanden beoordelen. Wij 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 – opdrachtnemer
- relatie. 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 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.



Figuur: Verlengd versus verlegd lokaal bestuur

Vanuit het perspectief van 'verlengd of verlegd lokaal bestuur' is het normenkader opgesteld, we daarbij aan op de blokken uit het evaluatiemodel.

**(A) Inventarisatie van samenwerkingsverbanden**

Het betreft een inventarisatie en beschrijving. Daarvoor gelden geen normen.

**(B) Aangaan van samenwerking**

Bij het aangaan van een samenwerkingsverband 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 en doelen zijn op het gebied van samenwerking, wie/wat eventueel preferente partners en vormen zijn en welke samenwerkingsverbanden er al zijn. De visie helpt om vanuit overzicht keuzes te maken over het aangaan van samenwerking – in plaats van dat dit 'verkokerd' of ad hoc gebeurt.
- 2 De raad beschikt over en gebruikt een **afwegingskader** voor het aangaan van nieuwe samenwerking. Het afwegingskader biedt bijvoorbeeld zicht op de stappen en afwegingen die doorlopen moeten worden bij het maken van keuzes over nieuwe samenwerkingsverbanden en de (voor- en nadelen van) mogelijke samenwerkingsvormen.
- 3 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 samenwerking en hoe eenvoudig moet het zijn om uit te treden?
- 4 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 samenwerking.

**(C) Beheren: sturing, controle en verantwoording van samenwerking**

- 5 De (gemeente)raad heeft **voldoende overzicht en inzicht**. Het gaat onder meer om:
  - > Tijdige en accurate informatie van het college over nieuwe ontwikkelingen, risico's, resultaten en politiek relevante keuzevraagstukken.
  - > Informatie aan de raad is 'lokaal' en biedt inzicht in de financiële en inhoudelijke resultaten voor de eigen gemeente.
  - > Zicht op realisatie van de beoogde meerwaarde van samenwerking.
- 6 De gemeente(raad) heeft **voldoende sturingsmogelijkheden 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?
  - > Lokale beleidsruimte en mogelijkheden voor lokaal maatwerk: biedt samenwerking de mogelijkheid tegen aanvaardbare kosten lokaal maatwerk af te nemen of is het 'one size fits all'?
  - > Heldere kaders / mandaat meegeven: gaan vertegenwoordigers van de gemeente in de samenwerking met een heldere opdracht of boodschap op pad om het gesprek of de onderhandeling met andere gemeenten aan te gaan?
  - > Contact tussen de verschillende gemeenteraden of collega-fracties om een succesvolle invloedspoging te organiseren.
  - > Timing: komt de raad op tijd in beeld om te kunnen sturen en controleren?

- 7 De **verantwoording** van de samenwerkingsverbanden biedt informatie op maat. De raad heeft op basis van deze informatie voldoende zicht op de samenwerkingsverbanden en de mate waarin zij (tegen welke kosten) lokale doelen realiseren. Dit stelt de gemeenteraad in staat om het samenwerkingsverband te controleren en een oordeel te vellen over doeltreffendheid en doelmatigheid van het samenwerkingsverband.

*(D) Evaluatie van samenwerking*

- 8 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 wijziging, uittreding of beëindiging van samenwerking.
- 9 De gemeenteraad is in staat om de samenwerking te wijzigen, verlaten of te beëindigen indien daartoe aanleiding bestaat.
- 10 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).

## Bijlage 4 Respondenten- en Bronnenlijst

### Respondentenlijst

Functie	Organisatie
<b>Ambtelijke organisatie</b>	
Ambtelijk accounthouder Baanbrekers	Gemeente Waalwijk
Ambtelijk accounthouder Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant	Gemeente Waalwijk
Ambtelijk accounthouder Regio Hart van Brabant	Gemeente Waalwijk
Ambtelijk accounthouder Parkmanagement	Gemeente Waalwijk
<b>College van B&amp;W / Portefeuillehouders</b>	
Wethouder, portefeuillehouder Baanbrekers en Parkmanagement	Gemeente Waalwijk
Wethouder, portefeuillehouder Regionale Omgevingsdienst	Gemeente Waalwijk
Wethouder, deelportefeuillehouder Regio Hart van Brabant	Gemeente Waalwijk
Burgemeester, portefeuillehouder Regio Hart van Brabant	Gemeente Waalwijk
Gemeentesecretaris	Gemeente Waalwijk
<b>Raadsleden</b>	
Raadslid fractie LokaalBelang	Gemeente Waalwijk
Raadslid fractie LokaalBelang	Gemeente Waalwijk
Raadslid fractie: CDA	Gemeente Waalwijk
Raadslid fractie CU	Gemeente Waalwijk
Raadslid fractie LokaalBelang	Gemeente Waalwijk
Raadslid fractie: ChristenUnie	Gemeente Waalwijk
Raadslid fractie: D66	Gemeente Waalwijk
Raadslid fractie: GroenLinksaf	Gemeente Waalwijk
Raadslid fractie VVD	Gemeente Waalwijk
<b>Vertegenwoordigers van verbonden partijen</b>	
Account- en relatiemanager	Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant
Beleidsadviseur	Baanbrekers
Algemeen directeur a.i.	Baanbrekers
Programmadirecteur	Regio Hart van Brabant
Directeur	Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant
Directeur	Parkmanagement BV

## Bronnenlijst

	Maand	Jaar	Titelbeschrijving
<b>Algemeen</b>			
1			Gemeente Waalwijk, <i>Toekomstvisie Waalwijk 2025 'Samenwerken aan de toekomst'</i> .
2			Gemeente Waalwijk, <i>Notitie Regionale samenwerking vanuit Waalwijks perspectief</i> .
3	10	2012	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsinformatiebrief 10-12 Actuele stand van zaken rondom intergemeentelijke samenwerking</i> , oktober 2012
4	12	2012	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsvoorstel, Kadernota verbonden partijen</i> , 13 december 2012.
5	12	2012	Gemeente Waalwijk, <i>Kadernota verbonden partijen</i> , 13 december 2012
6	10	2013	Gemeente Waalwijk, <i>gewijzigde raadsvoorstel, Evaluatie van 'Regionale samenwerking vanuit Waalwijks perspectief'</i> , 10 oktober 2013
7	1	2014	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsinformatiebrief 1-14 Samenwerking in De Langstraat</i> , 9 januari 2014
8	4	2014	Gemeente Waalwijk, <i>Coalitieprogramma 2014-2018 Krachten bundelen</i> , 8 mei 2014
9	7	2017	Gemeente Waalwijk, <i>gewijzigd raadsvoorstel, Kadernota, voorjaarsbericht 2017 en 1<sup>e</sup> kwartaal wijziging begroting 2017</i> , 6 juli 2017. Inclusief bijlagen: 1. besluit 1 <sup>e</sup> kwartaal wijziging begroting 2017, 6 juli 2017; 2. Voorjaarsbericht 2017, mei 2017; 3. besluit voorjaarsbericht 2017, 6 juli 2017; 4. Kadernota 2018 voor de begroting 2018 en meerjarenramingen 2019-2021, 30 mei 2017.
10	3	2018	Gemeente Waalwijk, <i>Overdrachtsdocument voor collegevorming 2018-2022</i> , maart 2018
11	5	2018	Gemeente Waalwijk, <i>Coalitieprogramma 2018-2022 Samen duurzaam vooruit</i> , mei 2018
12	6	2018	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsvoorstel, Kaderstelling voor de begroting 2019, voorjaarsbericht 2018 en kwartaalwijziging begroting 2018</i> , 28 juni 2018. Inclusief bijlagen: Bijlage 1: 10 <sup>e</sup> Begrotingswijziging 2018 (kwartaal wijziging); Bijlage 2: Voorjaarsbericht 2018, mei 2018 Bijlage 3: 14 <sup>e</sup> Begrotingswijziging 2018 (voorjaarsbericht 2018); Bijlage 4: Coalitieprogramma; Overig: Overzicht vragen vanuit de raad en beantwoording, 15 juni 2018.
<b>Casus: Baanbrekers</b>			
1	5	2012	Gemeente Waalwijk, <i>2<sup>e</sup> gewijzigd raadsbesluit, Samenvoeging ISD-WML</i> , 31 mei 2012. Inclusief bijlagen: – Notitie fusie Intergemeentelijke Sociale Dienst en Werkvoorziening Midden Langstraat, – De gemeenschappelijke regeling Uitvoeringsorganisatie ISD-ML en WML; – Memorie van Toelichting Gemeenschappelijke Regeling; – PSW, Eindnotitie Verkenning samenwerking WML-ISD, 22 februari 2012; – Stuurgroep fusie ISS-WML, Visie "Andere kijk, nieuwe koers", 22 november 2011.
2	1	2013	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsinformatiebrief 03-13, Voorzetting Sociaal Economisch Team 2013</i> , 18 januari 2013.

	Maand	Jaar	Titelbeschrijving
3	12	2014	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsvoorstel Beleidsnota Participatiewet "Iedereen doet mee in de Langstraat"</i> , 11 december 2014, agendanr.: CS5, Kenmerk: 14-0073763. Inclusief bijlagen: <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Gemeenten in de Langstraat, Beleidsnota Participatiewet "Iedereen doet mee in de Langstraat", 26 september 2014;</li> <li>2 Klantenkamer WSW De Langstraat, Advies Nota "Iedereen doet mee in de Langstraat", 30 september 2014;</li> <li>3 Colleges Langstraat-gemeenten, Reactie advies Klantenkamer WSW De Langstraat, 9 oktober 2014;</li> <li>4 Klantenraad, WWB-Kamer, Advies inzake beleidsnota Participatiewet, 1 oktober 2014;</li> <li>5 Colleges Langstraat-gemeenten, Reactie op advies Klantenraad, WWB-Kamer De Langstraat, 9 oktober 2014.</li> </ol>
4	4	2015	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsvoorstel Strategisch plan 2015-2017 en meerjarenbegroting 2015-2018 Baanbrekers</i> , 2 april 2015, agendanr. CS2, kenmerk: 15-0009638. Inclusief bijlagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Baanbrekers, Strategisch plan 2015-2018, 29 januari 2015, concept;</li> <li>– Baanbrekers, Meerjarenbegroting 2015-2018, 29 januari 2015, concept.</li> </ul>
5	5	2015	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsinformatiebrief 22-15, De tegenprestatie in de Participatiewet</i> , 18 mei 2015.
6	9	2015	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsinformatiebrief 41-15, SET</i> , 17 september 2015. Inclusief bijlage: Stuurgroep SET, Evaluatie en Advies Sociaal Economisch Team De Langstraat, 10 maart 2014.
7	12	2015	Baanbrekers, <i>Gemeenschappelijke Regeling 'Uitvoeringsorganisatie Baanbrekers', 12<sup>e</sup> wijziging</i> , 1 december 2015
8	5	2016	Baanbrekers, <i>Conceptbegroting 2017 en meerjarenbegroting 2018-2020</i> , 25 mei 2016
9	6	2016	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsvoorstel Jaarverslag 2015 &amp; jaarplan 2016, jaarstukken 2015, geactualiseerde begroting 2016, conceptbegroting 2017 en meerjarenbegroting 2018-2020</i> , 16 juni 2016, agendanr. CS2, kenmerk 16-0045422
10	3	2017	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsinformatiebrief 17-17, Huisvestingstaakstelling vergunninghouders 2017 en uitvoeringskosten 2017 Baanbrekers "werken aan een nieuwe toekomst 2.0"</i> , 7 maart 2017. Inclusief bijlagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Notitie "Samenwerken aan de toekomst 2.0", januari 2017;</li> <li>– Baanbrekers, Offerte "Van huisvesting tot zelfstandigheid, Maatschappelijke begeleiding statushouders", maart 2017;</li> <li>– Brief van Gedeputeerde Staten van Noord-Brabant m.b.t. interbestuurlijk toezicht huisvesting vergunninghouders, 31 januari 2017.</li> </ul>
11	4	2017	Baanbrekers, <i>Kadernota 2018</i> , 13 april 2017 (datum voorlopige vaststelling AB)
12	6	2017	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsvoorstel Kadernota 2018, jaarstukken 2016, geactualiseerde begroting 2017 en meerjarenbegroting 2018-2021, ontwerpbegroting 2018 en meerjarenbegroting 2019-2021</i> , 25 juni 2017, agendanr. R5.6-17, kenmerk: 17-0046962. Inclusief bijlage: Amendement CDA, Herpositioneringonderzoek Baanbrekers, 15 juni 2017.
13	12	2017	Baanbrekers, <i>concept 3<sup>e</sup> Bestuursrapportage 2017</i> , 1 december 2017.
14	1	2018	Baanbrekers, <i>Voorstel Baanbrekers 2.0 "Buiten-gewoon gelukkig"</i> , 4 januari 2018, conceptversie Dagelijks Bestuur.
15	2	2018	Baanbrekers, Presentatie Baanbrekers 2.0 bij informatieavond voor de raad, 22 februari 2018.



	Maand	Jaar	Titelbeschrijving
16	6	2018	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsvoorstel Jaarstukken 2017, Geactualiseerde begroting 2018 en ontwerpbegroting 2019 e.v. Baanbrekers</i> , 21 juni 2018, agendanummer R5.5-18, kenmerk 18-0040436. Inclusief bijlagen: 1 Baanbrekers, Aanbiedingsbrief college, Jaarstukken 2017, 13 april 2018; 2 Baanbrekers, Jaarstukken 2017 definitief, 6 april 2018; 3 Baanbrekers, Aanbiedingsbrief college, Begrotingen, 13 april 2018; 4 Baanbrekers, Brief aan colleges, Bijstelling recent ter zienswijze toegezonden geactualiseerde begroting 2018, 20 april 2018. 5 Baanbrekers, Geactualiseerde begroting 2018 en Meerjarenbegroting 2019-2021, 13 april 2018, concept; 6 Baanbrekers, Ontwerpbegroting 2019 en meerjarenbegroting 2020-2022, 13 april 2018, concept. Vragen en antwoorden in de raadsvergadering: – Vragen LokaalBelang en antwoorden, 21 juni 2018; – Vragen CU en antwoorden, 21 juni 2018 – Vragen D66 en antwoorden, 21 juni 2018
<b>Casus: Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant (OMWB)</b>			
1	?	?	OMWB, <i>Beleidsmatige en financiële kaders voor de begrotingen 2016 &amp; 2017 en de meerjarenramingen tot en met 2020</i> , datum onbekend.
2	?	?	OMWB, <i>Vouwfolder Huis op Orde, Bouwstenen voor de toekomst</i> , datum onbekend.
3	?	2012	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsinformatiebrief 7-12, Vorming RUD Midden- en West-Brabant, 2012</i> .
4	?	2012	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsinformatiebrief 29-12, Vorming RUD Midden- en West-Brabant, 2012</i> .
5	9	2012	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsvoorstel Instemmen met Gemeenschappelijke Regeling Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant</i> , 13 september 2012. Inclusief bijlagen: – Concept Gemeenschappelijke Regeling Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant, 8 juni 2012; – Toelichting GR Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant, 8 juni 2012; – Indicatieve begroting Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant, 20 juni 2012; – Toelichting rol colleges en raden/staten bij oprichting GR; – Bedrijfsplan Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant, 15 juni 2012.
6	4	2015	OMWB, <i>Aanbiedingsbrief Ontwerpbegroting 2016 en ontwerpmeerjarenbegroting 2016-2019</i> , 13 april 2015
7	4	2015	OMWB, <i>Kaderbrief/Ontwerpbegroting en Meerjarenraming 2016</i> , 9 april 2015, versie 1.1
8	6	2015	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsvoorstel, Begroting 2016 en meerjarenraming 2016-2019 Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant</i> , 18 juni 2015, agendanr. CR5, kenmerk 15-00116876
9	1	2016	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsinformatiebrief 04-16, Onrechtmatig besluit van algemeen bestuur Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant over begrotingswijziging</i> , 12 januari 2016. Inclusief bijlage: – Collegebrief aan OMWB, Rechtmatigheid Besluitvorming over begrotingswijziging tijdens AB vergadering op 9 december 2015, 12 januari 2016.
10	7	2016	OMWB, <i>AB-besluit tot vaststelling van de begroting 2017</i> , 13 juli 2016. Inclusief <i>Begroting 2017 en meerjarenraming 2018-2020</i> , versie 27 juni 2016.
11	12	2016	Gemeente Waalwijk, <i>Publicatie Gemeenteblad, Verordening Kwaliteit Vergunningverlening, Toezicht en handhaving Omgevingsrecht gemeente Waalwijk</i> , 23 december 2016
12	3	2017	OMWB, <i>Ontwerpbegroting 2018 en meerjarenraming 2019-2021</i> , 13 april 2017
13	3	2018	OMWB, <i>Jaarstukken 2017</i> , 3 april 2018

	Maand	Jaar	Titelbeschrijving
14	4	2018	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsvoorstel, Aanpassing Gemeenschappelijke Regeling OMWB</i> , 12 april 2018, agendanr. R3.2-18, kenmerk 17-0114265. Inclusief bijlagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ontwerptekst van de gemeenschappelijke regeling Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant, inclusief 2<sup>e</sup> wijziging.</li> <li>– Memorie van toelichting, behorende bij de ontwerptekst van de GR Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant, inclusief de 2<sup>e</sup> wijziging van de regeling;</li> <li>– Vergelijking van de vigerende tekst van de GR Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant met de ontwerptekst van de regeling, zoals die gaat luiden na de 2<sup>e</sup> wijziging van de regeling.</li> </ul>
15	4	2018	Gemeente Waalwijk, <i>Besluitenlijst raadsvergadering</i> , 12 april 2018
16	5	2018	OMWB, <i>Gemeenschappelijk Uitvoeringskader VTH 2018</i> , 30 mei 2018
17	5	2018	OMWB, <i>Voorstel AB, Voorstel inzake Gemeenschappelijk Uitvoeringskader (GUK)</i> , 29.05.2018. Inclusief bijlagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– OMWB, Gemeenschappelijk Uitvoeringskader VTH 2018, regio Midden- en West-Brabant, concept 30 mei 2018;</li> <li>– OMWB, Notitie samenhang MWB-norm, GUK en Programmering taken OMWB.</li> </ul>
18	6	2018	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsvoorstel, Voorlopige jaarrekening 2017 en ontwerpbegroting 2019 OMWB</i> , 21 juni 2018, agendanr. R5.1-18, kenmerk 18-0046877. Inclusief bijlagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aanbiedingsbrief OMWB aan colleges/raden en gs/ps deelnemers GR OMWB, 30 maart 2018;</li> <li>– OMWB, Jaarstukken 2017, 3 april 2018;</li> <li>– OMWB, Begroting 2019 en meerjarenraming 2020-2022, 23 maart 2018;</li> <li>– Vragen en antwoorden ChristenUnie bij behandeling raadsvoorstel;</li> <li>– Vragen en antwoorden LokaalBelang bij behandeling raadsvoorstel.</li> </ul>
19	6	2018	OMWB, <i>Overzicht ontvangen conceptzienswijzen begroting 2019</i> , 15 juni 2018
20	6	2018	OMWB, <i>Voorstel AB, Programmering MWB-norm</i> , 29 mei 2018. Inclusief bijlagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– SeinstravandeLaar, brief Uitgangspunten programmeren MWB-norm, 7 juni 2018.</li> </ul>
21	7	2018	OMWB, <i>Voorstel AB, Overdrachtsdocument t.b.v. het nieuw AB van de OMWB</i> , 4 juli 2018. Inclusief bijlage: Overdrachtsdocument OMWB, periode 2018-2022, 13 juni 2018.
22	7	2018	OMWB, <i>Voorstel AB, Vaststellen begroting 2019 en reactie op ingediende zienswijzen</i> , 4 juli 2018
23	7	2018	OMWB, <i>Voorstel AB, Eerste bestuursrapportage 2018 en 2<sup>e</sup> begrotingswijziging 2018</i> , 4 juli 2018. Inclusief bijlagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– OMWB, Eerste bestuursrapportage 2018, 13 juni 2018;</li> <li>– OMWB, Tweede begrotingswijziging 2018, datum onbekend.</li> </ul>
<b>Casus: Regio Hart van Brabant</b>			
1		2012	Regio Hart van Brabant, <i>Ontwerpbegroting 2013</i> , datum onbekend.
2	11	2013	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsvoorstel, Zienswijze regionale ruimtelijke visie</i> , 14 november 2013. Inclusief bijlagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gemeente Waalwijk, <i>Memo, reactie op regionale ruimtelijke visie "Hart van Brabant 2025"</i>;</li> <li>– Gemeente Waalwijk, <i>brief aan Regio Hart van Brabant, zienswijze bespreekdocument ruimtelijke visie Hart van Brabant</i>, 15 november 2013.</li> <li>– Regio Hart van Brabant, <i>Ruimtelijke visie Hart van Brabant 2015 "Dynamiek in een aangenaam landschap"</i>, bespreekversie, 11 juli 2013.</li> </ul>

	Maand	Jaar	Titelbeschrijving
3	11	2014	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsvoorstel, Toestemming wijziging Gemeenschappelijke Regeling Hart van Brabant i.v.m. de jeugdhulp en instemmen deelbegroting 2015 Jeugdhulp Hart van Brabant</i> , 20 november 2014. Inclusief bijlagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Regio Hart van Brabant, <i>Wijziging Gemeenschappelijke Regeling Regio Hart van Brabant</i>, versie 3 juli 2014;</li> <li>– <i>Conceptbesluit van het AB van het openbaar lichaam Regio Hart van Brabant</i>, datum onbekend.</li> <li>– <i>Deelbegroting 'nieuwe middelen' voor (boven)lokale jeugdhulptaken HvB 2015</i>, datum onbekend.</li> <li>– <i>Toelichting afspraken inzake het cijfermatig overzicht begroting 2015</i>.</li> </ul>
4	12	2014	Regio Hart van Brabant, <i>Gemeenschappelijke Regeling Regio Hart van Brabant</i> , december 2014.
5		2015	Gemeente Tilburg, <i>Nota voorstel spelregels regionale samenwerkingsverbanden, 2015</i>
6	12	2015	Gemeente Waalwijk, <i>Bestuursbrief 14-15, Strategische meerjarenagenda 2016-2020 Regio Hart van Brabant</i> , 9 december 2015. Inclusief bijlage: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gemeente Waalwijk, <i>brief aan AB van Regio Hart van Brabant, reactie op Strategische Meerjarenagenda 2016-2020</i>, 9 december 2015.</li> </ul>
7	12	2015	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsvoorstel, Herijking financiële beleidskader deelbegroting Jeugd 2015 en 2016 Regio Hart van Brabant</i> , 17 december 2015. Inclusief bijlagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Regio Hart van Brabant, <i>Voorstel AB en Bestuurscommissie Jeugd regio Hart van Brabant, herijking financiële beleidskaders deelbegroting Jeugd 2015</i>, 20 oktober 2015.</li> <li>– Regio Hart van Brabant, <i>Informatie voor colleges en raden, Stand van zaken Samen voor de Jeugd regio Hart van Brabant</i>, november 2015.</li> <li>– Gemeente Waalwijk, <i>Motie voorstel CS1: Herijking financiële beleidskaders deelbegroting Jeugd 2016 regio Hart van Brabant</i>, 17 december 2015</li> </ul>
8	?	2016	Regio Hart van Brabant, <i>Strategische Meerjarenagenda 2016-2020</i> , datum onbekend.
9	?	2016	Regio Hart van Brabant, <i>Fotoboek 'Waar het hart vol van is...', vier jaar regionale samenwerking in beeld (2012-2015)</i> , datum onbekend.
10	1	2016	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsinformatiebrief 05-16, Financiële Verordening Regio Hart van Brabant</i> , 19 januari 2016. Inclusief bijlagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Regio Hart van Brabant, <i>AB-besluit, vaststelling van de financiële verordening</i>, 10 december 2016</li> <li>– Regio Hart van Brabant, <i>Financiële Verordening Regio Hart van Brabant 2015</i>, 10 december 2016 (datum vaststelling AB).</li> </ul>
11	7	2016	Gemeente Waalwijk, <i>Gewijzigd raadsvoorstel, Strategische Meerjarenagenda 2016-2020, jaarrapport 2015, algemene en financiële kaders en de ontwerpbegroting 2017 van Regio Hart van Brabant</i> , 14 juli 2016. Inclusief bijlagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Regio Hart van Brabant, <i>aanbiedingsbrief aan de raden, Ontwerpbegroting 2017 en herijking jeugdhulp 2016</i>, 3 juni 2016.</li> <li>– Regio Hart van Brabant en Midpoint Brabant, <i>Ontwerpbegroting 2017</i>, 3 juni 2016.</li> </ul>
12	12	2016	Regio Hart van Brabant en Provincie Noord-Brabant, Regionaal Ruimtelijk Overleg Midden Brabant, <i>Regionale Agenda Wonen, deel A</i> , 15 december 2016.
13	1	2017	Regio Hart van Brabant, <i>Regionale Uitvoeringsagenda Jeugdhulp 2017 "Samenwerken in balans"</i> , 26 januari 2017 (datum vaststelling Bestuurscommissie Jeugdhulp Regio Hart van Brabant).
14	3	2017	Wageningen University en Research en TIREG, <i>rapport Raadsleden met een hart voor Brabant</i> , maart 2017.
15	4	2017	Regio Hart van Brabant, <i>brief aan de raden, Democratische legitimatie</i> , 6 april 2017.

	Maand	Jaar	Titelbeschrijving
16	6	2017	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsvoorstel, Jaarrapport en jaarverslag 2016, kaderbrief en begroting 2018 Regio Hart van Brabant en Midpoint Brabant</i> , 29 juni 2017. Inclusief bijlagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Regio Hart van Brabant, <i>Aanbiedingsbrief Concept geconsolideerd Jaarrapport 2016 Regio Hart van Brabant</i>, 30 mei 2017;</li> <li>– Regio Hart van Brabant, <i>Jaarrapport 2016 Regio Hart van Brabant</i>, datum onbekend;</li> <li>– Regio Hart van Brabant, <i>Jaarrapport 2016 Midpoint Brabant</i>, datum onbekend;</li> <li>– Regio Hart van Brabant, <i>Kaderbrief 2018</i>, 24 april 2017;</li> <li>– Gemeente Waalwijk, <i>Brief college Waalwijk, reactie op kaderbrief HvB</i>, 7 april 2017;</li> <li>– Regio Hart van Brabant, <i>Ontwerpbegroting 2018 Regio Hart van Brabant en Midpoint Brabant</i>, datum onbekend.</li> </ul>
17	7	2017	Regio Hart van Brabant, <i>Begroting 2018</i> , vastgesteld in AB 13 juli 2017
18	7	2017	Regio Hart van Brabant, <i>Regionale Energie Strategie Hart van Brabant "Energie neutraal in 2050 – vanaf nu"</i> , concept, 24 juli 2017.
19	8	2017	Regio Hart van Brabant, <i>Uitnodiging aan de raden van de deelnemende gemeente voor een informerende raadsbijeenkomst over Koers Jeugd(hulp)</i> , 2 augustus 2017
20	8	2017	Gemeente Waalwijk, <i>Bestuurdersbrief 41-17, Onderbouwing van de verhoging van de bijdrage aan de Regio Hart van Brabant</i> , 9 augustus 2017. Inclusief bijlage: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Regio Hart van Brabant, <i>memo ontwerpbegroting Regio Hart van Brabant 2018</i>, 15 juni 2017.</li> </ul>
21	11	2017	Regio Hart van Brabant, <i>Uitnodiging Radenavond</i> , 15 november 2017.
22	11	2017	Regio Hart van Brabant, <i>Verslag radenavond</i> , 15 november 2017,
23	3	2018	Midpoint Brabant, <i>Jaarrapport 2017</i> , 26 maart 2018
24	4	2018	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsvoorstel, Actualisatie Gemeenschappelijke Regeling Regio Hart van Brabant</i> , 12 april 2018. Inclusief bijlage: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Regio Hart van Brabant, <i>Gemeenschappelijke Regeling Regio Hart van Brabant</i>, december 2017.</li> </ul>
25	5	2018	Regio Hart van Brabant, <i>informatiekanalen voor raadsleden, Welkom als raadslid</i> , 26 mei 2018.
26	6	2018	Gemeente Dongen, <i>brief aan griffiers van de gemeente in de regio Hart van Brabant, Regionale aanpak notitie verbonden partijen</i> , 20 juni 2018.
27	6	2018	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsvoorstel, Jaarrapport 2017 Hart van Brabant, exclusief Jeugdhulp</i> , 21 juni 2018. Inclusief bijlage: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Regio Hart van Brabant, <i>Jaarrapport 2017</i>, 9 juli 2018 (datum vaststelling AB).</li> <li>– Gemeente Waalwijk, <i>Vragen ChristenUnie en antwoorden portefeuillehouder</i>, 21.06.2018.</li> </ul>
28	6	2018	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsvoorstel, Ontwerpbegroting Regio Hart van Brabant 2019</i> , 21 juni 2018. Inclusief bijlage: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Regio Hart van Brabant, <i>aanbiedingsbrief Ontwerpbegroting 2019 Regio Hart van Brabant</i>, 24 mei 2018;</li> <li>– Regio Hart van Brabant en Midpoint Brabant, <i>Begroting 2019</i>, datum onbekend.</li> </ul>
29	6	2018	Gemeente Waalwijk, <i>Motie CDA, Tijdig toesturen van de stukken</i> , 28 juni 2018.
30	7	2018	Gemeente Waalwijk, <i>Motie CU, bij vaststellen jaarstukken 2017 Midpoint Brabant</i> , 5 juli 2018.
<b>Casus: Parkmanagement</b>			
1	4	2012	Gemeente Waalwijk, <i>Rapport Parkmanagement Waalwijk van de ad hoc Raadscommissie Parkmanagement ter besluitvorming aan de raad</i> , 13 april 2012. Inclusief bijlagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ad hoc Raadscommissie Parkmanagement, <i>Rapport Parkmanagement Waalwijk</i>, 24 februari 2012;</li> <li>– Gemeente Waalwijk, <i>reactie collegeleden n.a.v. rapportage van de ad hoc Raadscommissie Parkmanagement</i>, 29 maart 2012.</li> </ul>

	Maand	Jaar	Titelbeschrijving
2	8	2013	Notaris mr. K.J.A. de Jong, <i>Statuten Parkmanagement B.V.</i> , 21 augustus 2013
3	7	2015	Parkmanagement, <i>Aanpassing Areaal en werkzaamheden behorende bij de Beheersovereenkomsten Haven Zeven en Haven 1 t/m 6</i> , 25 juli 2015 (datum ondertekening Parkmanagement).
4	?	2017	Parkmanagement Waalwijk BV, <i>Begroting 2018 en meerjarenramingen 2019 – 2021</i> , datum onbekend.
5	7	2018	Gemeente Waalwijk, <i>Bestuurdersbrief 35-18 aan de raad, Jaarrekening Parkmanagement B.V. 2017</i> , 9 juli 2018. Inclusief bijlage: Jaarrekening Parkmanagement B.V. 2017 met samenstellingsverklaring door accountant.
<b>Casus: Streekarchief Langstraat Heusden Altena</b>			
1	?	2011	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsinformatiebrief 20-11, Eindrapportage "Regionaal Onderbrengen van het Gemeentearchief"</i> , datum onbekend. Inclusief bijlage: – Rapportage Gemeentearchief: De toekomst van het verleden en heden van Waalwijk, 15 maart 2011; > Bijlage A: Overzicht Archiefdiensten in Noord-Brabant; > Bijlage B: Huidige werkzaamheden Gemeentearchief Waalwijk; > Bijlage C: Stand van zaken digitalisering / digitale toegankelijkheid Gemeentearchief Waalwijk.
2	1	2011	Gemeente Waalwijk, <i>Raadsinformatiebrief 09-2011, Derde projectrapportage 2010 over de periode november t/m december 2010</i> , 26 januari 2011. Inclusief derde projectrapportage 2010 over de periode november t/m december 2010.

	Maand	Jaar	Titelbeschrijving
3	9	2012	<p>Gemeente Waalwijk, Raadsvoorstel en –besluit tot overdracht van het Gemeentearchief Waalwijk aan het Streekarchief Langstraat Heusden Altena, 13 september 2012. Inclusief bijlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gemeente Waalwijk, <i>Notitie "De toekomst van het verleden en heden van Waalwijk</i>, 15 maart 2011;</li> <li>– Gemeente Waalwijk, <i>Vraag om advies aan de Ondernemingsraad: Gemeente Archief Waalwijk</i>, 7 april 2011;</li> <li>– Gemeente Waalwijk, <i>Standpunt college naar aanleiding negatief advies Ondernemingsraad</i>, datum onbekend;</li> <li>– Gemeente Waalwijk, <i>Programma van Eisen, bijlage B: huidige werkzaamheden Gemeentearchief</i>;</li> <li>– Gemeente Waalwijk, <i>Follow-up uitwerking aanbevelingen toekomst Gemeentearchief</i>, datum onbekend;</li> <li>– Gemeentearchief, <i>Pro's en contra's varianten overname Gemeentearchief</i>, datum onbekend;</li> <li>– Gemeente Waalwijk, <i>Brief aan gemeente Tilburg, Impactanalyse</i>, 20 januari 2012;</li> <li>– Gemeente Tilburg, <i>Impactanalyse</i>, 13 maart 2012;</li> <li>– Vrijwilligers Gemeentearchief Waalwijk, <i>brief aan de raad</i>, 23 maart 2012;</li> <li>– Gemeente Waalwijk, <i>Brief aan vrijwilligers Gemeentearchief Waalwijk</i>, 22 maart 2013;</li> <li>– Heemkundeverenigingen, <i>Brief aan college met standpunten locatie archiefbewaarplaats</i>, 26 april 2012;</li> <li>– College Waalwijk, <i>Brief aan Heemkundeverenigingen, Kenbaar maken van standpunten aangaande locatie archiefbewaarplaats</i>, 26 april 2012.</li> <li>– BHC, <i>Voorstel archiefbewaarplaats</i>, 2012;</li> <li>– Mommerskwartier, <i>Voorstel samenwerking Gemeentearchief Waalwijk en Regionaal Archief Tilburg</i>, 6 april 2012;</li> <li>– Streekarchief Langstraat Heusden Altena, <i>Toetreding tot gemeenschappelijke regeling Streekarchief</i>, 7 mei 2012;</li> <li>– Gemeente Waalwijk, <i>Tabel kostenvergelijking handhaving Gemeentearchief Waalwijk versus overdracht</i>, datum onbekend.</li> </ul>
4	6	2014	<p>Gemeente Waalwijk, <i>Raadsvoorstel Regionalisering Gemeentearchief Waalwijk; toetreding gemeenschappelijke regeling SALHA</i>, 14 juni 2014. Inclusief bijlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gemeenschappelijke regeling Streekarchief Langstraat Heusden Altena 2013;</li> <li>– Toelichting op wijzigingen in de Gemeenschappelijke Regeling SALHA;</li> <li>– Inleiding begroting; herziening begroting 2013, begroting 2014 en meerjarenbegroting 2015-2017;</li> <li>– Eerste ontwerp Herziening begroting 2013, begroting 2014 en meerjarenbegroting 2015-2017.</li> </ul>
5	7	2016	<p>Gemeente Waalwijk <i>Raadsvoorstel, Vaststellen Gemeenschappelijke Regeling Streekarchief Langstraat Heusden Altena 2016</i>, 14 juli 2016. Inclusief bijlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Streekarchief Langstraat Heusden Altena, <i>Gemeenschappelijke Regeling Streekarchief 2016</i>, 11 april 2016;</li> <li>– Streekarchief Langstraat Heusden Altena; <i>Gemeenschappelijke Regeling Streekarchief 2013</i>;</li> <li>– <i>Gemeenschappelijke Regeling SALHA 2013 met voorgestelde wijzigingen GR SALHA 2016</i>.</li> </ul>
6	2	2017	<p>Streekarchief Langstraat Heusden Altena, <i>informatiebrief over beleidsmatige en financiële kaders Streekarchief Langstraat Heusden Altena</i>, 1 februari 2017.</p>
7	4	2017	<p>Gemeente Waalwijk, <i>Raadsvoorstel Algemene financiële en beleidsmatige kaders Gemeenschappelijke regeling SALHA t.b.v. conceptbegroting 2018</i>, 6 april 2017.</p>

	Maand	Jaar	Titelbeschrijving
8	4	2017	Streekarchief Langstraat Heusden Altena, <i>aanbiedingsbrief jaarrekening 2016 en conceptbegroting</i> , 24 april 2017.
9	6	2017	Gemeente Waalwijk, <i>Raadvoorstel en –besluit, Jaarrekening 2016 en begroting 2018 Streekarchief Langstraat Heusden Altena (SALHA)</i> , 29 juni 2017.
10	7	2017	Streekarchief Langstraat Heusden Altena, <i>Rapportage archief- en informatiebeheer</i> , 14 juli 2017.
11	10	2017	Gemeente Waalwijk, <i>Bestuurdersbrief 53-17, Toezending jaarverslag 2016 SALHA</i> , 2 oktober 2017. Inclusief bijlage: Streekarchief Langstraat Heusden Altena, <i>Aanbieding Jaarverslag 2016</i> , 28 augustus 2017.
12	2	2018	Gemeente Waalwijk, <i>Bestuurdersbrief 09-18, Resultaten Kwaliteitsmonitor Dienstverlening Archieven 2017</i> , 26 februari 2018.