

Grip op samenwerking

16 november 2023



Bloemendaal

Grip op samenwerking



Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding	
1.2 Kaders	
1.3 Reikwijdte	
2. Juridisch kader	7
2.1 Wat zijn verbonden partijen?	
2.2 Verschijningsvormen van verbonden partijen	
2.3 Wettelijk kader verbonden partijen	
2.3.1 Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr)	
2.3.2 Gemeentewet	
2.3.3 Besluit begroting en verantwoording (BBV)	
2.4 De betekenis van wijzigingen van de Wgr per 1 juli 2022	
2.4.1 Wijzigingen die per 1 juli 2022 zijn ingegaan die geen wijziging van bestaande gemeenschappelijke regelingen inhouden	
2.4.2 Wijzigingen die niet direct per 1 juli 2022 zijn ingegaan, maar die wel een afweging vergen	
2.4.3 Wijzigingen die per 1 juli 2022 zijn ingegaan, maar wel maatwerk vergen	
3. Samenwerkingsverbanden gemeente Bloemendaal	13
3.1 De taken van gemeenten zijn veelzijdig en complex	
3.2 De vorm van samenwerking heeft consequenties voor sturing en beheersing	
3.3 Regionale samenwerking Zuid Kennemerland en MRA	
3.3.1 Regio Zuid Kennemerland	
3.3.2 Metropoolregio Amsterdam (MRA)	
4. Visie op samenwerking	17
4.1 Reflectie op samenwerking	
4.2 Perspectief kiezen voor samenwerking	
4.3 Wat levert samenwerking op en wat zijn de alternatieven?	
4.4 Aandachtspunten sturing, beheersing, democratische legitimiteit	
4.5 Relatie verbonden partijen en rechtmatigheidsverantwoording college	
5. Onze rollen ten opzichte van samenwerkingsverbanden	21
5.1 Drie verschillende rollen	
5.2 Conflicterende rollen	
6. Hoe houden we grip (of wat zijn de mogelijkheden om grip te houden) op samenwerking?	23
6.1 Handvatten voor college en raad	
6.2 Handvatten voor de organisatie	
6.3 Sturing en beheersing in de praktijk	
6.4 Wat zijn de belangrijkste gevolgen van de aangepaste wet op de GR voor sturing en beheersing?	
7. Stappenplan ‘zo houden we grip op samenwerking’	25
8. Conclusie	29

Bijlagen

1. Overzicht verbonden partijen, samenwerkingsverbanden en subsidiërelaties
2. Overzicht verantwoordelijkheden per verbonden partij
3. Besliskader (nieuwe) samenwerkingsverbanden
4. Kalender
5. Analyse van de financiële en bestuurlijke risico's samenwerkingsverbanden en plaatsing in risicoklasse toezicht en verantwoording
6. Voorbladen K1, K2, K3 bij (ontwerp) begroting samenwerkingsverbanden
7. Voorbladen V1, V2, V3 bij jaarrekening en jaarverslag samenwerkingsverbanden

Samenvatting

De Nota grip op samenwerking beschrijft op welke manier de actieve betrokkenheid van de raad en daarmee de democratische legitimiteit van (regionale) samenwerking ingevuld kan worden. Oplossingen voor de verschillende uitdagingen ten aanzien van democratische legitimiteit zijn te realiseren, zowel via de juridische lijn (wet- en regelgeving), als via de sturingslijn (onderlinge afspraken binnen de gemeente of tussen de gemeente en andere partijen).

Bij grip vanuit de juridische lijn is onderscheid gemaakt tussen drie verschillende fasen; de oprichtingsfase, de uitvoeringsfase en de evaluatie- en heroverwegingsfase. Daarnaast heeft de raad drie verschillende formele instrumenten om invloed uit te oefenen; informatie, sturing en verantwoording. In deze Nota grip op samenwerking wordt elke fase en elk instrument verder uitgewerkt. Voor het totaaloverzicht zijn naast de formeel verbonden partijen in de nota ook enkele andere samenwerkingsverbanden opgenomen, waaronder de bestuurlijke samenwerking in de regio Zuid-Kennemerland, de Metropoolregio Amsterdam en enkele subsidierelaties. De regionale samenwerkingsverbanden zijn van belang voor de raad vanwege raakvlakken met ruimtelijke ontwikkeling en het voorzieningenniveau.

Aangaan verbonden partij

Bij het aangaan van een verbonden partij is het belangrijk goede uitgangspunten te benoemen wanneer een samenwerking in een verbonden partij wordt overwogen. Hierbij kan een besliskader de raad ondersteunen. Daarnaast kan een besliskader de raad ondersteunen om te besluiten wat de meest passende vorm is voor de samenwerking.

Kaderstelling door de raad

Bij een verbonden partij worden de kaders gesteld door de (gezamenlijke) raden. Deze momenten zijn niet altijd even duidelijk en het tijdsplan waarbinnen een besluit moet worden genomen, wordt meestal niet uitgestippeld door de gemeente zelf. Hierdoor is de tijdsspanne waarin een besluit moet worden genomen veelal kort. Daarmee zijn de mogelijkheden om als raad met collega raden van andere gemeenten te sparren beperkt. Het algemeen bestuur van de verbonden partij kan hierin een faciliterende rol spelen.

Toezicht door de raad

Om goed toezicht te houden is het voor de gemeente belangrijk om inzicht te krijgen en te houden in de mate waarin de doelstellingen, waarvoor de verbonden partij is aangegaan, gerealiseerd worden, de kosten die hiermee gepaard gaan en welke belangrijke risico's spelen. Een belangrijk instrument is informatievoorziening. Op welke wijze, met welke frequentie en op welk moment wil de raad geïnformeerd worden over de verbonden partijen.

Evaluatie

Om te kunnen beoordelen of de aangegane samenwerking met een verbonden partij nog steeds de beste oplossing is voor de uitvoering van de wettelijke taken, is het belangrijk om met een bepaalde regelmaat de verbonden partijen te evalueren. Op welke wijze wil de raad de verbonden partijen evalueren, met welke frequentie en alleen binnen gemeentelijk verband of juist binnen het samenwerkingsverband?

Voor de komende periode benoemen we de volgende acties voor het college en de gemeenteraad. Het kan gaan over veranderingen in de werkwijze van raad en college of verandering van houding en handelen in de dagelijkse praktijk. Een aantal punten is slechts vastlegging van de handelswijze die al verscheidene jaren door Bloemendaal wordt gehanteerd of sluit aan bij de discussie die de afgelopen periode gevoerd is.

Nr.	Acties	Actie- houder	Risicoklasse		
			laag	gemiddeld	hoog
<i>Aangaan verbonden partij</i>					
1	De gemeente Bloemendaal gebruikt het besliskader samenwerkingsverbanden (bijlage 3) bij de overweging om een samenwerking in een verbonden partij aan te gaan.	College	X	X	X
<i>Kaderstelling aan verbonden partijen</i>					
2	Het college kan, indien dat een meerwaarde heeft, voor de zware GR-en een kaderbrief sturen (in kopie aan de raad).	College		X	X
3	Het college bereidt zienswijzen - waar dit toegevoegde waarde heeft - regionaal voor en vult specifieke zienswijzen Bloemendaal aan.	College		X	X
<i>Toezicht door de raad/informatievoorziening</i>					
4	De kalender met reguliere beslismomenten voor de raad met betrekking tot samenwerkingsverbanden (bijlage 4) wordt jaarlijks overgenomen op de bestuurlijke termijnagenda.	College	X	X	X
5	Het vaste agendapunt '(regionale) samenwerking' op de agenda van raad/commissie wordt gebruikt voor actieve informatievoorziening; informatie, passend bij de rol van de raad, delen over verbonden partijen en regionale samenwerking.	College		X	X
6	Raadsleden zoeken informele afstemming met raadsleden uit samenwerkende gemeenten	Raad		X	X
7	Raadsleden onderzoeken een eventuele oprichting van een regionale raadscommissie verbonden partijen.	Raad		X	X
8	Samenwerkingsverbanden worden periodiek ingedeeld in een lage, midden of hoge risicoklasse wat betreft sturing en verantwoording op basis van een analyse naar financiële en bestuurlijke risico's (zie bijlage 5).	College	X	X	X
9	Het college stuurt erop aan dat de P&C-cyclus van de gemeente(n) en de verbonden partijen zoveel mogelijk op elkaar aansluiten.	College		X	X
10	Aansluitend bij het proces van de P&C cyclus (jaarrekening) wordt jaarlijks, door middel van de voorbladen (bijlage 6 en 7), een QuickScan gegeven over de verbonden partijen.	College	X	X	X
11	Raadsleden krijgen bij aanvang van de raadsperiode een training over verbonden partijen aangeboden.	Griffie	X	X	X

Tabel: Acties uitvoering nota grip op samenwerking. X = van toepassing op de genoemde actie

1. Inleiding



Het college en de raad krijgen steeds meer taken en dossiers op hun bureau, terwijl de financiële mogelijkheden voor het lokale bestuur beperkt zijn. Samenwerking is een manier om taken te vervullen en doelen te bereiken. Maar hoe houden wij grip op samenwerking?

sa-men-wer-king (de; v; meervoud: **samenwerkingen**) 1 het samenwerken van personen: **publiek-private samenwerking** **samenwerking** tussen overheidsinstanties en bedrijven (*m.n. bij grote bouwprojecten*) (**afkorting: pps**); **regionale samenwerking over** bepaalde grenzen heen, bv. tussen gemeenten of buurlanden

grip (de; m) 1 greep, houvast

Bron: Het Van Dale woordenboek

In deze nota grip op samenwerking formuleren wij mogelijkheden en uitgangspunten om als zelfstandige gemeente samenwerkingsafspraken zo vast te leggen dat de actieve betrokkenheid van de raad en daarmee de democratische legitimiteit van regionale samenwerking wordt geborgd.

1.1 Aanleiding

Het collegeprogramma, de herziene wet gemeenschappelijke regelingen (WGR) en intensivering van samenwerking in de regio Zuid-Kennemerland geven aanleiding om de in 2017 opgestelde nota grip op samenwerking te actualiseren. Vooruitlopend hierop zijn de kaders vastgesteld in een bestuursopdracht.

1.2 Kaders

De in de bestuursopdracht opgenomen kaders zijn:

1. Reflectie op bestuurspraktijk Nederland en positie van Bloemendaal; verleggen van taken richting gemeente, van sectoraal naar integraal, van regio naar netwerk.
2. Juridische update nota. Onder meer aandacht voor de wijziging van de Wet gemeenschappelijke regelingen die op 1 juli 2022 van kracht is geworden.
3. Update overzicht verantwoordelijkheid per verbonden partij (bijlage 2 van nota grip op samenwerking 2017).
4. Inzicht geven in regioverbanden die van belang zijn voor Bloemendaal. Denk hierbij aan de Zuid-Kennemer agenda in samenhang met de opgaven die in MRA-verband worden opgepakt.
5. Opnemen van een lijst op van grote 'structurele' subsidierelaties (meer dan € 200.000 in 2021) op het gebied van sociaal domein en cultuur.
6. De nota geeft zowel handvatten voor het bestuur (gemeenteraad en college - strategisch en tactisch niveau) als de organisatie (uitvoering).
7. Scope: partnerschappen en lidmaatschappen zoals van Nationaal Park Zuid Kennemerland en KIMO Nederland en België vallen buiten de scope van de nota. De samenwerkingen met Heemstede vallen binnen de scope, maar de evaluatie van de samenwerking met de gemeente Heemstede valt buiten de scope van de nota. Ook inkoop bij derden valt niet onder de scope.

1.3 Reikwijdte

Het is een bewuste keuze om in deze nota niet alleen de formele verbonden partijen aan de orde te stellen, maar ook bijvoorbeeld de regionale samenwerking in Zuid-Kennemerland en de grote 'structurele' subsidierelaties.

Als we het over grip op samenwerking hebben kunnen principes over en weer van nut zijn.

Denk bijvoorbeeld aan de radenbijeenkomsten in de regio Zuid-Kennemerland. Die kunnen ook benut worden om aan verbonden partijen gerelateerde onderwerpen te bespreken.

Voor wat de grote 'structurele' subsidierelaties betreft, vervangt hetgeen in deze nota is beschreven niet het subsidiebeleid, maar geeft aanvullende handvatten. Aanpassing van het subsidiebeleid naar aanleiding van het onderzoek van de rekenkamer van de gemeente Bloemendaal naar de doeltreffendheid van het subsidiebeleid van de gemeente Bloemendaal (2022-2023) kent een eigen traject van bestuurlijke besluitvorming. In dit verband noemen wij ook nog de gemeentelijke muziekschool Jaap Prinsen in Overveen. Op dit moment is geen sprake van een samenwerkingsrelatie, maar is de muziekschool een onderdeel van de organisatie. Het traject tot verzelfstandiging is in 2023 ingezet.

Voor aanpassing van specifieke Gemeenschappelijke regelingen naar aanleiding de herziene wet gemeenschappelijke regelingen (WGR) worden vanuit de regeling zelf of vanuit de betreffende centrumgemeente voorstellen aan de raad voorgelegd. Deze nota grip op samenwerking geeft handvatten voor besluitvorming.

2. Juridisch kader

2.1 Wat zijn verbonden partijen?

Voor de definitie van het begrip verbonden partijen sluiten we aan bij het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). Een verbonden partij is een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin de gemeente een bestuurlijk én een financieel belang heeft.

Er is een bestuurlijk belang wanneer de gemeente zeggenschap heeft, hetzij uit hoofde van vertegenwoordiging in het bestuur, hetzij uit hoofde van stemrecht. Met de zeggenschap is de gemeente in staat beslissende invloed uit te oefenen op de activiteiten van een onderneming of een gemeenschappelijke regeling.

Er is sprake van een financieel belang wanneer een aan de verbonden partij beschikbaar gesteld bedrag niet verhaalbaar is als de verbonden partij failliet gaat, dan wel wanneer aansprakelijkheid bestaat als de verbonden partij haar verplichtingen niet nakomt. De financiële relatie ontstaat door het verstrekken van risicodragend kapitaal. Bij leningen en garantstellingen alleen is geen sprake van een verbonden partij; de gemeente houdt juridisch verhaal als de partij failliet gaat.

2.2 Verschijningsvormen van verbonden partijen

Het belangrijkste onderscheid dat kan worden gemaakt is het onderscheid tussen publiekrechtelijke en privaatrechtelijke verbonden partijen. Bij publiekrechtelijke partijen gaat het vooral om gemeenschappelijke regelingen. Bij privaatrechtelijke participaties gaat het om vennootschappen, stichtingen en verenigingen.

Op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen zijn vijf verschillende vormen van publiekrechtelijke verbonden partijen te onderscheiden.

1. Het openbaar lichaam (artikel 8 lid 1 Wgr). Deze gemeenschappelijke regeling heeft rechtspersoonlijkheid zodat het zelfstandig kan optreden in het maatschappelijk verkeer. Het is de meest gebruikte vorm van publiekrechtelijke samenwerking omdat deze vorm het best aansluit bij de behoefte aan democratische besluitvorming en -controle. Er is zowel een algemeen bestuur als een dagelijks bestuur.
2. De bedrijfsvoeringsorganisatie (artikel 8 lid 3 Wgr). De bedrijfsvoeringsorganisatie heeft eveneens rechtspersoonlijkheid en is in het leven geroepen om voor ondersteunende processen en uitvoeringstaken de aansturing eenvoudig te houden. Het belangrijkste verschil met het openbaar lichaam is dat het een enkelvoudig bestuur heeft in plaats van een geleed bestuur (algemeen bestuur/dagelijks bestuur). Bovendien wordt de gemeenschappelijke regeling uitsluitend aangegaan door colleges van burgemeester en wethouders.
3. Het gemeenschappelijk orgaan (artikel 8 lid 2 Wgr). Een gemeenschappelijk orgaan is een lichtere vorm van samenwerking met een beperkte rechtspersoonlijkheid. Aan een gemeenschappelijk orgaan kunnen geen regelgevende bevoegdheden worden gedelegeerd en het kan bijvoorbeeld geen eigen personeel in dienst nemen.
4. De centrumgemeente (artikel 1 lid 1 juncto artikel 8 lid 4 Wgr). De deelnemende gemeenten brengen taken onder bij een centrumgemeente die in opdracht van de andere gemeente(n), via mandaat, deze taken uitvoert. De deelnemende gemeenten blijven echter volledig verantwoordelijk voor namens hen te nemen beslissingen.
5. De regeling zonder meer (artikel 1 lid 1 Wgr). De regeling zonder meer is de lichtste vorm van samenwerking waarbij delegeren en mandateren niet aan de orde is. Denk hierbij aan convenanten, intentieovereenkomsten en bestuursafspraken. Hierin wordt de intentie tot samenwerking geregeld net als het doel, de aard en de wijze waarop dit plaatsvindt.

	Openbaar lichaam	Bedrijfsvoeringsorganisatie	Gemeenschappelijk orgaan	Centrum-gemeente	Regeling zonder meer
Oprichting nieuwe organisatie	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee
Rechtspersoonlijkheid	Ja	Ja	Beperkt	N.v.t.	N.v.t.
Overheveling personeel	Kan	Ja	Nee	Kan	Nee
Bestuur	AB en DB	DB	DB	B&W mandaat	Bestuurlijke overeenkomst
Delegatie van taken	Regelgevend en uitvoerend	Regelgevend en uitvoerend	Uitvoerend	Regelgevend en uitvoerend	Nee
Mandaatverlening	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee
Uitgebreidheid	Uitgebreid	Uitgebreid	Beperkt, licht	Beperkt	Meest lichte vorm

Tabel: samenwerkingsvormen Wet gemeenschappelijke regelingen

Bij privaatrechtelijke participaties gaat het om de deelname van de gemeente in private rechtspersonen zoals vennootschappen, stichtingen en verenigingen. Een reden om een dergelijk verband aan te gaan is de grotere slagvaardigheid van private partijen. Deelnemende partijen lopen alleen risico over de eigen ingebrachte middelen. Hiertoe behoren zowel gemeentelijke bedrijven als deelnemingen in het kapitaal van organisaties die meer op afstand van de gemeente staan. Deze deelnemingen zijn wellicht ooit vanuit een publieke doelstelling ontstaan, maar worden nu vaak alleen nog aangehouden omdat de aandelen niet vrij verhandelbaar zijn of vanwege de dividendopbrengsten. Een belangrijke reden om terughoudend te zijn in het aangaan van private verbonden partijen is de altijd aanwezige kans op vermenging van publiekrechtelijke- en privaatrechtelijke belangen. Daarnaast zijn de mogelijkheden van borging van publieke belangen en democratische controle beperkter dan bij publiekrechtelijke samenwerkingen. Ook is er vaak minder bestuurlijke invloed en handelt de verbonden partij vooral vanuit private belangen.

2.3 Wettelijk kader verbonden partijen

Bij het aangaan van een verbonden partij moet rekening gehouden worden met navolgend juridisch kader. Belangrijk hierbij zijn de Wet gemeenschappelijke regelingen, de Gemeentewet en het Besluit Begroting en Verantwoording.

2.3.1 Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr)

De Wgr biedt een kader voor het aangaan van samenwerkingsverbanden tussen decentrale overheden, de zogenaamde gemeenschappelijke regelingen. De wet bepaalt dat gemeenteraden, colleges van burgemeester en wethouders en burgemeesters van twee of meer gemeenten een gemeenschappelijke regeling kunnen treffen ter behartiging van een of meer bepaalde belangen. Voor de colleges van burgemeester en wethouders geldt dat zij niet overgaan tot het treffen van een gemeenschappelijke regeling zonder toestemming van de gemeenteraad. Deze toestemming kan slechts worden onthouden als het in strijd is met het recht of het algemeen belang. De Wgr beschrijft de verschillende mogelijkheden van samenwerking, de vorm daarvan, de bevoegdheden die worden overgedragen en de controle daarop.

2.3.2 Gemeentewet

Grondregel vanuit de Gemeentewet is dat publieke taken door de gemeente zelf worden uitgevoerd. De Gemeentewet legt de primaire verantwoordelijkheid met betrekking tot het aangaan van samenwerkingen neer bij het college. Private rechtsvormen zijn uitsluitend toelaatbaar als dat in het bijzonder aangewezen is voor de behartiging van het daarmee te dienen openbaar belang. De gemeenteraad wordt in de gelegenheid gesteld wensen en bedenkingen kenbaar te maken. Voor het gebruik van publiekrechtelijke rechtsvormen geldt deze beperking niet. Hiervoor is gekozen omdat in de Gemeentewet en de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) waarborgen zijn opgenomen voor het gebruik van bevoegdheden, besluitvormingsstructuren, beïnvloedingsmogelijkheden, repressief toezicht, democratische controle en openbaarheid, die niet gelden voor privaatrechtelijke rechtsvormen.

2.3.3 Besluit begroting en verantwoording (BBV)

Het BBV bevat niet alleen de eisen waaraan de gemeentelijke begroting en jaarrekening moet voldoen, maar geldt ook voor gemeenschappelijke regelingen met rechtspersoonlijkheid. Voor privaatrechtelijke organisaties gelden de verslaggevingsvoorschriften volgens het Burgerlijk Wetboek.

In de programmabegroting en jaarstukken van de gemeenten is de paragraaf verbonden partijen een verplicht element. In artikel 15 van het BBV is opgenomen welke informatie deze paragraaf tenminste moet bevatten:

1. De paragraaf betreffende de verbonden partijen bevat ten minste:
 - a. De visie op verbonden partijen in relatie tot de realisatie van de doelstellingen die zijn opgenomen in de begroting;
 - b. De beleidsvoornemens omtrent verbonden partijen;
 - c. De lijst van verbonden partijen.
2. In de lijst van verbonden partijen wordt ten minste de volgende informatie opgenomen:
 - a. De naam en de vestigingsplaats;
 - b. Het openbaar belang dat op deze wijze behartigd wordt;
 - c. Het belang van de gemeente in de verbonden partij heeft aan het begin en de verwachte omvang aan het einde van het begrotings-/boekjaar;
 - d. De verwachte omvang van het eigen vermogen en het vreemd vermogen van de verbonden partij aan het begin en aan het einde van het begrotingsjaar;
 - e. De verwachte omvang van het financiële resultaat van de verbonden partij in het begrotingsjaar.

2.4 De betekenis van wijzigingen van de Wgr per 1 juli 2022

De oorspronkelijke Wgr is in 1984 vastgesteld. Er waren daarna nog wel enkele wetswijzigingen, maar die hebben de hoofdlijnen van de wet niet veranderd. De Wgr regelt onder meer welke samenwerkingsvormen er zijn. Daarnaast wordt geregeld hoe de democratische legitimatie van gemeenschappelijke regelingen tot stand komt. Met democratische legitimatie wordt dan bedoeld de invloed die inwoners, via hun volksvertegenwoordigers, kunnen uitoefenen op het bestuur van een samenwerkingsverband en alle besluiten die binnen het samenwerkingsverband worden genomen. Anders gezegd: een gekozen orgaan moet zowel democratisch kunnen sturen (kaders kunnen stellen) als kunnen controleren (via de politieke verantwoordingslijnen).

Bij de Wgr is dit vormgegeven via het 'verlengd lokaal bestuur'. Dat wil zeggen dat er nauwe banden zijn tussen het samenwerkingsverband en zijn deelnemers. Die banden komen op verschillende manieren tot uitdrukking:

- de samenstelling van het bestuur van een gemeenschappelijke regeling is zo ingericht dat in beginsel slechts raadsleden of collegeleden zitting kunnen hebben in het bestuur van een samenwerkingsverband;
- het dagelijks bestuur legt verantwoording af aan het algemeen bestuur;
- de leden van het algemeen bestuur, het bestuur van een bedrijfsvoeringsorganisatie of gemeenschappelijk orgaan leggen verantwoording af aan de raad en/of het college en vertegenwoordigen de raad en/of het college binnen het samenwerkingsverband;
- het samenwerkingsverband krijgt zowel zijn bevoegdheden als financiële middelen in beginsel van de deelnemers.

Via de bovenstaande banden kunnen gemeenteraden (en colleges) dus invloed uitoefenen op een gemeenschappelijke regeling. Toch wordt in het hele land, zo blijkt uit periodieke onderzoeken van onder meer de Nederlandse vereniging voor Raadsleden, nog steeds een gebrekkige democratische legitimatie ervaren. Dit heeft de wetgever ertoe gebracht de Wgr per 1 juli 2022 aan te passen. Het doel van deze aanpassingen is onder meer de democratische legitimatie van gemeenschappelijke regelingen te vergroten.

Het hierboven omschreven verlengd lokaal bestuur blijft het uitgangspunt. De democratische legitimiteit van een gemeenschappelijke regeling blijft dus komen van de gezamenlijke gemeenteraden. De wetgever heeft met deze wetwijziging enkele nieuwe instrumenten voor gemeenteraden geïntroduceerd om zo (nog) meer invloed uit te kunnen oefenen op een gemeenschappelijke regeling. Het is aan de gemeenteraad zelf om te bepalen of- en hoe ze deze instrumenten willen inzetten.

De wijzigingen van de Wgr zijn in 3 verschillende categorieën in te delen:

1. wijzigingen die direct per 1 juli 2022 zijn ingegaan en waarvoor de gemeenschappelijke regeling niet aangepast hoeft te worden;
2. wijzigingen die niet direct zijn ingegaan, maar waarvoor de gemeenschappelijke regeling binnen 2 jaar moet worden aangepast (dus vóór 1 juli 2024) om te bepalen of- en hoe de instrumenten worden ingezet;
3. wijzigingen die wél direct per 1 juli 2022 zijn ingegaan, maar waarbij het toch slim is in de gemeenschappelijke regeling maatwerk toe te passen.

Deze wijzigingen bespreken we in de volgende sub-paragrafen.

2.4.1 Wijzigingen die per 1 juli 2022 zijn ingegaan die geen wijziging van bestaande gemeenschappelijke regelingen inhouden

De gewijzigde Wgr bepaalt dat voor het wijzigen van een bestaande gemeenschappelijke regeling (bij gemeenschappelijke regelingen waaraan de gemeenteraad niet zelf deelneemt), colleges van burgemeester en wethouders respectievelijk burgemeesters voortaan het ontwerp van de gemeenschappelijke regeling eerst moeten toezenden aan de gemeenteraad (artikel 1 lid 5 juncto lid 2 Wgr).

De gemeenteraad kan dan bij het college binnen 8 weken na ontvangst van de ontwerpregeling zijn zienswijze indienen over de ontwerpregeling. De gemeenteraad mag ook van de mogelijkheid tot het geven van zienswijzen afzien (artikel 1 lid 5 juncto lid 3 Wgr). Voor deze zienswijze procedure geldt dus dat het college de ontwerp-regeling voor zienswijzen aan de raad zendt. Dit wijkt af van de zienswijze procedure op de ontwerp-begroting, waar het dagelijks bestuur om de zienswijze vraagt. Nadat de raad eventuele zienswijzen heeft ingediend, vervolgt de procedure zoals deze voor 1 juli 2022 gold. Dit betekent dat het college een voorlopig besluit neemt over de ontwerpregeling en vervolgens toestemming vraagt aan de gemeenteraad voor het wijzigen van de regeling (artikel 1 lid 5 juncto lid 4 Wgr). De gemeenteraad heeft 13 weken om te beslissen over de toestemming. De termijn van 13 weken begint te lopen vanaf het moment van verzending door het college (artikel 10:32 juncto artikel 10:31 Algemene wet bestuursrecht (hierna: Awb)). Dit is natuurlijk een maximumtermijn, de gemeenteraad mag het ook sneller doen.

Mocht de raad er binnen 13 weken niet uitkomen, dan kan de gemeenteraad beslissen de toestemmingstermijn te verlengen (artikel 10:32 lid 1 juncto artikel 10:31 lid 2 Awb). Beslist de gemeenteraad onverhoopt niet op tijd, dan is de toestemming van rechtswege verleend (artikel 10:32 lid 1 juncto artikel 10:31 lid 4 Awb). De gemeenteraad kan toestemming overigens slechts onthouden als het in strijd is met het recht of met het algemeen belang (artikel 1 lid 5 juncto lid 4 Wgr).



Afbeelding: procedure voor de totstandkoming (of wijziging) van een gemeenschappelijke regeling (bij een collegeregeling) (bron: Handreiking Verbeterde democratische legitimatie bij gemeenschappelijke regelingen, VN)

2.4.2 Wijzigingen die niet direct per 1 juli 2022 zijn ingegaan, maar die wel een afweging vergen.

Er is ook een aantal nieuwe instrumenten en verplichtingen waarover vóór 1 juli 2024 een keuze gemaakt moet worden. De gemeenschappelijke regelingen moeten daarop worden aangepast. Daarbij moet wel rekening worden gehouden met de verlengde wijzigingsprocedure zoals beschreven in de vorige paragraaf. Het gaat dan om:

1. Voortaan moet nadrukkelijk in de gemeenschappelijke regeling bepaald worden hoe de gevolgen van een uittreding worden geregeld. Daarbij moet in elk geval worden ingegaan op de gevolgen voor het vermogen van het openbaar lichaam/de bedrijfsvoeringsorganisatie en van de uittredende en overblijvende deelnemers (artikel 9 lid 1 Wgr).
2. Besluiten van het bestuur van een openbaar lichaam, het bestuur van een bedrijfsvoeringsorganisatie of van een gemeenschappelijk orgaan kunnen voortaan aan zienswijzen van de gemeenteraad worden onderworpen. In de gemeenschappelijke regeling moeten hierover afspraken worden gemaakt (waarbij de afspraak ook kan zijn dat er geen zienswijzen geïntroduceerd worden (artikel 10 lid 5 Wgr). Op de zienswijzen moet inhoudelijk gereageerd worden (artikel 10 lid 6 Wgr).
3. In de gemeenschappelijke regeling moeten afspraken worden gemaakt over het betrekken van ingezetenen (artikel 10 lid 7 en lid 8 Wgr).
4. In de gemeenschappelijke regeling moeten afspraken worden gemaakt over evaluatie van de gemeenschappelijke regeling (artikel 11a Wgr).
5. Sinds 1 juli 2022 geldt er naast een passieve informatieplicht ook een actieve informatieplicht voor het bestuur van een openbaar lichaam (algemeen bestuur, dagelijks bestuur, voorzitter en commissies), het bestuur van een bedrijfsvoeringsorganisatie en een gemeenschappelijk orgaan (artikel 17 lid 2 Wgr). Zij moeten de gemeenteraad actief informeren, waarbij de besturen moeten afwegen wat de gemeenteraad nodig heeft voor de uitoefening van hun taak. In de gemeenschappelijke regeling moeten nadere afspraken worden gemaakt over de wijze waarop de inlichtingen worden verstrekt (artikel 17 lid 3 Wgr).
6. Er komt een mogelijkheid een gemeenschappelijke raadsadviescommissie in te stellen (artikel 24a Wgr). Deze raadsadviescommissie bestaat uit raadsleden en adviseert zowel het algemeen bestuur van een openbaar lichaam als de gemeenteraden.



2.4.3 Wijzigingen die per 1 juli 2022 zijn ingegaan, maar wel maatwerk vergen

Tot slot wordt ook de begrotingscyclus aangepast. Zie hiervoor onderstaand schema.

HANDELING	UITERSTE DATUM VOORHEEN	UITERSTE DATUM WETSWIJZIGING
Dagelijks bestuur zendt algemene financiële en beleidsmatige uitgangspunten aan raden (art. 34b Wgr)	15 april Y-1*	30 april Y-1
Dagelijks bestuur zendt ontwerpbegroting aan raden (art. 35 lid 1 Wgr)	8 weken voor aanbieding aan het algemeen bestuur	12 weken voor aanbieding aan het algemeen bestuur
Raden kunnen zienswijzen indienen bij het dagelijks bestuur (art. 35 lid 3 Wgr)	8 weken na aanbieding door dagelijks bestuur	12 weken na aanbieding door dagelijks bestuur
Algemeen bestuur stelt begroting vast (art. 34 lid 1 Wgr)	Y-1 (datum niet nader bepaald)	Y-1 (datum niet nader bepaald)
Dagelijks bestuur zendt vastgestelde begroting aan gedeputeerde staten (art. 34 lid 2 Wgr)	Binnen 2 weken na vaststelling, maar vóór 1 augustus Y-1	Binnen 2 weken na vaststelling, maar vóór 15 september Y-1
Dagelijks bestuur zendt voorlopige jaarrekening naar gemeenteraden (art. 34b Wgr)	15 april Y+1	30 april Y+1
Algemeen bestuur stelt jaarrekening vast (art. 34 lid 3 Wgr)	Y+1 (datum niet nader bepaald)	Y+1 (datum niet nader bepaald)
Dagelijks bestuur zendt vastgestelde jaarrekening aan gedeputeerde staten (art. 34 lid 4 Wgr)	Binnen 2 weken na vaststelling, maar vóór 15 juli Y+1	Binnen 2 weken na vaststelling, maar vóór 15 juli Y+1

* Y=het begrotingsjaar dat in deze tabel wordt beschreven.

3. Samenwerkingsverbanden gemeente Bloemendaal

3.1 De taken van gemeenten zijn veelzijdig en complex

De taken van gemeenten zijn veelzijdig en complex en de omvang van de gemeente Bloemendaal is relatief beperkt. Daarom is het effectiever en doelmatiger om niet alle taken zelf uit te voeren, maar in samenwerking met andere organisaties en/of door inkoop. De gemeente besteedt werk uit voor bijvoorbeeld weg- en groenonderhoud en rioolonderhoud. In de historie van de gemeente Bloemendaal werden veel meer taken in eigen beheer uitgevoerd. Zo was er een dienst Gemeentewerken en een gemeentelijk Waterleidingbedrijf. Door taakoverdracht van hogere overheden, gewijzigde wetgeving, economische groei en verzelfstandiging is het takenpakket van gemeenten veelzijdiger en complexer geworden. Zo hebben vanaf 2015 gemeenten veel taken op het gebied van jeugdzorg/sociaal domein gekregen. Een ander voorbeeld is de energietransitie waaraan in energieregio's wordt gewerkt om de klimaatdoelen te bereiken.

3.2 De vorm van samenwerking heeft consequenties voor sturing en beheersing

Zie bijlage 1 voor een overzicht van verbonden partijen, overige samenwerkingsverbanden en grote 'structurele' subsidierelaties die momenteel voor Bloemendaal van toepassing zijn. Een belangrijk verschil tussen de verschillende samenwerkingsvormen is of er sprake is van een eigen rechtspersoonlijkheid van het samenwerkingsverband.

Gemeenschappelijke regelingen voeren beleid uit voor de gemeente dat ze in principe ook in eigen beheer kunnen doen. Dit heet ook wel verlengd lokaal bestuur. De gemeente mandateert deze verbonden partijen en blijft eindverantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen. Er zijn zware en lichte vormen van gemeenschappelijke regelingen.

Een 'zware GR', zoals Veiligheidsregio Kennemerland of de Omgevingsdienst IJmond, maakt een eigen begroting en legt hierover verantwoording af in het jaarverslag. Er is sprake van een algemeen en dagelijks bestuur en er gelden strenge eisen vanuit de wet Gemeenschappelijke Regelingen. Vanuit die wet zijn de mogelijkheden tot sturing vanuit de gemeenteraad relatief groot. Een 'lichte GR', zoals bijvoorbeeld Gemeentebelastingen Kennemer Zuid (GBKZ) of de Intergemeentelijke Afdeling Sociale Zaken (IASZ), is onderdeel van de betreffende gemeente(n) en de verantwoording loopt via de begroting en het jaarverslag van de deelnemende gemeenten.

De gemeente werkt ook samen met vennootschappen en coöperaties, bijvoorbeeld de BNG, Stedin Groep en Meerlanden. Dat zijn Naamloze Vennootschappen met eigenstandige verantwoordingseisen.

Bij stichtingen en verenigingen, zoals het Regionaal Inkoopbureau IJmond en Kennemerland (RIJK), zijn de samenwerkingsafspraken vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Overigens zijn (grote) subsidierelaties ook vaak stichtingen. De Stichting Openbaar Primair Onderwijs Zuid-Kennemerland (STOPOZ) verzorgt het openbaar onderwijs in de gemeente Bloemendaal. STOPOZ heeft deze taak sinds 2005, toen de raden van Bloemendaal, Heemstede en Zandvoort tot verzelfstandiging van het openbaar onderwijs besloten. De verantwoordelijkheid van de gemeente(raad) voor het openbaar onderwijs spitst zich toe op de (grondwettelijke) zorgplicht om te voorzien in voldoende openbaar onderwijs. De toezichthoudende taken berusten sinds juli 2016 bij een raad van toezicht. Door het op afstand staan, zijn er zwaarwegende vereisten op welk moment de gemeente kan/mag ingrijpen.

Onder de categorie overige samenwerkingsverbanden valt voor Bloemendaal de Regionale samenwerking Zuid-Kennemerland en de deelname in de Metropoolregio Amsterdam (MRA). Het zijn samenwerkingsverbanden om te werken aan gemeenschappelijke, gemeentegrens overschrijdende maatschappelijke opgaven en om lobby te voeren richting Rijk en EU. Denk in deze categorie ook aan de samenwerking in de arbeidsmarktregio en de energieregio.

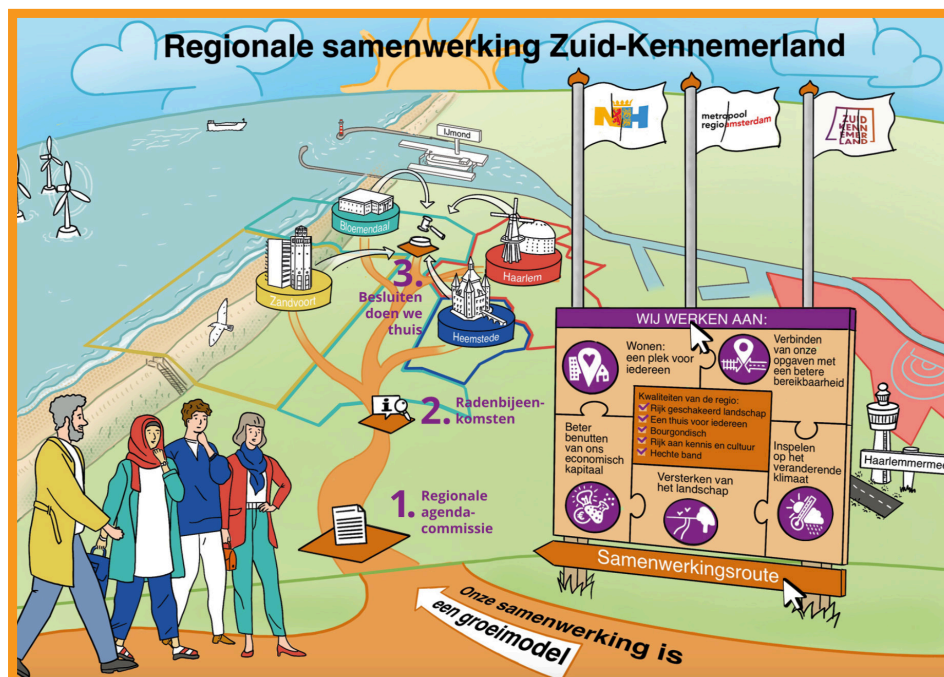
Gesubsidieerde instellingen zijn, gelet op de formele definitie in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV), geen verbonden partij. Toch zijn er wel parallellen in de relatie die de gemeente onderhoudt met verbonden partijen en met instellingen die een substantiële subsidie ontvangen. Voor Bloemendaal gaat het in 2022 om zes organisaties, die een subsidie hebben ontvangen van meer dan € 200.000 in drie voorgaande jaren. Het gaat om organisaties in het sociaal domein. Soms zijn de organisaties gevestigd in gemeentelijk vastgoed, soms wordt met behulp van de subsidie een wettelijke taak van de gemeente uitgevoerd en/of leveren zij een maatschappelijk gewenste en politiek gedragen prestatie.

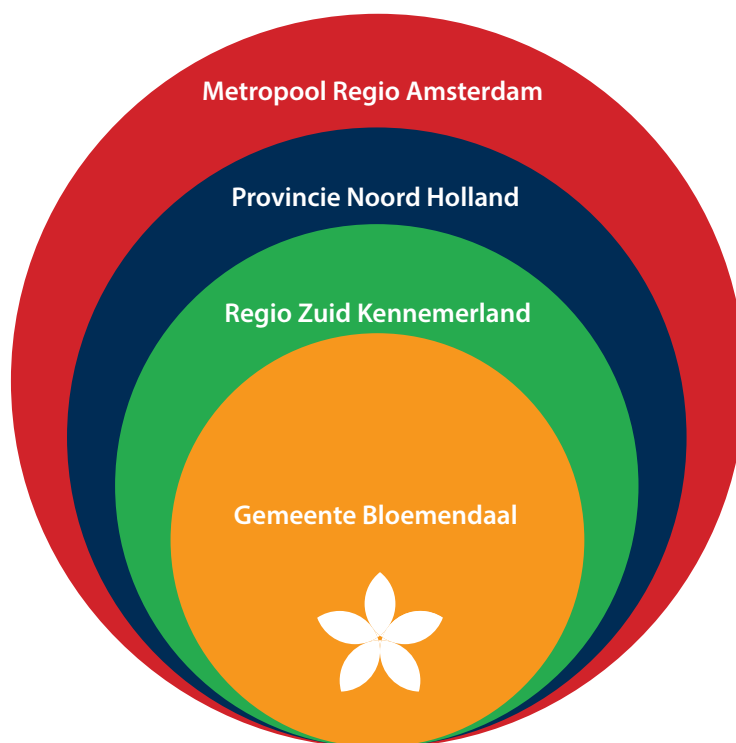
Hoe is de gemeente Bloemendaal betrokken?

- Zware GR'S: Uiterlijk 30 april (voorheen 15 april) dienen kadernota/ontwerpbegroting en (concept) jaarverslag bij de gemeente te zijn aangeleverd met een verzoek voor een zienswijze van de gemeenteraad.
- Lichte GR'S: Deze zijn verwerkt in de reguliere begroting en het jaarverslag van de gemeente.
- Vennootschappen en coöperaties: De gemeente is op afstand betrokken als aandeelhouder en deelnemer/opdrachtgever.
- Stichtingen en verenigingen: De organisaties en deelnemers moeten zich houden aan de samenwerkings-overeenkomst. Stichtingen waarmee we een subsidierelatie hebben staan gerubriceerd onder f) subsidierelaties.
- Overige samenwerkingsverbanden: De regionale samenwerking in Zuid-Kennemerland is gebaseerd op een bestuursconvenant en binnen de Metropoolregio Amsterdam (MRA) zijn samenwerkingsafspraken gemaakt. Het gaat hier vooral om een thematische samenwerking, er zijn geen bevoegdheden overgedragen van de gemeente. In de volgende paragraaf lichten we dit verder toe.
- Subsidierelaties (meer dan € 200.000 per jaar en meer dan drie jaar achtereen verstrekt): Met een aantal instellingen is een langdurige(r) subsidierelatie ontstaan zodat instellingen bijvoorbeeld meerjarige verplichtingen kunnen aangaan voor met name personeel en gebouwen. Hierop is het regime van aanvragen, toekennen en vaststellen van subsidies van toepassing conform de Algemene Subsidie Verordening (ASV). In de praktijk gaat het om het aannemelijk maken van de prestaties waarvoor de subsidie beschikbaar is gesteld. De mogelijkheden voor sturing en beheersing beperken zich tot de mogelijkheden die genoemd staan in de ASV.

3.3 Regionale samenwerking Zuid Kennemerland en MRA

De gemeente heeft zich aangesloten bij meerdere regionale initiatieven met name gericht op onze fysieke leefomgeving. In deze samenwerkingsverbanden worden onderwerpen geagendeerd, waarvan een regionale aanpak noodzakelijk of passender is dan een lokale aanpak. Deze samenwerkingen berusten alleen op een bestuurlijk belang, waardoor er formeel geen sprake is van verbonden partijen. De impact voor beleidvorming binnen de gemeente Bloemendaal is dusdanig groot dat deze regionale activiteiten wel worden benoemd in het kader van grip op samenwerking.





afbeelding: deel van een groter geheel

3.3.1 Regio Zuid Kennemerland

In de regio Zuid-Kennemerland werken de gemeenten Bloemendaal, Haarlem, Heemstede en Zandvoort samen om de slagkracht binnen de regio te versterken en uitvoering van de vijf hieronder genoemde focusthema's beter te kunnen stroomlijnen. In 2021 is een bestuursconvenant gesloten en zijn een uitwerking governancestructuur en werkwijze regionale samenwerking Zuid-Kennemerland opgesteld.

Gewerkt wordt op basis van een agenda waarin vijf belangrijke thema's zijn benoemd, waar de regio zich op focust. De thema's zijn:

1. versterken van het landschap;
2. beter benutten van ons economisch kapitaal;
3. een plek voor iedereen;
4. inspelen op het veranderende klimaat;
5. verbinden van onze opgaven met betere bereikbaarheid.

Als regio Zuid-Kennemerland positioneren wij ons op de vijf regionale hoofdoggaven richting de provincie en de MRA.

Per bestuursperiode herijken we de agenda en het daaruit voortvloeiende werkplan. Sprake is van overheidssturing met als perspectief 'de netwerkende overheid' (zie hoofdstuk 2).

De vijf regionale hoofdoggaven van de regio Zuid-Kennemerland dienen als uitgangspunt van de vijf regionale portefeuillehouders overleggen. Besluitvorming ligt bij de gemeenten zelf.

Binnen de regio worden een aantal keer per jaar regionale radenbijeenkomsten georganiseerd waarbij alle vier de gemeenten aan kunnen sluiten. Daarnaast worden deze bijeenkomsten tweemaal per jaar aangevuld met de gemeenten van de regio IJmond (Beverwijk, Heemskerk, Velsen). Actuele onderwerpen gerelateerd aan de vijf focusthema's komen aan de orde. Afhankelijk van de onderwerpen gaat het om informeren, discussiëren, consulteren en/of sonderen.

3.3.2 Metropoolregio Amsterdam (MRA)

De Metropoolregio Amsterdam is een samenwerkingsverband van 30 gemeenten, de provincies Noord-Holland en Flevoland en de Vervoerregio Amsterdam. De 30 gemeenten zijn onderverdeeld in 7 regio's en de gemeente Bloemendaal is onderdeel van de regio Zuid-Kennemerland.

De MRA vormt geen bestuurslaag, is geen juridische entiteit en heeft geen mogelijkheden om bindende besluiten te nemen. Deze verantwoordelijkheid ligt bij de democratische organen: de raden en de Staten. De wijze waarop bestuurders en de volksvertegenwoordigers in de gemeenteraden en Provinciale Staten samenwerken is vastgelegd in de Samenwerkingsafspraken 2021. Iedere gemeente is rechtstreeks vertegenwoordigd in de Algemene Vergadering. Het Bestuur en de Algemene Vergadering worden geadviseerd door de MRA Raadtafel over processen. Iedere gemeente is rechtstreeks vertegenwoordigd in de MRA Raadtafel. Voor de betrokkenheid van de raden en Staten is niet alleen de Raadtafel van belang, maar vooral het gesprek tussen de raden en Staten en hun eigen colleges over de inhoud. Hierbij zijn de regionale radenbijeenkomsten Zuid-Kennemerland en IJmond van nut.

De inhoudelijke opgaven waar we gezamenlijk aan werken worden elke vier jaar vastgelegd in de MRA Agenda, die raden en Staten goedkeuren. Als onderdeel van de MRA Agenda wordt ook een MRA Investeringsagenda opgesteld, waarin de benodigde investeringen inzichtelijk worden gemaakt om de ambities uit de MRA Agenda te verwezenlijken. Ook wordt een meerjarenbegroting opgenomen, waarin de gevraagde bijdrage van de MRA-deelnemers voor vier jaar inzichtelijk wordt gemaakt. Elk jaar kunnen raden en Staten bijsturen op basis van een Voortgangsnota in het voorjaar en een Termijnagenda in het najaar. Net als bij de samenwerking Zuid Kennemerland is hier sprake van de vorm overheidssturing 'in netwerken'. Het gaat immers om het bevorderen van de regionale samenwerking, waarvoor vaak meerdere overheidslagen nodig zijn om de maatschappelijke doelstellingen te realiseren (zie ook hoofdstuk 2 'Visie op samenwerking').

Bloemendaal is een relatief kleine gemeente en ook geen grote speler in de MRA samenwerking. Dit zie je ook terug in de relatief bescheiden financiële bijdrage aan de MRA. Toch is de MRA samenwerking belangrijk voor Bloemendaal. De MRA is een belangrijke partner voor de uitvoering van de -mede door de raad van Bloemendaal vastgestelde- Zuid-Kennemer Agenda. De regio Zuid-Kennemerland kan opgaven op het gebied van mobiliteit, woningbouw, economische ontwikkeling, versterking van de landschappelijke kwaliteit of spreiding van de recreatieve druk niet alleen oplossen.

De meerwaarde voor Bloemendaal van de samenwerking in de Metropoolregio Amsterdam ligt bovendien op het gebied van kennisdeling, samenwerkingsprogramma's en lobby.

- a. Kennisdeling:** Met elkaar brengen wij financiële middelen in voor onderzoek en met elkaar zijn wij interessante partners voor wetenschap en bedrijven om kennis te delen.
- b. Samenwerkingsprogramma's:** In de vorm van programma's werken we samen aan onderwerpen zoals het fietsroutenetwerk. Lokaal resulteert dat in projecten voor bijvoorbeeld het oplossen van knooppunten of de realisatie van fietsenstallingen. Een goed functionerend fietsroutenetwerk is voor onze gemeente van belang voor realisatie van de bereikbaarheidsvisie.
- c. Lobby:** Met deelname aan de MRA heeft de gemeente via de regio toegang tot rijks- en Europese financiering. Met elkaar wordt de lobby versterkt. Voorbeelden daarvan zijn de substantiële middelen die voortvloeien uit afspraken met het Rijk over investeringen in betere wegen, het spoor en waterwegen in het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT). De lobbymogelijkheden die bijvoorbeeld nu voor de regio onder de vlag van de MRA zijn ontstaan, zouden de individuele gemeenten niet op eigen kracht voor elkaar hebben gekregen. In Zuid-Kennemerland zijn daarbij het Rottepolderplein, het fietsroutenetwerk Kennemerland, innovatiecentra als C-district en De Koepel en het MRA programma Bereikbare Steden goede voorbeelden. Ook de rijksbijdrage aan het project 'fietsparkeren station Heemstede-Aerdenhout', in aanvulling op de bijdrage uit het regionale Mobiliteitsfonds, is voor onze regio en daarmee onze gemeente positief.

4. Visie op samenwerking

4.1 Reflectie op samenwerking

Al tientallen jaren werken regio's in het land samen. Vaak gebeurt dat omdat het moet. Het Rijk legt bijvoorbeeld samenwerking op, denk aan de veiligheidsregio's en energieregio's, waar gemeenten zich in hebben te voegen. Maar de afgelopen jaren ontstonden ook veel samenwerkingen vanuit vrije wil van de deelnemers. Er werden opgaven onderscheiden en kansen gezien om in gezamenlijkheid aan te werken. In sommige delen van Nederland gebeurde en gebeurt dat voornamelijk door overheden, met incidentele betrokkenheid of raadpleging van andere partijen. Op andere plekken is het precies andersom: daar kwam samenwerking tot stand tussen bedrijven en onderwijsinstellingen. Gemeenten vervulden dan een veel bescheidener rol.

Hoe het ook zij: samenwerking is een essentieel onderdeel van het openbaar bestuur geworden. Burgemeesters, wethouders, gemeentesecretarissen, griffiers en raadsleden maken deel uit van één of meerdere regio's en netwerken. Of ze daar nu enthousiast over zijn of niet. Duidelijk is dat dit deel van het werk een steeds belangrijkere rol inneemt. De vragen op het gebied van milieu, klimaat, energie, veiligheid, zorg en arbeid vragen om een aanpak van alle betrokken partijen, niet alleen van bestuurders van gemeenten.

Daarmee is de samenwerking veelomvattend en complex. Dat kan voor onbehagen bij de raad zorgen doordat te weinig sturingsmogelijkheden worden ervaren. Vooral als anderen beleid (kunnen) maken of voorbereiden beperkt dit mogelijk de beleidsvrijheid van de gemeenteraad. Bij de gemeente Bloemendaal leven in de gemeenteraad in die zin zorgen over de Zuid-Kennemeragenda, Metropoolregio Amsterdam en GR Bereikbaarheid. Dat andere gremia besluiten nemen over Bloemendaal zonder dat de raad van Bloemendaal daarbij voldoende betrokken is. Dit hangt samen met de onontkoombaarheid dat beleid (ook) in regionaal verband vorm krijgt, omdat een aantal opgaven alleen op bovenlokaal niveau zijn op te lossen. Vaak is bovendien voor het beschikbaar krijgen van provinciale en/of rijksfondsen regionale samenwerking een voorwaarde. Bij regionale samenwerking kan een compromis noodzakelijk zijn. Daarbij is het wellicht niet mogelijk om alle wensen van de gemeente Bloemendaal te honoreren.

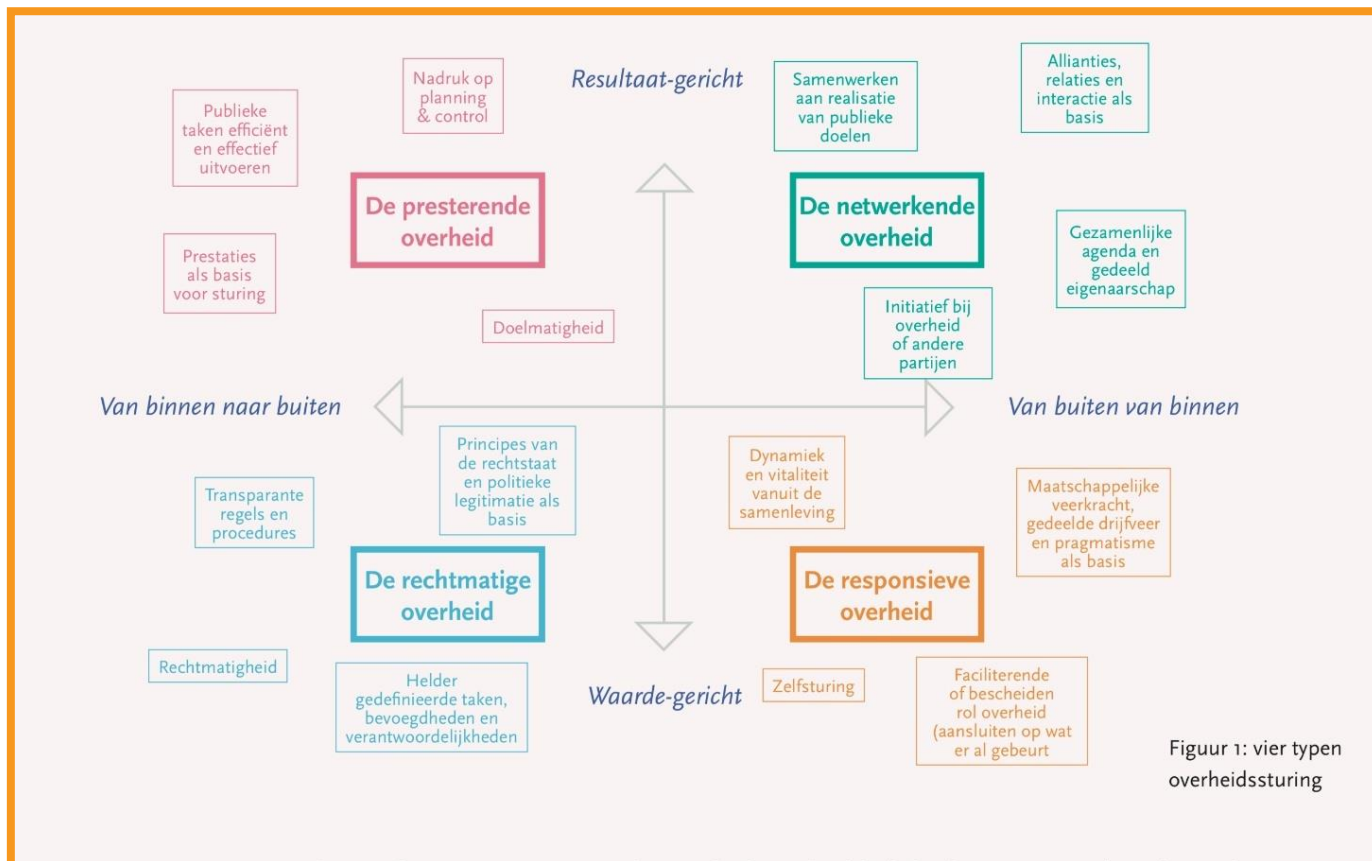
4.2 Perspectief kiezen voor samenwerking

Afhankelijk van de opgave zijn er in het algemeen vier typen overheidsaansturing om de samenwerking vorm te geven:

- a. De rechtmatige overheid: Het gaat hierbij vooral om rechtmatig handelen. Het gaat om hiërarchische sturing van een overheid in haar klassieke rol. De overheid staat voor rechtsgelijkheid, rechtszekerheid en rechtvaardigheid.
- b. De presterende overheid: Hierbij staat het efficiënt en effectief uitvoeren van publieke taken voorop. De overheid is opdrachtgever en focust op meetbare resultaten.
- c. De netwerkende overheid: De overheid sluit voor het bereiken van doelen aan bij wat in de samenleving en bij andere organisaties en stakeholders gebeurt. De overheid legt de oplossing niet op aan anderen, maar laat betrokkenen onderdeel zijn van de oplossing. Samenwerking komt vaak in projectmatige en tijdelijke afspraken tot uitdrukking.

d. De responsieve overheid: De overheid ondersteunt initiatieven uit de samenleving die zich richten op het realiseren van voorzieningen, diensten of producten met publieke waarde.

In de praktijk gaat het vaak om een mix van deze principes. Bij samenwerkingsverbanden die vooral uitvoerend zijn ligt de nadruk meer op de presterende en rechtmatige overheid. Bij samenwerkingsverbanden die meer extern gericht zijn (zoals de samenwerking in Zuid-Kennemerland en de Metropoolregio Amsterdam) ligt de nadruk op de netwerkende overheid. Daarin werken verschillende partijen samen om hun gezamenlijke beleidsagenda uit te voeren. De toename van het aantal taken van gemeenten/overheden en de grotere complexiteit van de samenleving vragen in toenemende mate om een netwerkende en responsieve overheid. Daarin werken vaak meerdere bestuurslagen en andere stakeholders samen om maatschappelijke doelen te realiseren.



Figuur 1: vier typen overheidssturing

bron: Werkende samenwerking VNG 2018

4.3 Wat levert samenwerking op en wat zijn de alternatieven?

Er zijn verschillende redenen waarom gemeenten besluiten om samen te werken:

- Schaalvoordelen:** Door samenwerking kunnen gemeenten kosten besparen. De verbonden partijen kunnen schaalvoordelen behalen bij bijvoorbeeld inkoop, personeelsbeleid of de uitvoering van gemeentelijke taken.
- Kwaliteitsverbetering:** Samenwerking kan leiden tot een hogere kwaliteit van de dienstverlening, doordat verbonden partijen expertise en kennis in huis hebben die gemeenten niet hebben.
- Risicospreiding:** Door samen te werken met verbonden partijen kunnen gemeenten bepaalde risico's spreiden en daarmee de financiële risico's beperken.
- Efficiëntie:** Samenwerking kan leiden tot een efficiëntere uitvoering van gemeentelijke taken. Doordat verbonden partijen bijvoorbeeld betere ICT-systemen hebben verbeterd de communicatie en informatie-uitwisseling tussen verschillende partijen.

Gezien de relatief beperkte schaal van gemeente Bloemendaal is er vaak geen andere optie dan samenwerking. Samenwerking stelt de gemeente in staat (langer) zelfstandig te blijven en/of te beschikken over voldoende bestuurskracht. Ook grotere gemeenten zoals Haarlem werken samen in vele samenwerkingsverbanden. Samenwerking met anderen is een manier om ons te verhouden tot de complexe samenleving. Vertrouwen in andere stakeholders is daarbij een voorwaarde.



Bron: Hageman advies

Het overdragen van taken aan een andere verbonden partij, wijziging van pakket aan verlegde taken of stoppen met een bepaalde samenwerking zijn veelal geen reële opties. Wel kan je denken aan maatregelen om de betrokkenheid van de raad beter te organiseren:

- a. De raad kan vertegenwoordigers benoemen: De gemeenteraad kan één of meerdere raadsleden aanwijzen als vertegenwoordigers van de verbonden partij(en). Zij nemen namens de gemeenteraad deel aan raadswerkgroepen (bij voorkeur regionaal) en rapporteren over de activiteiten van de verbonden partij(en). Het advies is om de focus te leggen op verbonden partijen die, naar oordeel van de raad, extra aandacht de raad vragen.
- b. Opstellen van prestatieafspraken: De gemeenteraad kan met andere leden prestatieafspraken maken met de verbonden partij(en). Daarin stellen ze doelen en resultaten vast waarop de verbonden partij kan worden afgerekend. Deze afspraken moeten inzichtelijk zijn voor de gemeenteraad en burgers.
- c. Informatieverstrekking: De verbonden partij(en) informeert de gemeenteraad regelmatig over haar activiteiten en financiële resultaten. Dit loopt via het college en kan bijvoorbeeld door jaar verslagen, begrotingen en tussentijdse rapportages.
- d. Evaluatie: De gemeenteraad kan periodiek de verbonden partij(en) evalueren om te beoordelen of deze nog steeds voldoen aan de verwachtingen van de gemeente en of de doelen zijn behaald. Hierbij kunnen ook burgers, belanghebbenden en andere betrokkenen worden betrokken.

4.4 Aandachtspunten sturing, beheersing, democratische legitimiteit

Om de sturing, beheersing en democratische legitimiteit te waarborgen, zijn goede afspraken tussen de gemeente en verbonden partijen belangrijk. Ook moet er voldoende toezicht en controle plaatsvinden op de uitvoering van taken. Verder is het van belang dat de gemeenteraad goed geïnformeerd wordt over de samenwerking met verbonden partijen en de effecten daarvan op de uitvoering van gemeentelijke taken en beleid.

Sturing: Doordat de gemeente taken en verantwoordelijkheden deelt met verbonden partijen, kan het lastig zijn om de uitvoering van deze taken goed te sturen en te monitoren. Er is sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid, wat de sturing kan bemoeilijken. Het is daarom belangrijk dat er goede afspraken worden gemaakt over de verdeling van verantwoordelijkheden en de wijze van sturing en controle.

Beheersing: De gemeente blijft verantwoordelijk voor de uitvoering van taken, ook als verbonden partijen deze uitvoeren. Het is daarom belangrijk dat de gemeente goed grip houdt op de uitvoering van taken door verbonden partijen. Zij moet in staat zijn om de prestaties van deze partijen te meten en te beheersen.

Democratische legitimiteit: Door samenwerking met verbonden partijen kan de democratische legitimiteit van het gemeentelijke beleid onder druk komen te staan. De gemeenteraad is verantwoordelijk voor het vaststellen van het beleid en het controleren van de uitvoering. Door samenwerking met verbonden partijen kan het lastiger zijn om deze verantwoordelijkheid goed vorm te geven en om de democratische legitimiteit van het beleid te waarborgen.

Om het werkbaar te houden is het belangrijk dat de gemeenteraad focus aanbrengt waarop ze wil sturen. De raad kan aangeven waar behoefte aan meer/andere informatie is, eventueel meer actieve betrokkenheid van de raadsleden bij bepaalde samenwerkingsverbanden. Grip op samenwerking vraagt van zowel college als raad inzet.

4.5 Relatie verbonden partijen en rechtmatigheidsverantwoording college

Bij gemeenschappelijke regelingen met een eigenstandige verantwoordingsplicht is de rechtmatigheidsverantwoording onderdeel van het jaarverslag.

Bij een centrumgemeente (veelal via een 'lichte gemeenschappelijke regeling'), is het voor de verantwoording van de baten en lasten en dus de rechtmatigheid belangrijk op welke wijze taken door de deelnemende gemeente(n) zijn overgedragen aan de centrumgemeente. Leidend voor het verantwoorden van de baten en lasten in de jaarstukken van de centrumgemeente of in de jaarstukken van de deelnemende gemeente(n) is de vraag of de centrumgemeente de werkzaamheden uitvoert in delegatie van de deelnemende gemeente(n) of dat de centrumgemeente de werkzaamheden uitvoert in mandaat als een serviceorganisatie.

Bij een centrumgemeente ('lichte regeling') waarbij voor de uitvoering géén bestuursbevoegdheden door het ene gemeentebestuur aan het andere gemeentebestuur zijn overgedragen, maar er wel sprake is van op één (administratieve) locatie samenwerkende ambtenaren voor de verschillende gemeenten (uitvoering in mandaat), is de centrumgemeente een serviceorganisatie voor de andere deelnemende gemeente(n). Samenwerkende ambtenaren nemen dan besluiten namens hun 'eigen' gemeente en maken deze bekend. Vanuit de afzonderlijke (sub)administratie worden de deelnemende gemeente(n) periodiek én tenminste jaarlijks, doorbelast inzake baten en lasten voor hun 'eigen' activiteiten.

Bij een centrumgemeente die taken in delegatie uitvoert voor de deelnemende gemeente(n) zijn bestuursbevoegdheden (en dus risico's) overgedragen aan de centrumgemeente. Besluiten worden namens de centrumgemeente genomen. De baten en lasten van deze taak moeten dan volledig in de begroting en jaarrekening van de centrumgemeente worden opgenomen. Bij deze wijze van samenwerken komen eventuele onrechtmatigheden of onduidelijkheden in de rechtmatigheidsverantwoording van de jaarrekening van de centrumgemeente. In hoeverre dit doorwerkt naar de deelnemende gemeente(n) is afhankelijk van de afspraken tussen de deelnemende gemeente(n) en de centrumgemeente. Bij regelingen van vooral het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) zoals de Participatiewet en de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) werkt het altijd door naar de deelnemende gemeente(n).

Voor de gemeenschappelijke regelingen waarbij sprake is van een centrumgemeenten en waar Bloemendaal de centrumgemeente is, geldt uitvoering onder mandaat. Dan worden besluiten genomen in naam van de mandaatverlener c.q. gemeente Bloemendaal. De baten en lasten zijn onderdeel van de jaarrekening van gemeente Bloemendaal.

We gaan verder in op het thema sturing en beheersing in hoofdstuk 6.

5. Onze rollen ten opzichte van samenwerkingsverbanden



5.1 Drie verschillende rollen

In onze relatie tot samenwerkingsverbanden zijn drie verschillende rollen te onderscheiden. Deze kunnen op gespannen voet met elkaar staan:

1. Opdrachtgever:

we geven opdrachten aan een samenwerkingsverband.

Deze opdrachten voeren zij voor ons uit. De opdrachtgever gaat over de inhoud van de werkzaamheden die het samenwerkingsverband voor de gemeente verricht.

Een voorbeeld is Meerlanden: zij halen het afval op en verwerken dat voor een aantal gemeenten. De opdrachtgever bepaalt hoe het afval wordt ingezameld en verwerkt en maakt afspraken over de kosten die Meerlanden de gemeente in rekening brengt. De wethouder met afvalbeleid in de portefeuille vervult in dit geval de opdrachtgeversrol. Ambtelijk vervult een accounthouder de rol van opdrachtgever; in dit voorbeeld is dat een beleidsmedewerker afvalbeleid. De opdrachtgeversrol bestaat voor elke verbonden partij behalve voor BNG en Stedin Groep. Omdat we alleen aandeelhouder zijn is hier geen sprake van een opdrachtgeversrol van de gemeente.

Een belangrijk instrument voor de opdrachtgeversrol zijn heldere, schriftelijke afspraken, waarin de wederzijdse rechten en plichten zijn vastgelegd. Afhankelijk van de aard en omvang van de opdracht kan de omvang variëren. De omvang van de afspraken vormt soms een indicatie van de kwaliteit van de relatie: veel papier duidt op weinig onderling vertrouwen. Ook nieuwe relaties zullen in het begin de behoefte hebben om zoveel mogelijk vast te leggen. Dat voorkomt conflicten over de afspraken niet maar bij een conflict kan wel worden teruggevallen op de schriftelijke afspraken. Belangrijk is daarom conflicten te vermijden. De sleutel is het onderhouden van een relatie waarin de wederzijdse verwachtingen bekend zijn, met wederzijds vertrouwen en respect voor elkaars (soms tegengestelde) belangen. Dit heet ook wel soft control.

2. Eigenaar:

we zijn gedeeltelijk eigenaar of aandeelhouder van het samenwerkingsverband.

Kort gezegd gaat de eigenaar over het voortbestaan van het samenwerkingsverband.

Dat wil zeggen dat de eigenaar kijkt naar de lange termijn. Daarin is het goed vervullen van lopende opdrachten (goed opdrachtnemerschap) maar één element. Andere elementen zijn het verkrijgen van voldoende opdrachten, een goed personeelsbeleid, een goede verhouding tussen vreemd en eigen vermogen enzovoorts. Voor de eigenaar betekent dit soms dat een bestaande opdracht of klantrelatie wordt beëindigd, omdat dit op termijn beter is voor het samenwerkingsverband zelf. Voor het goed vervullen van de eigenaarsrol is een goede relatie met het dagelijks bestuur van het samenwerkingsverband en met de eventuele andere eigenaren essentieel. Ook hier geldt dat dit het beste kan door vertrouwen in elkaar te krijgen en te houden.

Een voorbeeld is Stedin Groep: we zijn voor een bepaald percentage aandeelhouder van deze Naamloze Vennootschap en in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders hebben we stemrecht.

3. Deelnemer:

inhoudelijk partner vanuit de gemeente.

Met al onze samenwerkingsverbanden onderhouden we goede contacten en wisselen we informatie uit ten behoeve van de uitvoering van concrete doelen. Deze rol geldt voor alle samenwerkingsverbanden, behalve Stedin Groep en BNG.

5.2 Conflicterende rollen

Het is belangrijk de verschillende rollen te onderscheiden, omdat zij met elkaar kunnen conflicteren: de opdrachtgever van een samenwerkingsverband wil bijvoorbeeld zoveel mogelijk werkzaamheden tegen lage kosten, terwijl de eigenaar streeft naar een zo hoog mogelijk rendement. Dergelijke tegengestelde belangen zijn heel normaal en zelfs gezond voor alle betrokkenen, mits iedereen (en met name de ambtelijk accounthouders en collegeleden) zich bewust is van deze verschillende rollen. Binnen het college beleggen we verantwoordelijkheden bij verschillende collegeleden. Dat gebeurt door de portefeuillehouder van het beleidsterrein waarop het samenwerkingsverband werkzaam is te belasten met de beleidsinhoudelijke koers van het samenwerkingsverband met, inbegrip van de behartiging van de Bloemendaalse belangen. Een andere portefeuillehouder, bijvoorbeeld de wethouder bedrijfsvoering, wordt belast met de eigenaarsrol. Overigens laat de scheiding van rollen onverlet dat het college van burgemeester en wethouders altijd als één naar buiten toe treedt.

In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van de verbonden partijen van de gemeente Bloemendaal en zijn de drie rollen zowel ambtelijk als bestuurlijk benoemd.

6. Hoe houden we grip (of wat zijn de mogelijkheden om grip te houden) op samenwerking?

We houden rekening met de verschillende rollen in samenwerkingsverbanden en weten dat deze mogelijk conflicteren (zie hoofdstuk 5). Voor beoordeling van de begrotingen en jaarverslagen van de samenwerkingsverbanden zijn beoordelingsformulieren beschikbaar, zie bijlage 6 en 7. Bijlage 5 geeft een instrument om een risico-inschatting te maken van een samenwerkingsverband. Als het belang voor de gemeente Bloemendaal toeneemt, is een diepgaandere beoordeling van begroting en jaarverslag gewenst. Over de bevindingen hiervan wordt gerapporteerd aan college en (bij 'zware GR') de raad.

6.1 Handvatten voor college en raad

Aan de voorkant via kadernota en (ontwerp) begroting

1. Kaderstelling door eigen raad of van alle raden samen (voor 'zware GR'). Als de kaders teveel uiteen gaan lopen, wordt het voor een samenwerkingsverband moeilijk om taken op een doelmatige en effectieve wijze uit te voeren. In het najaar kan naar het samenwerkingsverband een brief worden gestuurd waarmee rekening moet worden gehouden in de eerstvolgende begroting
2. Formele instrumenten raad:
 - a. zienswijze procedure (dit krijgt meer kracht/invloed als meerdere raden hierin samenwerken);
 - b. via de paragraaf verbonden partijen in de begroting kan de raad financiële kaders per jaar meegeven (budgetrecht raad);
 - c. moties: politieke druk uitoefenen;
 - d. verordeningen en beleidsregels: Beleidsmatige en inhoudelijke keuzes die bindend zijn waaraan college en wellicht samenwerkingsverband zich moeten houden;
 - e. ontslagrecht lid gemeenschappelijk orgaan of betrokken wethouder;
 - f. wijziging of uittreding gemeenschappelijke regeling.

Aan de achterkant bij verantwoording

1. Jaarverslag van samenwerkingsverband en/of informatie over samenwerkingsverband in paragraaf Verbonden Partijen.
2. Verantwoording vragen aan lid algemeen bestuur en/of collegeleden.

Instrumenten voor incidentele informatievoorziening

1. Informatierecht t.a.v. college/lid algemeen bestuur.
2. Onderzoek rekenkamer: De raad kan de rekenkamer verzoeken onderzoek te doen naar doelmatigheid en doeltreffendheid.
3. Een raadscommissie instellen naar het handelen van het college een van zijn leden binnen het samenwerkingsverband.

Er zijn meer formele mogelijkheden voor sturing en beheersing bij 'zware GR-en' dan bij lichtere vormen van samenwerkingen. De rechten en plichten worden ook bepaald door de afspraken in bijvoorbeeld de samenwerkingsovereenkomst of een eventuele dienstverleningsovereenkomst. Met andere woorden, het ene samenwerkingsverband is het andere niet.

In bijlage 4 is een kalender opgenomen met de reguliere afstemmingsmomenten tussen het samenwerkings-

verband en de gemeenteraad. Zoals uit het schema blijkt ligt het zwaartepunt op het voorjaar. Dan wordt gerapporteerd over voorgaand jaar en de kadernota of ontwerpbegroting wordt naar raad of college gestuurd. De raad is direct betrokken bij de zware GR-en via een zienswijze procedure. Bij andere samenwerkingsverbanden loopt de betrokkenheid van de raad vooral via de reguliere P&C-cyclus met daarin de paragraaf Verbonden Partijen. Omdat de raad het (niet overdraagbare) budgetrecht heeft, moet de raad altijd budget beschikbaar stellen aan de verbonden partij. Voor subsidierelaties geldt de Algemene Subsidieverordening voor aanvragen, beoordelen en vaststelling van de subsidie.

6.2 Handvatten voor de organisatie

Voor de beoordeling van ontvangen jaarverslagen, kadernota's en begrotingen zijn in bijlage 6 en 7 model beoordelingsformulieren opgenomen.

1. Sturing:

In het najaar kan de gemeente, waar nodig en mogelijk in samenwerking met andere deelnemers van het samenwerkingsverband, een kaderbrief sturen naar het samenwerkingsverband. Hierin moeten de financiële en beleidsmatige aspecten die in acht moeten worden genomen bij het opstellen van de (meerjaren)begroting staan. Het is belangrijk om deze informatie tijdig aan te leveren, zodat het samenwerkingsverband er rekening mee kan houden.

- Ambtelijk kan een zienswijze worden voorbereid voor het bestuur in reactie op de kadernota en/of ontwerpbegroting van het samenwerkingsverband.

2. Agenderen van belangrijke thema's en prestatieafspraken:

Belangrijke thema's voor de gemeente kunnen worden geagendeerd en mogelijk kunnen er prestatieafspraken worden gemaakt om op te sturen. Het is essentieel om de uitvoering van deze afspraken te monitoren en waar nodig tijdig bij te sturen. Daarom moeten er afspraken zijn over periodieke informatie die kan worden gebruikt om te beoordelen in hoeverre de doelstellingen binnen de financiële kaders worden behaald.

3. Reguliere contacten met het samenwerkingsverband:

Als deelnemer zijn er vaak reguliere contacten met het samenwerkingsverband. Deze contacten kunnen belangrijke informatie opleveren voor portefeuillehouders.

6.3 Sturing en beheersing in de praktijk

Met het analyse-instrument in bijlage 5 zijn de verbonden partijen beoordeeld op de mate van financiële en bestuurlijke risico's die de gemeente loopt.

Daarnaast zijn er ook grotere subsidierelaties. Uit een onderzoek van de rekenkamer (2022-2023) komt naar voren dat meer sturing en verantwoording op de gewenste maatschappelijke doelstellingen gewenst is.

Hier heeft de gemeente weinig formele instrumenten waarmee dat kan. Op basis van de prestatieafspraken vindt periodiek overleg plaats met zorg- en hulporganisaties. Ambtelijke en bestuurlijk kan bij voorkeur ook gebruik worden gemaakt van het beoordelingskader in bijlage 6 en 7 om de begrotingen en jaarverslagen van deze instellingen te beoordelen.

6.4 Wat zijn de belangrijkste gevolgen van de aangepaste wet op de GR voor sturing en beheersing?

Van belang is dat de gevolgen vooral de 'zware GR' regelingen betreffen.

Instellen/wijzigen/opheffen GR:

- Meer ruimte voor de gemeenteraad voor een zienswijze op een nieuwe of gewijzigde regeling.
- In de regeling zelf zijn verplichte bepalingen opgenomen over wijziging, opheffing, toetreding en uittreding.
- In de GR kunnen onderwerpen worden opgenomen waarover verplicht de zienswijze van de deelnemende gemeenten gevraagd moet worden.
- In de regeling moet een artikel zijn opgenomen over hoe inwoners en belanghebbenden van gemeenten worden betrokken bij de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van het beleid van de GR.
- In de regeling moeten bepalingen zijn opgenomen over evaluatie van de GR en de informatieplicht naar de raden.

Termijnen planning & control-cyclus

De ontwerpbegroting met jaarrekening wordt uiterlijk 30 april aan de gemeenteraden aangeboden (dat was 15 april) voor een zienswijze.

Informatieplicht

In de regeling worden bepalingen opgenomen over hoe het bestuur aan de raden de gevraagde inlichtingen verstrekt. Het bestuur geeft de raden de informatie die ze nodig hebben voor de uitoefening van hun taken.

Na een overgangstermijn van twee jaar moeten op 1 juli 2024 de benodigde wijzigingen zijn verwerkt in de regelingen

In het volgende hoofdstuk volgt een samenvatting in een stappenplan voor hoe we grip willen houden op samenwerking.

7. Stappenplan 'zo houden we grip op samenwerking'

Voor een gedegen deelname aan en aansturing van samenwerkingsverbanden is het nodig om enerzijds de randvoorwaarden goed in te vullen. Anderzijds moet er aandacht, die in verhouding staat tot het financieel en bestuurlijk belang van de gemeente Bloemendaal, zijn voor een samenwerkingsverband. Daarom volgen hieronder stappen voor randvoorwaarden en classificatie.

Stap 1:

Zijn onderstaande randvoorwaarden voor sturing en beheersing voldoende ingevuld om vanuit de gemeente het samenwerkingsverband aan te sturen?

Sturing

a. Doelen en maatschappelijk gewenste effecten:

- Zijn doelen van het samenwerkingsverband helder/concreet en (nog) in overeenstemming met doel/belang gemeente?
- Zijn er SMART afspraken ten aanzien van te bereiken doelen?
- Heeft de gemeente voldoende kennis in huis (kwalitatief en kwantitatief) om als opdrachtgever te kunnen optreden?

b. Taken en bevoegdheden:

- Zijn de taken en bevoegdheden van het samenwerkingsverband voldoende omschreven en afgebakend?
- Is gewaarborgd dat bij belangrijke wijzigingen instemming van de gemeente nodig is?

c. Financieel:

- Zijn er afspraken over niet-reguliere informatievoorziening van het samenwerkingsverband aan deelnemers in geval de doelen niet bereikt (dreigen) te worden of in geval van andere materiële financiële of andere risico's?
- Zijn er afspraken hoe met financiële tegenvallers wordt omgegaan?

Beheersing

a. Informatiebeheer:

- Zijn er afspraken over rapportages van de uitvoering (wat, wanneer, hoe vaak, op welke wijze en aan wie?)

b. Risicomanagement:

- Beschikt het samenwerkingsverband over een risicomanagementmethode om risico's te inventariseren en te monitoren? (vooral van belang bij 'grotere samenwerkingsverbanden')

c. Verankering van de verantwoording:

- Heeft de gemeente met het samenwerkingsverband afspraken gemaakt over de verantwoordingsinformatie die moet worden verstrekt (wat, wanneer, hoe vaak, op welke wijze en aan wie)?
- Is de actieve en passieve inlichtingen- en informatieplicht van (de bestuurders van) het samenwerkingsverband goed geregeld?
- Zijn instrumenten aanwezig om de prijs/kwaliteitsverhouding te kunnen beoordelen (bijvoorbeeld benchmarks of audits?)

d. Verankering van het toezicht:

- Is er een onafhankelijk toezichthouder aanwezig (bijvoorbeeld algemeen bestuur, algemene vergadering van aandeelhouders of raad van toezicht)?
- Beschikken deze toezichthouders over voldoende bevoegdheden om corrigerende maatregelen te nemen?
- Wordt door de toezichthouders gerapporteerd en verantwoording afgelegd?
- Heeft de gemeente de mogelijkheid om toezichthouders te vervangen?

e. Periodieke evaluatie:

- Zijn er adequate afspraken over periodieke evaluatie van het samenwerkingsverband en regels rond uittreding (een eis vanuit de aangepaste wet op de GR)?
- Is er krachtenbundeling met andere deelnemers van het samenwerkingsverband?
- Is er (voldoende) sprake van krachtenbundeling met andere deelnemers van het samenwerkingsverband?

Stap 2:

Het samenwerkingsverband wordt periodiek ingedeeld in een lage, midden of hoge risicoklasse voor sturing en verantwoording op basis van een analyse naar financiële en bestuurlijke risico's (zie bijlage 5).

Om de zwaarte van het sturings- en verantwoordingsregime te bepalen wordt periodiek, of bij onverwachte situaties die daar aanleiding toe geven, een inschatting gemaakt van het financiële en bestuurlijke risico dat de gemeente loopt. Op basis hiervan wordt een samenwerkingsverband ingedeeld in een risicoklasse. Dat moet er voor zorgen dat een samenwerkingsverband de aandacht krijgt (van organisatie en bestuur) die in verhouding staat tot het belang. Niet te weinig, maar zeker niet teveel want dan blijft te weinig tijd en energie over voor samenwerkingsverbanden die belangrijker zijn. Zie bijlage 5 voor de handreiking voor de risico-analyse.

Stap 3:

Afhankelijk van indeling in de risicoklasse, worden de beoordelingsformulieren ingevuld bij de aangeleverde begroting (bijlage 6) en het jaarverslag van het samenwerkingsverband (bijlage 7).

In deze formats is zowel aandacht voor de hard controls (begroting, jaarverslag, etc.) als de soft controls (het onderhouden van een goede relatie, door loyaliteit, integriteit, openheid en respect).

Stap 4:

Kaderbrief in november voor samenwerkingsverbanden waarbij dat meerwaarde kan hebben. Om invloed uit te oefenen op de ontwerpbegroting van het samenwerkingsverband kunnen we (al dan niet met andere deelnemers van het samenwerkingsverband) kaders stellen waaraan de (ontwerp)begroting van het samenwerkingsverband moet voldoen. Dat kunnen financiële kaders zijn, maar ook kaders over bedrijfsvoering, doelstellingen, randvoorwaarden e.d.



	Lage risicoklasse	Midden risicoklasse	Hoge risicoklasse
<i>Regulier</i>	Informatie paragraaf verbonden partijen conform eisen	Informatie paragraaf verbonden partijen conform eisen	Informatie paragraaf verbonden partijen conform eisen
<i>Kaderstellende rol via kaderbrief aan verbonden partij in november</i>	Hoeft niet, mag wel	In november kan door de gemeente een kaderbrief verstuurd die de kaders geeft voor de ontwerpbegroting	In de kaderbrief bij voorkeur ook aandacht vragen voor risicomangement
<i>Kaderstellende rol via (ontwerp) begroting verbonden partij</i>	Zienswijze op begrotingsvoorstel met beoordelingsformulier K1 begroting	Ook beoordelingsformulier K2 begroting invullen	Ook beoordelingsformulier K3 begroting invullen
<i>Controlerende rol t.a.v. verantwoording</i>	Jaarverslag beoordelen met beoordelingsformulier V1 Jaarverslag	Ook beoordelingsformulier V2 jaarverslag invullen	Ook beoordelingsformulier V3 jaarverslag invullen

8. Conclusie

Gemeenten hebben in de afgelopen jaren substantieel meer taken gekregen. Gemeenten zijn regisseur voor maatschappelijke opgaven in het sociale en fysieke domein, met grote transities. Bij decentralisaties en transities is vaak discussie over de beschikbare middelen, kaderstelling en de benodigde randvoorwaarden (taken en bevoegdheden) voor gemeenten. De complexiteit van de opgaven neemt toe. De transities gaan gepaard met voortdurende modernisering van wet- en regelgeving.

We concluderen dat samenwerking voor een relatief kleine gemeente als Bloemendaal noodzakelijk is om zelfstandig te kunnen blijven. Meerwaarde zit in schaalvoordelen, kwaliteit, risicospreiding en/of efficiency. Deze nota geeft het instrumentarium weer hoe we binnen de gemeente Bloemendaal grip houden op samenwerking. Daarbij kijken we naar het aangaan van samenwerkingen, de kaderstelling en toezicht en evaluatie van de verschillende samenwerkingsverbanden.

De vorm van samenwerking heeft gevolgen voor de manier en mate van sturing en beheersing. We maken onderscheid tussen de rol van opdrachtgever, eigenaar of deelnemer.

Voor de komende periode benoemen we de in de volgende tabel opgenomen acties voor het college en de gemeenteraad. Het kan gaan over veranderingen in de werkwijze van raad en college of verandering van houding en handelen in de dagelijkse praktijk.

Nr.	Acties	Actie- houder	Risicoklasse		
			laag	gemiddeld	hoog
<i>Aangaan verbonden partij</i>					
1	De gemeente Bloemendaal gebruikt het besliskader samenwerkingsverbanden (bijlage 3) bij de overweging om een samenwerking in een verbonden partij aan te gaan.	College	X	X	X
<i>Kaderstelling aan verbonden partijen</i>					
2	Het college kan, indien dat een meerwaarde heeft, voor de zware GR-en een kaderbrief sturen (in kopie aan de raad).	College		X	X
3	Het college bereidt zienswijzen - waar dit toegevoegde waarde heeft - regionaal voor en vult specifieke zienswijzen Bloemendaal aan.	College		X	X
<i>Toezicht door de raad/informatievoorziening</i>					
4	De kalender met reguliere beslismomenten voor de raad met betrekking tot samenwerkingsverbanden (bijlage 4) wordt jaarlijks overgenomen op de bestuurlijke termijnagenda.	College	X	X	X
5	Het vaste agendapunt '(regionale) samenwerking' op de agenda van raad/commissie wordt gebruikt voor actieve informatievoorziening; informatie, passend bij de rol van de raad, delen over verbonden partijen en regionale samenwerking.	College		X	X
6	Raadsleden zoeken informele afstemming met raadsleden uit samenwerkende gemeenten	Raad		X	X
7	Raadsleden onderzoeken een eventuele oprichting van een regionale raadscommissie verbonden partijen.	Raad		X	X
8	Samenwerkingsverbanden worden periodiek ingedeeld in een lage, midden of hoge risicoklasse wat betreft sturing en verantwoording op basis van een analyse naar financiële en bestuurlijke risico's (zie bijlage 5).	College	X	X	X
9	Het college stuurt erop aan dat de P&C-cyclus van de gemeente(n) en de verbonden partijen zoveel mogelijk op elkaar aansluiten.	College		X	X
10	Aansluitend bij het proces van de P&C cyclus (jaarrekening) wordt jaarlijks, door middel van de voorbladen (bijlage 6 en 7), een QuickScan gegeven over de verbonden partijen.	College	X	X	X
11	Raadsleden krijgen bij aanvang van de raadsperiode een training over verbonden partijen aangeboden.	Griffie	X	X	X

Tabel: Acties uitvoering nota grip op samenwerking. X = van toepassing op de genoemde actie

Bijlagen

grip op samenwerking



Achtergrondinformatie

- Raadsbesluit bestuursopdracht Nota grip op samenwerking (april 2023)
- Handreiking Verbeterde democratische legitimatie bij gemeenschappelijke regelingen? (VNG 2022)
- Werkende samenwerking (VNG 2018)
- Grip op samenwerking in de praktijk (Berenschot 2017)
- Grip op regionale samenwerking Handreiking voor gemeenteraadsleden en griffiers (SDU 2015)

Voor het raadplegen van regelingen verbonden partijen gemeente Bloemendaal, zie [Overheid.nl](https://www.overheid.nl)

Bijlage 1: Overzicht verbonden partijen, samenwerkingsverbanden en subsidierelaties

A: Gemeenschappelijke regelingen (verbonden partijen):

Zware GR	<i>Onderwerp samenwerking</i>	<i>Website</i>	<i>Toelichting</i>
Veiligheidsregio Kennemerland (VRK)	Openbare orde, gezondheid en veiligheid	√	De VRK is een gemeenschappelijke regeling waarbinnen de negen deelnemende gemeenten hun veiligheids- en gezondheidszorg hebben georganiseerd. De VRK bestaat uit de GGD (waaronder ambulancezorg), de brandweer, crisisbeheersing Kennemerland, Landelijke meldkamer samenwerking Noord-Holland, Zorg- en Veiligheidshuis, Veilig Thuis en ondersteunende afdelingen. Sinds: 2010
Spaarne Werkt	Sociale werkvoorziening, participatiebedrijf voor Haarlem, Heemstede, Bloemendaal en Zandvoort.	√	Oprichting participatiebedrijf ZKL 1986, sinds 1-1-2022 onder de naam Spaarne Werkt.
Schoolverzuim en Voortijdig Schoolverlaten regio West-Kennemerland	Leerplichtadministratie, leerplichthandhaving en voortijdig schoolverlaten	√ ¹	De gemeente Haarlem faciliteert en voert uit voor de gehele regio de Leerplichtwet en inzet op het beperken en terugdringen van voortijdig schoolverzuim. Sinds: 2013
Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland	Bereikbaarheid regio Zuid-Kennemerland	X	De regeling bestaat uit een beleidsvisie, een jaarlijkse begroting (jaarverslag en jaarplan) en een mobiliteitsfonds van de vier gemeenten in Zuid-Kennemerland. Toetreding: 2013
Omgevingsdienst IJmond	Veilige en gezonde fysieke leefomgeving	√	Deelnemende gemeenten: Heemskerk, Beverwijk, Bloemendaal, Edam-Volendam, Haarlem, Heemstede, Landsmeer, Oostzaan, Purmerend, Uitgeest, Velsen, Waterland, Wormerland, Zandvoort en Provincie Noord-Holland deelnemen. Als regionale uitvoeringsdienst voert de Omgevingsdienst IJmond een verplicht door gemeenten en provincie in te brengen basistakenpakket milieu uit dat betrekking heeft op vergunningverlening en toezicht en handhaving (VTH). Sinds: 2017

Lichte GR	<i>Onderwerp samenwerking</i>	<i>Website</i>	<i>Toelichting</i>
<i>Centrumgemeente Bloemendaal</i>			
Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid (GBKZ)	Belastingheffing- en inning, uitvoering wet WOZ	√	Sinds: 2006
GR Bedrijfsvoering	Personeel en Organisatie, communicatie, Facilitaire Zaken	X	Sinds: 2023
<i>Centrumgemeente Heemstede</i>			
Intergemeentelijke Afdeling Sociale Zaken (IASZ)	Uitvoering taken Sociale Zekerheid. Voor werk- en inkomen (incl. participatie), inburgering, schuldhulpverlening betreft het naast uitvoering ook beleidstaken.	√	Sinds: 2006 Sinds de decentralisatie van het sociaal domein in 2015 is het taakveld en daarmee de complexiteit toegenomen.
Digitale Informatievoorziening en Technologie (DIT)	Beheer en dienstverlening ICT infrastructuur	X	Sinds: 2021
<i>Gemeenschappelijk orgaan</i>			
Gemeenschappelijk Orgaan Beschermd Wonen (GO)	Kwetsbare burgers ` zo gewoon mogelijk' thuis laten wonen.	X	Dit GO zou aanvankelijk ingaan per 1-1-2023, maar door landelijke uitstel van de BW doordecentralisatie is deze GR nooit gepubliceerd en dus niet in werking getreden. Per 1-1-2024 zal waarschijnlijk een aangepaste versie van het GO in werking treden. Besluitvorming hierover moet echter nog plaatsvinden.

B: Vennootschappen en coöperaties (verbonden partijen):

	<i>Onderwerp samenwerking</i>	<i>Website</i>	<i>Toelichting</i>
BNG Bank (NV)	Bankier voor overheden	√	
Stedin Groep (NV)	Electriciteits- en gasbeheer	√	
Meerlanden (NV)	Afvalinzameling en verwerking	√	

¹ Het Leerplein <https://www.leerplein-mzk.nl/>) is het Regionaal Bureau voor Leerplicht en RMC (RBL) in de regio Zuid Kennemerland en IJmond.

C: Stichtingen en verenigingen (verbonden partijen):

	<i>Onderwerp samenwerking</i>	<i>Website</i>	<i>Toelichting</i>
Regionaal Inkoopbureau IJmond en Kennemerland (RIJK) (stichting)	Inkoopsamenwerking	√	Toetreding: 2009

D: Overige samenwerkingsverbanden

	<i>Onderwerp samenwerking</i>	<i>Website</i>	<i>Toelichting</i>
Bestuursconvenant regionale samenwerking Zuid-Kennemerland	Gezamenlijk commitment over het uitvoeren van regionale hoofdpogaven met name in het fysieke domein, ook richting MRA. Gezamenlijke inzet om investeringen vanuit rijk en provincie te verkrijgen.	X	Samenwerkingsverband van gemeente Haarlem, Bloemendaal, Heemstede en Zandvoort. Sinds: 2021
Samenwerkingsverband Metropoolregio Amsterdam (MRA)	Kennisdeling, samenwerkingsprojecten en lobby op het gebied van economie, ruimte en mobiliteit. Gezamenlijke inzet om investeringen vanuit rijk en provincie te verkrijgen.	√	Samenwerkingsverband van 30 gemeenten, de provincies Noord-Holland en Flevoland en de Vervoerregio Amsterdam Toetreding: 2017
Stichting Openbaar Onderwijs Zuid Kennemerland (STOPOZ)(stichting)	Aanbod van openbaar onderwijs	√	Verzelfstandiging: 2005 De toezichthoudende taken berusten sinds juli 2016 bij een raad van toezicht. De verantwoordelijkheid van de gemeente(raad) voor het openbaar onderwijs splitst zich toe op de (grondwettelijke) zorgplicht om te voorzien in voldoende openbaar onderwijs. Fusie voornemen met stichting Jong Leren (2014)

E: Subsidierelaties meer dan EUR 200.000 per jaar

	<i>Onderwerp samenwerking</i>	<i>Website</i>	<i>Toelichting</i>
Bibliotheek Zuid-Kennemerland (stichting)	Lezen faciliteren/bevorderen en ontmoetingsplaats	√	
Welzijn Bloemendaal (stichting)	Welzijn bevorderen voor verschillende groepen in de lokale samenleving	√	Betreft een 'structurele' subsidie die jaarlijks wordt verstrekt. De mogelijkheden worden verkend voor het verstrekken van een meerjarensubsidie.
CJG Kennemerland	Toegang organiseren tot jeugdhulpverlening	√	Sinds 2019 maakt de gemeente gebruik van de diensten van CJG Kennemerland. Sinds 2022 zijn er extra coaches ingezet om de aanwezigheid op scholen te vergroten.
Jeugdgezondheidszorg Kennemerland	Verlenen jeugdgezondheidszorg	√	Sinds 2003 maakt de gemeente gebruik van JGZ voor het uitvoeren van het basispakket JGZ voor kinderen van 0-4 jaar.
Kennemerhart	Verzorgen dagbesteding	√	Betreft een 'structurele' subsidie, die jaarlijks wordt verstrekt.
Zorgbalans Wijkzorg	Verzorgen dagbesteding	√	Betreft een 'structurele' subsidie, die jaarlijks wordt verstrekt.

Bijlage 2: Overzicht verantwoordelijkheden per verbonden partij (01-06-2023)

Verbonden partij	Samenwerkingsvorm	Ambtelijk verantwoordelijk voor			Bestuurlijk verantwoordelijk voor	
		Rol opdrachtgever	Rol eigenaar	Rol deelnemer	Rol opdrachtgever	Rol eigenaar
GR Veiligheidsregio Kennemerland (VRK)	Openbaar Lichaam (GR)	Domeinmanager Sociaal	n.v.t.	Beleidsambtenaar voor Openbare Veiligheid Beleidsambtenaar voor Publieke gezondheid & maatschappelijk zorg	Burgemeester Portefeuillehouder Sociaal Domein voor Publieke Gezondheid & Maatschappelijke Zorg	Portefeuillehouder Bedrijfsvoering
GR Werkvoorziening Spaarne Werkt	Openbaar Lichaam (GR)	Domeinmanager Sociaal	n.v.t.	Beleidsambtenaar	Portefeuillehouder Sociaal Domein	Portefeuillehouder Bedrijfsvoering
GR Schoolverzuim en Voortijdig Schoolverlaten regio West-Kennemerland	Gemeenschappelijk Orgaan (GR)	Domeinmanager Sociaal	n.v.t.	Beleidsambtenaar	Portefeuillehouder Onderwijs	Portefeuillehouder Bedrijfsvoering
GR Bereikbaarheid Zuid Kennemerland	Gemeenschappelijk Orgaan (GR)	Domeinmanager Fysieke leefomgeving	n.v.t.	Beleidsambtenaar	Portefeuillehouder mobiliteit weg/waterbeheer	Portefeuillehouder Bedrijfsvoering
GR Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid (GBKZ)	Centrum-gemeente-constructie (GR)	Gemeentesecretaris	Domeinmanager Financiën	Beleidsambtenaar Financiën	Portefeuillehouder belastingen	Portefeuillehouder Bedrijfsvoering

Verbonden partij	Samenwerkingsvorm	Ambtelijk verantwoordelijk voor			Bestuurlijk verantwoordelijk voor	
		Rol opdrachtgever	Rol eigenaar	Rol deelnemer	Rol opdrachtgever/deelnemer	Rol eigenaar
GR Intergemeentelijke Afdeling Sociale Zaken (IASZ)	Centrum-gemeente-constructie (GR)	Domeinmanager Sociaal	n.v.t.	n.t.b. ²	Portefeuillehouder Sociaal Domein	Portefeuillehouder Bedrijfsvoering
GR Digitale Informatievoorziening en Technologie (DIT)	Centrum-gemeente-constructie (GR)	Gemeentesecretaris	n.v.t.	n.t.b. ²	Portefeuillehouder Bedrijfsvoering	Portefeuillehouder Bedrijfsvoering
GR Bedrijfsvoering	Centrum-gemeente-constructie (GR)	Gemeentesecretaris	Domeinmanager HRM en Facilitaire zaken	n.t.b. ²	Portefeuillehouder Bedrijfsvoering	Portefeuillehouder Bedrijfsvoering
Bank Nederlandse Gemeenten NV	NV	n.v.t.	Domeinmanager Financiën en Belastingen	n.v.t.	n.v.t.	Portefeuillehouder Bedrijfsvoering
Stedin NV	NV	n.v.t.	Domeinmanager Financiën en Belastingen	n.v.t.	n.v.t.	Portefeuillehouder Bedrijfsvoering
De Meerlanden Holding NV	NV	Domeinmanager Beheer	Domeinmanager Financiën en Belastingen	Beleidsambtenaar	Portefeuillehouder afvalinzameling	Portefeuillehouder Bedrijfsvoering

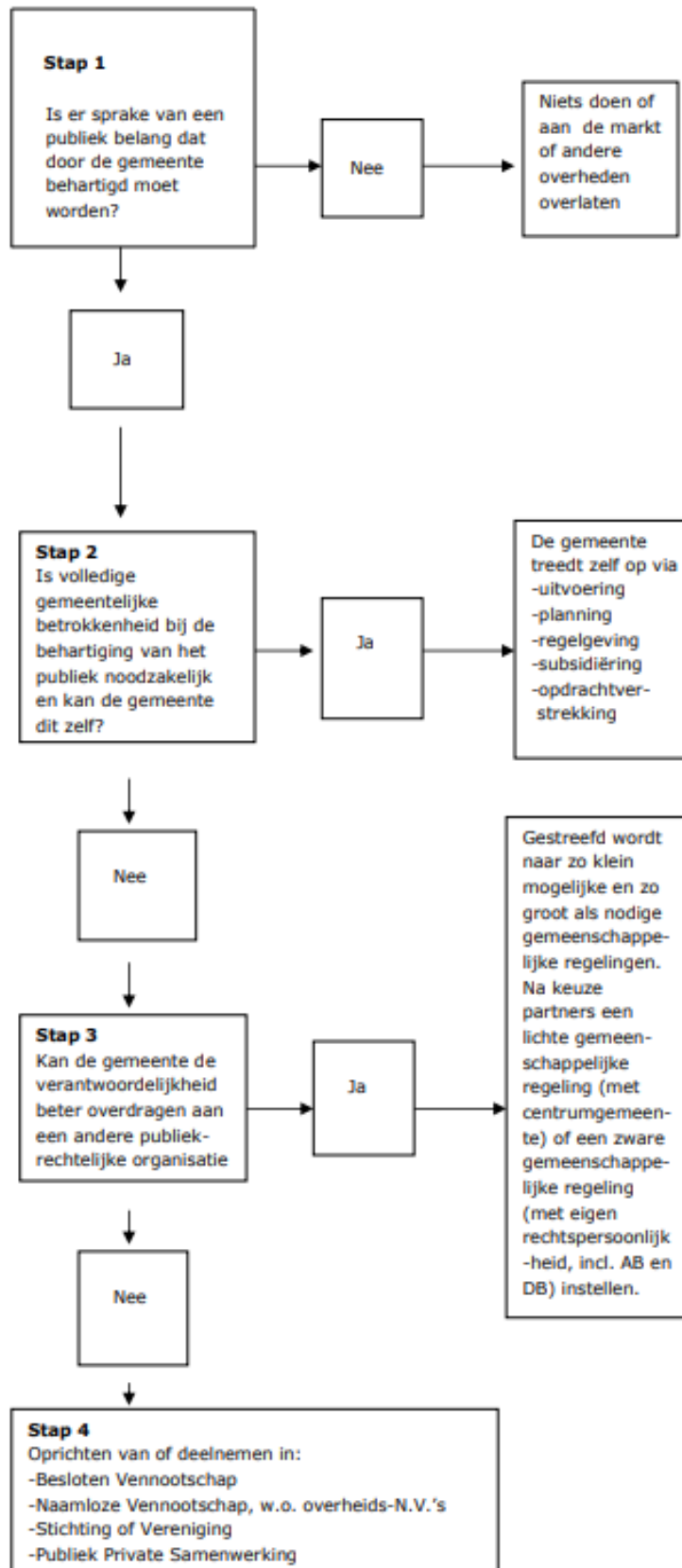
¹ De invulling van rollen is onderwerp van de aankomende evaluatie van de regelingen die Bloemendaal samen met Heemstede heeft (uitgezonderd GBKZ).

(STOPOZ)						
Stichting Regionaal Inkoopbureau IJmond en Kennemerland (RIJK)	Stichting	Gemeentesecretaris	n.v.t.	Controller	Portefeuillehouder Bedrijfsvoering	Portefeuillehouder Bedrijfsvoering
OmgevingsDienst IJmond	Openbaar Lichaam (GR)	Domeinmanager Fysieke Leefomgeving	n.v.t.	Beleidsambtenaar	Portefeuillehouder Vergunningen, Toezicht en Handhaving (VTH)	Portefeuillehouder Financiën
Gemeenschappelijk Orgaan Beschermd Wonen	Gemeenschappelijk Orgaan (GR) i.o.	Domeinmanager Sociaal	n.v.t.	Beleidsambtenaar	Portefeuillehouder Sociaal Domein	Portefeuillehouder Financiën

Definities:

1. Opdrachtgever: we geven opdrachten aan een samenwerkingsverband. Deze opdrachten voeren zij voor ons uit. De opdrachtgever gaat over de inhoud van de werkzaamheden die het samenwerkingsverband voor de gemeente verricht.
2. Eigenaar: we zijn gedeeltelijk eigenaar of aandeelhouder van het samenwerkingsverband. Kort gezegd gaat de eigenaar over het voortbestaan van het samenwerkingsverband. Dat wil zeggen dat de eigenaar kijkt naar de lange termijn. Daarin is het goed vervullen van lopende opdrachten (goed opdrachtnemerschap) maar één element. Andere elementen zijn het verkrijgen van voldoende opdrachten, een goed personeelsbeleid, een goede verhouding tussen vreemd en eigen vermogen enzovoorts.
3. Deelnemer: inhoudelijk partner vanuit de gemeente. Met al onze samenwerkingsverbanden onderhouden we goede contacten en wisselen we informatie uit ten behoeve van de uitvoering van concrete doelen.

Bijlage 3: Besliskader (nieuwe) samenwerkingsverbanden



Afbeelding: Besliskader (nieuwe) samenwerkingsverbanden

Deelname aan een verbonden partij vereist per geval een specifieke afweging. Doel van het besliskader is te komen tot een verantwoord besluit over deelname aan een verbonden partij of het juist afzien daarvan. In het navolgende worden de te nemen stappen weergegeven en vervolgens toegelicht. Bij iedere stap staat de gemeente voor de keuze voor een samenwerkingsvorm die verder van de gemeente af komt te staan. Hoe verder de stap, hoe meer er geregeld moet worden met betrekking tot de volgende aspecten.

- De mate van waarborging van de democratische legitimatie;
- De wijze van sturing, inclusief toezicht en controle;
- De realisatie van gemeentelijke doelstellingen;
- De verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- De inzichtelijkheid en beheersbaarheid van de (financiële-) risico's.

Bij het aangaan van een samenwerking moet volstrekte duidelijkheid bestaan over zaken als werkwijze, zeggenschapsverhoudingen, winst- en risicoverdeling die binnen een dergelijke samenwerking worden afgesproken. Het is belangrijk dit ook goed gedocumenteerd vast te leggen.

Afwegingskader

De eerste vraag die gesteld moet worden is: "gaan we samenwerken?" Er moet een antwoord worden gevonden op de vraag wat de aanleiding en het doel van de gemeenschappelijke regeling is. Voor welk probleem wordt eigenlijk een oplossing gezocht? Het kan zijn dat een samenwerking wettelijk wordt opgelegd, maar in andere gevallen dient bij de beantwoording van deze vraag rekening gehouden te worden met de voor- en nadelen van een eventuele samenwerking.

Redenen om samen te werken kunnen de volgende zijn:

- Schaalvoordelen en optimalisering van de bedrijfsvoering. Samenwerking is vaak efficiënter. Door samen te werken kunnen financiële voordelen worden behaald. Denk hierbij bijvoorbeeld aan gezamenlijke inkoop of het gemeenschappelijke gebruik van bedrijfsmiddelen.
- Het betreft vraagstukken die de gemeentegrenzen overschrijden.
- Bundeling van bestuurlijke krachten. Het uitdragen van belangen in de regio, de provincie of op landelijk niveau.
- Het delen van expertise en kennis. Door specialistische kennis gezamenlijk te gebruiken en te ontwikkelen, kunnen efficiencyvoordelen ontstaan.
- Gedeelde verantwoordelijkheid. Een echte samenwerking betekent ook gezamenlijke verantwoordelijkheid. Alle partners hebben zeggenschap en kunnen invloed uitoefenen.

Redenen om juist van samenwerking af te zien, kunnen zijn:

- Gedeelde verantwoordelijkheid betekent ook dat het bestuursorgaan een deel van de sturing zelf opgeeft.
- De wijze waarop doelstellingen worden gerealiseerd, worden door een partner (mede-) bepaald.
- De democratische controle op de realisatie van doelen moet georganiseerd worden en zal indirect en periodiek plaatsvinden;

Vervolgens moet de vraag gesteld worden of sprake is van een publiek belang. Immers, de gemeente neemt alleen deel in een verbonden partij indien er sprake is van het dienen van een publiek belang. Er bestaat geen eenduidige definitie van het begrip 'publiek belang'. Over het algemeen is sprake van een publiek belang indien de gemeente zich de behartiging van een maatschappelijk belang aantrekt op grond van de overtuiging dat dit belang anders niet goed tot zijn recht komt. Het gaat dus om belangen die de gemeente wil behartigen, met de gemeentelijke bevoegdheden kan behartigen en waarvoor vervolgens beleid en activiteiten worden ontwikkeld. Als geen sprake is van een publiek belang moet de activiteit worden overgelaten aan derden.

Voorts dient de vraag voor het voetlicht te komen wat de mogelijkheden zijn voor uitvoering door- of met derde partijen. Het moet immers wel mogelijk zijn om derde partijen de taken van de gemeente

te laten uitvoeren. Het gaat dan enerzijds om de wettelijke mogelijkheden, verplichtingen of beperkingen tot samenwerking en anderzijds gaat het om de aanwezigheid van geïnteresseerde andere partijen waarin bovendien voldoende vertrouwen bestaat. Daarenboven speelt de vraag wat samenwerking aan extra kosten en mogelijke risico's met zich brengt. Bij hoge kosten of grote risico's kan de gemeente het wellicht beter zelf doen en zelf grip houden op de uitvoering van de taak.

Vervolgens dient de vraag gesteld te worden hoe er samengewerkt gaat worden. De centrale vraag hierbij is welke mate van betrokkenheid gewenst is om de betreffende activiteiten op een adequaat niveau uit te voeren. Dat kan een meer terughoudende rol zijn, maar ook een actieve betrokkenheid bij de uitvoering. Uitgangspunt is dat de publieke taak bij voorkeur door de gemeente zelf in haar hoedanigheid van publiekrechtelijke rechtspersoon behartigd wordt. Het publiekrecht heeft de voorkeur vanwege de bevoegdheden en publieke verantwoordelijkheden die de gemeente in dat geval heeft. Dat hoeft echter niet te betekenen dat alles intern wordt uitgevoerd. Er bestaan verschillende opties:

- De gemeente kan uitvoering inkopen bij externe uitvoerders op basis van privaatrechtelijke overeenkomsten;
- De gemeente kan uitvoering door derden bewerkstelligen door middel van subsidies, leningen en/of garanties op basis van gemeentelijke (subsidie-) voorwaarden. Bijvoorbeeld: bijdragen aan sport, kunst en cultuur;
- De gemeente kan zijn publiekrechtelijke bevoegdheden als regelgever aanwenden door middel van voorschriften betreffende de uitvoering van een publieke taak en de handhaving van deze voorschriften door middel van toezicht (bijvoorbeeld: kinderopvang);

Het is van belang dat de gemeente voldoende invloed heeft om de door haar gewenste publieke taak onder de door haar gewenste condities uitgevoerd te krijgen en langs deze weg controle uit te oefenen. Mocht deze invloed op de behartiging van het publieke belang geheel of gedeeltelijk ontbreken, dan is een meer directe en meer actieve betrokkenheid gewenst.

Dan dient de vraag aan de orde te komen of rechtspersoonlijkheid voor het samenwerkingsverband wenselijk of noodzakelijk is. Zowel het publiekrecht als het privaatrecht biedt de mogelijkheid voor het oprichten van een samenwerkingsverband met rechtspersoonlijkheid. Rechtspersoonlijkheid kan wenselijk of noodzakelijk zijn voor:

- Het zelfstandig kunnen verrichten van rechtshandelingen;
- Het in dienst kunnen nemen van eigen personeel;
- Het kunnen werven en bedienen van andere klanten of partijen;
- Het ontwikkelen van een eigen identiteit en externe profilering;
- Het in eigen naam kunnen uitoefenen van het eigendomsrecht;

Voorbeelden van lichamen zonder rechtspersoonlijkheid op basis van de Wgr zijn: een gemeenschappelijk orgaan en een centrumgemeente constructie. Voorbeelden van lichamen met rechtspersoonlijkheid zijn: een gemeenschappelijk openbaar lichaam en een bedrijfsvoeringsorganisatie. Private vormen van samenwerkingsverbanden met rechtspersoonlijkheid zijn bijvoorbeeld: stichtingen, verenigingen, besloten vennootschappen en naamloze vennootschappen.

Tot slot moet de vraag beantwoord worden in welke vorm de gemeente gaat samenwerken. Bij de keuze voor een vorm van samenwerking heeft het de voorkeur het publieke belang via het publiekrecht te behartigen. De Wgr maakt dit mogelijk voor samenwerking tussen gemeenten, maar ook voor samenwerking tussen provincies, waterschappen en combinaties daarvan. Daarnaast biedt de Wgr een aantal waarborgen rondom de democratische controle en verantwoording, die de privaatrechtelijke varianten niet vanzelfsprekend met zich brengen. Publiekrechtelijke samenwerking

kan ook nadelen met zich brengen. Ten opzichte van privaatrechtelijke samenwerking zal vaak sprake zijn van langere besluitvormingstrajecten. Tevens kan de invloed bij het samenwerkingsverband met bijvoorbeeld meerdere andere gemeenten beperkt zijn. Desalniettemin geniet publiekrechtelijke samenwerking de voorkeur omdat de democratische controle en verantwoording de doorslag geven in de afweging van voor- en nadelen.

De benadering voor privaatrechtelijke samenwerkingsvormen is omgekeerd. In algemene zin kan worden gesteld dat dit een vorm is waaraan niet moet worden deelgenomen, tenzij er bijzondere redenen zijn die een uitzondering op deze regel rechtvaardigen. Zwaarwegende argumenten zijn meerwaarde, slagvaardigheid, efficiëntiewinst en effectiviteit. De belangrijkste reden om hier terughoudend in te zijn is de vermenging van functies die zowel in persoon als voor wat betreft belang optreden. Er is immers veelal sprake van vermenging van publieke- en particuliere belangen. Een gemeentebestuurder die tevens aandeelhouder is bij een naamloze vennootschap, kan voor keuzes komen te staan die goed zijn voor de naamloze vennootschap, maar niet zo goed uitpakken voor de gemeente. Daarnaast zijn de mogelijkheden van borging van publieke belangen en democratische controle beperkter dan bij publiekrechtelijke samenwerkingsverbanden. Hier past derhalve een grote mate van terughoudendheid.

Bijlage 4:

Kalender, uit perspectief van de gemeenteraad

A: Gemeenschappelijke regelingen:

Zware GR	Commissie	Korte omschrijving				Risicoprofiel en Bijzonderheden
		Q1	Q2	Q3	Q4	
Veiligheidsregio Kennemerland (VRK)	Bestuur & Middelen		Begroting voor zienswijzen. Jaarverslag ter verantwoording.			Risico: midden
Spaarne Werkt	Samenleving		Begroting voor zienswijzen. Jaarverslag ter verantwoording.			Risico: laag
Schoolverzuim en Voortijdig Schoolverlaten regio West-Kennemerland	Samenleving		Begroting voor zienswijzen. Financieel jaarverslag ter verantwoording.		Inhoudelijk jaarverslag ter informatie naar commissie.	Risico: laag
Bereikbaarheid Zuid-Kennemerland	Grondgebied		Begroting voor zienswijzen. Jaarverslag ter verantwoording.			Risico: laag
Omgevingsdienst IJmond	Grondgebied			Begroting voor zienswijzen. Jaarverslag ter verantwoording.		Risico: laag

Lichte GR	Commissie	Korte omschrijving				Bijzonderheden
		Q1	Q2	Q3	Q4	
Centrumgemeente Bloemendaal						
Gemeentebelasting en Kennemerland Zuid (GBKZ)	Bestuur & Middelen		Paragraaf verbonden partijen in jaarverslag BMD		Paragraaf verbonden partijen in begroting BMD	Risico: midden
GR Bedrijfsvoering	Bestuur & Middelen		Paragraaf verbonden partijen in jaarverslag BMD		Paragraaf verbonden partijen in begroting BMD	Risico: laag
Centrumgemeente Heemstede						
Intergemeentelijke Afdeling Sociale Zaken (IASZ)	Samenleving		Paragraaf verbonden partijen in jaarverslag BMD		Paragraaf verbonden partijen in begroting BMD	Risico: laag v.w.t. lichte GR IASZ (hoog voor wat betreft 'open einde financiering' vanuit wettelijke regelgeving)
Digitale Informatievoorziening en Technologie (DIT)	Bestuur & Middelen		Paragraaf verbonden partijen in jaarverslag BMD		Paragraaf verbonden partijen in begroting BMD	Risico: laag
Gemeenschappelijk Orgaan						
Beschermd Wonen i.o.	Samenleving			Begroting voor zienswijzen. Jaarverslag ter verantwoording.		Risico: laag

B: Vennootschappen en coöperaties:

	Commissie	Korte omschrijving				Bijzonderheden
		Q1	Q2	Q3	Q4	
BNG Bank (NV)	Bestuur en Middelen		Paragraaf verbonden partijen in jaarverslag BMD		Paragraaf verbonden partijen in begroting BMD	Risico: laag
Stedin Groep (NV)	Bestuur en Middelen		Paragraaf verbonden partijen in jaarverslag BMD		Paragraaf verbonden partijen in begroting BMD	Risico: laag
Meerlanden (NV)	Grondgebied		Paragraaf verbonden partijen in begroting BMD		Paragraaf verbonden partijen in begroting BMD	Risico: laag

C: Stichtingen en verenigingen:

	Commissie	Korte omschrijving				Bijzonderheden
		Q1	Q2	Q3	Q4	
Regionaal Inkoopbureau IJmond en Kennemerland (RIJK) (stichting)	Bestuur en Middelen		Paragraaf verbonden partijen in begroting BMD		Paragraaf verbonden partijen in begroting BMD	Risico: laag

D: Overige samenwerkingsverbanden

N.B. 1: Periodiek inhoudelijke informatie en consultatie Zuid-Kennemeragenda en MRA via:

- Mededelingen Cie/Raad;
- Radenbijeenkomsten Zuid-Kennemerland.

N.B. 2: Inhoudelijke besluitvorming (incidenteel) Zuid-Kennemeragenda en MRA aan individuele gemeenteraden voorgelegd.

	Commissie	Korte omschrijving				Bijzonderheden
		Q1	Q2	Q3	Q4	
Stichting Openbaar Onderwijs Zuid-Kennemerland (STOPOZ) (stichting)	Samenleving			Jaarverslag ter kennisneming naar de commissie.		Betreft geen verbonden partij. Per 1 juli 2016 is sprake van een nieuwe bestuursstructuur en daarmee sprake van een college van bestuur alsmede een raad van toezicht (RvC). De leden van de RvC worden door de raden van de 4 gemeenten benoemd. Risico: laag
Bestuursconvenant regionale samenwerking Zuid-Kennemerland	Bestuur en Middelen					Betreft geen verbonden partij, maar een regionaal samenwerkingsverband, convenant. Risico: laag
						1x per vier jaar actualisatie samenwerkingsagenda met besluitvorming raden.
Metropoolregio Amsterdam (MRA)	Bestuur en Middelen		Voortgangsnota voor wensen en opvattingen		Termijnagenda voor wensen en opvattingen	Betreft geen verbonden partij, maar een regionaal samenwerkingsverband van de provincies Noord-Holland en Flevoland, 30 gemeenten en de Vervoerregio Amsterdam, samenwerkingsafspraken. Risico: laag 1x per vier jaar verantwoording en herziening agenda en meerjarenbegroting
		<ul style="list-style-type: none"> - Maandelijks raads- en statenledenbericht MRA; - Agenda's en verslagen gremia MRA gepubliceerd op website MRA. Agenda Algemene Vergadering wordt actief gedeeld via het griffiebericht. 				

E: Subsidierelaties meer dan EURO 200.000 per jaar

N.B. 1: Algemene Subsidieveroeding Bloemendaal van toepassing.

Informatie via P&C-cyclus en subsidieregister Gemeente Bloemendaal.

N.B. 2: Onderzoek rekenkamer (2022-2023), weging en implementatie adviezen buiten scope nota grip op samenwerking

	Commissie	Korte omschrijving				Bijzonderheden
		Q1	Q2	Q3	Q4	
Bibliotheek Zuid-Kennemerland (stichting)	Samenleving					Risico: laag
Welzijn Bloemendaal (stichting)	Samenleving					Risico: laag
CJG Kennemerland	Samenleving					Risico: laag
Jeugdgezondheidszorg Kennemerland	Samenleving					Risico: laag
Kennemerhart	Samenleving					Risico: laag
Zorgbalans Wijkzorg	Samenleving					Risico: laag

Bijlage 5: Analyse van de financiële en bestuurlijke risico's samenwerkingsverbanden en plaatsing in pakket zwaarte toezicht en verantwoording

Het is niet nodig om alle verbonden partijen evenveel aandacht geven voor wat betreft sturing en (risico)beheersing. Met onderstaande handreiking kan beoordeeld worden welke mate van toezicht en verantwoording vanuit de gemeente Bloemendaal gewenst is.

Financiële analyse

Om de financiële risico's van een verbonden partij te kunnen bepalen, zijn de antwoorden op de volgende vragen van belang (bedragen zijn indicatief):

	Laag	Gemiddeld	Hoog
1. Omvang jaarlijkse financiële bijdrage:	< € 150.000	€ 150.000 – € 500.000	>€ 500.000
2. Is het weerstandsvermogen van de verbonden partij toereikend?	Volledig	Deels	Niet
3. Benodigd gemeentelijk weerstandsvermogen op basis van risico's bij Verbonden Partijen	< € 100.000	€ 100.000 – € 500.000	>€ 500.000
4. In hoeverre is de gemeente financieel aansprakelijk ?	Niet	Gedeeltelijk	Volledig
5. Is de organisatie in staat om financieel bij te sturen?	Volledig	Deels	Niet
6. Is de bedrijfsvoering van de organisatie op orde ?	Ja	Gedeeltelijk	Nee

Bestuurlijke analyse

De analyse van de bestuurlijke risico's kan plaatsvinden door het beantwoorden van de volgende vragen:

	Laag	Gemiddeld	Hoog
1. In hoeverre komt het gemeentebelang overeen met het belang van de organisatie?	Volledig	Gedeeltelijk	Minimaal
2. Is er invloed op de samenstelling van het bestuur?	Ja		Nee
3. Is de gemeente vertegenwoordigd in het bestuur?	Dagelijks Bestuur	Algemeen Bestuur/Overleg	Nee
4. Zijn er duidelijke afspraken over doelen en te leveren prestaties?	Ja	Gedeeltelijk	Nee
5. Zijn er duidelijke afspraken over informatievoorziening?	Ja	Gedeeltelijk	Nee
6. In hoeverre zijn de te leveren prestaties van invloed op de realisatie van gemeentelijke beleidsdoelstellingen?	Minimaal	Gedeeltelijk	Maximaal

Plaatsing in het basis-, plus- en risicopakket

Op basis van de financiële en de bestuurlijke risicobepaling kan het samenwerkingsverband worden geplaatst in één van de pakketten. Dit gebeurt op basis van het hieronder weergegeven model. Samenwerkingsverbanden die op beide vlakken laag scoren én partijen die slechts op één vlak gemiddeld scoren worden ingedeeld in het basispakket. Samenwerkingsverbanden die op beide vlakken gemiddeld scoren én partijen die slechts op één vlak hoog scoren, worden ingedeeld in het pluspakket. Samenwerkingsverbanden die op beide vlakken hoog scoren, worden ingedeeld in het risicopakket.

		Bestuurlijk risico		
		laag	gemiddeld	hoog
Financieel risico	laag	Basispakket	Basispakket	Pluspakket
	gemiddeld	Basispakket	Pluspakket	Pluspakket
	hoog	Pluspakket	Pluspakket	Risicopakket

De uitkomst van de analyse is opgenomen in de conclusie van de nota en in de laatste kolom van bijlage 4. De analyse betreft een momentopname. En dient periodiek geactualiseerd te worden.

Bijlage 6: Voorbladen K1, K2, K3 bij (ontwerp) begroting samenwerkingsverbanden

Voorblad K1: Dit voorblad wordt gebruikt voor alle samenwerkingsverbanden

<i>Aandachtspunt</i>	<i>Oordeel</i>	<i>Waar is de belangrijkste informatie hierover te vinden?</i>
Toegankelijkheid informatie		
Is hoeverre is de kaderstellende informatie toegankelijk en compleet?		
Is voldoende informatie te vinden voor/over de eigen gemeente?		
Producten/diensten/doelen		
Welke producten/diensten worden geleverd en is dit voldoende concreet?		
Zijn de beoogde doelen voor het begrotingsjaar helder en concreet?		
Zij er -kwaliteits- normen gesteld over de te leveren producten en/of diensten?		
Soft controls		
Is er voldoende aandacht voor <i>soft controls</i> als 'goede relatie, loyaliteit, integriteit, openheid, respect, vertrouwen, verantwoordelijkheid		
Financiën en accountant		
Hoe ontwikkelen de baten en lasten zich in het begrotingsjaar?		
In hoeverre is er voldoende informatie over lasten, baten en balansgegevens?		
Specifieke punten gemeente Bloemendaal		
Zijn er specifieke punten van belang over het begrotingsjaar voor de gemeente Bloemendaal?		
Overig		
Periodieke toets Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)?		
Periodieke toets Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO)		
Welke andere punten zijn van belang?		

Voorblad K2: Voor samenwerkingsverbanden die vallen onder Pluspakket of Risicopakket

<i>Aandachtspunt</i>	<i>Oordeel</i>	<i>Waar is de belangrijkste informatie hierover te vinden?</i>
Prestaties/bedrijfsvoering		
Is er voldoende operationele informatie en welk beeld komt hieruit naar voren?		
Zijn er kengetallen over geraamde <u>prestaties</u> en welk beeld komt hieruit naar voren?		
Zijn er kengetallen/streefcijfers over de <u>bedrijfsvoering</u> en welk beeld komt hieruit naar voren?		
Doelmatigheid/effectiviteit inzet middelen		
In hoeverre wordt het beleid in het begrotingsjaar van de gemeente ondersteund/gerealiseerd?		
Wordt de doelmatige inzet van middelen aannemelijk gemaakt en welk beeld komt hier naar voren.		
Financiën totaal		
Hoe ontwikkelt zich de solvabiliteit en liquiditeit in het begrotingsjaar?		
Hoe ontwikkelt zich het geraamde rekeningresultaat?		
Hoe ontwikkelt zich de financiële positie en welke aandachtspunten zijn van belang?		
Lasten gemeente Bloemendaal		
Hoe ontwikkelen de lasten zich voor de gemeente Bloemendaal?		
Baten gemeente Bloemendaal (indien van toepassing)		
Hoe ontwikkelen de geraamde baten zich in het begrotingsjaar en daarna?		
Ontwikkelingen		
Zijn er –andere- relevante ontwikkelingen? Zo ja, welke?		

Voorblad K3: Voor samenwerkingsverbanden die vallen onder Risicopakket

<i>Aandachtspunt</i>	<i>Oordeel</i>	<i>Waar is de belangrijkste informatie hierover te vinden?</i>
Risicomanagement		
Hoe is de informatievoorziening over substantiële financiële, bedrijfsvoerings- en bestuurlijke risico's?		
Zijn er voldoende maatregelen genomen om de risico's voldoende af te dekken?		
Is vastgelegd wie verantwoordelijk is voor het risicomanagement en hoe de verantwoording hierover verloopt?		
Toezicht		
Is er een rapport van een toezichthouder beschikbaar en in hoeverre worden de aanbevelingen opgevolgd?		
AO/IC en accountant		
Is er een stelsel van interne controlemaatregelen om te kunnen toetsen of financiële rapportages betrouwbaar zijn en men zich aan wetten en regels houdt?		
In hoeverre worden de aanbevelingen uit de interne rapportages en rapportages van de accountant opgevolgd?		
Overig		
Zijn er andere zaken van belang wat betreft risico's en risicoprofiel van de VP voor het begrotingsjaar?		

Bijlage 7: Voorbladen V1, V2, V3 bij Jaarrekening en Jaarverslag samenwerkingsverbanden

Voorblad V1: Dit voorblad wordt gebruikt voor alle samenwerkingsverbanden

<i>Aandachtspunt</i>	<i>Oordeel</i>	<i>Waar is de belangrijkste informatie hierover te vinden?</i>
Toegankelijkheid informatie		
Is hoeverre is de verantwoordingsinformatie toegankelijk en compleet?		
Is voldoende informatie te vinden voor/over de eigen gemeente?		
Producten/diensten/doelen		
Welke producten/diensten zijn/worden geleverd en is dit voldoende concreet?		
In hoeverre zijn de beoogde doelen voor het verslagjaar bereikt?		
Wat is de kwaliteit hiervan en worden de normen gehaald en waar blijkt dat uit (bv. door benchmarks of analyses)		
Hoe is de prijs/prestatieverhouding (benchmarks of audits)?		
Soft controls		
Is er voldoende aandacht voor <i>soft controls</i> als 'goede relatie, loyaliteit, integriteit, openheid, respect, vertrouwen, verantwoordelijkheid?		
Financiën en accountant		
Hoe ontwikkelen de kosten zich en in hoeverre zijn deze conform afspraak?		
In hoeverre is er voldoende informatie over lasten, baten en balansgegevens?		
Wat is het oordeel van de accountantsverklaring (indien van toepassing) en wat zijn de relevante opmerkingen van de accountant?		
Specifieke punten gemeente Bloemendaal		
Zijn er specifieke punten van belang over het verslagjaar voor de gemeente Bloemendaal?		
Overig		
Periodieke toetst Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)?		
Periodieke toets Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO)?		

Voorblad V2: Voor samenwerkingsverbanden die vallen onder Pluspakket of Risicopakket

<i>Aandachtspunt</i>	<i>Oordeel</i>	<i>Waar is de belangrijkste informatie hierover te vinden in de documenten?</i>
Prestaties/bedrijfsvoering		
Is er voldoende operationele informatie en welk beeld komt hieruit naar voren?		
Zijn er kengetallen over <u>prestaties</u> en welk beeld komt hieruit naar voren?		
Zijn er kengetallen over <u>bedrijfsvoering</u> en welk beeld komt hieruit naar voren?		
Zijn er kengetallen over <u>rechtmatigheid</u> en welk beeld komt hieruit naar voren?		
<i>Doelmatigheid/effectiviteit inzet middelen</i>		
In hoeverre wordt het beleid van de gemeente ondersteund/gerealiseerd?		
Wordt de doelmatige inzet van middelen voldoende aangetoond en welk beeld komt hier naar voren/		
Financiën totaal		
Hoe ontwikkelt zich de solvabiliteit en liquiditeit?		
Hoe ontwikkelt zich het rekeningresultaat?		
Hoe is de financiële positie en welke aandachtspunten zijn van belang?		
Lasten gemeente Bloemendaal		
Hoe ontwikkelen de lasten zich voor de gemeente Bloemendaal?		
Baten gemeente Bloemendaal (indien van toepassing)		
Zijn de financiële baten voor de gemeente Bloemendaal conform de begroting?		
Staan deze baten in het verslagjaar of de komende jaren onder druk of kunnen de baten stijgen?		
Ontwikkelingen		
Zijn er –andere- relevante ontwikkelingen? Zo ja, welke?		

Voorblad V3: Voor samenwerkingsverbanden die vallen onder Risicopakket

<i>Aandachtspunt</i>	<i>Oordeel</i>	<i>Waar is de belangrijkste informatie hierover te vinden in de documenten?</i>
Risicomanagement		
Hoe is de informatievoorziening over substantiële financiële, bedrijfsvoerings- en bestuurlijke risico's?		
Zijn er voldoende maatregelen genomen om de risico's voldoende af te dekken?		
Is vastgelegd wie verantwoordelijk is voor het risicomanagement en hoe de verantwoording hierover verloopt?		
Toezicht		
Is er een rapport van een toezichthouder beschikbaar?		
Zo ja, zijn er relevante bevindingen uit dit rapport		
AO/IC		
Is er een stelsel van interne controlemaatregelen om te kunnen toetsen of financiële rapportages betrouwbaar zijn en men zich aan wetten en regels houdt?		
Wordt over de werking van interne controlemaatregelen gerapporteerd?		
Zijn er interne audits om na te gaan in hoeverre volgens procedures wordt gewerkt?		
Zijn er rapportages over audits/interne controles beschikbaar voor de gemeente Bloemendaal en/of hoe wordt dit meegenomen door externe toezichthouders en accountant?		
Overig		
Zijn er andere zaken van belang voor risico's en risicoprofiel?		

Grip op samenwerking

gemeente Bloemendaal



Bloemendaal