



gemeente  
**dronten**

## **Rekenkamer Dronten**

*'Verlegd of verlengd bestuur?'*  
*Onderzoek naar de samenwerkingsverbanden*





Verlegd of verlengd bestuur?  
Onderzoek naar de samenwerkingsverbanden van  
gemeente Dronten

## *VERLEGD OF VERLENGD BESTUUR?*

*ONDERZOEK NAAR DE SAMENWERKINGSVERBANDEN VAN GEMEENTE  
DRONTEN*

## Voorwoord rapport Samenwerking

Het doet de rekenkamer genoeg de raad van de gemeente Dronten haar onderzoeksrapport naar de samenwerkingsverbanden van de gemeente Dronten te presenteren. Gelet op de huidige ontwikkelingen waarbij gemeenten in algemene zin op steeds meer beleidsterreinen samen (moeten) werken een actueel onderwerp bovendien. Dat is ook precies wat de Rekenkamer Dronten beoogt.

Niet slechts achterom kijken en op basis daarvan aangeven waar het, met de wijsheid van achteraf, anders of beter had gekund. Maar op basis van inzicht in hoe zaken zijn ontstaan te komen met conclusies en aanbevelingen voor de periode die voor u ligt.

Wij spreken de wens en de verwachting uit dat u met de inzichten uit dit rapport handvatten verkrijgt voor de (door)ontwikkeling van uw huidige en nieuwe samenwerkingsverbanden.

O. Paans

Voorzitter rekenkamer Dronten  
rekenkamer@dronten.nl

Het onderzoek is in opdracht van de rekenkamer Dronten uitgevoerd door:

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

Dr. Igno Pröpper, drs. Bart Litjens en drs. Mark Rouw  
Met medewerking van Remco Smulders MSc

17 juni 2014

## Inhoudsopgave

Deel I: De Kern.....	1
0    Introductie.....	1
1    Inventarisatie en beschrijving van de samenwerkingsverbanden .....	4
2    De resultaten van samenwerking .....	6
3    Sturing en controle van samenwerkingsverbanden .....	7
4    Strategische visie op samenwerking .....	9
5    Conclusies.....	10
6    Aanbevelingen.....	12
Appendix: Bouwstenen voor een afwegingskader .....	15
Deel II: De onderbouwing .....	17
1    Overzicht samenwerkingsverbanden gemeente Dronten.....	17
2    Beschrijving en zelfevaluatie van de samenwerking. ....	20
2.1  Beschrijving van de samenwerking .....	20
2.2  Zelfevaluatie van de samenwerking.....	24
3    Verdiepingsanalyse: resultaten, sturing & controle .....	29
3.1  Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst Flevoland (GGD) .....	30
3.2  Natuur- en recreatieschap Veluwerandmeren .....	32
3.3  Omgevingsdienst Flevoland en Gooi- en Vechtstreek.....	34
Deel III: Bijlagen.....	37
Bijlage 1: Onderzoeksofzet.....	37
Bijlage 2: Bronnen .....	39
Bijlage 3: Bestuurlijke reactie van 8 april 2014.....	42

---

## Deel I: De Kern

### 0 Introductie

#### Aanleiding

De rekenkamer heeft onderzoek uitgevoerd naar de regionale samenwerkingsverbanden van gemeente Dronten. Samenwerking wordt steeds belangrijker voor gemeenten. De gedecentraliseerde taken en verantwoordelijkheden in het sociale domein zijn hiervan een voorbeeld. Met dit onderzoek wil de rekenkamer inzicht en overzicht bieden aan de gemeenteraad. Het gaat daarbij onder meer om de varianten van samenwerking en de wijze waarop de raad in staat is kaders te stellen en samenwerking te controleren. De rekenkamer doet aanbevelingen om (beter) invulling te geven aan sturing en controle van samenwerking.

#### Achtergrond

De afgelopen jaren is de samenwerking van gemeenten in geheel Nederland toegenomen. Belangrijke aanleiding voor toenemende samenwerking is de verzwaring van het gemeentelijk takenpakket door een groot aantal decentralisaties van rijkstaken. Omdat dit veelal gepaard gaat met 'efficiencykortingen' en dus beperktere financiële middelen, is het bundelen van krachten een 'natuurlijke reactie'. Tegelijkertijd worden de wettelijke en professionele kwaliteitseisen waaraan gemeenten moeten voldoen trendmatig hoger. Vergelijk bijvoorbeeld de samenwerking in regionale uitvoeringsdiensten. De rijksoverheid stelt kwaliteitscriteria vast waar gemeenten aan moeten voldoen. Dit kunnen de meeste gemeenten alleen realiseren door het bundelen van krachten. Ook verwachten burgers een hogere kwaliteit van dienstverlening en service. Dit is tevens een belangrijke aanleiding voor toenemende samenwerking.

Sinds jaar en dag spelen er een aantal belangrijke vraagstukken rond de samenwerking van gemeenten. De vraag is allereerst in hoeverre gemeenten grip hebben op de samenwerking, waarbij in het bijzonder de vraag geldt in hoeverre gemeenteraden sturing en controle hebben op de samenwerking. Voor nogal wat gemeenten raakt samenwerking met partners buiten het gezichtsveld van de gemeenteraad.

Een ander thema is of gemeenten regie nemen door vanuit een strategische visie bewuste keuzes te maken rond samenwerken: wanneer, met wie in welke vorm samenwerken en wanneer zelfstandig opereren?

In een door Abma uitgevoerd onderzoek naar 110 gemeenten komt naar voren dat maar weinig gemeenten een visie hebben op samenwerking en bij het aangaan van samenwerking weinig strategisch opereren.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> K. Abma, Beoordelen van gemeenten, Nijmegen, 2011.

---

## Doel van het onderzoek

Deze beide thema's staan ook centraal in dit onderzoek van de rekenkamer van Dronten. De rekenkamer beoogt met het onderzoek:

- Het verkrijgen van inzicht in bestaande (bestuurlijke) samenwerkingsrelaties, onder andere tot stand gekomen via gemeenschappelijke regelingen/verbonden partijen.
- Het inzicht geven in het doel en de toegevoegde waarde van deze samenwerkingsrelaties in relatie tot het realiseren van de doelen die de raad hiermee voor Dronten beoogt.
- Het verkrijgen van inzicht in het informatie- en kwaliteitsniveau waarop de raad controleert en stuurt en of dit toereikend is om grip en invloed te houden.
- Het doen van praktische aanbevelingen ter (verdere) versterking van de politieke sturing en controle op verbonden partijen en de informatievoorziening hierover aan de raad in het licht van toekomstige ontwikkelingen.

## Aanpak

Voor de gemeenteraad van Dronten wordt het dus steeds belangrijker om een goed overzicht te hebben van samenwerkingsverbanden. Overzicht is een voorwaarde voor sturing en controle van samenwerking.

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode augustus tot en met december 2013. Voor dit onderzoek is een digitale enquête uitgezet onder ambtenaren die direct betrokken zijn bij de samenwerkingsverbanden. Deze enquête was bedoeld om de samenwerkingsverbanden te inventariseren en om een zelfevaluatie onder de betrokken ambtenaren af te nemen. Met een deel van deze ambtenaren zijn gesprekken georganiseerd. Ook is gesproken met een vertegenwoordiging van het college en de raad. Rond drie – door de rekenkamer geselecteerde - casus is tevens gesproken met vertegenwoordigers van samenwerkingsverbanden, namelijk de Gemeentelijke Gezondheidsdienst (GGD), Natuur- en Recreatieschap Veluwerandmeren en Omgevingsdienst Flevoland en Gooi- en Vechtstreek. Tot slot is een groot aantal relevante schriftelijke bronnen bestudeerd.

De centrale vraag voor dit onderzoek is als volgt:

*Hoe vindt sturing en controle door de gemeente plaats op samenwerkingsrelaties en welke aanbevelingen kunnen er gedaan worden in het licht van de aanstaande ontwikkelingen waarbij de roep om samenwerkingsintensiteit toe zal nemen?*

## BEGRIPSOMSCHRIJVING

### **Samenwerkingsverbanden**

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

### **Verbonden partijen**

Een verbonden partij is een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin de gemeente een bestuurlijk én een financieel belang heeft (Besluit Begroting en Verantwoording, art.1.). Onder financieel belang wordt verstaan een financiële inleg die niet verhaalbaar is indien de verbonden partij failliet gaat. Er is sprake van een financieel belang als de gemeente verantwoordelijk is voor de kosten als de partij failliet gaat, of als de gemeente aansprakelijk wordt gesteld als de partij haar verplichtingen niet nakomt. Er is ook sprake van een financieel belang als de gemeente risico draagt over ingelegd kapitaal, zoals bij het bezit van aandelen. Een stichting of vereniging die jaarlijks subsidie krijgt, maar waaraan geen andere financiële verplichtingen zitten met een juridische afdwingbaarheid door derden is geen verbonden partij.

Bestuurlijk belang betekent zeggenschap, hetzij uit hoofde van vertegenwoordiging in het bestuur hetzij uit hoofde van stemrecht. De gemeente moet in de begroting en het jaarverslag een paragraaf Verbonden Partijen opnemen.

### **Gemeenschappelijke regelingen**

Samenwerkingsverbanden die publiekrechtelijk zijn vormgegeven volgens de Wet gemeenschappelijke regelingen.

## Leeswijzer

Deze rapportage is opgebouwd langs drie delen.

### **Deel I: De kern**

Dit deel presenteert de kernresultaten van het onderzoek inclusief de conclusies en aanbevelingen. Dit deel kan in principe los van de andere delen gelezen worden om een beeld te vormen van de sturing en controle van samenwerking.

### **Deel II: De onderbouwing**

Dit deel bestaat uit de onderbouwing van deel I De kern. Hierin is een gedetailleerde onderbouwing te vinden aan de hand van een systematische zelfevaluatie door de ambtelijke betrokkenen bij de samenwerkingsverbanden. Tevens zijn bevindingen van de onderzoekers opgenomen onder meer op basis van een verdieping naar drie casus: Gemeentelijke Gezondheidsdienst (GGD), Natuur- en Recreatieschap Veluwerandmeren en Omgevingsdienst Flevoland en Gooi- en Vechtstreek.

### **Deel III: De bijlagen**

Dit deel bevat de bijlagen. Het gaat hierbij om de onderzoeksopzet en de geraadpleegde bronnen.



# 1 Inventarisatie en beschrijving van de samenwerkingsverbanden

Het onderzoek heeft geleid tot een overzicht van 26 samenwerkingsverbanden (zie Deel II). Voor 24 samenwerkingsverbanden is de digitale enquête ingevuld. Hieruit komen de volgende opvallende punten naar voren.

## Aard en onderwerp van de samenwerking

De samenwerking richt zich vooral op het bieden van een netwerk of platformfunctie (13 verbanden), beleidsafstemming (12 verbanden) en gezamenlijke uitvoering (9 verbanden).

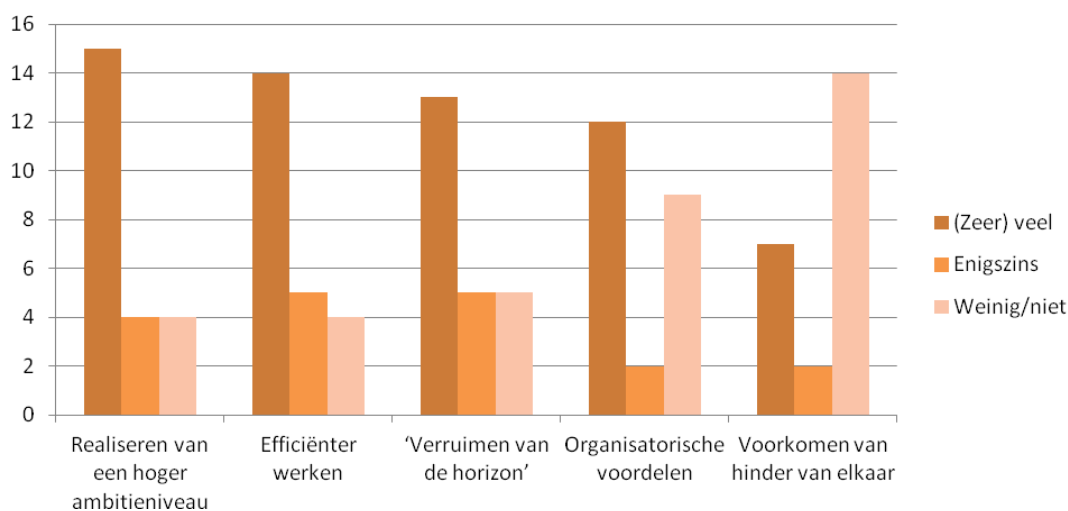
Bij een netwerk of platformfunctie gaat het vooral om ontmoeten, kennisdeling en informatie-uitwisseling, zoals de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, afdeling Flevoland. Bij beleidsafstemming gaat het om het maken van afspraken om het beleid beter op elkaar te laten aansluiten dan wel om tot 'beleidsharmonisatie' te komen. Bijvoorbeeld de afstemming rond 'Zorg voor jeugd'.

Bij gezamenlijke uitvoering worden uitvoerders gebundeld al dan niet in een aparte uitvoeringsorganisatie, bijvoorbeeld bij het gezamenlijk innen van belastingen door de Belastingen Samenwerking GBLT. Het delen van hulpbronnen komt relatief weinig voor (in totaal bij 4 verbanden). Deze hulpbronnen kunnen facilitaire zaken zijn, zoals Personeel&Organisatie. Het kan ook gaan om het gebruik maken van elkaars beleidsmedewerkers zoals het verband Samenwerken in Flevoland (SWIF).

Gemeente Dronten werkt over nagenoeg het volle takenpakket van de gemeente samen. Er zijn verbanden op hoegenaamd alle beleidsvelden. Zie ook Deel II, hoofdstuk 1 voor de verdere uitwerking.

## Motieven om samen te werken

De motieven voor samenwerking zijn in figuur 1.1. zichtbaar gemaakt.



Figuur 1.1.: Motieven voor samenwerking volgens direct betrokken ambtenaren (aantal keren genoemd. Zie ook Deel II, paragraaf 2.2).

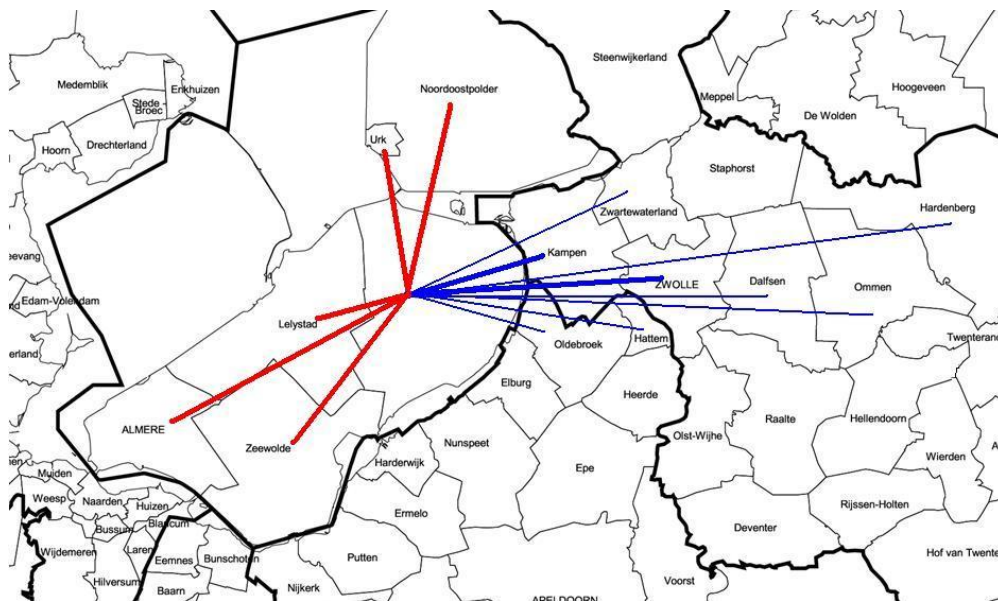
In interviews is aangegeven dat het behouden en vergroten van bestuurskracht een motief is voor samenwerking met andere partijen. Dit speelt onder meer op gebied van ruimte en economie. De bestuurskracht van gemeente Dronten staat of valt met goede samenwerking en dit omvat motieven zoals het realiseren van een hoger ambitieniveau, efficiënter werken en organisatorische voordelen.

### De organisatorische vormgeving van de samenwerking

In 40% van de gevallen is sprake van formele samenwerking op basis van publiekrecht en bij 30% van de verbanden gaat het om formele samenwerking op basis van privaatrecht. In de overige gevallen is sprake van informele samenwerking (30%). Het merendeel van de samenwerking gaat gemeente Dronten vrijwillig aan (18 verbanden) en in 5 gevallen is de samenwerking verplicht. Dit laatste is bijvoorbeeld het geval bij de Veiligheidsregio Flevoland.

### De samenwerkingspartners

In het overgrote deel van de gevallen werkt gemeente Dronten samen met een groot aantal partijen. In bijna 54 % van de gevallen zijn er zelfs meer dan 10 partijen betrokken in de samenwerking.



Figuur 1.2: intergemeentelijke samenwerkingsverbanden van Dronten.

#### LEGENDA:

- Rood: Meer dan 10 samenwerkingsverbanden met deze gemeenten.
- Blauw Dik: Meer dan 4 maar minder dan 10 samenwerkingsverbanden met deze gemeenten
- Blauw Dun: Meer dan 2 maar minder dan 4 samenwerkingsverbanden met deze gemeenten

Omwille van de overzichtelijkheid zijn gemeenten tot en met 2 samenwerkingsverbanden niet in deze figuur opgenomen.

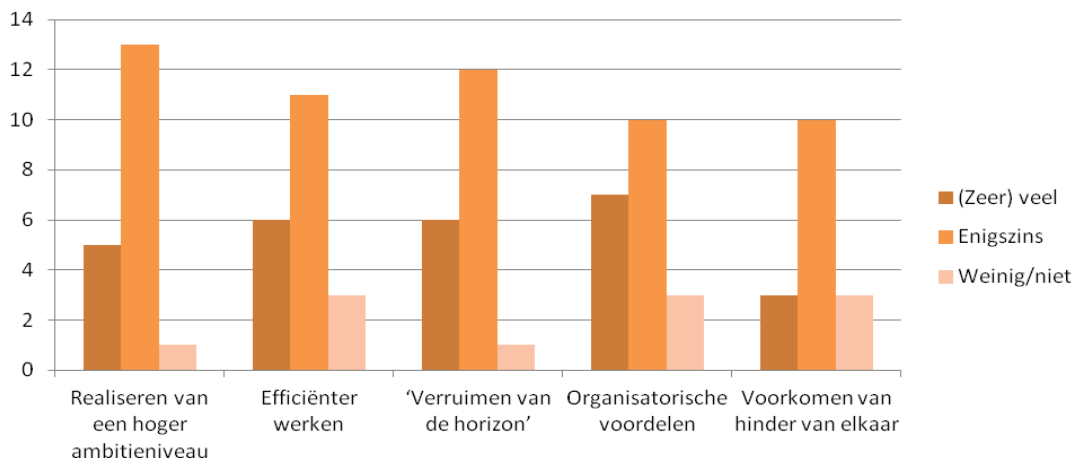
De zeer intensieve samenwerking vindt vooral plaats met gemeenten binnen de eigen provincie. De andere samenwerking vindt vooral plaats met gemeenten in de provincies Overijssel en Gelderland. Tijdens interviews wordt aangegeven dat het college met name rond ruimte en economie meer richting de regio Zwolle optrekt.

## 2 De resultaten van samenwerking

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

### Uitkomsten zelfevaluatie

Uit figuur 1.1. kan worden opgemaakt dat direct betrokken ambtenaren niet geheel positief zijn over de resultaten van samenwerking. In vergelijking met figuur 1.1. blijkt dat de motieven voor samenwerking in beperkte mate worden gerealiseerd. In die zin is de meerwaarde van de samenwerkingsverbanden niet groot.



*Figuur 2.1: resultaten van samenwerking volgens direct betrokken ambtenaren (aantal keren genoemd). Zie ook Deel II, paragraaf 2.2.*

### Zicht op resultaten uitgaande van schriftelijke bronnen

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

Het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) schrijft ondermeer voor dat de paragraaf Verbonden Partijen inzicht biedt in de doelstellingen (gekoppeld aan de programmabegroting) en het resultaat van de samenwerking. Deze informatie is zeer summier of ontbreekt.

---

Voor de Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst Flevoland wordt in de paragraaf Verbonden Partijen (zie de jaarverslagen) bijvoorbeeld gewezen op een zeer algemeen doel: 'een sterke en efficiënte gezondheidsdienst die belast is met de organisatie en de coördinatie van de uitvoering van de openbare gezondheidszorg'. Over concrete uitvoeringsprestaties of aansprekende maatschappelijke effecten voor gemeente Dronten worden geen mededelingen gedaan. Dit geldt ook voor andere verbonden partijen zoals het Werkvoorzieningschap Kampen-Dronten (IMpact) – een samenwerkingsverband met grote financiële risico's – zo blijkt uit de programmajaarverslagen. Elders in het programmajaarverslag (2012) wordt in relatie tot IMpact gewezen op een 'voortvarende ontwikkeling naar een arbeidstoeleidingsbedrijf' (p. 62). Hier wordt evenmin een verbinding gelegd met concrete doelen en maatschappelijke effecten.

In gesprekken met vertegenwoordigers van het college en de directie wordt onderkend dat de informatievoorziening over samenwerkingsverbanden een verbeterpunt is. Hierbij wordt overigens ook gewezen op de actieve rol die de raad zelf kan spelen zoals het opvragen van informatie, het uitnodigen van partijen voor een toelichting of het organiseren van een bezoek. In relatie tot de Omgevingsdienst wil het college de raad bijvoorbeeld nauw gaan betrekken bij de lokale prioriteitstelling en de resultaten die de Omgevingsdienst feitelijk boekt.

### 3 Sturing en controle van samenwerkingsverbanden

#### Verlegd of verlengd lokaal bestuur in Dronten?

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

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

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

Verlengd lokaal bestuur	Verlegd lokaal bestuur
<i>Het gemeentebestuur is.....</i>	<i>Het gemeentebestuur is.....</i>
<b>Zelfverzekerd</b> De gemeente zet de samenwerking in als strategie om gemeentelijke doelen te bereiken.	<b>Afhankelijk</b> De gemeente heeft geen goed zicht op welke gemeentelijke doelen op welke wijze worden bereikt met de samenwerking.
<b>Zelfstandig</b> De gemeente maakt binnen de samenwerking keuzes om eigen gemeentelijke doelen te bereiken.	<b>Afwachtend</b> De gemeente accepteert de algemene diensten van het samenwerkingsverband zonder kritische toets.
<b>Zelfbewust</b> De gemeente neemt een actieve rol in de dagelijkse aansturing van het samenwerkingsverband.	<b>Afhoudend</b> De gemeente ziet het samenwerkingsverband als een orgaan zonder directe relatie met de gemeente.

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

Voor gemeente Dronten leidt samenwerking eerder tot verlegd dan tot verlengd lokaal bestuur. Aan de hand van een aantal invalshoeken komt dat hierna aan de orde. De raad heeft allereerst beperkt zicht op de samenwerking en de resultaten ervan. De raad stuurt de samenwerking bovendien in beperkte mate aan op grond van een mandaat of een opdracht en de raad is onvoldoende in staat de resultaten van samenwerking te controleren.

### **Beperkt overzicht op samenwerkingsverbanden vanuit de raad**

Er bestaat bij de raad geen goed overzicht op de samenwerkingsverbanden en de resultaten daarvan. In het groepsgesprek met raadsleden komt naar voren dat raadsleden via het jaarverslag vooral informatie ontvangen over de formele samenwerkingsverbanden van de gemeente. Het gaat dan met name om de paragraaf Verbonden Partijen. Daarin zijn twaalf samenwerkingsverbanden opgenomen – een deelverzameling van alle verbanden.

Raadsleden weten dat de gemeente in veel meer samenwerkingsverbanden participeert maar zij missen een ‘klantvriendelijk’ totaaloverzicht. Zij wijzen bijvoorbeeld op samenwerking rond human resource management (HRM). Concreet gaat het om de verbanden Talentenregio en Samenwerken in Flevoland (SWIF). In het jaarverslag 2012 is daarover opgenomen: ‘Dronten speelt in beide verbanden een goede en actieve rol’ (p. 25). Dit voorbeeld illustreert tevens dat overzicht ontbreekt van politiek wezenlijke zaken van samenwerkingsverbanden (inhoudelijk dan wel financieel) en welke puur uitvoering zijn – en overgelaten kunnen worden aan het college.

---

### Beperkte sturing van samenwerkingsverbanden vanuit de raad

In het groepsgesprek met de raadsleden komt naar voren dat raadsleden soms het gevoel hebben geen grip te hebben op de samenwerkingsverbanden. Ook ervaren raadsleden dat de raad doorgaans op grote afstand staat van samenwerkingsverbanden. Vaak kennen raadsleden de historie niet van een samenwerkingsverband en is er weinig binding. Een veel genoemd voorbeeld in dat kader is het Natuur- en recreatieschap Veluwerandmeren.

Sturing van samenwerkingsverbanden vanuit lokale doelen en lokaal maatwerk vindt nauwelijks plaats. Tegelijkertijd ontbreekt bij de raad inzicht in de keuzeruimte en de mogelijkheden voor lokaal maatwerk bij samenwerkingsverbanden.

### Beperkte controle op samenwerkingsverbanden vanuit de raad

Uit het groepsgesprek met raadsleden blijkt dat raadsleden het lastig vinden om de resultaten van samenwerkingsverbanden te controleren.

Raadsleden missen een heldere aansluiting op de bestaande planning-en-controlcyclus. Raadsleden wijzen op een gebrek aan evalueerbare doelen voor beleid en samenwerking, waarmee evenmin helder is welk aandeel samenwerkingsverbanden hebben bij het realiseren van gemeentelijke doelen. Raadsleden wijzen in dit licht onder meer op de Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst Flevoland (GGD). De jaarverslagen van diverse samenwerkingsverbanden staan wel op de agenda van de raad maar worden in de meeste gevallen 'afgedaan' als hamerstuk. Ze worden niet bekeken vanuit de optiek welke bijdrage deze samenwerkingsverbanden leveren aan gemeentelijke doelen.

## 4 Strategische visie op samenwerking

Er bestaat geen bewuste strategie ten aanzien van samenwerkingsverbanden (in het algemeen). Voor verbonden partijen is de visie om het aantal partijen beperkt te houden uit oogpunt van risicobeheersing en –beperking enerzijds en transparantie van bestuur anderzijds (zie de paragraaf Verbonden Partijen). Tijdens interviews wijzen sleutelpersonen op een grotere bereidheid bij de gemeente om samenwerking te verkennen.

*“Tot 2006 was Dronten vooral op zichzelf gericht. Vraagstukken die destijds volop de aandacht vroegen waren het Centrumgebied en de Meerpaal. Nadat deze vraagstukken waren opgelost, werd de blik ook meer naar buiten gericht. ‘De ramen en deuren gingen open’. Sinds 2006 zet Dronten dan ook in op vrijwillige samenwerking als de inhoud daarom vraagt en zoekt samenwerking actief op.”*

Als voorbeeld wordt gewezen op de samenwerking voor toezicht in het kader van de Drank- en Horecawet. Gemeente Dronten kan dit zelfstandig invullen maar heeft daarvoor weinig capaciteit beschikbaar (0,2 fte). Door samenwerking kan de gemeente schaal- en kwaliteitsvoordelen realiseren.

Er is geen strategische visie voor samenwerking, In een dergelijke strategische visie wordt bekeken wie voor Dronten de preferente partners zijn om mee samen te werken.

Naar aanleiding van een aantal besluitvormingstrajecten is in het college wel gesproken over strategische vraagstukken rond samenwerking (Gespreksnotitie Strategie Dronten Samenwerking Regio, oktober 2012):

- Is er nog wel samenhang en houden we wel overzicht?
- Worden de belangen van Dronten wel gediend?
- Hoe houden we regie?
- Is het bestuurlijk en organisatorisch niet te ingewikkeld?
- Is het financieel wel zo voordelig?

Aanleiding voor de notitie waren onder meer de plannen voor het instellen van een ‘superprovincies’ en de regionale oriëntatie rond ruimte en economie. De gespreksnotitie heeft daarnaast een inventariserend karakter. Feitelijk kiest gemeente Dronten voor een cafetariamodel, waarbij per situatie wordt bekeken wat te doen. In de gespreksnotitie worden daartoe vier gebieden onderscheiden:

- 1 Dronten – Noordoostpolder inclusief Urk.
- 2 Dronten – regio Zwolle/ Overijssel.
- 3 Dronten – Veluwe.
- 4 Dronten – Lelystad / Almere.

Tijdens diverse interviews zijn wel interessante bouwstenen opgetekend die onderdeel kunnen zijn van een afwegingskader voor samenwerking (tabel 4.1).

Bouwstenen afwegingskader	Uitspraken tijdens diverse interviews
<b>Samenwerken vanuit inhoud</b>	“De vraag is voortdurend: ‘op welke schaal ga je samenwerken?’ De Inhoud is hiervoor leidend. Het gaat erom te weten wie wat heeft te bieden voor het gemeenschappelijke belang en voor een langere termijn. En je moet bereid zijn te investeren in de samenwerking.”
<b>Samenwerking op basis van vertrouwen</b>	“Het is belangrijk dat de gemeente Dronten zich veilig voelt bij een samenwerkingspartner. En in de samenwerking moet men elkaar iets gunnen en elkaar vertrouwen.”
<b>Gelijkwaardige samenwerking</b>	“Hele grote gemeenten die moeten samenwerken met kleinere gemeenten wordt erg lastig. De opstelling van de centrumgemeente speelt ook een belangrijke rol. Zo geldt voor Dronten dat door een veranderende opstelling van de centrumgemeente Zwolle er meer wordt gerealiseerd.”
<b>Samenwerking met inzicht in belangen van andere partijen</b>	“Je moet de belangen van een ander kunnen inschatten om vervolgens deze belangen met de belangen van een ander te kunnen matchen.”
<b>Samenwerken vanuit een lange termijn strategie</b>	“Binnen een samenwerkingsverband gaat het om geven en nemen. Maar vaak zien samenwerkingspartners dat niet en prevaleert het eigen belang, speelt sentiment een grote rol en prevaleert korte termijn winst.”
<b>Met ruimte voor betaalbaar maatwerk</b>	“Er moet een goede balans zijn tussen de politieke vrijheid en de prijs die je daarvoor wil betalen.”
<b>Op basis van goede persoonlijke relaties</b>	“Samenwerken hangt ook van de mensen af.”

Tabel 4.1: bouwstenen voor een afwegingskader.

---

## 5 Conclusies

Het algemene beeld dat resulteert uit dit onderzoek is dat Gemeente Dronten in 26 samenwerkingsverbanden participeert en dat dit eerder tot verlegd dan tot verlengd lokaal bestuur leidt. Bij de raad ontbreekt inzicht in en overzicht van de samenwerkingsverbanden. Aansluitend bij de onderzoeksvragen kunnen de volgende conclusies worden getrokken.

- 1 Gemeente Dronten neemt deel aan 26 samenwerkingsverbanden met allerlei publieke en private partijen. Negen samenwerkingsverbanden zijn vormgegeven op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen. Overige verbanden zijn vormgegeven op basis van privaatrecht (zoals een NV, BV of stichting en sinds kort een coöperatie) of er is sprake van informele samenwerking (bijvoorbeeld een bestuurlijk overleg). Twaalf samenwerkingsverbanden zijn tevens als ‘verbonden partij’ opgenomen in de paragraaf Verbonden Partijen van de programmabegroting en jaarrekening.
- 2 Met name voor de raad is in onvoldoende mate helder wat de doelen voor samenwerkingsverbanden zijn. De deelname aan samenwerkingsverbanden is niet gekoppeld aan concrete beleidskaders die zijn opgenomen in de programmabegroting. Jaarverslagen van samenwerkingsverbanden leggen evenmin een heldere koppeling naar doelen uit de programmabegroting.
- 3 Gemeente Dronten heeft geen op schrift gestelde visie ten aanzien van samenwerking. Feitelijk kiest gemeente Dronten voor een ‘cafetariamodel’, waarbij per situatie wordt bekeken wat te doen.
- 4 De sturing en controle op de samenwerkingsverbanden - in het bijzonder vanuit de raad – is onvoldoende. De raad stuurt de samenwerking niet of nauwelijks aan de hand van concrete beleidsdoelstellingen. De raad controleert onvoldoende of de samenwerkingsverbanden de gewenste resultaten realiseren en is daar op grond van de huidige informatievoorziening ook beperkt toe in staat.
- 5 De informatievoorziening van het college ondersteunt de raad onvoldoende bij het invullen van sturing en controle. Dit wordt ook vanuit het college onderkend. Tegelijkertijd is de raad zelf in onvoldoende mate actief om overzicht en inzicht te organiseren (of daartoe ondersteuning te vragen bij het college).



---

## 6 Aanbevelingen

### INTRODUCTIE

Kernaanbeveling is om vanuit de raad en het gemeentebestuur als geheel regie op samenwerking te voeren door toe te werken naar verlengd in plaats van verlegd lokaal bestuur. Twee componenten zijn nodig om grip te organiseren op samenwerkingsverbanden:

- Een inhoudelijke visie op samenwerking: wat vindt de raad/ het gemeentebestuur belangrijk en waar wil je op sturen (en controleren)?
- De ‘techniek’ om overzicht te houden en inzicht te krijgen zoals de stand van samenwerking, (politiek) relevante ontwikkelingen en keuzen.

De onderstaande aanbevelingen zijn geadresseerd aan de raad en het college. Toe werken naar verlengd lokaal bestuur betekent in de eerste plaats dat de raad een inhoudelijke visie ontwikkelt op samenwerkingsverbanden: vanuit inzicht in de specifieke problematiek en ontwikkelingen, de inhoudelijke kansen voor samenwerking en de mogelijkheden om het lokale belang te verbinden aan het regionale belang. Het college kan dit ondersteunen met transparante informatievoorziening (samenwerken in een ‘glazen huis’). De situatie rond de Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst Flevoland (GGD) illustreert dit:

Raadsleden geven in een groepsinterview aan dat zij meer grip willen op samenwerking. Rond de GGD geven zij tegelijkertijd aan dat onvoldoende inzicht bestaat in specifieke lokale gezondheidsproblematiek (terwijl de GGD daar overigens veel onderzoek naar verricht). Ook hebben raadsleden niet goed in beeld of en zo ja welke lokale visie is gesteld voor gezondheid.

Het college maakt jaarlijks met de GGD afspraken over het takenpakket. Het gaat om de verplichte wettelijke taken (basispakket) maar ook om lokaal maatwerk (de zogenoemde plustaken). Het college erkent dat de raad niet actief wordt betrokken bij de invulling van aanwezige keuzeruimte in het licht van lokale gezondheidsdoelen. De raad neemt hiertoe echter ook geen initiatief.

Zonder inzicht in de lokale situatie en zonder beeld van de lokale visie ontbreekt voor de raad het ‘roer’ om goed te kunnen sturen op de samenwerking.

Samenwerking zal in de toekomst eerder toenemen dan afnemen. Er zullen steeds meer taken zijn die in samenspel met andere overheden, maar ook in samenwerking met maatschappelijke partners als woningcorporaties, scholen en bewoners worden gerealiseerd. Wil sturing en controle van samenwerkingsverbanden overzichtelijk en hanteerbaar blijven, dan is het zaak deze te integreren met de planning- en controlcyclus. Het is daarom zaak de huidige planning- en controlcyclus ingrijpend te vernieuwen waarbij samenwerking met andere partijen eerder regel dan uitzondering is. Het beeld dat de gemeente doelen formuleert en zelf activiteiten uitvoert om deze te realiseren, is steeds minder van toepassing. Het beeld is veeleer dat het gemeentebestuur samen met andere partijen krachten bundelt en plannen ontwikkelt, waarbij vervolgens wordt gekeken welke partner welk aandeel heeft in de samenwerking. Van ‘buiten naar binnen’ werken is de werkwijze. Dit vraagt omgekeerd

dat je als gemeente vooraf helder hebt wat je ‘buiten’ zoekt en wat je eigen inzet is om in samenwerking met anderen te realiseren.

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

#### AAN HET COLLEGE

- 1 Investeer in een blijvend overzicht op de samenwerkingsverbanden met het oog op ‘alliantie management’ (zonder dat dit een boekhoudkundige verplichting wordt):
    - a Houdt de huidige inventarisatie actueel en preciezer per verband:
      - Het onderwerp van samenwerking.
      - De motieven om samen te werken (inclusief de kansen die de samenwerking biedt.)
      - De samenwerkingspartners (en de afweging om voor hen te kiezen).
      - De gekozen vorm van samenwerking en de redenen voor deze vorm.
      - De beoogde resultaten en doelstellingen – waaraan ook het samenwerkingsverband kan worden geëvalueerd.
      - De kosten en ook de risico’s die met de samenwerking zijn gemoeid.
      - De status van de samenwerking (verkennen, formeren, continueren, beëindigen).
    - b Maak helder welke samenwerkingsverbanden of welke aspecten ervan politiek wezenlijke zaken betreffen (inhoudelijk dan wel financieel) en welke puur uitvoering zijn – en overgelaten kunnen worden aan het college.
- Zo is bij de samenwerking rond de Randmeren in hoofdzaak sprake van beheer en uitvoering: maaien van waterplanten en beheren van steigers. Dit kan door het college worden afgedaan. Een ander aspect van deze samenwerking is mogelijk wel politiek relevant vanuit lokale doelen voor economie, toerisme en recreatie: de inzet op gezamenlijke gebiedspromotie. De raad kan bijvoorbeeld vanuit lokale doelen sturen op extra maatregelen en inzicht krijgen in het succes van gebiedspromotie voor Dronten.
- c Biedt overzicht over het geheel van samenwerkingsverbanden, aan de hand van relevante *projecties*, zoals:
    - Met welke partijen werkt de gemeente het meest samen?
    - Wat zijn de top 5 of top 10 samenwerkingsverbanden met het grootste strategisch belang?
    - Welke verbanden vragen aandacht van de raad en welke uitsluitend van het college/ ambtelijke organisatie?

#### AAN DE RAAD (MET ONDERSTEUNING VAN HET COLLEGE)

- 2 Versterk de controle van en sturing van samenwerkingsverbanden zo veel mogelijk in combinatie met de bestaande planning-en-controlcyclus.
  - a Richt en controleer samenwerkingsverbanden aan de hand van concrete beleidskaders die zijn opgenomen in de programmabegroting. Maak duidelijk aan welke beleidsdoelen de samenwerkingsverbanden een bijdrage moeten

- bieden. Formuleer in het algemeen veel preciezere beleidskaders, dat wil zeggen: formuleer evalueerbare doelstellingen bij voorkeur in termen van zowel uitvoeringsprestaties als maatschappelijke effecten (zowel beleidseffecten als de kwaliteit van dienstverlening).
- b Breng voor alle belangrijke onderwerpen in de programmabegroting in beeld in welke mate de realisatie van opgaven afhankelijk is van andere partijen (zowel lokale partners en regionale partners) en in welke mate het gemeentebestuur dit zelfstandig kan. Geef dit in hoofdlijnen aan in de programma's zelf en werkt dit verder uit in de paragraaf Verbonden Partijen. Geef hier bovendien per samenwerkingsverband aan welk (financieel) aandeel het gemeentebestuur heeft en welk aandeel de partners hebben. Werk hier ook uit wat de beoogde bijdrage van het samenwerkingsverband is aan de programmadoelen (uitvoeringsprestaties en maatschappelijke effecten).
  - c Hanteer de doelen uit de programmabegroting als inzet voor de samenwerking. Richt daarmee het mandaat van bestuurders en ambtenaren in hun optreden in samenwerkingsverbanden. Richt daarmee ook het programma van eisen wat aan uitvoerende samenwerkingsverbanden wordt gesteld.
  - d Stuur er als college actief op dat in jaarverslagen / evaluaties van samenwerkingsverbanden expliciet wordt teruggekoppeld naar gemeentelijke beleidsdoelstellingen en beleidskaders.
  - e Verantwoord in de programmarekening de resultaten van samenwerkingsverbanden aan de hand van de beleidsdoelstellingen die als inzet van de samenwerking zijn geformuleerd.
  - f Gebruik de programmarekening (en tussentijdse rapportages) als hulpmiddel om de uitvoering, voortgang en resultaten van samenwerkingsverbanden te controleren. Trek als raad ook voldoende tijd uit voor de programmarekening. Ken er voldoende gewicht aan toe: beschouw het als kerntaak van het raadswerk.
  - g Evalueer ieder samenwerkingsverband eens in de vier jaar waarbij kritisch wordt gekeken naar het 'bestaansrecht' van het samenwerkingsverband en/ of de deelname van de gemeente hieraan.
  - h Informeer de raad alleen in uitzonderingsgevallen apart over samenwerkingsverbanden indien reguliere planning- en controlmomenten hiervoor niet toereikend of wenselijk zijn.

#### AAN DE RAAD EN HET COLLEGE

- 3 Ontwikkel een afwegingskader voor samenwerking, waarin in ieder geval de volgende punten zijn opgenomen:
  - a De motieven: waarom wel of niet samenwerken?
  - b De samenwerkingspartners: met wie samenwerken?
  - c De aard van de samenwerking: afstemmen, uitvoeren, delen hulpbronnen?
  - d De vorm van samenwerking: hoe samenwerken?
  - e Het governancemodel: Hoe krijg je vanuit de raad / gemeentebestuur voldoende regie of grip op samenwerking?

Zie ook de Appendix hierna.

---

## Appendix bij de aanbevelingen: Bouwstenen voor een afwegingskader

### Motieven

#### Relevante vragen

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

#### Keuzemogelijkheden

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

### De samenwerkingspartners

#### Relevante vragen

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

#### Keuzemogelijkheden

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

## De aard van de samenwerking

### Relevante vragen

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

### Keuzemogelijkheden

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

## De vorm van samenwerking

### Relevante vragen

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

### Keuzemogelijkheden

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

## Het governancemodel

### Relevante vragen

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

### Keuzemogelijkheden

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

## Deel II: De onderbouwing

### 1 Overzicht samenwerkingsverbanden gemeente Dronten

In de Gespreksnotitie Strategie Dronten Samenwerking (oktober 2012) heeft gemeente Dronten een eerste inventarisatie van samenwerkingsverbanden opgenomen. Dit overzicht is in het kader van dit onderzoek aangevuld en geactualiseerd op basis van een digitale enquête onder ambtelijke accounthouders van samenwerkingsverbanden.

Naam	Onderwerp	Partners
1 Alliander	Energie, Duurzaamheid	Flevolandse en Gelderse gemeenten die aandelen hebben in Nuon, Alliander en Vitens zijn aangesloten bij Nuval (platform van gemeenten in Flevoland en Gelderland)
2 Belastingssamenwerking GBLT	Heffing en invordering	Gemeenten Dronten, Nijkerk, Leusden, waterschappen Veluwe, Vallei en Eem, Zuiderzeeland, Groot Salland, Reest en Wieden, Rijn en IJssel, Regge en Dinkel, Velt en Vecht
3 Centrum voor Jeugd en Gezin (*)	Onderwijs, jeugd en opvoeding	Gemeente Dronten, Het Almere College, De Meerpaal, GBS de Schakel, Ichthus College, Bureau Jeugdzorg Flevoland, GGD Flevoland, Groepspraktijk Verloskundigen Dronten e.o., Icare Jeugdgezondheidszorg, Icare Thuisbegeleiding, Kinderopvang Dronten, KinderWorld Kinderopvang, LSG-Rentray, Maatschappelijke Dienstverlening Flevoland, MEE IJsseloevers, REC 4 Provinciën, REC Flevoland, ROC Flevoland, Triade Boschhuis, Vitree, Samenwerkingsverband Weer Samen naar school (WSNS)
4 Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst Flevoland / GGD (*)	Veiligheid en hulpverlening, Onderwijs, Jeugd en opvoeding, Welzijn, Volksgezondheid	Gemeenten Dronten, Zeewolde, Noordoostpolder, Urk, Lelystad en Almere
5 Hanzelijn Kanselijn <sup>2</sup>	Economische ontwikkeling	Gemeenten Zwolle, Kampen, Dronten, Lelystad
6 Het Veiligheidshuis (*)	Veiligheid en hulpverlening, Onderwijs, Jeugd en opvoeding	Gemeenten Dronten, Zeewolde, Noordoostpolder, Urk, Lelystad en Almere,

<sup>2</sup> De oorspronkelijke samenwerking Hanzelijn Kanselijn gericht op gebiedspromotie is beëindigd. Momenteel wordt een jaarlijkse monitor uitgebracht om economische effecten in beeld te brengen. Hier draagt gemeente Almere ook aan bij.

Naam	Onderwerp	Partners
		Politie Flevoland, Openbaar Ministerie, GGD Flevoland, Bureau Jeugdzorg, Raad voor de Kinderbescherming, Reclassering Nederland, Leger des Heils, Tactus Verslavingszorg, Dienst Justitiële Inrichtingen, (PI Lelystad en PI Almere de Grittenborg, NIFP), Halt, NVZ LSG-Rentray, Advies en Steunpunt Huiselijk geweld, De Schoor, i-psy, Almeerse Scholen Groep, De Waag
7 Huisvuilcentrale/ HVC	Volksgezondheid, Milieu en Afvalverwerking	48 aandeelhoudende gemeenten en waterschappen uit Noord-Holland, Zuid-Holland, Flevoland en Friesland
8 IJsseldelta-Zuid (*)	Economische ontwikkeling, Verkeer en vervoer, Ruimtelijke ordening, Natuur, Waterveiligheid en Recreatie	Gemeenten Dronten, Kampen, Oldebroek, Hattem en Zwolle, waterschappen Zuiderzeeland, Groot Salland en waterschap Valei en Veluwe, provincies Flevoland, Overijssel en Gelderland, 'VROM, Staatsbosbeheer en RWS (Directies Oost, IJsselmeergebied en de PDR)
9 Natuur- en Recreatieschap Veluwerandmeren (*)	Economische ontwikkeling, Toerisme, Natuur	Gemeenten Dronten, Kampen, Elburg, Nunspeet, Putten, Oldebroek, Ermelo, Harderwijk, Nijkerk en Zeewolde
10 Nieuw Land Erfgoed Centrum	Cultuur, Archiefunctie (opslag, beheer, advies en controle)	Gemeenten Zeewolde, Urk, Dronten, Lelystad, Noordoostpolder, waterschap Zuiderzeeland, provincie Flevoland, het Nationaal Archief en Nieuw Land Erfgoedcentrum
11 Nuon Energy	Energie, Duurzaamheid	Flevolandse en Gelderse gemeenten die aandelen hebben in Nuon, Alliander en Vitens zijn aangesloten bij Nuval (platform van gemeenten in Flevoland en Gelderland)
12 Omgevingsdienst Flevoland en Gooi- en Vechtstreek (*)	Milieu en Afvalverwerking	Gemeenten Dronten, Almere, Blaricum, Bussum, Hilversum, Huizen, Laren, Lelystad, Muiden, Naarden, Noordoostpolder, Urk, Weesp, Wijdemeren en Zeewolde, Provincies Flevoland en Noord-Holland
13 Regionaal Meld- en Coördinatiepunt Flevoland/ RMC (*)	Melding en registratie vroegtijdige schoolverlaters	Gemeenten Dronten, Almere, Lelystad, Noordoostpolder en Urk
14 Regionale Sociale Dienst (*)	Sociale Zaken	Gemeenten Dronten, Lelystad en Almere
15 Regionale Sociale Recherche	Sociale Zaken	Gemeenten Hattem, Dalfsen, Dronten, Hardenberg, Kampen, Ommen, Zwartewaterland en Zwolle

Naam	Onderwerp	Partners
16 Regioplan windenergie Zuidelijk en Oostelijk Flevoland (*)	Energie, Duurzaamheid	Gemeenten Lelystad, Dronten, Zeewolde, Almere, provincie Flevoland, Ministeries Infrastructuur en Milieu en Economische Zaken, Federatie wind Flevoland en gebiedsverenigingen
17 Samenwerken in Flevoland (SWIF)	Arbeidsmarkt, HRM-beleid, Mobiliteit en Kennis delen tussen overheidsinstellingen stimuleren	Gemeenten Dronten, Almere, Lelystad, Noordoostpolder, Zeewolde en Urk, Waterschap Zuiderzeeland, provincie Flevoland.
18 Samenwerkingsverband Regio Zwolle (*)	Algemene en bestuurlijke zaken, Sociale zaken, Arbeidsmarkt, Economische Ontwikkeling, Energie, Duurzaamheid, Verkeer en vervoer, Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu	Gemeenten Dalfsen, Hardenberg, Ommen, Raalte, Staphorst, Steenwijkerland, Zwartewaterland, Zwolle, Meppel, De Wolden, Hattem, Heerde, Oldebroek, Dronten, Noordoostpolder, Provincies Overijssel, Drenthe, Flevoland en Gelderland
19 Talentenregio	HRM, Mobiliteit en het delen van kennis	Gemeenten Zwolle, Deventer, Olst-Wijhe, Oldebroek, Staphorst, Raalte, Ommen, Hardenberg, Hattem, Heerde, Dronten, Kampen, Meppel, Zwartewaterland, Dalfsen en Steenwijkerland
20 Technofonds Flevoland	Regionale economie stimuleren	Gemeenten Dronten, Almere, Lelystad, Noordoostpolder en Urk
21 Veiligheidsregio Flevoland (*)	Veiligheid, Hulpverlening, Volksgezondheid	Gemeenten Dronten, Almere, Lelystad, Noordoostpolder, Zeewolde, Urk, waterschap Zuiderzeeland, provincie Flevoland, Rijkswaterstaat en hulpdiensten
22 Vereniging van Nederlandse Gemeenten, afdeling Flevoland	Algemene en bestuurlijke zaken, Veiligheid en hulpverlening, Onderwijs, jeugd en opvoeding, Sociale Zaken, Arbeidsmarkt, Economische ontwikkeling, Energie, Duurzaamheid, Toerisme, Welzijn, Volksgezondheid, Cultuur, Sport, Verkeer en vervoer, Volkshuisvesting, Openbare werken, Ruimtelijke ordening, Milieu en afvalverwerking, Natuur, Landbouw en Visserij	Gemeenten Dronten, Almere, Lelystad, Noordoostpolder, Zeewolde, Urk
23 Vitens	Energie, Duurzaamheid	Flevolandse en Gelderse gemeenten die aandelen hebben in Nuon Alliander en Vitens zijn aangesloten bij Nuval (platform van gemeenten in Flevoland en Gelderland)
24 Werkvoorzieningschap Kampen & Dronten (*)	Uitvoering Wet sociale werkvoorziening (WSW)	Gemeenten Dronten en Kampen
25 Zorg voor jeugd Flevoland (*)	Decentralisatie van de Jeugdzorg	Gemeenten Dronten, Almere, Lelystad, Noordoostpolder, Zeewolde, Urk en provincie Flevoland



---

De Vereniging van Nederlandse Gemeenten kan aan deze lijst worden toegevoegd als samenwerkingsverband nummer 26. Er is vanwege overlap gekozen om hier alleen de samenwerking binnen afdeling Flevoland op te nemen (zie nummer 22).

Het Natuur- en Recreatieschap Veluwerandmeren is sinds kort de Coöperatie Randmeren (zie nummer 9). Hieraan nemen meer gemeenten deel.

Dertien samenwerkingsverbanden zijn gemarkeerd met een asterix (\*). Op basis van de zelfevaluatie onder betrokken ambtenaren en een scan van de schriftelijke stukken bestaat de indruk dat met name bij deze deelverzameling van de samenwerkingsverbanden sprake is van politiek relevante aspecten voor de raad. Dit betekent niet dat alle onderwerpen of aspecten van een samenwerkingsverband politiek relevant zullen zijn, maar wel onderdelen daarvan.

Bij de GGD kan het bijvoorbeeld gaan om de plustaken ten behoeve van maatwerk voor in het licht van de lokale gezondheidsdoelen (denk aan zaken als preventie alcoholverslaving, overgewicht bij jongeren et cetera). Bij de samenwerking rond de Randmeren kan bijvoorbeeld het aspect 'gebiedspromotie' politiek relevant zijn in het licht van een lokale visie op economie en toerisme.

## 2 Beschrijving en zelfevaluatie van de samenwerking.

Om tot een beschrijving van de samenwerkingsverbanden te komen, is een digitale enquête uitgezet onder ambtelijke sleutelpersonen binnen de organisatie die zelf direct betrokken zijn bij de samenwerking en daar goed zicht op hebben. Deze sleutelpersonen zijn doorgaans de ambtelijke-accounthouders en in een enkel geval een manager. Tegelijkertijd is gevraagd deze samenwerking te beoordelen (hetgeen daarmee dus neerkomt op een 'zelfevaluatie'). Van de 26 verbanden is er voor 24 verbanden een ingevulde enquête ontvangen. In dit hoofdstuk zetten we de uitkomsten op een rij.

### 2.1 Beschrijving van de samenwerking

#### Waarop richt de samenwerking zich?

Dertien samenwerkingsverbanden hebben een netwerk- of platformfunctie. Dit is echter vrijwel nooit de enige functie van een samenwerkingsverband. Vaak gaat dit samen met beleidsafstemming, zoals bijvoorbeeld bij de Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst Flevoland. Ook zijn een aantal samenwerkingsverbanden primair gericht op gezamenlijke uitvoering. Voorbeelden zijn de Regionale Sociale Recherche en de Omgevingsdienst Flevoland en Gooi- en Vechtstreek. Vier samenwerkingsverbanden zijn gericht op het delen van hulpbronnen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de Regionale Sociale Dienst en Samenwerken in Flevoland (SWIF).

Waarop richt de samenwerking zich (meerdere mogelijk)	Aantal
Beleidsafstemming	12
Gezamenlijke uitvoering	9
Delen hulpbronnen (shared services)	4
Een netwerk of platform voor ontmoeting, kennisdeling en informatie-uitwisseling.	13

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

Bij **gezamenlijke uitvoering** gaat het om het bundelen van uitvoerders, het realiseren van een uitvoeringsorganisatie (zonder dat dit per se gepaard gaat met gemeenschappelijk beleid – er is voor de partners maatwerk mogelijk wat ze kunnen afnemen). Partijen kunnen ook ervoor kiezen om het beleid gelijk te trekken. Er is dan ook sprake van ‘beleidsafstemming’ naast gemeenschappelijke uitvoering.

Bij het **delen van hulpbronnen (Shared Services)** gaat om samenwerking tussen partijen waarbij zij met behoud van een zelfstandige (politiek-bestuurlijke) organisatie hulpbronnen delen of organiseren. Deze hulpbronnen kunnen facilitaire zaken zijn, maar ook de deskundigheid en inzet van beleidsmedewerkers. Het kan een beperkte vorm van samenwerking zijn, bijvoorbeeld een gezamenlijke salarisadministratie. Het kan ook een vergaande vorm van samenwerking zijn, bijvoorbeeld één gezamenlijke ambtelijke organisatie voor meerdere gemeentebesturen. Bij het ‘delen van beleidsmedewerkers’ kan het bijvoorbeeld gaan om het gezamenlijk doorgronden van nieuwe wet- en regelgeving of het formuleren van beleidsalternatieven.

### Onderwerp / beleidsveld

Op vrijwel alle onderwerpen van het gemeentelijk takenpakket werkt Dronten in lichte of zwaardere mate samen met andere partijen. Met name op het gebied van duurzaamheid/energie en op het gebied van onderwijs/jeugd/opvoeding zien we een groot aantal samenwerkingsverbanden.

Onderwerp van samenwerking (meerdere mogelijk)	Aantal
Algemene en bestuurlijke zaken	2
Veiligheid/ hulpverlening (politie, brandweer, ambulance)	4
Onderwijs / jeugd / opvoeding	6
Sociale zaken	4
Arbeidsmarkt	3
Economische ontwikkeling	5
Duurzaamheid / Energie	6
Toerisme	3
Welzijn	2

Onderwerp van samenwerking (meerdere mogelijk)	Aantal
Volksgezondheid	4
Cultuur	2
Sport	1
Verkeer en vervoer	3
Volkshuisvesting	2
Openbare werken	1
Ruimtelijke ordening	4
Milieu/ afvalverwerking	3
Natuur	4
Landbouw	1
Visserij	1
HRM	2
Belastingheffing	1
Buitenland / internationale betrekkingen / ontwikkelingsamenwerking	0

### Aantal betrokken partijen?

Meer dan de helft van de samenwerkingsverbanden (13 van de 24) heeft meer dan 10 samenwerkingspartners (inclusief de gemeente Dronten zelf). Er zijn maar vier samenwerkingsverbanden die uit 5 of minder partners bestaan. De overige samenwerkingsverbanden omvatten 6 tot 11 samenwerkingspartners.

Aantal betrokken partijen in de samenwerking	Aantal
2	1
3 t/m 5	3
6 t/m 10	7
meer dan 10	13
Totaal	24

### Type samenwerking: organisatorische vormgeving?

Negen samenwerkingsverbanden zijn een gemeenschappelijke regeling (publiekrecht). In acht gevallen is sprake van informele samenwerkingsverbanden. Bij de overige zeven verbanden is sprake van privaatrechtelijke samenwerking (bijvoorbeeld een NV of stichting).

Type samenwerking: organisatorische vormgeving	Aantal
Informele samenwerking	8
Formele samenwerking op grond van publiekrecht	9
Formele samenwerking op grond van privaatrecht	7
Totaal	24

Negen verbanden zijn dus geformaliseerd op grond van het publiekrecht. Hierbij kan een onderverdeling worden gemaakt tussen verschillende typen regelingen.

Wet gemeenschappelijke regelingen (Publiekrecht)	Samenwerkingsverbanden Dronten
<b>Openbaar lichaam</b> Dit is een lichaam met rechtspersoonlijkheid waaraan taken overgedragen kunnen worden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Belastingssamenwerking GBLT</li> <li>– Veiligheidsregio Flevoland</li> <li>– Omgevingsdienst Flevoland en Gooi- en Vechtstreek</li> <li>– Werkvoorzieningschap Kampen &amp; Dronten</li> <li>– Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst Flevoland</li> <li>– Natuur- en Recreatieschap Veluwerandmeren*</li> <li>– Regionale sociale dienst</li> </ul>
<b>Gemeenschappelijk orgaan</b> Deze bevat geen rechtspersoonlijkheid en overdracht van taken is beperkt mogelijk.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nieuw Land Erfgoed Centrum</li> </ul>
<b>Centrumgemeenteconstructie</b> De centrumgemeente oefent voor andere gemeenten bevoegdheden uit die in de regeling omschreven staan, zonder dat de bevoegdheden zelf overgaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Regionale Sociale Recherche</li> </ul>
<b>Regeling zonder meer</b> Dit is de lichtste vorm van samenwerking. Er worden geen bestuursorganen in het leven geroepen. Het is een overlegstructuur. Ook kunnen geen taken en bevoegdheden worden overgedragen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Geen</li> </ul>

\* Zeer recent is de vormgeving van het Natuur- Recreatieschap Veluwerandmeren omgezet van een gemeenschappelijke regeling (publiekrecht) naar een coöperatie (privaatrecht).

### Status van de samenwerking?

Vrijwel alle samenwerking is opgestart en wordt gecontinueerd.

Status van de samenwerking	Aantal
Verkennen	1
Formeren	1
Continueren	20
Beëindigen	1
Totaal	23

Samenwerking rond de Hanzelijn Kansenlijn wordt beëindigd. Samenwerking rond de regionale sociale dienst wordt momenteel verkend. Samenwerking binnen het Veiligheidshuis wordt momenteel geformeerd.

## Vrijwillige/ verplichte samenwerking op grond van wet of regelgeving

Uit de zelfevaluatie blijkt dat een grote meerderheid van de samenwerkingsverbanden vrijwillig is aangegaan. Bij vijf van de samenwerkingsverbanden is de samenwerking verplicht op basis van wet- en regelgeving:

- Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst Flevoland op grond van de Wet publieke gezondheidszorg.
- De Veiligheidsregio Flevoland, op grond van de Wet Veiligheidsregio's per 1 oktober 2010.
- Het Regionale Meld- en Coördinatiepunt op basis van de Wet regionale meldt en coördinatiefunctie voortijdig schoolverlaten.
- Zorg voor Jeugd Flevoland, op grond van de concept Jeugdwet.
- Centrum voor Jeugd en Gezin op grond van de Wet op de Jeugdzorg.

Verplichte / vrijwillige samenwerking	Aantal
Verplicht	5
Vrijwillig	18
Totaal	23

## 2.2 Zelfevaluatie van de samenwerking

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

In onderstaande tabel hebben betrokken ambtenaren aangegeven welke motieven volgens hen een grote (of juist minder grote) rol spelen bij de samenwerking. Met name de motieven efficiënter werken en verhogen van het ambitieniveau zijn vaak genoemd.

Motief	++/+	+ / -	-/--	Gemiddelde (1 is --, 5 is ++)
Efficiënter werken (voorkomen dubbelwerk, bedrijfseconomische schaalvoordelen)	14	5	4	3,6
Verhogen ambitieniveau door bundelen van krachten	15	4	4	3,5
'Verruimen van de horizon'	13	5	5	3,4
Organisatorische voordelen (zoals professionalisering of verminderen kwetsbaarheid)	12	2	9	3,2
Voorkomen van hinder van elkaar	7	2	14	2,3

*Toelichting: ++/+ betekent (zeer) belangrijk; +/- betekent enigszins belangrijk; -/-- betekent weinig of niet belangrijk.*

In de volgende tabel 'spiegelen' de meest betrokken ambtenaren in hoeverre het uiteindelijk lukt om een motief te realiseren. Opvallend is dat de belangrijke motieven lang niet altijd gerealiseerd worden. Dit speelt met name bij het verhogen van het ambitieniveau: vijftien respondenten gaven aan dat dit een (zeer) relevant motief is, maar slechts bij vijf verbanden is het een belangrijk resultaat.

Resultaten	++/+	+ / -	--/-	Gemiddelde (1 is --, 5 is ++)
'Verruimen van de horizon'	6	12	1	3,3
Verhogen ambitieniveau door bundelen van krachten	5	13	1	3,3
Organisatorische voordelen (zoals professionalisering of verminderen kwetsbaarheid)	7	10	3	3,1
Efficiënter werken (voorkomen dubbelwerk, bedrijfseconomische schaalvoordelen)	6	11	3	3,1
Voorkomen van hinder van elkaar	3	10	3	2,9

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

### Resultaten in heldere taal voor inwoners

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

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

De uitkomsten hiervan zijn in de onderstaande tabel vermeld.

Spraakmakende resultaten (in de woorden van ambtelijke sleutelpersonen)
<b>Huisvuilcentrale:</b> “Gezamenlijk verbranding van restafval, opwekking energie, duurzaamheid op een kwalitatief hoog niveau tegen verantwoorde kosten”.
<b>Belastingssamenwerking GBLT:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– “Belastingen worden geïnd door GBLT (heffing en invordering van OZB, afvalstoffenheffing, rioolheffing, toeristen- en forensenbelasting, hondenbelasting, marktgelden, parkeerbelasting en baatbelasting).</li> <li>– Minder contact met de gemeente, maar met de organisatie waar de kennis ligt.</li> <li>– De kosten voor de gemeente om de belasting te innen zijn veel lager.</li> <li>– Er werken geen belastingmedewerkers meer bij de gemeente en er is geen belastingafdeling meer.</li> <li>– De gemeenteraad stelt nog steeds het gemeentelijk beleid en de tarieven vast.</li> <li>– Kwijtscheldingsprocedure wordt gevoerd bij GBLT.”</li> </ul>
<b>IJsseldelta-Zuid:</b> “Betreft integrale ontwikkeling, waarin verschillende belangen samen moeten komen. Primaire doelstelling is waterveiligheid. Belang Dronten is vooral oplossen knelpunt Roggebotsluis in N307. Verder zijn wij bevoegd gezag voor vaststelling bestemmingsplan voor plangebied in gemeente Dronten.”
<b>Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst Flevoland:</b> “Een goed ambulancevervoer, een goede jeugdgezondheidszorg, adequate aanpak van medische hulp bij ongevallen en rampen.”
<b>Talentergio:</b> “Het samenwerkingsverband levert een sterk netwerk van gemeenten op. Dit kan uiteindelijk leiden tot schaalvoordeel, delen van kennis en ontwikkelkansen voor medewerkers.”
<b>Veiligheidsregio Flevoland:</b> “Professionelere voorbereiding van rampen en crisis. Als gemeente zijn we te klein en door schaalvergroting is er meer materiaal en menskracht.”
<b>Omgevingsdienst Flevoland en Gooi- en Vechtstreek:</b> “De samenwerking brengt experts bij elkaar waardoor de kwaliteit van vergunningen en toezicht wordt verbeterd. Schaalvergroting is nodig omdat sommige partners te klein zijn om het zelf te organiseren.”
<b>VNG, afdeling Flevoland:</b> “Doel is belangenbehartiging van de leden, zijnde de zes Flevolandse gemeenten door kennisuitwisseling, netwerkbijeenkomsten, afstemming gezamenlijk beleid etc. Primair gericht op de

Sprakmakende resultaten (in de woorden van ambtelijke sleutelpersonen)
zes gemeenten en veelal ook in afstemming/ overleg met de provincie en het waterschap. Een directe relatie naar burgers en ondernemers is er niet. Uiteraard wel indirect via de afzonderlijke gemeentebesturen.”
<b>Nieuw Land Erfgoed Centrum:</b> “De kosten voor de archieffunctie (e.d.) zijn constante vaste kosten. Dat we mede participeren in het behoud en uitdragen van het cultuurhistorisch erfgoed van de provincie Flevoland. Naleving regelgeving/wetgeving van de Archiefwet.”
<b>Natuur- en Recreatieschap Veluwerandmeren:</b> “In het gebied lopen nog diverse projecten die gerealiseerd worden. Dit zijn projecten die getoond kunnen worden aan de inwoners/bedrijven. Daarnaast wordt gebiedspromotie opgepakt, worden waterplanten gemaaid en wordt het beheer en onderhoud van bijvoorbeeld steigers aangepakt.”
<b>“Zorg voor Jeugd” Flevoland:</b> “De effecten zijn pas zichtbaar na de invoering van de Jeugdwet (2015). Tot nu toe een spraakmakend resultaat: in 2014 beduidend minder instroom van nieuwe cliënten in de jeugdzorg, de kanteling is ingezet.”
<b>Het Veiligheidshuis:</b> “Nu nog niets, omdat we eerst per 1 januari 2014 officieel aansluiten bij het Veiligheidshuis te Almere.”
<b>Werkvoorzieningschap Kampen &amp; Dronten:</b> “Door de samenwerking heeft de uitvoeringsorganisatie IMpact makkelijker toegang tot bedrijven in twee arbeidsmarktregio's voor het plaatsen van medewerkers of het verwerven van opdrachten die intern uitgevoerd kunnen worden.”
<b>Regionaal Meld- en Coördinatiepunt Flevoland:</b> “Het terugdringen van het aantal Voortijdige schoolverlaters.”
<b>Regioplan windenergie:</b> “Mooier landschap door concentratie windenergie, goede regeling voor participatie inwoners.”
<b>Nuon, Alliander en Vitens:</b> “De gemeenten en provincies zijn gezamenlijk aandeelhouder van Alliander (het energie netwerkbedrijf) en Vitens (het waterleveringsbedrijf). Hiermee zorgen de gemeenten en provincies onder andere dat deze bedrijven continuïteit leveren op het gebied van water en energie voor de inwoners.”
<b>Hanzenlijn Kansenlijn:</b> “Gebiedsprofilering is een middel om de sterke punten van Dronten en de andere drie gemeenten te promoten. Promoten is deels gelukt en de resultaten worden door de gezamenlijke monitor de komende vier jaren in beeld gebracht. Het is een uitdaging om effecten op het gebied van ‘promoten’ hierbij als factor in beeld te brengen.”
<b>Samenwerking in Flevoland (SWIF):</b> “Tevreden medewerkers, wiens mogelijkheden niet beperkt blijven tot Dronten maar ook reiken tot de organisaties van de partners in de samenwerking. Ambtenaren die kennis delen met elkaar, het wiel niet zelf uitvinden en leren van elkaars expertise. Minder kosten voor externe inhuur omdat we klussen en projecten bij elkaar uitvoeren. Interne kandidatuur bij elkaars vacatures, besparing in wervingskosten en een aantrekkelijke werkgever zijn zodat we kwalitatief en kwantitatief goed personeel hebben en houden. Gezamenlijk inkopen van opleidingen, levert een besparing op in kosten.”
<b>Centrum voor Jeugd en Gezin:</b> “Zorg en ondersteuning van kinderen wordt eensluidend georganiseerd en uitgevoerd. Er is in de afgelopen periode veel geïnvesteerd om de zorg in het onderwijs en de zorg in de thuissituatie voor kinderen met een vraag/probleem veel beter op elkaar af te stemmen. Een kind is immers niet een heel ander persoon als hij thuis is dan dat hij op school is. Toch werd er wel op die manier gehandeld door veel betrokken partijen. Met name in het basisonderwijs lukt het steeds beter dit op elkaar af te stemmen. Ouders zijn hierbij ook nadrukkelijk een partner. Zij worden ook uitgenodigd voor alle overleggen (dat was voorheen bv. niet zo) Door deze werkwijze kunnen we sneller tot een plan komen en de benodigde hulpverlening daarbij inschakelen.”
<b>Samenwerkingsverband Regio Zwolle:</b> “Samenwerken in de Regio Zwolle met 17 gemeenten is leren van elkaar en waar mogelijk komen tot vormen van samenwerking. Dat kan met alle gemeenten, maar het kan ook met enkele, al naar gelang het onderwerp. De nadruk ligt op de regionale economie. De Regio Zwolle scoort in dat opzicht landelijk zeer hoog.”

### Spraakmakende resultaten (in de woorden van ambtelijke sleutelpersonen)

**Regionale Sociale Dienst:** “Doordat er relatief veel kleine en gespecialiseerde taakvelden zijn binnen een sociale dienst is de kwetsbaarheid binnen een kleinere sociale dienst qua personeel groot. Door het gezamenlijk vanuit 1 backoffice uitvoeren van financieel betrekkelijk overzichtelijke taken kan efficiency worden verhoogd en kwetsbaarheid mogelijk opgelost.”

### Wijze van samenwerken

De betrokken ambtenaren beoordelen de samenwerking als overwegend resultaatgericht, transparant en constructief. Voor een beperkt aantal verbanden wordt een minder rooskleurig beeld geschetst. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de samenwerking Hanzelijn Kanselijn en de samenwerking in de Regionale Sociale Dienst.

Typering wijze van samenwerken	++/+	+ / -	--/-	Gemiddelde (1 is --, 5 is ++)
De samenwerking is resultaatgericht	14	8	1	3,7
Het proces is transparant voor alle betrokken partijen	13	8	2	3,7
De resultaten zijn tastbaar of zichtbaar voor alle betrokken partijen	12	9	1	3,7
De samenwerking is constructief	15	5	3	3,6
De inhoudelijke aanpak wordt niet of nauwelijks belemmerd door positieospel of strijd over bevoegdheden/ taakverdeling	12	5	5	3,4
De besluitvorming is slagvaardig	8	10	4	3,3
De vertegenwoordigers van de samenwerkingspartners kunnen snel tot ‘zaken komen’ op grond van helder/ ruim mandaat	8	11	3	3,2

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

### Typering relatie tussen de partijen

De relaties tussen de betrokken partijen zijn in de zelfevaluatie in kaart gebracht aan de hand van een aantal invalshoeken die als stimulansen voor constructieve samenwerking kunnen worden opgevat. Het beeld is overwegend positief met name ten aanzien van het vertrouwen tussen partijen. Wel zijn er een aantal samenwerkingsverbanden waarbij de relaties op meerdere punten als onvoldoende worden beoordeeld. Het gaat hierbij ondermeer om de Projectorganisatie IJsseldelta-Zuid, Hanzelijn Kanselijn, de Regionale Sociale Dienst en het Centrum voor Jeugd en Gezin.



Typing relaties tussen betrokken partijen	++/+	+ / -	--/-	Gemiddelde (1 is --, 5 is ++)
Er is groot vertrouwen tussen de partijen	14	7	2	3,6
Evenwichtige verdeling van invloed	9	8	6	3,3
Evenwichtige inbreng van geld, tijd en moeite	9	8	5	3,3
Evenwichtige inbreng van kennis en/of competenties	9	11	2	3,3
Betrokken partijen zijn bereid invloed te delen	8	11	2	3,3
Gelijk commitment tussen de partijen	7	12	4	3,2
Gelijkgestemde belangen	9	6	8	3,1

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

---

### 3 Verdiepingsanalyse: resultaten, sturing & controle

De beoordeling door betrokkenen van de meerwaarde van samenwerking – in het licht van de motieven – is beperkt. Belangrijke motieven worden lang niet altijd gerealiseerd. Dit lukt over het algemeen beter bij gezamenlijke uitvoering, zoals de belastingsamenwerking en de huisvuilcentrale.

Op de vraag tot welke ‘spraakmakende’ resultaten de samenwerking leidt worden veel voorbeelden en veelbelovende zaken genoemd (paragraaf 2.2). Uit de antwoorden blijkt echter ook dat het vaak lastig is om concrete prestaties en maatschappelijke effecten te benoemen:

- Soms wordt door betrokken ambtenaren een doel in plaats van een resultaat genoemd, zoals bij IJsseldelta- Zuid (‘De primaire doelstelling is waterveiligheid’) en het Regionale Meld- en Coördinatiepunt (‘terugdringen van het aantal voortijdige schoolverlaters’).
- Resultaten zijn vaak onvoldoende concreet, zoals ‘goed ambulance vervoer’, ‘professionele voorbereiding op rampen en crisis’, ‘betere kwaliteit van vergunningen en toezicht’, ‘mede participeren in het behoud en uitdragen van het cultuurhistorisch erfgoed’, ‘makkelijker toegang tot bedrijven in twee arbeidsmarktregio's voor het plaatsen van medewerkers’, et cetera.

Ook ontbreekt een goed beeld van documentatie waarin de resultaten van samenwerking wordt behandeld. Aan deelnemers van de digitale enquête is gevraagd schriftelijke bronnen te noemen die inzicht moeten geven in de resultaten. Voor twaalf samenwerkingsverbanden worden bronnen aangewezen. Deze bronnen bevatten echter summiere informatie. Ook valt op dat informatie soms niet in Dronten beschikbaar is, maar bij andere gemeenten (zoals Lelystad of Almere) en dat sommige bronnen geen openbare stukken zijn (Nieuw Land Erfgoed Centrum).

Voor een aantal geselecteerde verbanden is daarom een verdiepingsanalyse uitgevoerd naar de resultaten zoals verantwoord, via onder meer jaarverslagen, tussenrapportages en programmarekeningen. In het bijzonder is ook gekeken op welk niveau resultaten worden verantwoord:

**Maatschappelijke effecten:**

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

**Uitvoeringsprestaties:**

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

**Besluitvormingsprestaties:**

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

**Beleidsvoorbereidingsprestatie:**

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

De analyse is uitgevoerd voor de volgende verbanden:

- Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst Flevoland (GGD).
- Natuur- en Recreatieschap Veluwerandmeren.
- Omgevingsdienst Flevoland en Gooi- en Vechtstreek.

### 3.1 Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst Flevoland (GGD)

#### Vormgeving en taken

De GGD ontleent uitvoeringstaken aan de gemeenschappelijke regeling (2008) en de Wet publieke gezondheid. Hierin zijn ook de stemverhoudingen geregeld en deze zijn afhankelijk van de gemeentegrootte. De gemeentelijke portefeuillehouders vormen het bestuur van de GGD. Het bestuur stelt ook de conceptbegroting vast. De gemiddelde kosten per inwoner bedragen in 2012 17,00 euro en in 2011 17,50 euro. De wettelijke taken zijn dermate omvangrijk dat gemeente Dronten deze niet alleen kan uitvoeren.

De wettelijke taken vormen het basispakket dat de GGD voor alle gemeenten uitvoert. Het gaat onder meer om:

- Jeugdgezondheidszorg.
- Medische milieukunde.
- Technische hygiënezorg.
- Bevolkingsonderzoeken.
- Epidemiologie.
- Gezondheidsvoorlichting.
- Openbare geestelijke gezondheidszorg.
- Infectieziektebestrijding.
- Tuberculosebestrijding.
- Assisteren bij de geneeskundige hulpverlening bij ongevallen en rampen.

Daarnaast kunnen gemeenten op grond van hun lokale gezondheidsbeleid en de lokale invulling van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) kiezen voor zogenoemde plus- of maatwerktaken. Voor gemeente Dronten gaat het voornamelijk om:

- Extra contactmoment voor adolescenten.
- Kinderopvang.
- Logopedie.

De actielijst van het bestuur (notulen) biedt zicht op actuele onderwerpen:<sup>3</sup>

- Extra contactmoment voor adolescenten in 2015: onderdeel van het basistakenpakket of als plustaak?
- Alarmeringssysteem 'HartslagNU' voor burgerhulpverlening aan slachtoffers van acute circulatiestilstand.
- Suïcidepreventie.

Ook voert de GGD onderzoeken uit naar gezondheidsontwikkelingen bij diverse doelgroepen in de gemeenten (jongeren, jongvolwassenen en ouderen). Op basis van

---

<sup>3</sup> Onder meer: GGD Bestuur, Conceptnotulen, 3 oktober 2013.

deze onderzoeken kunnen gemeenten beleid ontwikkelen en maatwerk organiseren met allerlei partners in het veld. Zo zet gemeente Dronten op grond van de Scholierenenquête van de GGD in op het terugdringen van alcoholgebruik onder jongeren (zie de Gezondheidsnota 2014-2017). Momenteel ontwikkelt de GGD een aanbod in het kader van de nieuwe Drank en Horecawet (per 1 januari 2014). De gemeente en de GGD kunnen met elkaar in gesprek gaan over eventueel maatwerk voor gemeente Dronten, bijvoorbeeld rond alcoholpreventie. Vanaf 2010 zijn er plannen voor samenwerking en een mogelijke fusie tussen de GGD Flevoland en GGD Gooi en Vechtstreek. In het jaarverslag 2012 wordt daarover nog opgemerkt:

*“Verder zijn door de GGD Flevoland en de GGD Gooi en Vechtstreek stappen gezet om te bezien of samenwerking dan wel een fusie kan leiden tot inhoudelijke en financiële winst. De conclusie is dat alleen een fusie de gewenste winst kan opleveren.”*

Zowel vertegenwoordigers van de raad als van het college geven tijdens interviews aan zeer teleurgesteld te zijn over het stranden van de fusieplannen. Het afbreken van deze fusieplannen heeft ook gevolgen voor de uitvoering van taken. In anticipatie op fusie zijn enkele afdelingen al functioneel samengevoegd maar deze worden nu weer gedeeltelijk ‘ontvlochten’. Voor de geneeskundige hulpverlening bij ongevallen en rampen (GHOR) is om die reden het aantal jaardoelstellingen bijgesteld van 16 naar 13.

Sleutelpersonen van de gemeente en van de GGD wijzen overigens op een constructieve en harmonieuze onderlinge samenwerking. Dat geldt ook voor de gemeenten onderling.

## Resultaten

Uit interviews wordt duidelijk dat het college en de ambtelijke organisatie goed zicht hebben op de prestaties van de GGD. De GGD ondersteunt dit met jaarplannen en tweejaarlijkse bestuursrapportages waarin de voortgang van uitvoering en resultaten verantwoord worden. Deze rapportages zijn beknopt en overzichtelijk (minder dan 10 pagina's). Hoewel de informatie in belangrijke mate is gericht op de ontwikkeling van kosten en uitgaven wordt ook inzicht gegeven in prestaties en maatschappelijke ontwikkelingen, zoals het onverminderd hoge aantal suïcides.

### **Voorbeelden van prestaties en ontwikkelingen op grond van de Bestuursrapportages GGD Flevoland (januari 2013 tot en met september 2013)**

- Overschrijding ‘kwartiergrens’ ambulances is verlaagd naar 5,6% (6,5% in 2012).
- Het aantal meldingen bij het Meldpunt Vangnet en Advies is fors hoger.
- Uit aantal niet-natuurlijke overlijdens welke door de forensisch arts worden geschouwd valt op dat het aantal suïcides onverminderd hoog is. In opdracht van het bestuur wordt een plan van aanpak uitgewerkt inzake het opstarten van suïcide preventie in Flevoland.
- Er worden meer klanten gezien op het SOA/Sense, waarschijnlijk door de steeds grotere bekendheid van het spreekuur.
- Het aantal inspecties kinderopvang loopt iets achter. Oorzaak is onder andere dat een aantal kindercentra failliet zijn gegaan. Ook blijkt de personele inzet vanuit de GGD een risicopost, met name bij langdurige uitval van personeel.

---

### Sturing en controle door de raad

De gemeentelijke programmajaarverslagen over de jaren 2009 tot en met 2012 geven vooral inzicht in de taken van de GGD. In algemene termen wordt gesproken over het uitvoeren van de Wet publieke gezondheid en de uitvoering van project ziekteverzuim waaraan gemeente Dronten deelneemt. Bij dit project onderzoekt de jeugdarts van de GGD leerlingen die regelmatig ziek gemeld worden en waarvan niet duidelijk is wat de aard van de ziekte is.

De raad stelt jaarlijks de jaarrekening en begroting van de GGD vast. In de praktijk leidt dit niet of nauwelijks tot vragen of discussie. De raad is niet betrokken bij het formuleren van maatwerkafspraken tussen de gemeente en de GGD. Raadsleden geven aan dat zij weinig zicht hebben op de mogelijkheden voor maatwerk/ plustaken in relatie tot de gemeentelijke doelen.

Tijdens interviews geven sleutelpersonen aan dat betrokkenheid van de raad kan toenemen door gezondheidsbeleid vanaf 2014 beter te verbinden met het uitvoeringsprogramma voor de Wet maatschappelijke ondersteuning.

## 3.2 Natuur- en Recreatieschap Veluwerandmeren

### Vormgeving en taken

De gemeenschappelijke regeling voor het Natuur en Recreatieschap Veluwerandmeren is in de periode 2012 – 2013 het publiekrechtelijke kader voor de samenwerking.

Hieraan vooraf ging het Bestuurlijk Overleg Integrale Inrichting Veluwerandmeren (IIVR) en een convenant (2001) tussen tien gemeenten, drie provincies, vier ministeries en twee waterschappen om het gebiedsgerichte inrichtingsplan uit te voeren.

Om de voortgang van resterende maatregelen te waarborgen en het beheer en onderhoud te realiseren is in 2012 het Natuur- en Recreatieschap Veluwerandmeren opgericht met tien partners, namelijk de gemeenten Nijkerk, Putten, Ermelo, Harderwijk, Nunspeet, Elburg, Oldebroek, Kampen, Dronten en Zeewolde.

Zeer recent (2013) is de juridische grondslag gewijzigd van een gemeenschappelijke regeling (publiekrecht) naar een coöperatie (privaatrecht). Een belangrijk argument voor deze wijziging is de mogelijkheid voor uitbreiding van de samenwerking met commerciële partijen, zoals de watersportsector, tot een publiek-private samenwerking. Ook nemen meer gemeenten deel waardoor de samenwerking in beheer en onderhoud van het totale randmerengebied kan voorzien.

Het samenwerkingsverband beschikt over financiële ‘bruidsschat’ van Rijkswaterstaat waardoor de gemeentelijke bijdrage relatief laag kan blijven.<sup>4</sup> Voor Dronten is de

---

<sup>4</sup> Nieuwe toetreders hebben overigens geen invloed op de besteding van deze middelen.

---

jaarlijkse bijdrage 20.000 euro. De coöperatie bestaat uit een algemene ledenvergadering en een dagelijks bestuur.

De doelstellingen voor het Natuur- en Recreatieschap staan beschreven in de ledenovereenkomsten. Elke gemeente sluit een dergelijke overeenkomst. De taken van het samenwerkingsverband bestaan hoofdzakelijk uit beheer en onderhoud. Een andere belangrijke taak is gebiedspromotie in het kader van toerisme en recreatie.

Elk half jaar stelt het samenwerkingsverband een 'stand van zaken notitie' op over ontwikkelingen in het randmerengebied. Hiermee wordt een gemeenschappelijke informatiepositie ondersteund.

### Resultaten

De jaarrekeningen van het samenwerkingsverband geven in beperkte mate zicht in de resultaten en prestaties. De jaarrekening is momenteel vooral een financieel instrument. De programmajaarrekening van de gemeente noemt vier lokale projecten die via de samenwerking worden gerealiseerd:

- informatiecentrum Veluwerandmeren;
- herstel historisch havenhoofd Elburg;
- vissteiger voor mindervaliden bij het Drontermeer en
- het lopende project 'stimuleren recreatiegebied Bremerberg'.

Op basis van interviews blijkt dat de samenwerking voorziet in belangrijke maatschappelijke effecten vooral wat betreft het bevaarbaar maken en houden van de meren. Daartoe worden allerlei activiteiten uitgevoerd waaronder het maaien van waterplanten en onderhoud aan steigers. Deze activiteiten verliepen in het verleden problematisch toen alle gemeenten dit afzonderlijk uitvoerden. Gevolg was dat het vaargebied onbevaarbaar werd door de waterplanten en onderhoud aan steigers achterbleef.

Ten aanzien van gebiedspromotie wordt ingezet op het bundelen van bestaande informatie. Watersporters krijgen bijvoorbeeld via een folder overzicht van het gebied en de mogelijkheden. De precieze bijdrage aan de bezoekersaantallen en de regionale/lokale economie is niet in beeld. In het gemeentelijke programmajaarverslag 2012 wordt gemeld:

*"Vele (water)recreanten/toeristen komen om het Veluwerandmeren gebied te bezoeken en dat is weer goed voor onze economie" (p. 140)*

### Sturing en controle door de raad

De raad voelt weinig binding met de samenwerking rond de randmeren (groepsgesprek met raadsleden). Op grond van schriftelijke stukken en diverse gesprekken kan dit ook worden verklaard door de aard van de samenwerking. Deze is vooral gericht op beheer en uitvoering, zoals het maaien van waterplanten.

Strikt genomen nemen de mogelijkheden voor sturing en controle voor de raad bij de overgang van een gemeenschappelijke regeling naar het privaatrecht af. Zo wordt de begroting nu niet meer vastgesteld door de raad. Deze vorm is echter welbewust gekozen. Zo willen de gemeenten ruimte bieden aan private partijen om bij te dragen aan beheer en onderhoud.

*“Dan moet je het bedrijfsleven ook een stem geven. Dat lukt niet in een gemeenschappelijke regeling. Daarmee is er minder invloed voor de raad maar nemen de resultaten en slagvaardigheid wel toe” (interview).*

De raad wordt door het college overigens adequaat geïnformeerd over het Ruimtelijk economisch ontwikkelingskader Oostkant Dronten ('Oostkantvisie'). Water en watersport spelen een grote rol bij de economische ontwikkeling van Dronten. Het natuur- en Recreatieschap is met andere partijen betrokken bij uitvoering van de visie. Het college informeert de raad geregeld en uitvoerig over de stand van zaken rond de Oostkantvisie via raads- en nieuwsbrieven.

### 3.3 Omgevingsdienst Flevoland en Gooi- en Vechtstreek

#### Vormgeving en taken

Het gaat hier om de vormgeving van de zogenoemde Regionale uitvoeringsdienst (RUD). De samenwerking moet bijdragen aan een verhoging van de kwaliteit van vergunningverlening, toezicht en handhavingstaken in het omgevingsrecht.

De Omgevingsdienst Flevoland en Gooi en Vechtstreek (OFGV) is een gemeenschappelijke regeling waaraan 15 gemeenten en 2 provincies deelnemen. Het samenwerkingsverband is sinds 1 januari 2013 actief.

Met behoud van eigen bevoegdheden brengen de partijen minimaal het basistakenpakket uit de zogenaamde 'package deal'<sup>5</sup> onder bij het samenwerkingsverband. De basis wordt gevormd door de uitvoeringstaken op het gebied van milieu. Een aantal partijen kiest er voor een breder takenpakket in te brengen.

Het gaat om taken die gemeente Dronten niet goed zelfstandig kan oppakken. Er is veel specialisatie en deskundigheid vereist en er zijn veel ontwikkelingen waar de gemeente op moet kunnen inspelen (onder meer veranderende wetgeving en jurisprudentie). De gemeente wil daarmee ook de kwetsbaarheid van de organisatie verminderen:

*“Voorheen waren we afhankelijk van één persoon die alles deed. Het gaat om risico's die niet vaak voorkomen, maar als het speelt dan heeft het hele grote impact.” (interview)*

De doelstelling van de Omgevingsdienst is als volgt geformuleerd:

---

<sup>5</sup> Tussen VNG, IPO en Rijksoverheid.

*“De Omgevingsdienst wordt door de deelnemers opgericht met als doel een robuuste uitvoeringsorganisatie te vormen ten behoeve van een adequate uitvoering van omgevingstaken op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving van het gehele gebied: Flevoland en Gooi en Vechtstreek. De deelnemers kiezen voor een verbetering van de kwaliteit en de integraliteit van de uitvoering van de taken door deze onder te brengen in deze Omgevingsdienst Flevoland & Gooi en Vechtstreek. De uitvoering wordt bij deze dienst belegd met het behoud van eigen bevoegdheden van alle deelnemers.” (Bron: Bedrijfsplan Omgevingsdienst)*

Gemeenten kunnen jaarlijks prioriteiten of extra taken kiezen, bijvoorbeeld een intensievere controle van risicovolle bedrijven, extra geluidmetingen et cetera. In Dronten is bijvoorbeeld de handhaving van illegale bewoning een belangrijke prioriteit (bron: interview). De Omgevingsdienst inventariseert de prioriteiten en verwerkt deze in het uitvoeringsprogramma. Als prioriteiten niet reëel of haalbaar blijken binnen de gegeven capaciteit en middelen wordt dit aangekaart.

## Resultaten

De Omgevingsdienst dient per kwartaal een voortgangsnotitie op te leveren over de voortgang van de opdracht en de prestaties. Gemeente Dronten en de Omgevingsdienst zijn in gesprek om goed evalueerbare opdrachten te formuleren. Dit omvat het ontwikkelen van indicatoren om de resultaten goed te kunnen monitoren en beoordelen. De omvang van bepaalde taken kan op voorhand niet goed geschat worden. Dat is bijvoorbeeld afhankelijk van de vestiging van nieuwe bedrijven of wijzigingen bij bestaande bedrijven. Door een grotere schaal van samenwerken kan wel beter op dergelijke schommelingen ingespeeld worden.

Voorbeelden van indicatoren zijn in de onderstaande tabel opgenomen (Bron: voortgangsverslag van de Omgevingsdienst aan gemeente Dronten, oktober 2013). Hierbij valt wel op dat deze indicatoren uitsluitend zijn gericht op uitvoeringsprestaties en niet op maatschappelijke effecten.

Prestatie-indicatoren voortgangsverslag	Doel 2013	Prognose 2013
Percentage vergunningen binnen de wettelijke termijn afgehandeld	90%	93%
Percentage uitgevoerde Wabo-controles van de jaaropdrachten	100%	75%
Percentage uitgevoerde overige controles van de jaaropdrachten	100%	100%

Als reden voor het niet halen van de opdracht wordt onder meer gewezen op de opstartperikelen van het samenwerkingsverband.

De Omgevingsdienst meldt op basis van een zelfevaluatie ook dat nog een forse investering nodig is om de voorgeschreven kwaliteitsverbetering bij de medewerkers te



---

realiseren. Zo moet geïnvesteerd worden in enkele specifieke kennisgebieden (bijvoorbeeld procesindustrie, externe veiligheid en luchtkwaliteit).

### **Sturing en controle door de raad**

De raad krijgt gelegenheid een zienswijze in te dienen op de ontwerpbegroting van de Omgevingsdienst. Op 27 september 2012 besprak de raad de eerste ontwerpbegroting en de tekst van de gemeenschappelijke regeling. Dit leidde tot een aantal aanpassingen in de begroting, onder andere ten aanzien van de omvang van het opleidingsbudget van de Omgevingsdienst.

Strikt genomen vormt dit onderwerp een uitvoeringszaak en kan dit door het college worden afgedaan. Hierbij is wel van belang dat de uitvoering voldoet aan wettelijke eisen en landelijke kwaliteitscriteria.

Het college wil de raad echter nauw betrekken bij de lokale prioriteitstelling en inzicht geven in de resultaten die de Omgevingsdienst boekt. In december 2013 wordt daartoe een jaarplan in de raad besproken. Het college wil in samenwerking met de Omgevingsdienst toegroeien naar een situatie waarbij verschillende ambitieniveaus en producten van een duidelijk prijskaartje worden voorzien zodat het gemeentebestuur goede keuzes voor maatwerk kan maken.

*“De raad kan dan kiezen: Wat krijgt voorrang en wat hebben we daar voor over?” (interview)*

---

## Deel III: Bijlagen

### Bijlage 1: Onderzoeksopzet

#### Doelstelling

De rekenkamer beoogt:

- Het verkrijgen van inzicht in bestaande (bestuurlijke) samenwerkingsrelaties, onder andere tot stand gekomen via gemeenschappelijke regelingen/verbonden partijen
- Het inzicht geven in het doel en de toegevoegde waarde van deze samenwerkingsrelaties in relatie tot het realiseren van de doelen die de raad hiermee voor Dronten beoogt;
- Het verkrijgen van inzicht in het informatie- en kwaliteitsniveau waarop de raad controleert en stuurt en of dit toereikend is om grip en invloed te houden;
- Het doen van praktische aanbevelingen ter (verdere) versterking van de politieke sturing en controle op verbonden partijen en de informatievoorziening hierover aan de raad in het licht van toekomstige ontwikkelingen.

#### Vraagstelling

##### Centrale vraag

De centrale vraag van de rekenkamer in dit onderzoek is:

*Hoe vindt sturing en controle door de gemeente plaats op samenwerkingsrelaties en welke aanbevelingen kunnen er gedaan worden in het licht van de aanstaande ontwikkelingen waarbij de roep om samenwerkingsintensiteit toe zal nemen?*

##### Deelvragen

Ter beantwoording van de centrale vraag zijn deelvragen geformuleerd:

###### (A) INVENTARISERENDE VRAGEN

- 1 Aan welke samenwerkingsvormen neemt de gemeente Dronten deel? Welke definities worden hiervoor gehanteerd (wat zijn verbonden partijen, welke bestuurlijke en financiële belangen worden onderscheiden)?
- 2 Welke relevante samenwerkingsvormen en gemeenschappelijke regelingen zijn er voor de gemeente Dronten (in de regio Flevoland/Overijssel)?
- 3 Welke, al dan niet vooraf geformuleerde, maatschappelijke doelen, prestaties en effecten worden beoogd?
- 4 In hoeverre is er sprake van een visie op samenwerking? Is dit vertaald in een beleidsdocument?

###### (B) INFORMEREN, (POLITIEK) VERANTWOORDEN, EVALUEREN EN BIJSTUREN

- 5 Welke, al dan niet vooraf geformuleerde, maatschappelijke doelen, prestaties en effecten worden gerealiseerd?

- 
- 6 In hoeverre is er relevante stuurinformatie vanuit deze samenwerkingsverbanden beschikbaar voor de raad en in hoeverre wordt hierop gestuurd of bijgesteld?
  - 7 In hoeverre is er sprake van sturing (door bijvoorbeeld evaluatie en bijstelling) en controle door de raad t.a.v. bestaande gemeenschappelijke regelingen en verbonden partijen?
  - 8 Welke aanbevelingen kunnen er gedaan worden als het gaat om diverse samenwerkingsvormen in het licht van huidige en toekomstige ontwikkelingen? Welke wijze van verantwoorden past hierbij?

## Normenkader

### SAMENWERKEN WORDT GERICHT VANUIT EEN STRATEGISCHE VISIE

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

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

### ER IS VOLDOENDE POLITIEK-BESTUURLIJKE STURING EN CONTROLE OP DE SAMENWERKING

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

### DE SAMENWERKING BIEDT DE GEWENSTE RESULTATEN

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

## Bijlage 2: Bronnen

### Gesprekspartners

Naam		Functie	Organisatie
E.	Baas	Beleidsmedewerker Vrijtijdseconomie	Gemeente Dronten
P.	Gach	Wethouder Economische Zaken, Recreatie en Toerisme, Land- en Tuinbouw, Verkeer en Vervoer, Vergunningen en Handhaving.	Gemeente Dronten
J. de	Graaf	Wethouder Sociale Zaken, Wet Maatschappelijke Ondersteuning, Volksgezondheid, Jeugdbeleid, Onderwijs	Gemeente Dronten
A. C.	Hijdra	Bestuursadviseur	Gemeente Dronten
H.	Hiehle	Directeur Strategie en Projecten	Gemeente Dronten
A. de	Jonge	Burgemeester	Gemeente Dronten
R.	Kool	Gemeentesecretaris	Gemeente Dronten
J.C. van de	Perk	Programmamanager Veluwerandmeren	Natuur- en Recreatieschap Veluwerandmeren
M.	Polder	Manager afdeling Vergunningen, Handhaving en Veiligheid.	Gemeente Dronten
B.	Verhoeven	Directiesecretaris	GGD Flevoland
H. de	Zoete	Teamcoördinator van het Team Welzijn, Inkomen en Zorg	Gemeente Dronten
M.	Sman	Directiesecretaris	Omgevingsdienst
J.W.	Kempenaar-van Ittersum	Fractievoorzitter	CDA
J.A.	Ammerlaan	Fractievoorzitter	Leefbaar Dronten
S.H.S	Stoop-Aszink	Fractievoorzitter	PvdA
W.	Esselink	Raadslid	PvdA
T.J.G.	Vulink	Raadslid	VVD
M.A.	Witteveen-Rigterink	Raadslid	Christenunie
C.R.	Korteweg	Raadslid	Groenlinks
M.J.	Van den Goorbergh	Raadslid	VVD

### Schriftelijke bronnen

- GGD Flevoland, *Notulen van de GGD-bestuursvergaderingen*, 27 januari 2011 t/m 3 oktober 2013.
- GGD Flevoland, *BURAP's*, 2011 t/m 2013.
- Gemeente Dronten, *Notulen raadsvergadering 31 januari 2013*, 31 januari 2013.
- Gemeente Dronten, *Notulen raadsvergadering 30 mei 2013*, 30 mei 2013.
- Gemeente Dronten, *Notulen raadsvergadering 27 juni 2013*, 27 juni 2013.
- Veiligheidsregio Flevoland, *Halffaarrapportage 2013 (januari t/m juni 2013) t.b.v. veiligheidsbestuur*, augustus 2013.
- Omgevingsdienst Flevoland & Gooi en Vechtstreek, *1<sup>e</sup> Kwartaalrapportage juni 2013*, juni 2013.

- Gemeenschappelijk Belastingkantoor Lococensus-Tricijn, *Bestuursrapportage GBLT 2013-1*, 19 juni 2013.
- Gemeenschappelijk Belastingkantoor Lococensus-Tricijn, *Bestuursrapportage GBLT 2013-2*, 26 augustus 2013.
- Gemeenschappelijk Belastingkantoor Lococensus-Tricijn, *Voortgangsrapportage over de periode januari-juni 2013 gemeente Dronten*, 1 augustus 2013.
- Werkgroep week van de nieuwsgierigheid, *Evaluatie week van de nieuwsgierigheid Samenwerken in Flevoland*, 20 juni 2013.
- Policy Productions, *Rekenmodel Kosten en Baten regionaal netwerk P&O, Swif*, 2013.
- Gemeente Dronten, *Bewegingen tussen de SWIF-organisaties*, 2013.
- Natuur- en recreatieschap Veluwerandmeren, *Jaarstukken over de periode 10 november 2011 tot en met 31 december 2012*, 23 mei 2013.
- Natuur- en recreatieschap Veluwerandmeren, *Begrotingswijziging 2013*, mei 2013.
- Natuur- en recreatieschap Veluwerandmeren, *Programmabegroting 2014-2017*, 27 februari 2013.
- Gemeente Dronten, *Werkbudget HRM Flevoland 2013*, 21 januari 2013.
- Nuval Platform van gemeenten in Flevoland en Gelderland, *Nieuwsbrief Nuval nummer 35*, 3 mei 2013.
- Nuval Platform van gemeenten in Flevoland en Gelderland, *Vergadervolmacht voor Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Vitens*, 2013.
- Nuval Platform van gemeenten in Flevoland en Gelderland, *Vergadervolmacht voor Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Nuon*, 2013.
- Gemeente Dronten, *Managementrapportage tot en met augustus 2013*, 11 september 2013.
- Gemeenschappelijk Belastingkantoor Lococensus-Tricijn, *Gewijzigde begroting Gemeenschappelijk Belastingkantoor Lococensus-Tricijn 2014 en Meerjarenraming 2015-2017*, 8 augustus 2013.
- Gemeente Dronten, *Voorstel aan gemeenteraad over gemeenschappelijke regeling Gemeenschappelijk Belastingkantoor Lococensus-Tricijn*, 20 augustus 2013.
- Gemeente Dronten, *Voorstel aan gemeenteraad over gewijzigde begroting 2014 Gemeenschappelijk Belastingkantoor Lococensus-Tricijn en meerjarenraming 2015-2017*, 22 augustus 2013, 22 augustus 2013.
- Gemeente Dronten, *Besluit ten aanzien van Gemeenschappelijk Belastingkantoor Lococensus-Tricijn*, 26 september 2013.
- Gemeenschappelijk Belastingkantoor Lococensus-Tricijn, *Nota van wijzigingen GR Gemeenschappelijk Belastingkantoor Lococensus-Tricijn*, 12 juli 2013.
- Gemeente Dronten, *Notulen raadsvergadering 23 februari 2012*, 23 februari 2012.
- Gemeente Dronten, *Notulen raadsvergadering 29 maart 2012*, 29 maart 2012.
- Gemeente Dronten, *Notulen raadsvergadering 26 april 2012*, 26 april 2012.
- Gemeente Dronten, *Notulen raadsvergadering 31 mei 2012*, 31 mei 2012.
- Gemeente Dronten, *Notulen raadsvergadering 21 juni 2012*, 21 juni 2012.
- Gemeente Dronten, *Notulen raadsvergadering 27 september 2012*, 27 september 2012.
- Gemeente Dronten, *Notulen raadsvergadering 18 oktober 2012*, 18 oktober 2012.
- Gemeente Dronten, *Notulen raadsvergadering 1 november 2012*, 1 november 2012.
- Gemeente Dronten, *Concept besluitenlijst raadsnotulen vergadering 29 november 2012*, 29 november 2012.
- Gemeente Dronten, *1<sup>e</sup> financiële rapportage 2012*, 21 februari 2012.
- Gemeente Dronten, *2<sup>e</sup> financiële rapportage 2012*, 22 mei 2012.
- Gemeente Dronten, *Raadsvoorstel kadernota 2013*, 17 april 2012.
- Gemeente Dronten, *Raadsbesluit kadernota 2013*, 17 april 2012.
- Gemeenschappelijk Belastingkantoor Lococensus-Tricijn, *Dienstverleningsovereenkomst. Afspraken over de levering van diensten tussen de gemeenschappelijke regeling Gemeenschappelijk belastingkantoor Lococensus-Tricijn 2013 en de deelnemende gemeenten dronten, Leusden en Nijkerk*, 28 december 2012.
- Water Ontmoet Water, *Veluwerandmeren. Ervaringen met samenwerking*, december 2012.

- 
- Natuur- en recreatieschap Veluwerandmeren, *Programmabegroting 2013-2016*, 21 maart 2012.
  - Gemeente Dronten, *Gespreksnotitie strategie Dronten Samenwerking Regio*, 12 oktober 2012.
  - IMpact, *Ondernemingsplan IMpact 2013-2017. Samen op koers, dat is het idee*, 2012.
  - Gemeente Dronten, *Programmabegroting 2012*, 21 september 2012.
  - Natuur- en recreatieschap Veluwerandmeren, *Gemeenschappelijke regeling voor het Natuur- en Recreatieschap Veluwerandmeren*, 2011.
  - Gemeenten in Flevoland en provincie Flevoland, *Evaluatie projectgroep Samenwerking in de Polder 2010*, 2011.
  - Gemeenten in Flevoland en provincie Flevoland, *Evaluatie stuurgroep HRM Flevoland 2011*, 6 december 2011.
  - Gemeenten in Flevoland en provincie Flevoland, *Visiedocument deelproject interne arbeidsmarkt*, datum onbekend.
  - Gemeenten in Flevoland en provincie Flevoland, *Projectopdracht samenwerking HRM*, 21 september 2009.
  - Gemeente Dronten, *Concept voorstel invullen rol regievoeren gemeente Dronten*, 26 mei 2006.
  - Gemeente Dronten, *Bestuursrapportage 2012 en derde financiële rapportage 2012*.
  - Gemeente Dronten, *Jaarrekening 2009*.
  - Gemeente Dronten, *Jaarrekening 2010*.
  - Gemeente Dronten, *Jaarrekening 2010 bijlage 1*
  - Gemeente Dronten, *Jaarrekening 2010 bijlage 2*
  - Gemeente Dronten, *Jaarrekening 2011*.
  - Gemeente Dronten, *Jaarrekening 2011 bijlage 1*.
  - Gemeente Dronten, *Jaarrekening 2011 bijlage 2 grondexploitatie*
  - Gemeente Dronten, *Jaarrekening 2012*
  - Gemeente Dronten, *Kadernota 2012*
  - Gemeente Dronten, *Kadernota 2013*
  - Gemeente Dronten, *Kadernota 2013 financiële bijlage*.
  - Gemeente Dronten, *Programmabegroting 2013*
  - Gemeente Dronten, *Programmabegroting 2013 boek bijlagen*.
  - Gemeente Dronten, *Samenwerking inventarisatie*.
  - Gemeenten in Flevoland en provincie Flevoland, *Mobiliteitsoverzicht 2011*, datum onbekend.
  - Talentenregio, *Dienstverleningsovereenkomst*, vastgesteld tijdens de Talentenregio jaarvergadering 2013.

Aan de leden van de Rekenkamer

Onderwerp: Onderzoek samenwerkingsverbanden

Geachte leden van de Rekenkamer,

De rekenkamer heeft met inschakeling van het bureau Partners en Propper onderzoek uitgevoerd naar de regionale samenwerkingsverbanden waar Dronten aan deelneemt. Zoals gebruikelijk bij onderzoeken van de rekenkamer is ons om een reactie gevraagd en die hebben we in deze brief verwoord.

In het onderzoek is een indrukwekkend aantal samenwerkingsverbanden beschouwd met een totaal aantal van 25 waar Dronten in participeert. In ieder geval constateren we met enige trots dat Dronten actief is in het samenwerken via een diversiteit aan samenwerkingsverbanden waar meerdere gemeenten aan deel nemen al of niet in combinatie met deelname van publieke en / of private partijen.

De doelen van het onderzoek zijn beschreven op blz. 2 in de rapportage en gaan kort samengevat over strategie / betekenis, politieke sturing en controle en informatievoorziening. In de rapportage zijn conclusies en aanbevelingen opgenomen met de bedoeling dat wij met uw raad over deze thema's in gesprek kunnen gaan om vervolgens te bepalen of bestaande afspraken en werkwijzen al of niet gewijzigd of aangevuld moeten worden. Wij zien uit naar een interessante gedachtewisseling met uw raad over samenwerken en geven hiervoor reacties, vragen en suggesties mee voor de drie thema's.

### **Strategie en betekenis samenwerken**

De centrale vraag is bij alle samenwerkingen of met onze deelname de belangen van onze inwoners goed worden bediend, we onze wensbeelden voor de toekomst volgens onze toekomstvisie goed kunnen realiseren en of er nog andere perspectiefrijke samenwerkingen mogelijk zijn die onze belangen kunnen versterken. Samenwerken is anno 2014 niet

Bijlage(n): --

Datum : 8 april 2014  
Bladnr. : 2  
Kenmerk :  
Geadresseerde :

meer weg te denken voor onze gemeente en de landelijke trend is dat gemeenten voor hun ontwikkelingen en dienstverlening steeds meer samenwerken.

In het onderzoeksrapport is geen analyse opgenomen over de inhoudelijke betekenis van onze deelname bij alle samenwerkingen. Treffend is dat wordt gesproken over strategie keuzes op basis van het cafetariamodel en er wordt gesteld dat er geen bewuste strategie zou zijn. Over de eerste constatering, het cafetariamodel, kun je overigens ook positief oordelen omdat het een realistische proceskeuze is. Voor samenwerken zijn we altijd afhankelijk van andere potentiële samenwerkingspartners (gemeenten, publieke en private partijen) omdat zij er ook belang aan moeten hechten, zij er perspectieven in moeten zien en er ook organisatorisch bestuurlijk aan toe moeten zijn, gezien hun ontwikkelingsstadium. Terugkijkend kunnen we constateren dat er verschillende pogingen gedaan zijn om initiatieven voor samenwerken te kunnen effectueren, dat hier heel positieve resultaten in zijn bereikt maar ook dat de nodige inspanningen uiteindelijk niet in alle gevallen hebben geleid tot een (succesvol) vervolg. Behalve inhoudelijke belangen is een proces van vormgeven van samenwerkingen afhankelijk van ook heel menselijke factoren die te maken hebben met bijvoorbeeld de gunfactor, het respecteren van ieders eigenheid, elkaar willen vertrouwen, leiderschap, daadkracht, doorzettingsvermogen etc. Niet onbelangrijk is dat er soms ook geen echte vrije keuze is voor het gebied waarbinnen kan worden samengewerkt omdat regelgeving ons daar letterlijk in begrenst. Het belangrijkste voorbeeld hierbij dat genoemd moet worden is de veiligheidsregio en in het verlengde daarvan de omgevingsdienst OFGV.

Wij hebben in het kader van de mogelijke provinciale opschaling in 2013 de balans opgemaakt inzake samenwerking op het niveau van inhoud en proces. Uitgaande van het perspectief van burgers en bedrijven hebben we onze belangen en kansen bij samenwerking in regionaal verband geanalyseerd onder de categorieën: economie / onderwijs / ruimte / infrastructuur, sociaal en dienstverlening / bedrijfsvoering. Op basis van onze eigen analyse en vervolgens op basis van het onderzoek naar relatiepatronen, "De Oriëntatie van de bevolking van Dronten" uitgevoerd door het bureau Atlas voor gemeenten uitgevoerd medio 2013, is met instemming van uw raad gekozen voor een accentverlegging naar de regio Zwolle op de as west-oost. De samenwerking in Flevoland willen we in feite versterken en aanvullen met meer samenwerkingen richting omgeving Zwolle.

In het kader van onze brief aan minister Plasterk van 10-09-2013 over de mogelijke provinciale opschaling is de bestuurlijke richting voor samenwerking gemotiveerd aangegeven. Met andere woorden: naast de primaire oriëntatie op Flevoland bestaat een duidelijke en relevante secundaire oriëntatie op Overijssel, regio Zwolle.

Hebben we dan in alle volle omvang ons beleid, onze strategie voor samenwerking voldoende integraal voor alle aspecten vastgesteld, is een interessante vraag om in de gedachtewisseling met uw raad te bespreken. Wij kunnen ons voorstellen dat de strategiekeuze inhoudelijk en procesmatig wordt uitgewerkt in een beleidsnotitie inclusief de onderwerpen die hiermee annex zijn, namelijk de andere twee in het rapport genoemde thema's: politieke sturing en controle en informatievoorziening.



Datum : 8 april 2014  
Bladnr. : 3  
Kenmerk :  
Geadresseerde :

## **Politieke sturing en controle**

Zoals al aangegeven is er een grote diversiteit aan samenwerkingsverbanden en de politieke wezenlijke belangen verschillen enorm. Er wordt in theoretische zin gesproken over het verschil tussen “verlegd” en “verlengd lokaal” bestuur en de conclusie van de onderzoeker is dat er wat Dronten betreft er eerder sprake is van “verlegd” lokaal bestuur. Hiermee wordt geduid dat samenwerkingsverbanden “een eigen leven leiden” en los staan van de gemeente.

Het is hoe dan ook logisch dat bij samenwerking de beïnvloedingsmogelijkheden om onze eigen belangen te behartigen minder één op één te sturen zijn. Bij samenwerken geldt dat het een goed gebruik is om rekening te houden met elkaars belangen, hier in gezamenlijkheid keuzes in te maken om zo effectief uitvoering te kunnen geven aan besluiten. Het is daarom altijd van belang, bij de keuze van al of niet deelnemen, je van dit spanningsveld bewust te zijn.

Als we naar het overzicht van alle 25 samenwerkingen kijken kunnen we ook constateren dat heel veel samenwerkingen geen wezenlijk politiek bestuurlijke betekenis hebben zonder met deze uitspraak afbreuk te willen doen aan het nut voor Dronten door hieraan deel te nemen. De recente samenwerkingen op HRM gebied met de 16 regio Zwolle gemeenten ( Talentenregio ) en de HRM samenwerking in Flevoland ( Swif ) zijn mooie voorbeelden van nuttige samenwerkingen voor onze organisatie. Van alle kennis en kunde wordt meer laagdrempelig gezamenlijk met de gemeenten in de regio gebruik gemaakt en het genereert hierdoor tevens goede netwerkcontacten die nuttig zijn bij meer inhoudelijke onderwerpen waar samenwerken loont. We kunnen ons niet voorstellen dat de gemeenteraad hierin wil sturen, ook al omdat deze samenwerkingen per saldo eerder geld opleveren dan kosten met zich meebrengen.

In de raad is recent nog gesproken over het besluitvormingsproces bij de samenwerking op het gebied van milieutaken, de omgevingsdienst OFGV, en de mogelijkheid om eigen keuzes echt vooraan in het proces van besluitvorming te organiseren. De gedachte is dat onze bestuurlijke vertegenwoordigers dan met een “mandaat” van de raad de beleidskeuze van Dronten in het regionaal besluitvormingsproces kunnen inbrengen op het moment dat er nog geen dicht getimmerde begroting is voorbereid bijvoorbeeld. Deze gedachte spreekt ons aan voor de echt wezenlijke politiek belangrijke samenwerkingen als bijvoorbeeld, de omgevingsdienst OFGV, het Centrum voor jeugd en gezin, GGD, IJsseldelta-Zuid, Regioplan windenergie en de Veiligheidsregio Flevoland. We spreken met deze voorbeelden over een zestal samenwerkingen waarbij voor IJsseldelta-Zuid en Regioplan windenergie geldt dat dit gaat om specifieke ontwikkelingen, hiervoor geen GR is en dat in onze beleving mogelijke beleidskeuzes al aan de voorkant in het besluitvormingsproces door uw raad hebben plaats gevonden.

In het onderzoeksrapport wordt geen analyse gemaakt van alle 25 samenwerkingsverbanden over de politieke betekenis en vervolgens ook niet over de wijze van besluitvorming tot nu toe. Wel wordt melding gemaakt van het gevoel dat raadsleden hebben geen grip te hebben op de samenwerkingsverbanden. Het is in het algemeen nuttig, maar ook lastig te onderzoeken waar een bepaald gevoel door veroorzaakt wordt en dit op basis van feiten te analyseren. We constateren dat in het onderzoeksrapport een feitelijke analyse ontbreekt en het daarmee niet goed mogelijk is om de conclusies en aanbevelingen

Datum : 8 april 2014  
Bladnr. : 4  
Kenmerk :  
Geadresseerde :

te beoordelen op hun mogelijke effecten. We beseffen in het algemeen dat bestuurskunde geen echte exacte wetenschap is, een feitelijke analyse is echter wel van belang om gefundeerd andere werkwijzen of verbetering hiervan te kunnen onderbouwen zodat de goede conclusies over mogelijke keuzes hierin kunnen worden bepaald.

Wij kunnen ons wel goed voorstellen dat in gesprek met uw raad een selectie van politiek wezenlijke samenwerkingsverbanden wordt bepaald en er in samenhang hiermee geanalyseerd wordt of de gebruikelijke besluitvormingsprocedure kan of moet worden gewijzigd. Wellicht is het een aanrader een begin te maken met een enkele pilot.

### **Informatievoorziening**

In de onderzoeksrapportage staan conclusies verwoord over onvoldoende controle over resultaten door de raad en de ( oorzakelijke ) relatie wordt gelegd met het ontbreken van voldoende informatie. Geconstateerd wordt dat het college deze conclusie onderkent en voor de raad wordt opgemerkt dat de raad onvoldoende actief is om overzicht en inzicht te organiseren.

In de aanbevelingen worden generieke verbeteringen voorgesteld om bijvoorbeeld van alle samenwerkingsverbanden beleidskaders en beleidsdoelen in de vorm van goed evalueerbare doelstellingen op te gaan stellen of overzichtelijk in beeld te brengen. Bovendien wordt aangeraden de afhankelijkheid van andere partners in de programmabegroting aan te geven en te formuleren / definiëren en daarbij wat de mate van zelfstandigheid van het gemeentebestuur is.

Het aantal aanbevelingen dat in samenhang hierbij verder wordt gedaan lijkt een hele klus te worden waarbij wij geen goed beeld hebben voor welke samenwerkingsverbanden de aanbevelingen substantieel een toegevoegde waarde kunnen hebben voor uw raad en wat het realiteitsgehalte is om bijvoorbeeld ( objectieve ) afhankelijkheid te definiëren.

Het meer op doelniveau duiden bij alle samenwerkingsverbanden, bijvoorbeeld in de bekende paragraaf verbonden partijen, lijkt ons een niet zo moeilijke opgave. Een gedachte is om mogelijk onderscheid aan te brengen hierbij in bedrijfsvoering en of er al of niet een sturingsbevoegdheid is van college dan wel de gemeenteraad.

Het zijn enkele suggesties waar we met uw raad graag over van gedachten wisselen alvorens maatregelen voor te gaan bereiden in deze.

Datum : 8 april 2014  
Bladnr. : 5  
Kenmerk :  
Geadresseerde :

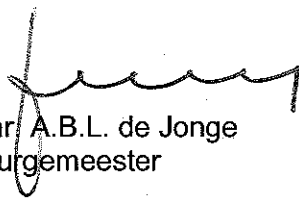
### Tot slot

We hebben met onze reactie een bijdrage willen leveren aan het onderzochte vraagstuk inzake strategie/ betekenis, politieke sturing en controle- en informatievoorziening bij de regionale samenwerkingsverbanden waar Dronten aan deelneemt en zien uit naar een goede gedachtewisseling over de inhoud van het onderzoek van de rekenkamer.

Hoogachtend, het college van B en W.



R. Kool  
secretaris



mr. A.B.L. de Jonge  
burgemeester