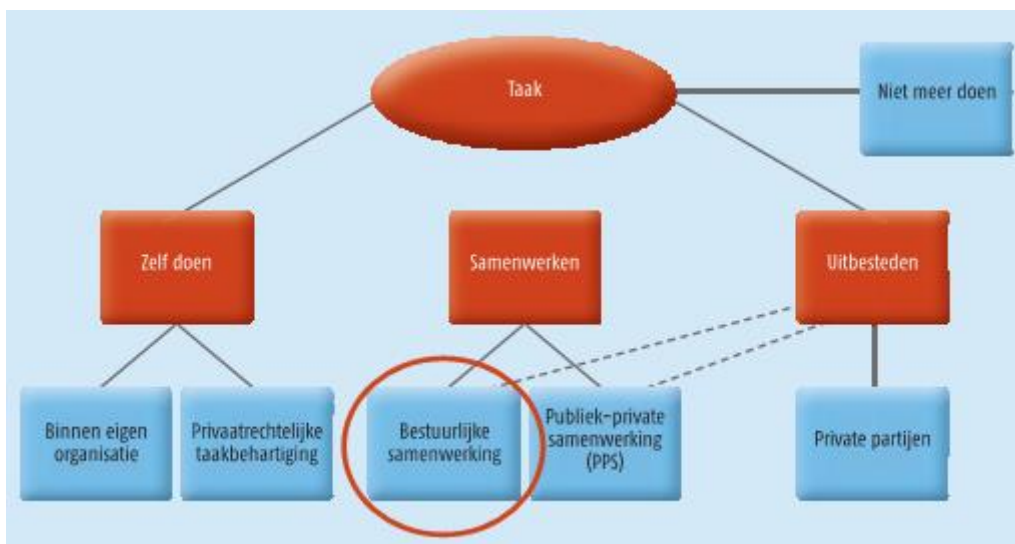


Bijlage 1: Instrumenten van de Raad

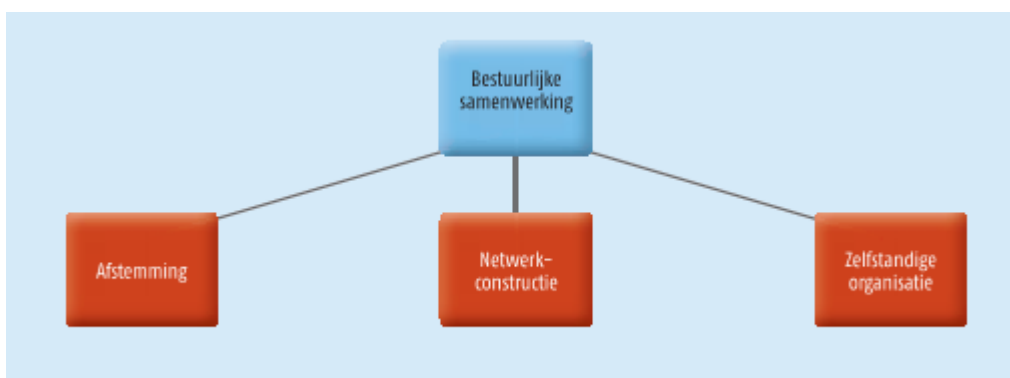
Hieronder zijn de juridische en politieke sturingsmogelijkheden van de gemeenteraad weergegeven op basis van het rapport 'Grip op regionale samenwerking', uitgevoerd door bureau Berenschot in opdracht van het Ministerie van BZK en de Vereniging van Griffiers. Daarnaast is een toepassing gemaakt van de theoretische kennis op de praktijk van samenwerkingsverbanden in de Stedendriehoek. Vanaf pagina 7 zijn alle wettelijke raadsinstrumenten opgesomd.

Juridische werkelijkheid

Een gemeente kan haar taken op verschillende manieren uitvoeren. Dat is weergegeven in het schema hieronder. In dit document focussen we op bestuurlijke samenwerking (samenwerking tussen uitsluitend overheidslichamen).

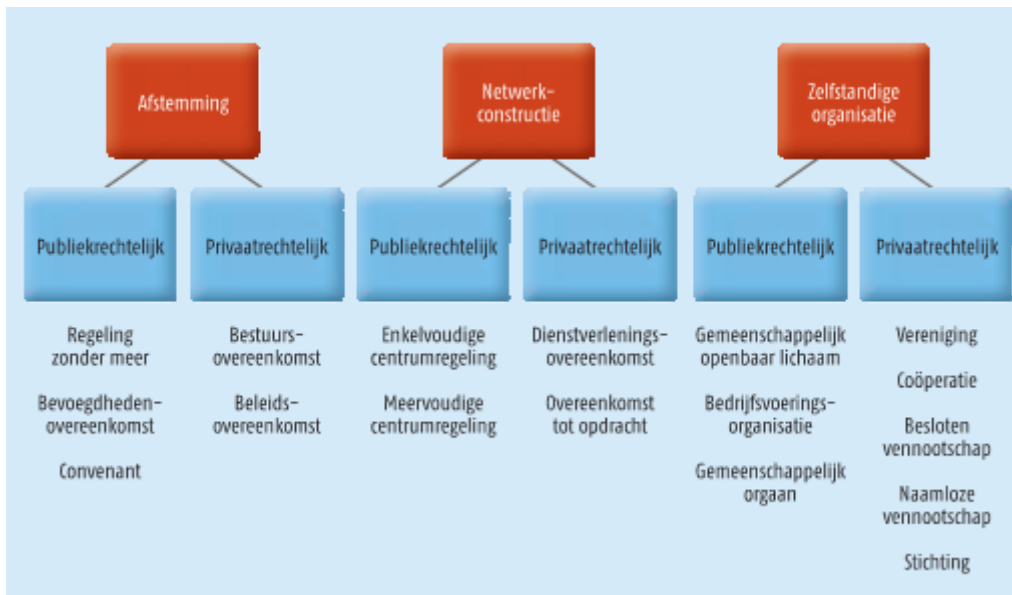


Bestuurlijke samenwerking kan op drie verschillende manieren worden ingericht.



Afstemming bestaat simpelweg uit het afstemmen tussen verschillende gemeenten. Dit kan informeel plaatsvinden, of door middel van overeenkomsten of convenanten. Hier hangt geen organisatie of nieuw orgaan aan vast. Een verdergaande vorm van samenwerken is de *netwerkconstructie*. Hier kunnen deelnemers taken voor elkaar uitvoeren, door middel van centrumregelingen of dienstverleningsovereenkomsten. Het gastheergemeentemodel valt

hier onder. De derde vorm is het oprichten van een *zelfstandige organisatie*, die voor de verschillende samenwerkende gemeenten taken uitvoert.



Enkel bij *publiekrechtelijke* samenwerkingen kunnen bevoegdheden worden overgedragen. Bij *privaatrechtelijke* samenwerkingen kan wel een mandaat worden opgedragen en zij kunnen taken uitvoeren namens het bestuur, maar de betrokken besturen blijven in principe zelf volledig verantwoordelijk. Bij het overdragen van bevoegdheden naar een publiekrechtelijke samenwerking is het gevolg per definitie dat een gemeentelijk bestuur meer op afstand staat en minder invloed kan uitoefenen dan bij taken in eigen beheer. In dit geval spreken we dan ook van verlengd lokaal bestuur.

Terminologie	Voorbeelden
<p>Publiekrechtelijke samenwerkingen zijn gebaseerd op een <i>gemeenschappelijke regeling</i>. Privaatrechtelijke samenwerkingen zijn gebaseerd op overeenkomsten of statuten.</p> <p><i>Verbonden partijen</i> zijn alle organisaties en organisatievormen waarin de gemeente zowel bestuurlijk als financieel participeert, zowel publiek- als privaatrechtelijk dus.</p> <p>Een <i>Bedrijfsvoeringsorganisatie</i> is een gemeenschappelijke regeling die zich enkel richt op uitvoeringstaken. Het heeft daarom een enkelvoudig bestuur (alleen een Dagelijks Bestuur, bestaande uit collegeleden).</p> <p>Een <i>Gemeenschappelijk Openbaar Lichaam</i> richt zich ook op beleidstaken en heeft daarom een meervoudig bestuur (Dagelijks Bestuur, Algemeen Bestuur en Voorzitter).</p>	<p><i>Gemeenschappelijk openbaar lichaam</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Regio Stedendriehoek - VNOG - GGD NOG - OVIJ (met provincie) <p><i>Bedrijfsvoeringsorganisatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tribuut - PlusOV - Lucrato <p><i>Vereniging</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vereniging van Nederlandse Gemeenten <p><i>Besloten Vennootschap (BV)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Circulus Berkel BV <p><i>Naamloze Vennootschap (NV)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Luchthaven Teuge NV

Gemeenschappelijke regelingen kunnen worden opgericht door gemeenteraden, colleges, burgemeesters of een combinatie van bestuursorganen. De Veiligheidsregio is een wettelijk verplichte regeling. Een gemeenschappelijke regeling die is opgericht door gemeenteraden noemen we een 'raadsregeling'. Een gemeenschappelijke regeling opgericht door colleges is een 'collegeregeling'. Een regeling die door verschillende bestuursorganen is opgericht noemen we een gemengde regeling. Alleen Regio Stedendriehoek is een gemengde regeling met colleges, raden en burgemeesters. De raad is in het AB van de Regio Stedendriehoek alsnog vertegenwoordigd door een lid van het college. De overige gemeenschappelijke regelingen in de regio zijn allemaal collegeregelingen.

Een bestuursorgaan kan alleen taken overdragen aan een gemeenschappelijke regeling die binnen zijn domein vallen. Een vrijwillige collegeregeling voert dus alleen collegetaken uit.

De raad of het college: bevoegdheden

Bijna alle regelingen waar de gemeenten in onze regio bij betrokken zijn, zijn collegeregelingen. Dat houdt in dat de bevoegdheid te beslissen over deze regelingen in de eerste plaats bij colleges ligt. De rol van de raad is enkel het volksvertegenwoordigen, kaderstellen en controleren. De raad kan kaders stellen via bijvoorbeeld gemeentelijke verordeningen en controleert het college bij het uitvoeren van deze verordeningen en andere wettelijke bevoegdheden.

Regio Stedendriehoek is een gemengde regeling. Dat betekent dat de regeling niet alleen een samenwerking tussen colleges is, maar ook tussen de raden. Dat geeft de raad wettelijk gezien een iets andere rol. Echter, de raden hebben ervoor gekozen zich in de regio te laten vertegenwoordigen door het college, waardoor de verantwoording ook plaatsvindt tussen de raad en het college, vergelijkbaar met een collegeregeling.

In alle collegeregelingen zijn de colleges dus aan zet in de besturen van de gemeenschappelijke regelingen. De raad kan zowel het hele college als het individuele lid van het Algemeen Bestuur ter verantwoording roepen over zijn rol in dat bestuur. In het geval van een raadsregeling kan de raad alleen het collegelid dat de raad in de gemeenschappelijke regeling vertegenwoordigt, ter verantwoording roepen. Het Algemeen Bestuur in zijn geheel kan niet ter verantwoording geroepen worden, alleen de afzonderlijke leden door de afzonderlijke raden.

Bevoegdheden van de raad

Hieronder worden de bevoegdheden en instrumenten van de raad opgesomd in verschillende fasen van samenwerkingsverbanden: bij oprichting en bij werking.

Bevoegdheden bij oprichting

Bij *privaatrechtelijke* overeenkomsten mag de raad alleen wensen en bedenkingen kenbaar maken, als de overeenkomst ingrijpende gevolgen heeft voor de gemeente. De rol van de raad is hier beperkt omdat de gemeente in deze overeenkomsten de rechtspersoon is en daarom het college de bevoegdheid heeft om de overeenkomsten aan te gaan. Bij het oprichten van een private zelfstandige organisatie, zoals een stichting of vereniging, mag de raad altijd wensen en bedenkingen kenbaar maken voordat het college beslist. Ongeacht of de samenwerking ingrijpende gevolgen heeft of niet. De raad mag in al deze gevallen alleen wensen en bedenkingen kenbaar maken, en niet over de samenwerkingen besluiten, omdat dit soort samenwerkingen collegebevoegdheden betreft.

Bij *publiekrechtelijke* samenwerkingsvormen is niet de gemeente als rechtspersoon partij, maar is juist een bestuursorgaan van de gemeente partij, bijvoorbeeld het college of de raad. Wie welke bevoegdheden heeft is dan afhankelijk van de vraag of de publiekrechtelijke samenwerkingsvorm bijv. een raadsregeling of collegeregeling is. Dat is weer afhankelijk van de vraag welke bevoegdheden worden overgedragen. Bij raadsregelingen beslist de raad over de gemeenschappelijke regeling en kan deze regeling ook amenderen. Bij collegeregelingen beslist het college, maar dan moet de raad wel eerst toestemming verlenen. De raad kan een collegeregeling dus tegenhouden. Bij gemengde regelingen moeten zowel de raad als het college gezamenlijk beslissen.

Instrumenten bij oprichting

Informatie vergaren is essentieel voor de raad. De raad mag bij oprichting van een gemeenschappelijke regeling om een breed scala aan informatie vragen via gebruikelijke politieke middelen, zoals een strategische verkenning over de haalbaarheid, of implementatieplan voor de toekomst.

De raad kan het college ter *verantwoording* roepen over het hoe en waarom van de samenwerking, zoals de raad het college altijd ter verantwoording kan roepen.

De raad kan *sturen* door middel van het kenbaar maken van wensen en bedenkingen (voorhangprocedure) of door middel van moties. Bij raadsregelingen kan de raad ook de gemeenschappelijke regeling amenderen of weigeren. Bij collegeregelingen moet de raad toestemming geven, maar de raad kan alleen toestemming onthouden als de regeling in strijd is met het recht of het algemeen belang. Een privaatrechtelijke vorm kan de raad formeel niet blokkeren.

In het uiterste geval kan een raad wel altijd formeel het vertrouwen in het college opzeggen. Op die manier kan het niet doorgaan van een samenwerking worden afgedwongen. Veel samenwerkingen zijn wettelijk voorgeschreven, het opzeggen van het vertrouwen in het college is in dat geval onhoudbaar.

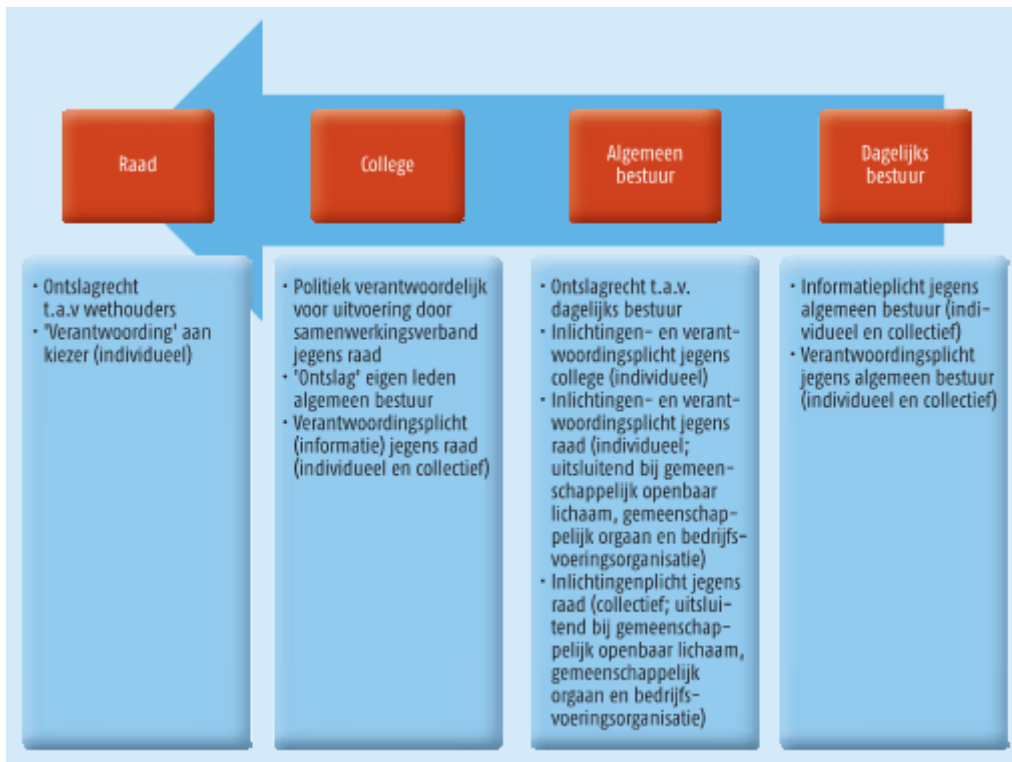
Bevoegdheden bij bestaande samenwerking

De sturings- en verantwoordingslijnen tussen de raad en het college blijven in het geval van samenwerkingen in principe onveranderd. Het college is verantwoordelijk voor alles wat namens het college gebeurt en de raad heeft daarin dezelfde rol en bevoegdheden als bij taken die de gemeente zelf uitvoert. De raad kan bij een collegeregeling of privaatrechtelijke samenwerking daarom ook nooit het (gehele) algemeen bestuur van een samenwerkingsverband of gemeenschappelijke regeling ter verantwoording roepen. Het college dient zich te verantwoorden voor wat er in de samenwerkingsverbanden gebeurt en wat de rol van het college daarin is geweest.

De afbeelding hieronder schetst de verantwoordingslijn bij een publiekrechtelijk samenwerkingsverband met een zelfstandige organisatie. Er zijn verschillende bestuursorganen met verschillende bevoegdheden.

1. Dagelijks Bestuur
2. Algemeen Bestuur
3. College
4. Raad

Als de verantwoordelijkheden van een samenwerkingsverband minder zwaar zijn, is het bestuur soms ook minder zwaar geregeld. In het geval van bijvoorbeeld een bedrijfsvoeringsorganisatie is er geen algemeen én dagelijks bestuur, maar staat de directeur van de organisatie rechtstreeks onder een enkelvoudig bestuur. Bij raadsregelingen is het college in principe geen tussenschakel. Omdat Regio Stedendriehoek een gemengde regeling is, kunnen de raden zich laten vertegenwoordigen door leden van het college. Hierover kan dat collegelid wel ter verantwoording worden geroepen in de raad.



Binnen publiekrechtelijke samenwerkingen met een zelfstandige organisatie is de taakverdeling normaal gesproken als volgt.

Dagelijks Bestuur – Algemeen Bestuur

Zowel de dagelijkse besturen als de algemene besturen bestaan bijna altijd uit collegeleden; in onze regio is dat zelfs bij alle verbanden zo. Het dagelijks bestuur is belast met o.a. de dagelijkse aangelegenheden en het voorbereiden en uitvoeren van besluiten van het algemeen bestuur. Het algemeen bestuur is eindverantwoordelijk voor alles wat in het samenwerkingsverband gebeurt en voor de bevoegdheden die zijn overgedragen vanuit de samenwerkende gemeenten.

In het dagelijks bestuur zitten leden die vanuit het algemeen bestuur worden aangewezen. Daarnaast kunnen bevoegdheden vanuit het algemeen bestuur worden overgedragen aan het dagelijks bestuur.

Het dagelijks bestuur is een orgaan met een collegiaal bestuur. Dat betekent dat het dagelijks bestuur met één mond spreekt (zoals ook het college met één mond spreekt). Ieder lid van het dagelijks bestuur is verantwoordelijk voor alles wat het dagelijks bestuur heeft gedaan, of dit lid hier nu mee heeft ingestemd of niet. Als hij zich niet in de besluiten kan vinden, moet hij aftreden.

Het dagelijks bestuur moet verantwoording afleggen aan het algemeen bestuur. De leden van het dagelijks bestuur hoeven als zodanig geen verantwoording af te leggen aan de raden. Ze zijn immers aangewezen uit het algemeen bestuur. Het algemeen bestuur (en dat kunnen dus tegelijkertijd ook leden van het dagelijks bestuur zijn) heeft wel een verantwoordingsrelatie naar de colleges en/of de raden.

Algemeen Bestuur - Colleges

Het algemeen bestuur is een vertegenwoordigend orgaan. Het algemeen bestuur vertegenwoordigt de deelnemers in de samenwerking, maar is als orgaan geen verantwoording schuldig. De leden van het algemeen bestuur zijn wel verantwoording schuldig over hun eigen handelen in het algemeen bestuur.

Het is afhankelijk van het type gemeenschappelijke regeling, aan wie het lid van het algemeen bestuur verantwoording dient af te leggen. Bij een raadsregeling of gemengde regeling, waaraan ook raden deelnemen, is het lid van het algemeen bestuur enkel verantwoording schuldig aan de raad die het lid heeft aangewezen. Bij een collegeregeling is het lid van het algemeen bestuur verantwoording schuldig aan het college dat hem heeft aangewezen (een wethouder of burgemeester vertegenwoordigt zijn college in het algemeen bestuur). Dat lid is echter naast aan het college, ook rechtstreeks verantwoording schuldig aan de gemeenteraad van zijn gemeente.

Omdat bij een collegeregeling het lid van het algemeen bestuur ook verantwoording schuldig is aan zijn college, is het voltallige college ook eindverantwoordelijk voor het handelen van het collegelid in het algemeen bestuur. De raad kan dit college hiervoor ook ter verantwoording roepen.

Instrumenten bij bestaande samenwerking

Zoals hierboven beschreven is, lijken de juridische bevoegdheden van de raad beperkt. Het college is vaak bevoegd om samenwerkingen aan te gaan en de raad heeft hierin formeel niet veel zeggenschap. Alle collegeregelingen (alle GR-en, behalve Regio Stedendriehoek dus) voeren puur collegetaken uit en de raad heeft daarom daar geen directe zeggenschap op.

Echter, dat betekent niet dat de raad er niets over mag zeggen. Het is van belang dat de raad een helder beeld heeft van haar rol en bijbehorende instrumenten. Ook over collegetaken kan de raad informatie inwinnen, verantwoording van het college vragen en sturen door middel van moties. De mogelijkheden voor de raad zijn uitgewerkt in het volgende hoofdstuk: politieke werkelijkheid.

Politieke werkelijkheid

Instrumenten voor de raad

De instrumenten voor de raad zijn onder te verdelen in drie delen: informatie, verantwoording en sturing. Over het algemeen wordt in de raden slechts gebruik gemaakt van de wettelijk verplichte informatie, het verantwoording vragen aan het lid van het algemeen bestuur en de zienswijzeprocedures bij de begrotingen. Buiten deze instrumenten kan de raad gebruik maken van andere instrumenten. In dit hoofdstuk bespreken we de verschillende instrumenten en de mogelijke alternatieven. In dit hoofdstuk gaat het enkel over publiekrechtelijke zelfstandige organisaties.

Informatie

De informatie voor de raad is te onderscheiden in structurele en incidentele informatie. Een groot deel van de structurele informatie is *wettelijk verplicht*. Deze verplichte informatie gaat over de P&C-cyclus van de samenwerkingsverbanden. Een deel van de informatie wordt ter kennisneming naar de raad gestuurd. Deze kan dit natuurlijk ook altijd agenderen of hier moties over indienen, ook als er geen verplichte voorhangprocedure wordt gevraagd.

1. Kadernota sturen voor 15 april

De kadernota voor het eerstvolgende jaar moet ter kennisneming naar de raad gestuurd worden voor 15 april. Hierin worden de beleidsmatige en financiële kaders geschetst.

2. Voorlopig jaarverslag samenwerkingsverband

De voorlopige jaarrekening van het afgelopen jaar moet ter kennisneming naar de raad gestuurd worden voor 15 april. In juli volgt de definitieve en vastgestelde jaarrekening.

3. Ontwerpbegroting samenwerkingsverband

Het samenwerkingsverband moet een ontwerpbegroting aan de raden sturen, voordat deze wordt vastgesteld. De raad heeft hier de wettelijke mogelijkheid om vooraf wensen of bedenkingen kenbaar te maken.

4. Jaarverslag samenwerkingsverband

De jaarrekening van het samenwerkingsverband laat zien wat afgelopen jaar gebeurd is in financieel en beleidsmatig opzicht.

5. Jaarverslag gemeente

Het jaarverslag van de gemeente kent, net als de begroting, een paragraaf verbonden partijen. Hierin legt het college verantwoording af over hoe zij de door de raad gestelde kaders hebben uitgevoerd.

Naast deze wettelijke informatie kan de raad ook *andere maatregelen* vaststellen om een betere informatievoorziening te garanderen.

6. Raadscommissie Verbonden Partijen

In een vaste raadscommissie kunnen Verbonden Partijen besproken worden. Deze commissie kan bestaan uit in te stellen raadsrapporteurs, en/of uit een afvaardiging van de raad en fractievertegenwoordigers zoals andere raadscommissies.

7. Reguliere informatie

Raden kunnen te allen tijde alle informatie opvragen over wat er speelt. Naast de wettelijk verplichte rapportages kan de raad aan het college alles vragen. Ook kan dus gevraagd

worden om extra incidentele of structurele updates over de gang van zaken bij samenwerkingsverbanden. Bijvoorbeeld om evaluaties van beleid. Ook heeft de raad een recht op informatie van het eigen lid van het algemeen bestuur van een gemeenschappelijke regeling, of het lid van het bestuur van een bedrijfsvoeringsorganisatie. Zowel algemene besturen als dagelijkse besturen zijn verplicht inlichtingen te verschaffen als raadsleden daarom vragen. In praktijk wordt vaak het college om informatie gevraagd, maar informatie kan dus ook direct van een samenwerkingsverband gevraagd worden. Let op: het gaat hier enkel om informatie. De verantwoording over die informatie moet altijd door het college of afgevaardigde lid in het bestuur worden afgelegd.

8. Rekenkamer(functie)

Als rekenkamers onderzoek doen naar verbonden partijen, doen zij met name onderzoek naar het gemeentelijk beleid voor verbonden partijen. Bij publiekrechtelijke organen waar de gemeente in participeert, mag de rekenkamer ook onderzoek doen naar die partijen zelf.

9. Onderzoekscommissie

De raad kan een onderzoekscommissie instellen die onderzoek doet naar het handelen van het college of een collegelid in een samenwerkingsverband. Dit kan ingezet worden bij het vermoeden dat het college geen volledige informatie verschaft.

De onderzoekscommissie kan dus rechtstreeks door de raad worden ingesteld, maar is beperkt in het onderwerp: alleen het handelen van het college of het collegelid kan worden onderzocht. De rekenkamercommissie kan daarentegen alles van het samenwerkingsverband onderzoeken, maar deze commissie is autonoom in het bepalen van zijn onderzoeksonderwerpen.

Verantwoording

Bij raadsregelingen en gemengde regelingen (zoals Regio Stedendriehoek) kan de raad het lid van het algemeen bestuur, het lid van het bestuur van een bedrijfsvoeringsorganisatie of het lid van het gemeenschappelijk orgaan ter verantwoording roepen. Bij Regio Stedendriehoek zijn deze leden ook collegeleden. Ook kan de raad het college ter verantwoording roepen over gedelegeerde of gemandateerde collegebevoegdheden (uitvoering en de wijze van toezicht).

Bij collegeregelingen kan de raad ook zowel verantwoording vragen aan college(leden) als aan het lid van het bestuur. Het college is verantwoordelijk voor de manier waarop het de gemeenschappelijk regeling aanstuurt en voor de controle op het gedrag van het eigen lid in het bestuur. Ook kan de raad dat lid van het bestuur direct ter verantwoording roepen. In praktijk zal vaak dezelfde wethouder het woord voeren, ongeacht via welke lijn verantwoording wordt gevraagd. Voor raadsleden is het van belang wel helder te hebben over welke sturings- en verantwoordingslijnen het gesprek gevoerd wordt, om te weten wat redelijkerwijs wel en niet gevraagd kan worden.

Het algemeen bestuur, het dagelijks bestuur (of zijn leden) en de voorzitter van een openbaar lichaam, het bestuur van een bedrijfsvoeringsorganisatie of het gemeenschappelijk orgaan kunnen niet door de raad ter verantwoording worden geroepen.

Sturing

Voor het bespreken van de instrumenten van de raad om te sturen zijn twee zaken belangrijk. Ten eerste, de rol van de raad is het controleren en kaderstellen. Hiervoor heeft

de raad verordenende bevoegdheden en het budgetrecht. Hiermee kan de raad sturen op inhoud/beleid en financiën. Van belang is daarom wel om redelijkheid in het oog te houden. Het is niet de bedoeling dat de raad zelf uitvoering gaat geven aan collegetaken. Vertrouwen in het college moet de basis zijn in de relatie tussen de gemeenteraad en het college, anders kan het bestuur niet functioneren. Wel kan de raad dus kaders meegeven en de raad moet het college controleren op de uitvoering.

Ten tweede moeten de raden in gezamenlijkheid sturen. Een raad kan niet voor het gehele samenwerkingsverband het beleid bepalen. Als de kaders van de raden te ver uiteenlopen, wordt het voor een samenwerkingsverband lastig om efficiënt taken uit te voeren. Het is dus essentieel dat de raad ook rekening houdt met de wensen van andere gemeenteraden en dat deze raden samen afstemmen hoe zij willen sturen.

De raad heeft beschikking over de volgende instrumenten.

1. Zienswijzenprocedure

De raad mag een zienswijze indienen op de begroting. Dit instrument krijgt voornamelijk kracht als de raden deze zienswijzen met elkaar afstemmen en zienswijzen gezamenlijk indienen.

2. Gemeentelijke begroting

Ieder jaar kan de raad in de gemeentelijke begroting aangeven hoeveel geld aan een verbonden partij besteed mag worden om de beleidsdoelen te behalen.

3. Moties

Via moties en politieke druk kan de raad het college vragen om in een samenwerkingsverband in te grijpen.

4. Verordenende bevoegdheid

De gemeenteraad kan in principe verordeningen vaststellen over alles wat de raad in het belang van de gemeente nodig acht. Op deze manier kan de raad ook bindende beleidsmatige keuzes vastleggen, waar het college zich in samenwerkingsverbanden aan dient te houden (tenzij bevoegdheden zijn overgedragen).

5. Beleidsregels

De raad kan beleidsregels vastleggen over raadsbevoegdheden die zijn overgedragen aan een samenwerkingsverband. Het college kan dat ook over collegebevoegdheden. Ook kan de raad via moties het college vragen dit te doen wanneer het gaat om collegebevoegdheden.

6. Vervangen lid algemeen bestuur/gemeenschappelijk orgaan/bestuur bedrijfsvoeringsorganisatie

Het lid van het bestuur kan vervangen worden door de raad (raadsregeling) of het college (collegeregeling) als er geen vertrouwen meer is in het functioneren. Deze persoon blijft dan wel in functie als wethouder maar mag niet meer de gemeente in het samenwerkingsverband vertegenwoordigen.

7. Ontslag wethouder

De wethouder kan ook helemaal ontslagen worden als er geen vertrouwen meer is in het functioneren van de wethouder. Voor de burgemeester geldt dit niet.

8. Wijziging van de gemeenschappelijke regeling

De kaders van de gemeenschappelijke regeling kunnen gewijzigd worden. Hiervoor gelden dezelfde bevoegdheden als bij oprichting van de regeling. De procedure en benodigde meerderheid in de verschillende gemeenteraden hiervoor, is meestal vastgelegd in de gemeenschappelijke regeling.

9. Uittreding uit de gemeenschappelijke regeling

Wanneer samenwerking geen meerwaarde meer heeft, kan de gemeente uit een gemeenschappelijke regeling stappen. De uittredende gemeente is volgens veel gemeenschappelijke regelingen verantwoordelijk voor alle kosten die dit met zich meebrengt. Vanwege aangegane contracten en bijbehorende financiële verplichtingen is dit vaak een dure aangelegenheid.

De raad moet actief controleren of de gemeenschappelijk regeling nog wel voordelen biedt ten opzichte van het zelfstandig uitvoeren. Omdat uittreding vaak hoge kosten met zich meebrengt kan de gemeente anders opgesloten raken in een inefficiënte situatie. Het is dus van belang dat de raden en colleges met elkaar in gesprek blijven over hoe de regeling efficiënt en effectief kan blijven functioneren.