

ONDERZOEK

OPTIMALE SAMENWERKING VOOR SOCIAAL-RECREATIEF WMO-VERVOER IN DE PROVINCIE UTRECHT

GEMEENTE STICHTSE VECHT

*Opgesteld door: Chrit Wolfhagen en Annette Juurlink
Datum: 2-7-2021*

Trafficon
Adviesgroep



INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	5
1.1	Aanleiding	5
1.2	Opdracht.....	5
1.3	Leeswijzer	5
2	Samenvatting.....	6
3	Opdracht	7
3.1	Onderzoeksvraag	7
3.2	Parameters.....	7
3.3	Aanpak	8
4	Inventarisatie	9
4.1	Algemeen	9
4.2	Inventarisatie gemeenten per Wmo regio	10
4.2.1	Utrecht Stad	11
4.2.2	Utrecht West	12
4.2.3	Lekstroom.....	13
4.2.4	Zuid Oost Utrecht (ZOU)	14
4.2.5	Eemland	15
4.2.6	Valleihopper gemeenten.....	16
4.3	Conclusie	17
5	Referentieprojecten	18
5.1	Algemeen.....	18
5.2	Bevindingen	18
5.2.1	Avan.....	18
5.2.2	Omnibuzz.....	19
5.2.3	Taxibus.....	20
5.2.4	Regiotaxi Haaglanden	21
5.3	Conclusie	21
6	Vervoerkundige analyse.....	22
6.1	Aanpak	22
6.2	Bevindingen	22
6.3	Conclusie	23

7	Vormen van samenwerking	24
7.1	Publiekrechtelijke samenwerking	24
7.1.1	Openbaar lichaam	24
7.1.2	Gemeenschappelijk orgaan	24
7.1.3	Bedrijfsvoeringsorganisatie	25
7.1.4	Centrumgemeente	25
7.1.5	Regeling zonder meer (convenant)	25
7.2	Privaatrechtelijke samenwerking	25
7.2.1	Samenwerkingsovereenkomst (Civiel recht van toepassing)	25
8	Onderzoeksvraag	27
8.1	Werkbare samenwerkingsgrootte	27
8.1.1	Algemeen	27
8.1.2	Afwegingen bij een indeling	27
8.1.3	Scenario 1: U16 en Eemland samen	30
8.1.4	Scenario 2: U16 en Eemland apart	31
8.2	Passende organisatievorm	31
8.2.1	Welke taken in de samenwerking	31
8.2.2	Juridische entiteit	32
8.2.3	Wijze van besturen	32
8.2.4	Inrichting contractmanagement	33
9	Conclusie en aanbevelingen	35
9.1	Schaal van samenwerking	35
9.2	Vorm van samenwerking	35
9.3	Contractmanagement/beheer	35
9.4	Algemeen	35
10	Bijlagen	37

© Niets in deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Trafficon. Gegevens uit dit document zijn uitsluitend bedoeld voor deze opdracht.

1 INLEIDING

Hierbij presenteert Trafficon u de rapportage over het onderzoek naar de optimale schaal en vorm voor een samenwerking tussen de gemeenten in Utrecht op het gebied van het sociaal-recreatieve Wmo-vervoer.

1.1 Aanleiding

Vanaf december 2023 worden gemeenten in de Provincie Utrecht zelf verantwoordelijk voor het inkopen, beheren en uitvoeren van sociaal-recreatief Wmo-vervoer. Nu zij daar zelf voor verantwoordelijk worden is er behoefte aan advies over de best passende samenwerkings- en organisatievorm en een kosteninschatting daarvan.

1.2 Opdracht

Kort samengevat is de opdracht het beantwoorden van de vraag wat de meest optimale samenwerking voor sociaal- recreatief Wmo-vervoer in de provincie Utrecht is. De volledige inhoud van de opdracht is in hoofdstuk 3 nader uitgewerkt.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 is een korte samenvatting van de uitkomsten van het onderzoek weergegeven. In hoofdstuk 3 zijn de opdracht en de aanpak van het onderzoek beschreven. In hoofdstuk 4 is een selectie/samenvatting weergegeven van de inventarisatie die onder de gemeenten heeft plaatsgevonden. In hoofdstuk 5 hebben we kenmerken en kentallen van een viertal referentieprojecten beschreven. Hoofdstuk 6 geeft de vervoerkundige analyse weer van het sociaal-recreatieve Wmo-vervoer in de provincie Utrecht. In hoofdstuk 7 gaan we in op geschikte samenwerkingsvormen, hier hoort bijlage F bij, het integrale advies van AKD. In hoofdstuk 8 beantwoorden we de onderzoeksvraag. In hoofdstuk 9 vindt u de conclusie en aanbevelingen en in hoofdstuk 10 een opsomming van de bijlagen.

2 SAMENVATTING

Trafficon heeft voor de gemeenten in de provincie Utrecht onderzoek gedaan naar de vraagstelling "Wat is de meest optimale samenwerking voor sociaal-recreatief Wmo-vervoer in de provincie Utrecht?". We hebben gekozen voor de volgende aanpak om te komen tot beantwoording van deze vraag:

- Alle gemeenten hebben een uitgebreide vragenlijst gekregen om hun visie en wensen aan te geven. Met de bestuurlijke en ambtelijke regiovertegenwoordigers hebben interviews plaatsgevonden.
- Daarnaast hebben we informatie opgevraagd bij de beheersorganisaties en bij referentieprojecten met een verschillende schaalgrootte en -vorm. We hebben daarin deelnemende grote en kleine gemeenten gevraagd naar hun ervaring in die samenwerking.
- Er is een advies bijgevoegd van advocatenkantoor AKD (hierna AKD) over de mogelijk geschikte samenwerkingsvormen en de voor- en nadelen daarvan.
- Er is ook een vervoerkundige analyse gedaan op het sociaal-recreatieve Wmo-vervoer in de provincie.

Dit heeft geleid tot een advies over een werkbare samenwerkingsgrootte, een passende organisatievorm, de inrichting van het beheer en een kosteninschatting van twee geschikte scenario's.

De conclusies en het advies zijn:

- Kies een zo groot mogelijke schaal voor samenwerking vanuit het oogpunt van efficiency, kostenbesparing en inzet van expertise.
- Die schaal is bij voorkeur U16 plus Eemland, een tweede mogelijkheid is U16 als Eemland zelfstandig wil aanbesteden.
- Belangrijke voorwaarden bij de keuze voor schaalgrootte zijn de bereidheid om samen te werken, dat er de wens bestaat tot inkoop van een vergelijkbaar product en dat gemeenten eenzelfde visie hebben over wat en hoe er ingekocht wordt en hoe er beheerd gaat worden. Borg beleidsvrijheid en mogelijkheden tot maatwerk voor individuele regio's en gemeenten. Ook de inkoop van ander doelgroepenvervoer is mogelijk binnen dezelfde aanbesteding (als apart perceel). Aandachtspunt is wel dat verschillen leiden tot complexere communicatie met de klant en tot mogelijk nadelige financiële effecten.
- Kies qua vorm voor een publiekrechtelijk convenant/privaatrechtelijke samenwerkingsovereenkomst of voor een bedrijfsvoeringsorganisatie als een eigen rechtspersoonlijkheid voor de samenwerking de voorkeur heeft. Dit zijn lichte vormen van samenwerking waar wel duidelijke afspraken gemaakt kunnen worden wat betreft de uit te voeren taken en de invloed van de raden is geborgd.
- Beleidsontwikkeling, het vaststellen van verordeningen, het indiceren en beschikken zijn taken die blijven liggen bij de individuele gemeenten.
- De aanbesteding kan plaatsvinden door de nieuwe samenwerking als deze rechtspersoonlijkheid heeft, door een inkooporganisatie of individuele gemeente als penvoerder voor het collectief.
- Richt het contractbeheer centraal en professioneel in en waarborg capaciteit en expertise.
- Voeg in toekomstige vervoerspercelen Wijk bij Duurstede en Utrechtse Heuvelrug toe aan het perceel Utrecht ZOU. Hou de overige percelen gelijk aan de huidige situatie.
- Zorg voor een goede communicatie over alle afwegingen zodat elke gemeente goed geïnformeerd is en de achtergronden van bepaalde keuzes kent.

3 OPDRACHT

3.1 Onderzoeksvraag

“Wat is de meest optimale samenwerking voor sociaal-recreatief Wmo-vervoer in de provincie Utrecht?”

Bij de uitwerking van het antwoord op deze vraag verwacht de opdrachtgever tenminste een onderbouwd advies over de volgende onderwerpen:

- een werkbare samenwerkingsgrootte (rekening houdend met geografische samenhang, bestaande samenwerkingen¹, gemeentelijke besluitvorming, daadkracht en efficiënte);
- een passende organisatievorm (juridische entiteit, wijze van besturen en inrichting van contractmanagement);
- kosteninschatting van het opzetten en onderhouden van de samenwerking en/of organisatievorm (incl. een voorstel over de wijze van berekening en verdeling van kosten).

Bij de uitwerking is het de bedoeling dat een aantal scenario's worden uitgewerkt daarbij de voor- en nadelen bij ieder van de bovengenoemde onderwerpen. Zodoende kan het advies dienen als hulp bij het maken van onderbouwde keuzes. De opdrachtgever heeft verder nog een aantal specifieke aanvullende onderzoeksvragen te weten:

- wat betekent het bovenstaande specifiek voor een samenwerking tussen Utrecht-West en Lekstroom;
- gemeenten Utrechtse Heuvelrug en Wijk bij Duurstede maken deel uit van Regiotaxi Eemland Heuvelrug en zijn voornemens om per 2024 onderdeel te worden van de Wmo-regio Zuidoost Utrecht. Zijn de regio's Zuidoost en Regiotaxi Eemland zo op een effectieve schaal georganiseerd?
- gemeenten Veenendaal, Renswoude en Rhenen participeren in de Valleihopper door Foodvalley. Is het gewenst dat deze constructie gehandhaafd blijft of verandert dit in de toekomst voor het Wmo en/of ov-vervoer in de Valleihopper?

De volledige offerte-uitvraag is bijgevoegd als bijlage A.

3.2 Parameters

Bij de uitwerking van de onderzoeksvraag wil de opdrachtgever dat het effect in kaart wordt gebracht van tenminste de volgende parameters:

- de plaats en verdeling van de specifieke functies (*indicatiestelling, aanbesteding, contractbeheer, klachtenafhandeling, monitoring, financiële afhandeling, ontwikkelfunctie, reisinformatie, ritaanname, planning en uitvoering*) als beleid, beheer, regie en uitvoeringstaken binnen of buiten de samenwerking. Welke taken gebeuren per gemeente en welke gezamenlijk;
- welke invloed heeft dat op de optimale samenwerkingschaal?;
 - Rekening houdend met samenwerkingsvormen die elders in het land goed functioneren (met argumentatie waarom deze al dan niet zouden kunnen functioneren in de regio Utrecht).
- aard en omvang van de huidige Wmo-vervoerstromen;

¹ Lekstroom, Zuid Oost Utrecht, Eemland Heuvelrug, Utrecht West en Utrecht-stad.

- het al dan niet hebben van consensus over beleid en ambitieniveau (waarbij geen advies wordt gevraagd over te voeren beleid, maar slechts over de invloed van al dan niet eenduidig beleid op de samenwerking);
- een combinatie van het sociaal-recreatief Wmo-vervoer met andere vormen van doelgroepenvervoer (*Zoals leerlingenvervoer, Jeugdwet-vervoer en vervoer naar dagbesteding*). Wat is het effect van het ook betrekken van andere vormen van doelgroepenvervoer in de samenwerking?

3.3 Aanpak

Trafficon heeft het onderzoek als volgt ingericht:

- inlezen huidige situatie;
- hiervoor zijn documenten opgevraagd zoals visiedocumenten, convenant;
- uitvraag wat de visie en wensen zijn van alle gemeenten;
- er is een vragenlijst opgesteld die naar de portefeuillehouder en beleidsmedewerkers van elke gemeente, inclusief de drie gemeenten die nu deelnemen in de Valleihopper, gegaan is;
- interviews met de bestuurlijke en met de ambtelijke vertegenwoordigers van elke Wmo-regio. Met de Foodvalley gemeenten heeft een gezamenlijk ambtelijk en bestuurlijk gesprek plaatsgevonden);
- interview met de projectleiders van de beheersorganisatie;
- interviews met de projectleiders van het contractbeheer van Regiotaxi Utrecht/Eemland-Heuvelrug en van de Valleihopper;
- er is een onderzoek uitgevoerd naar de mogelijke samenwerkingsvormen en de voor- en nadelen van die verschillende vormen van samenwerking. Dat onderzoek is uitgevoerd door AKD;
- de vervoerstromen zijn geanalyseerd. Van alle drie regiotaxiprojecten is toestemming gekregen om de geanonimiseerde ritgegevens te gebruiken. Deze zijn ingelezen in een bestand zodat een integrale analyse mogelijk was;
- er zijn een viertal referentieprojecten geselecteerd. Het betreft specifiek projecten waarbij er samengewerkt wordt op het gebied van regiotaxi en soms nog ander doelgroepen vervoer. Daarnaast zijn het projecten met verschillende samenwerkingsvormen en van verschillende omvang. Er is een vragenlijst gestuurd naar de projectleider van de beheersorganisatie. Er is ook een vragenlijst gestuurd naar de bestuurlijk vertegenwoordiger van een grote en van een kleine deelnemende gemeente om ervaringen op te halen;
- de opgehaalde gegevens zijn verwerkt en vormen mede de basis voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

4 INVENTARISATIE

4.1 Algemeen

In de provincie Utrecht wordt op verschillende terreinen en in verschillende samenstellingen samengewerkt. De gemeenten Rhenen, Renswoude en Veenendaal liggen weliswaar in Utrecht maar maken al lang deel uit van de Gelderse regio Foodvalley. Dat is zo gegroeid vanwege de (vervoers)oriëntatie op kernen als o.a. Ede. Deze gemeenten hebben het sociaal-recreatieve Wmo-vervoer ondergebracht in de Valleihopper, het regiotaxisysteem van Foodvalley (verder: Valleihoppergemeenten). De Brede Doel Uitkering voor het OV-deel van de Valleihopper is, voor deze gemeenten, vanuit Utrecht overgeheveld aan Gelderland. Het contractbeheer van regiotaxi Valleihopper voor deze gemeenten is recentelijk ondergebracht in een bestuurlijke uitvoeringsorganisatie die gefaciliteerd wordt door de gemeente Barneveld.

In Utrecht zijn er buiten die 3 gemeenten 5 Wmo regio's, per regio is er een ambtelijke en bestuurlijke overlegtafel. Daar staat het sociaal-recreatieve Wmo-vervoer niet vast op de agenda maar komt soms langs als er iets speelt. Het sociale recreatieve Wmo-vervoer is nu ondergebracht in regiotaxi Utrecht voor de regio's Utrecht Stad, Utrecht West, Lekstroom en Utrecht ZOU, zonder de gemeenten Wijk bij Duurstede en Utrecht Heuvelrug. Deze twee gemeenten hebben samen met de regio Eemland dit vervoer geregeld in regiotaxi Eemland-Heuvelrug.

Voor de vervoerssystemen Regiotaxi Utrecht en Regiotaxi Eemland Heuvelrug is de provincie Utrecht nu de opdrachtgever. De provincie doet ook het contractbeheer. Beide gebeurt in opdracht van de gemeenten. De afspraken met de provincie zijn vastgelegd in een (publiekrechtelijk) convenant. Er is voor beide systemen apart een ambtelijk en bestuurlijk overleg, maar dit komt slechts beperkt bij elkaar. De huidige bestuurlijke regiotaxi stuurgroep (provincie, Eemland, U16 Wmo regio's) heeft geen inbedding in het geheel. De bestuurlijke tafel U16 nu bemoeit zich niet met regiotaxi. In de praktijk regelt de provincie alles met de contractpartijen en voert ook het verdere beheer uit zoals o.a. het opstellen van rapportages en het financieel beheer. Als er besluitvorming voor regiotaxi nodig is die niet door mandaat aan de provincie via het convenant is geregeld, vindt besluitvorming plaats in de individuele colleges.

De provincie heeft als rol:

- juiste uitvoering van het huidige contract Regiotaxi en het faciliteren van de innovatie in de dienstverlening waarvoor binnen het contract ruimte is gemaakt;
- het faciliteren van een zachte landing door overdracht van kennis die hoort bij hun huidige rol;
- het uitbouwen van een stevig AOV in de provincie en een nauwe samenwerking met het toekomstig sociaal-recreatief Wmo-vervoer zodat naar efficiënte lokale oplossingen wordt gezocht;
- het blijven werken aan een toegankelijk ov voor de doelgroep.

Binnen de Wmo-regio's wordt constructief kennis gedeeld en op sommige Wmo dossiers meer of minder formeel samengewerkt. Zo werken gemeenten uit de regio Amersfoort (breder dan Eemland) samen in de RISB (Regionaal Inkoop en Subsidie Bureau jeugdhulp en Wmo, regio Amersfoort). De gemeenten Wijk bij Duurstede en Utrecht Heuvelrug maken onderdeel uit van de Wmo regio Utrecht ZOU en hebben anders dan de participatie in regiotaxi Eemland Heuvelrug geen binding met de regio Eemland of de inkoopregio aldaar.

In de provincie Utrecht bestaan verder (interdisciplinaire) samenwerkingsverbanden waar gemeenten werken aan regio brede opgaves. Die werken via bestuurstabfels, die ondersteund worden door ambtelijke werkgroepen. Zo is er de samenwerking U10 (12 gemeenten), die uitgaat van lokale autonomie waarbij de raden geen bevoegdheden hebben overgedragen. Ook is er de U16 voor de regionale energiestrategie. De U16 komt qua gemeenten overeen met de gemeenten van de Wmo regio's Utrecht Stad, Utrecht West, Lekstroom en Utrecht ZOU. In de rest van dit document spreken we voor het gemak over U16 wanneer we deze samenstelling bedoelen.

Nu de provincie zich terug gaat trekken uit het sociaal-recreatieve Wmo-vervoer worden de inkoop en het beheer daarvan de verantwoordelijkheid van de gemeenten. De Wmo regio's in Utrecht (zonder de Valleihopper gemeenten) werken daartoe samen in het programma Vernieuwing Doelgroepenvervoer en Aanvullend Openbaar vervoer. Gezamenlijk is een Plan van aanpak en Vervoerspact opgesteld. Er worden ervaringen gedeeld en elkaars expertise wordt benut. De Wmo-regio's doen pilots waarvan ze de uitkomsten delen. Er is een stuurgroep met bestuurders vanuit de Wmo-regio's en de provincie en een ambtelijk programmteam. Verder zijn er werkgroepen zoals voor AOV/Toegankelijkheid OV en voor de aanbesteding van de regiotaxi tot eind 2023.

Het regelen van het sociaal-recreatieve Wmo-vervoer is een behoorlijke opgave, zeker nu er sprake is van toenemende kosten door meer gebruik (o.a. vergrijzing) en minder financiën (terugtrekken provincie). Bovendien is voor het inkopen en beheren specialistische kennis nodig, waarin nu voorzien wordt door de provincie maar waar in de nabije toekomst dus door de gemeenten in voorzien moet worden.

De indruk is dat niet alle gemeenten een even groot besef van de impact, noodzaak en urgentie daarvan hebben. De gemeenten die de regio vertegenwoordigen in het programmteam vernieuwing doelgroepenvervoer en aanvullend openbaar vervoer (graag checken of het overal goed staat) zijn het best aangehaakt. Wat opvalt is dat het kennisniveau sterk verschilt per gemeente. Er is bij sommige gemeenten onvoldoende inzicht in de problematiek die er speelt. Er is niet bij elke gemeente een duidelijk beeld waar het bij contractbeheer om gaat, wat een beheerbureau doet of moet kunnen. Dit kan te maken hebben met verloop onder de beleidsadviseurs Wmo bij de gemeenten. Ook is in de kleinere gemeenten niet altijd de capaciteit om dit dossier bij een vaste persoon onder te brengen. Dit is een aandachtspunt bij de verdere keuzes en uitwerking.

4.2 Inventarisatie gemeenten per Wmo regio

Per Wmo regio is een vragenlijst gestuurd naar elke gemeente (ambtelijk en bestuurlijk, bijlage B) en is een interview gehouden met zowel de bestuurlijke als de ambtelijke regionale vertegenwoordiger. Alle ingevulde vragenlijsten en aantekeningen van de interviews zijn ter beschikking gesteld aan de opdrachtgever. Hieronder wordt in het kort en per regio weergegeven wat de uitkomst van de inventarisatie is ten aanzien van:

- samenwerking;
- regiotaxi beheer;
- toekomstige situatie;
- voorkeur qua schaalgrootte;
- voorkeur qua vorm van samenwerking;
- couleur locale.

4.2.1 Utrecht Stad

Gemeenten: Utrecht

Samenwerking.

Utrecht Stad wil samenwerken waar het meerwaarde ziet, bijvoorbeeld om ervaringen en expertise te delen en draagvlak te creëren. Utrecht Stad voelt zich als grote stad verantwoordelijk bij te dragen aan het realiseren van de opgave die er ligt op het gebied van sociaal-recreatief vervoer. Het voordeel van U16 is dat het al een samenwerking is. Samenwerking moet met name gezocht worden voor het callcenter, klachtenaanname en administratieve taken. Utrecht Stad heeft zelf voldoende omvang om eventueel het sociaal-recreatieve Wmo-vervoer alleen in te kopen en ziet daar ook wel voordelen in, vooral op het gebied van accounthouderschap. Een reden om niet samen te werken in de uitvoering van het vervoer zou zijn dat het bundelen van inkoop van verschillende vormen van doelgroepenvervoer op het niveau van Utrecht dan lastiger is. Utrecht Stad zou de mogelijkheid willen creëren in het contract om ander vervoer op termijn te laten instromen. Qua besluitvorming in de samenwerking heeft de stuurgroep nu geen mandaat, de besluitvorming vindt plaats in de individuele gemeenten. Dat is, volgens Utrecht Stad, niet handig. De rol van de provincie is nu in de praktijk groter dan beschreven in het convenant, dit komt ook doordat de projectgroep weinig bij elkaar komt. Utrecht Stad ziet niets in het overdragen van bevoegdheden.

Contractbeheer.

De samenwerking met de provincie als contractbeheerder van regiotaxi gaat goed, het wordt als prettig ervaren dat de administratieve taken elders belegd zijn. Het contractbeheer ligt nu wel op afstand, Utrecht Stad zou daar meer zelf aan het stuur willen zitten in de toekomst. Ook wordt een open contract met mogelijkheden voor maatwerk belangrijk gevonden en accounthouderschap waarbij opdrachtgever en opdrachtnemer samen verantwoordelijk zijn voor het resultaat. Er kan qua beheer veel uitbesteed worden, maar Utrecht Stad zou het structureel overleg met de opdrachtnemer, monitoring, beleidsadvisering en voorbereiden besluitvorming graag zelf doen. Contractbeheer hoeft niet centraal, wel samenwerken op inkoopvoorwaarden, callcenter en registratie en managementinfo. Als er binnen U16 samengewerkt gaat worden dan wil Utrecht Stad graag het contractbeheer richting de vervoerder op zich nemen.

Toekomst.

Utrecht Stad wil eenvoud voor de inwoners, uniformiteit en alle reisinfo in 1 app. Alleen doelgroepenvervoer voor wie echt geen andere mogelijkheden heeft. Utrecht Stad zou graag dezelfde vervoerder willen voor de verschillende doelgroepenvervoer contracten en geeft aan daartoe graag in samenhang te willen aanbesteden (geen bundeling in het voertuig). Graag samenwerken in regiotaxi, kennisdelen op overige doelgroepenvervoervormen. Streven naar eenvoud en uniformiteit. Bestuurlijk is er de wens om de organisatie van het sociaal-recreatieve Wmo-vervoer in lijn te brengen met hoe dit in de U16/ vier Wmo regio's gaat voor alle regionale opgaves:

- eigen voorbereiding in het regionaal bestuurlijk overleg doelgroepenvervoer.
- een vertegenwoordiger per regio, voorbereiden voor u16 tafel (vooruitgeschoven post).
- per Wmo regio al achterban gesprek in de gemeenten (dubbele zekering).
- ambtelijk analoog hieraan.

Schaalgrootte.

De wens bij Utrecht om vervoer te bundelen pleit ervoor om de uitvoering van het vervoer lokaal vorm te geven.

Vorm samenwerking.

De vorm moet meerwaarde hebben, de vraag is of een geformaliseerde samenwerking nodig is. Utrecht Stad wil het liefst niet te formeel samenwerken. Rechtspersoonlijkheid is van belang als er een bepaalde verantwoordelijkheid ligt bij het samenwerkingsverband. Op dit moment neigt Utrecht Stad ernaar om geen publiekrechtelijke bevoegdheden over te dragen. Dat brengt namelijk het risico met zich mee dat de gemeente weer meer op afstand komt te staan en zaken als maatwerk en partnerschap (met de vervoerder) lastiger worden. In het algemeen is er een voorkeur voor een lichte samenwerkingsvorm. In de toekomst regiotaxi liefst in lijn brengen met hoe het gaat met alle andere regionale opgaves.

Couleur locale.

Binnen een samenwerking zijn duidelijke, eenvoudige en eenduidige voorwaarden voor de inwoner juist van belang. Er zijn lokale verschillen en lokaal beleid op basis daarvan, daar moet wel ruimte voor zijn. Utrecht wil graag ketenreizen voor mensen met een beperking eenvoudiger maken. Een idee is verder om vrijwilligers in te zetten om mentale drempels voor gebruikmaken van het (A)OV te verkleinen.

4.2.2 Utrecht West

Gemeenten: Woerden, De Ronde Venen, Montfoort, Oudewater en Stichtse Vecht.

Samenwerking.

Het betreft een te grote opgave om dit als gemeente alleen op te pakken. Daarnaast werkt regio Utrecht-West op vele onderwerpen samen om krachten te bundelen, kennis en ervaring te delen, zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau. En de vervoersbehoefte van de regiotaxi vindt vaak buiten de gemeentegrenzen plaats. Samenwerking is noodzakelijk. Enkele gemeenten geven aan dat een te groot verschil in toekomstvisie of te hoge tarieven een reden kunnen zijn om niet te willen samenwerken.

Contractbeheer.

Beheer is specialistisch werk en het verdient voorkeur om dat regionaal en centraal te regelen, ook omdat er met meerdere gemeenten samengewerkt wordt in Utrecht West. Bij contractbeheer is ook kennis nodig van wat politiek/ambtelijk gezien nodig is. Er is geen ambtelijke capaciteit om dit zelf te doen. Bij het invullen van het contractbeheer is ook de continuïteit erg belangrijk. Woerden zou het liefst het beheer voortzetten bij de provincie.

Toekomst.

Utrecht West wil graag meer transparantie en betrokkenheid bij de uitvoering van het contract. Daarbij is het van belang om goed met elkaar te communiceren en moet er oog zijn voor gemeentelijke processen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de begrotingscyclus en het tijdig verstrekken van management info. Samenwerking is ook nodig voor een goede inkoop. Bij Montfoort leeft de wens voor een meer participerende betrokken rol van de provincie in de overgangsfase. Mobiliteitsbehoefte inwoners als uitgangspunt nemen i.p.v. vervoersaanbod. Het huidige Wmo-vervoer zit financieel aan het plafond. Verder uitbouwen van voorliggende voorzieningen, een groter aanbod aan frequent regulier of aanvullend toegankelijk ov is nodig. Maatwerk bij het Wmo-vervoer is gewenst.

Schaalgrootte.

In Utrecht West zitten de gemeenten onderling sterk op een lijn, waarbij Woerden het liefst voor een zo groot mogelijke samenwerking gaat. Een kleinere schaal leidt volgens Woerden tot discontinuïteit en inefficiëntie en gaat meer geld kosten. De andere gemeenten willen minimaal samenwerking met een andere Wmo regio of op de huidige regiotaxi schaal. Het vervoerperceel moet minimaal de grootte hebben van de Wmo

regio. Niet samenwerken is volgens de meeste gemeenten geen optie. Stichtse Vecht benoemt niet samenwerken bij een te groot verschil van inzicht over de inrichting.

Vorm samenwerking.

Zo licht mogelijke samenwerking en juridisch waterdicht. Rechtspersoonlijkheid wordt door Woerden van belang gevonden voor een duidelijke contractrelatie. Gemeenten moeten grotendeels op een lijn zitten qua toekomstvisie en uitgangspunten.

Couleur locale.

In beleidsmatige zin moet zoveel mogelijk gestreefd worden naar uniformiteit. Bij de aanbesteding zou al vastgelegd moeten worden welke beleidsvrijheid een gemeente heeft. Utrecht West vindt het belangrijke om lokale initiatieven te stimuleren, dat heeft grote sociale waarde.

4.2.3 Lekstroom

Gemeenten: Houten, Nieuwegein, IJsselstein, Vijfheerenlanden en Lopik.

Samenwerking.

Samenwerking is belangrijk, de gemeenten zijn te klein om dit zelf te organiseren. De huidige (RTU) regio is een goede omvang voor inkoop en beheer. Bestuurlijk is er weinig contact, ambtelijk wel. Het is aanbevelenswaardig om ook bestuurlijk meer met elkaar op te trekken. Centraal contractbeheer is belangrijk, minstens op het niveau van Lekstroom. Eenzelfde visie, normaliseren en kostenbeheersing zijn belangrijk om goed samen te kunnen werken. Het is belangrijk om duidelijke afspraken vast te leggen over de samenwerking: wie heeft welke rol/ taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Een open en duidelijke communicatie is nodig. Een reden om niet samen te werken zou zijn als (beleids)visies op de invulling en/of uitvoering van het Wmo-vervoer totaal uiteenlopen.

Contractbeheer.

Belangrijk bij beheer is het om korte lijnen te hebben, inzichtelijk te maken wie wat doet, en goed te communiceren. Oog voor de bestuurlijke context is nodig. Daarbij moet duidelijk zijn wie verantwoordelijk is voor wat (rolduidelijkheid). Bij gesprekken met de opdrachtgever een afvaardiging van de gemeente mee laten gaan om feeling te houden met wat er speelt. Centraal contractbeheer is belangrijk. In Lekstroom ligt het contractbeheer van jeugdhulp en Wmo begeleiding bij de regionale backoffice Lekstroom. Wellicht is het mogelijk om daar ook het contractbeheer van het Wmo-vervoer te beleggen.

Toekomst.

Het delen van kennis is belangrijk. Niet samenwerken als beleidsvisie over de invulling/uitvoering totaal uiteenloopt of als er sprake is van te hoge kosten, of bij gebrek aan lokale bijsturingmogelijkheden bij problemen in kwaliteit, aansturing of kostenbeheersing. Lekstroom wil Wmo-vervoer dat passend is voor degenen die erop aangewezen zijn en betaalbaar is voor inwoners én de gemeenten, ook op de lange termijn. Er is zorg over de krimp van het ov en de gevolgen daarvan voor de gemeenten. Het belang van het behouden/ontwikkelen van vrijwilligersvervoer als algemene voorziening (voorliggende voorziening) vinden de gemeenten belangrijk. Evenals bereikbaar en toegankelijk openbaar vervoer en aanvullend openbaar vervoer. Informeel vervoer zoals Automaatje heeft meerwaarde als algemene voorziening.

Schaalgrootte.

Zoeken naar een goede schaalgrootte die het mogelijk maakt de voordelen te behalen op inkoop en aansturing, maar ook wendbaarheid en eigenaarschap mogelijk maken. In de

samenwerking moet voldoende kennis zijn van contractbeheer en inkoop. Taken en verantwoordelijkheden scherper definiëren dan nu het geval is. Het samenwerken op de schaal van bijvoorbeeld regiotaxi Utrecht wordt alleen als haalbaar gezien als het contractbeheer bij één (externe) partij wordt belegd.

Vorm samenwerking.

De vorm is dienstverlenend aan de opgave, maar liefst een zo lichte samenwerking, geen gemeenschappelijke regeling. Wellicht een convenant of samenwerkingsovereenkomst.

Couleur locale.

Het hebben en houden van eigen, lokale, beleidsvrijheid wordt als belangrijk ervaren. De intentie moet wel zijn om op één lijn te komen.

4.2.4 Zuid Oost Utrecht (ZOU)

Gemeenten: Zeist, Utrechtse Heuvelrug, Wijk bij Duurstede, De Bilt en Bunnik.

Samenwerking.

Redenen voor samenwerking die genoemd worden zijn: verbetering kwaliteit en dienstverlening voor de klant, beperking kwetsbaarheid door meer schaalgrootte, robuustheid in de uitvoering, uniforme taakuitvoering voor inwoners, meer kans op kostenefficiëntie in de uitvoering, gedeeld eigenaarschap. Samenwerken is van belang om dubbel werk te voorkomen, een betere positie richting vervoerder(s) te hebben. Het betekent zowel voor vervoerder als voor de gemeente minder administratieve lasten. Zowel de regio Amersfoort als de gemeenten Utrechtse Heuvelrug en Wijk bij Duurstede zelf geven aan dat het logischer lijkt als deze twee gemeenten niet samenwerken qua regiotaxi met Regio Amersfoort maar aansluiten bij de regio Utrecht ZOU en regiotaxi Utrecht. Voor samenwerking is het belangrijk dat gemeenten gezamenlijke uitgangspunten hebben, een vergelijkbare visie op de ontwikkeling van het Wmo-vervoer en hoe ze willen omgaan met duurzaamheid. Het liefst een samenwerking creëren met lokale initiatieven en AOV en met ritten naar dagbesteding. Efficiënt en duurzaam vervoer met plaats voor lokale partijen.

Redenen om niet samen te werken zouden zijn wanneer het te duur wordt en als er geen ruimte is voor lokale bijsturing (ander beleid kan nodig zijn door geografische situatie bv bij meerdere kernen in uitgestrekte gemeente). Rekening houden met locatie gemeenten in de provincie (aan de rand).

Contractbeheer.

In het beheer meer oog voor de rol van de gemeenten in het kader van (financiële) besluitvorming en verantwoording. De gemeenten willen een transparante en controleerbare facturatie. Borging van het eigenaarschap en transparantie van de kostenverdeling en toerekening wordt belangrijk gevonden. Er is een wens om meer zicht te hebben op gebruikersdata, sneller info te verkrijgen om beter te kunnen sturen. Eventueel kan inkoop/contractbeheer voor de ZOU gemeenten belegd worden bij de inkooporganisatie Wmo ZOU, of als gekozen wordt voor een grotere schaal bij een aanbestedende gemeente, gemeente of regionale inkooporganisatie.

Toekomst.

Regiotaxi zonder bijdrage van het rijk/provincie is onbetaalbaar. Regiotaxi in de huidige vorm is financieel dan niet haalbaar. Het is nodig om de doelgroep en inrichting nader te bekijken, een goedkopere vorm te zoeken, een betaalbare vorm van vervoer voor de gemeenten.

Schaalgrootte.

Over de gewenste schaalgrootte verschillen de meningen. Een gemeente wil graag een grote samenwerking. Anderen zijn voorstander van een overzichtelijke schaalgrootte met zeggenschap. Bij voorkeur met partijen waarmee binnen het sociaal domein al veel samengewerkt wordt.

Vorm samenwerking.

Beleed wordt lokaal vormgeven, er is de wens om alleen afstemming te zoeken voor samenwerken en samen inkopen. De lokale democratische besluitvorming in college en raad moet in de gekozen vorm van betekenis en gewicht zijn. Verder vindt men belangrijke zaken om rekening mee te houden: helderheid in bestuurlijk construct, mate van lokale invloed op de regionale samenwerking, complexiteit van besluitvorming, mate van vervlechting van kostenrisico's en hoe deze afgedekt worden, kwaliteit van de uitvoering en klantgerichtheid. Utrecht ZOU wil het liefst een lichtvoetige samenwerking met zo min mogelijk extra ambtelijke en bestuurlijke drukte. Geen gemeenschappelijke regeling maar een convenant of één gemeente als penvoerder/opdrachtgever.

Couleur locale.

Er moet ruimte zijn voor lokale keuzes. De betaalbaarheid, kostenverdeling en de kwaliteit van de uitvoering/klantvriendelijkheid zijn belangrijk. Afwentelgedrag van gemeenten bij gebruik van de vrijheid voor eigen keuzes moet voorkomen worden. Die kosten zijn voor eigen rekening, dat moet transparant zijn. Utrecht ZOU wil graag lokaal AOV-initiatief ontwikkelen als gedeeltelijke vervanger van de regiotaxi en wil de positionering van het lokale initiatief versterken.

4.2.5 Eemland

Gemeenten: Baarn, Amersfoort, Bunschoten Spakenburg, Leusden, Woudenberg en Soest.

Samenwerking.

De regio Eemland is een historische eenheid en lijkt een beleidslijn te hebben met betrekking tot toekomstige keuzes (bv inbesteden) die anders is dan de gemeenten die in Regiotaxi Utrecht vertegenwoordigd zijn. Samenwerken in verband met oplopende kosten, complexiteit van huidige systeem en de wens voor doorontwikkeling van het systeem op het gebied van duurzaamheid, efficiëntie en kwaliteit. Enkele gemeenten noemen als reden om niet samen te werken als het op een andere manier beter/goedkoper kan. Leusden noemt: als er gekozen wordt voor complexe, niet congruente, regio-indelingen of een te grote regio. Leusden en Amersfoort geven beide aan dat samenwerken niet gewenst is als er een groot verschil in systematiek/visie bestaat.

Contractbeheer.

Qua beheer is er de wens voor een betere informatievoorziening en communicatie. Er is meer capaciteit/bestuurlijke urgentie nodig om daadwerkelijk samen te werken aan te toekomst (afbouw provincie en toename gebruik/kosten binnen alle vormen van Wmo/doelgroepenvervoer). Afstemming met OV en AOV is nodig. Als de toekomstige schaal voor samenwerking de regio Eemland wordt dan kan het contractbeheer ondergebracht worden bij het Regionaal Inkoop- en Subsidiebureau Amersfoort (RISB). Een deel van genoemde taken en functies zijn daar al ondergebracht.

Toekomst.

Soest, Baarn en Bunschoten noemen de wens voor een geïntegreerd contract waar verschillende vervoersvormen samenkomen (regiotaxi/leerlingenvervoer). Product afstemmen vanuit reizigersperspectief.

Schaalgrootte.

Schaalgrootte en efficiëntie is belangrijk bij een samenwerking.

Vorm samenwerking.

Qua vorm is er de voorkeur voor een GR of centrumgemeente.

Couleur locale.

De uitgangspunten moeten gemeenschappelijk zijn, maar er moet vrijheid overblijven in lokaal beleid, zoals het instellen van een zonebudget. Vrijheid wordt belangrijk gevonden, waarbij aangetekend wordt dat de consequenties en kosten daarvan voor rekening komen van de betreffende gemeente. Kostenbeheersing door indicatiestelling en alternatieven.

4.2.6 Valleihopper gemeenten

Samenwerking.

De gemeenten Renswoude, Rhenen en Veenendaal werken voor de uitvoering van het Wmo-vervoer samen met een aantal Gelderse gemeenten in regiotaxi De Valleihopper. Het huidige vervoerscontract eindigt initieel per 31 december 2024 maar kan drie keer met een termijn van één jaar verlengd worden. De uitvoering van het contractbeheer is gekoppeld aan die termijnen.

Contractbeheer.

Voor de inkoop en het beheer van De Valleihopper is recentelijk een bedrijfsvoeringsorganisatie (BVO) opgericht.

Toekomst.

Een bijzondere situatie die ontstaat is dat Gelderland op termijn gaat stoppen met ov-regiotaxi. Het AOV wordt waarschijnlijk ingevuld met een haltetaxi systeem. [Red: Ook in Utrecht trekt de provincie zich terug uit regiotaxi en gaat AOV ontwikkelen. Voor de drie Utrechtse Valleihopper gemeenten is het mogelijk van belang om die ontwikkelingen te kunnen volgen. Wellicht ontstaat de afweging voor de Valleihopper gemeenten of zij zich voor het AOV-deel bij Gelderland of Utrecht wensen aan te sluiten in de toekomst.]

Schaalgrootte.

De vervoerskundige relaties zouden de basis moeten zijn voor samenwerking. De organisatie moet niet uit te veel gemeenten bestaan. Andere afwegingen zijn

- de bestuurlijke bereidheid om samen te werken
- huidige samenwerkingsvormen (ook bij andere dossiers)
- verwachte efficiëntie/ kosten besparen
- behoud van regionale identiteit.

Wellicht zou samenwerking op verschillende schaalgroottes kunnen plaatsvinden waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen inkoop en beheer. Inkoop vindt dan in kleiner verband plaats dan het beheer.

Vorm samenwerking.

Voor inkoop en aansturing (callcenter en) vervoerders is volgens de gemeenten een eigen rechtspersoon nodig. In eerste instantie is het niet de wens om bevoegdheden over te dragen. Voor de vorm van samenwerking ligt de voorkeur bij de huidige situatie: vanuit de wet gemeenschappelijke regeling is gekozen voor de variant

bedrijfsvoeringsorganisatie (BVO). Dit valt onder de collegeregeling (geen algemeen en dagelijks bestuur nodig). Deze BVO is gericht op uitvoerende werkzaamheden, het maken van beleid ligt bij de gemeenten zelf. De gemeente Barneveld faciliteert de BVO. In de toekomst is een kleinere samenwerkingsvorm voor het Wmo-vervoer voor alleen de Utrechtse Valleihopper gemeenten bespreekbaar.

Couleur locale.

De gemeenten willen invloed kunnen uitoefenen op de tariefstelling en op de productspecificatie. Beleid voeren dat invloed heeft op het vervoersvolume mag voor zover dat van invloed is op het volume van de betreffende gemeente. De gemeenten willen het gebruikmaken van voorliggende voorzieningen stimuleren (vrijwilligersvervoer zoals Automobiel en ov).

4.3 Conclusie

Uit het voorgaande kunnen de navolgende conclusies getrokken worden:

- veel gemeenten geven aan beleidsvrijheid erg belangrijk te vinden en zoeken naar waar dit eindigt en waar uniformiteit in een samenwerking nodig is.
- men is ervan overtuigd dat samenwerken leidt tot schaalvoordelen en kostenreductie. Heel zeker voor wat betreft de inkoop en beheerfuncties.
- de meeste gemeenten vinden de eigen Wmo-regio de kleinst wenselijke samenwerkingsschaal maar er is een voorkeur een groter samenwerkingsverband bijvoorbeeld de huidige Regiotaxi Utrecht.
- kosten en kostenefficiëntie zijn belangrijke aandachtspunten voor nagenoeg alle gemeenten.
- men wil aanbod van, ruimte voor en afstemming met lokale initiatieven en (A)OV;
- eigen keuzes maken en die af te stemmen op de lokale situatie moet mogelijk zijn (denk aan klantbijdrage, indicatiestelling);
- democratische verantwoording en besluitvorming zijn belangrijk aandachtspunten, geen overdracht van bevoegdheden;
- goed regelen beleidsvrijheid en contract zodat financiële gevolgen van de besluiten van een gemeente ook voor die gemeente zelf zijn;
- zo eenvoudig mogelijke samenwerking, passend bij de opgave;
- het is niet de taak van de gemeente om te zorgen voor/financieel bij te dragen aan ov-regiotaxi.
- Wijk bij Duurstede en Utrecht Heuvelrug qua regiotaxi naar Regiotaxi Utrecht/Utrecht ZOU.
- de gemeenten Veenendaal, Rhenen en Renswoude blijven in eigen samenwerking.

5 REFERENTIEPROJECTEN

5.1 Algemeen

In het kader van de opdracht zijn een aantal referentieprojecten geselecteerd. Het betreft projecten waarbij in elk geval met betrekking tot de uitvoering van het sociaal-recreatieve Wmo-vervoer een samenwerking tussen verschillende gemeenten is aangegaan. Bij alle projecten is niet alleen sprake van een gezamenlijke aanbesteding van het Wmo-vervoer maar wordt het contractbeheer eveneens centraal uitgevoerd. Bij sommige projecten maakt het leerlingenvervoer ook onderdeel uit van die samenwerking.

De referentieprojecten zijn:

- AVAN (regio Arnhem Nijmegen)
- Omnibuzz (provincie Limburg)
- Taxibus (Metropool Regio Eindhoven)
- Regiotaxi Haaglanden (Metropoolregio Rotterdam Den Haag)

Van elk project zijn drie partijen benaderd te weten:

- contractbeheer;
- een grote gemeente en
- een kleine gemeente in het samenwerkingsverband.

Aan alle beheerbureaus zijn dezelfde vragen gesteld (bijlage C) en aan de grote resp. kleinere deelnemende gemeenten zijn dezelfde vragen gesteld (bijlage D). Onderstaand zijn per project de belangrijkste bevindingen weergegeven.

5.2 Bevindingen

5.2.1 Avan

Avan is een samenwerkingsverband van 18 gemeenten in de regio Arnhem-Nijmegen en de Provincie Gelderland. De samenwerking betreft de aanbesteding en de uitvoering van het kleinschalig collectief vervoer en dan met name het Wmo-vervoer (voor 18 gemeenten), het vraagafhankelijk openbaar vervoer (voor de provincie), het leerlingenvervoer (voor 13 gemeenten) en het vervoer in het kader van de Wmo begeleiding (13 gemeenten).

Voor de uitvoering van de verschillende taken is er een uitvoeringsorganisatie opgericht. De samenwerking is juridisch vormgegeven door middel van een BVO (bedrijfsvoeringsorganisatie).

De door de uitvoeringsorganisatie uit te voeren taken zijn:

- aanspreekpunt voor opdrachtnemers, opdrachtgevers en stakeholders;
- monitoring prestaties opdrachtnemer(s);
- structureel overleg met opdrachtnemer(s);
- klachtenlijn: klachten aannemen en afhandeling monitoren;
- ondersteunen Klachtencommissie (bezwaren n.a.v. afgehandelde klacht);
- klanttevredenheidsonderzoek: input vragenlijst, opdracht uitzetten en uitkomsten bespreken;
- consumentenplatform: input verzorgen en bijwonen;
- data-analyse en rapportages, individuele vragen van opdrachtgevers beantwoorden;
- financieel beheer: facturen opstellen en controleren en betalen, bonusmalus bepalen;
- communicatie: contactpersoon websitebouwer, coördineren drukwerk;
- input voor inhoud communicatie van website, folder, nieuwsbrief, persberichten;
- opstellen van de (jaar)rapportages, begroting en jaarrekening;

- vergaderingen: vergaderschema, agenda en bijlagen voorbereiden, deelname, verslaglegging;
- voorstellen voor besluitvorming voorbereiden, advisering bij concept collegevoorstellen.

Het aantal fte's dat werkzaam is bij de beheerorganisatie (uitvoeringsorganisatie) bedraagt 6,2. De totale jaarlijkse kosten van de beheerorganisatie (vraagafhankelijk vervoer en routevervoer) bedragen ruim 1,1 miljoen euro, waarvan ca € 695.000,00 voor personeelskosten.

De belangrijkste redenen om met betrekking tot de uitvoering van het vervoer samen te werken waren:

- kennisdeling;
- kosten/efficiency;
- inkoop;
- schaalgrootte.

Gemeenten zijn verantwoordelijk voor alle beleidsmatige aspecten van het Wmo-vervoer en het leerlingenvervoer. De spelregels (visie) met betrekking tot de uitvoering van het sociaal-recreatieve Wmo-vervoer zijn uniform. De samenwerking wordt door de gemeenten als positief ervaren. Aandachtspunt is de besluitvorming waarbij soms niet duidelijk wie nu in bepaalde gevallen moet besluiten en de behoefte bij de uitvoeringsorganisatie aan een "soort" DB (dagelijks bestuur).

5.2.2 Omnibuzz

Omnibuzz is een samenwerkingsverband van 30 gemeenten in Limburg. Als samenwerkingsvorm is gekozen voor een Gemeenschappelijke regeling (GR). De gemeenten hebben de taken voor de regie en de uitvoering van het Vraagafhankelijke vervoer in het kader van de Wet maatschappelijke ondersteuning opgedragen aan de GR. De taken zijn gelijk aan de taken zoals die voor Avan gelden met dien verstande dat Omnibuzz ook de ritaanname van het Wmo-vervoer verzorgt en ook de organisatie is die de vervoerspassen verstrekt. Daarnaast is Omnibuzz als contractpartij verantwoordelijk voor de feitelijke uitvoering van het Wmo-vervoer. Daarbij worden, op een enkele uitzondering na, uniforme spelregels (visie) gehanteerd.

Voor de uitvoering van de werkzaamheden beschikt Omnibuzz over 60,03 fte's (inclusief callcenter). De kosten van de beheersorganisatie bedragen ca 2,4 miljoen euro per jaar.

De gemeenten zijn verantwoordelijk voor de beleidsmatige aspecten van het Wmo-vervoer. De samenwerking tussen Omnibuzz en de gemeenten wordt door alle partijen als positief ervaren.

De belangrijkste argumenten voor de gemeenten om samen te werken met betrekking tot de uitvoering van het Wmo-vervoer waren:

- kennis delen;
- inkoopvoordeel;
- efficiëntievoordelen bij de overhead kosten zoals de kosten van het contractbeheer en de aanbestedingskosten;
- eenduidigheid in vervoersysteem voor de inwoners van Limburg;
- betere kwaliteit vervoer;
- betere gesprekspartner van provincie.

Belangrijkste nadeel is dat er sprake is van een logge besluitvorming met veel overlegmomenten met name door het zeer hoge detailniveau van de stukken. Daarnaast is het een relatief dure organisatie(vorm).

5.2.3 Taxbus

Taxbus is de naam van het Collectief vraagafhankelijk Wmo-vervoersysteem in de Metropool Regio Eindhoven. Daarbij is sprake van een uniform product waarbij een enkele gemeente naast het Wmo-vervoer ook nog ouderenvervoer heeft ingebracht en zijn er verschillen tussen gemeenten in de toegestane maximale omrijtijd. Voor de uitvoering van het vervoer zijn 18 gemeenten en de provincie een samenwerking aangegaan en daarvoor is een privaatrechtelijke samenwerkingsovereenkomst gesloten. In die samenwerkingsovereenkomst zijn een aantal afspraken vastgelegd o.a.:

- de bestuurlijke structuur en de samenstelling daarvan;
- de ambtelijke structuur en de samenstelling daarvan;
- stemverhoudingen;
- de wijze waarop het contractbeheer is geregeld;
- de kostenverdeling.

De provincie participeert in de samenwerking omdat Taxbus in Helmond ook het aanvullend openbaar vervoer uitvoert.

Het contractbeheer is, middels een Europese aanbesteding, door de gemeenten en de provincie uitbesteed aan een private partij. Voor de uitvoering van de contractbeheer werkzaamheden is op jaarbasis ongeveer 2000 uur benodigd. De daarmee verband houdende kosten bedragen € 170.000,00 ex btw op jaarbasis. De overige kosten van contractbeheer bedragen op jaarbasis € 110.000,00 ex btw. Het betreft o.a. de kosten van de tools die gebruikt worden (maraptool en klachtenapplicatie), de kosten voor de vervoerspassen, kosten communicatie en kosten van de klachtencommissie etc.

De door contractbeheer uit te voeren werkzaamheden zijn:

- aanspreekpunt voor opdrachtnemers, opdrachtgevers en stakeholders;
- monitoring prestaties opdrachtnemer(s);
- structureel overleg met opdrachtnemer(s);
- klachtenlijn: klachten aannemen en afhandeling monitoren;
- ondersteunen klachtencommissie (bezwaren n.a.v. afgehandelde klacht);
- klanttevredenheidsonderzoek: input vragenlijst, opdracht uitzetten en uitkomsten bespreken;
- consumentenplatform: input verzorgen en bijwonen;
- data-analyse en rapportages, individuele vragen van opdrachtgevers beantwoorden;
- financieel beheer: facturen opstellen, bonusmalus bepalen;
- communicatie: contactpersoon websitebouwer, coördineren drukwerk;
- input voor inhoud communicatie van website, folder, nieuwsbrief, persberichten;
- opstellen van de (jaar)rapportages, begroting en jaarrekening;
- vergaderingen: vergaderschema, agenda en bijlagen voorbereiden, deelname;
- voorstellen voor besluitvorming opstellen, advisering bij concept collegevoorstellen;
- signaal- en adviesfunctie.

De gemeenten zijn verantwoordelijk voor alle beleidsmatige aspecten van het Wmo-vervoer. De samenwerking is puur gericht op de inkoop en de uitvoering van het vervoer en bestaat al sinds 2000. De wijze van samenwerking wordt door de gemeenten als zeer positief ervaren. De belangrijkste redenen voor de samenwerking zijn:

- kostenbeheersing;
- samen minder kwetsbaar;
- inkoopvoordeel;
- verbetering kwaliteit van het vervoer.

Belangrijkste nadeel is dat besluiten waarvoor in de samenwerkingsovereenkomst geen mandaat is afgegeven aan de stuurgroep of breed bestuurlijk overleg, langs de verschillende gemeenten moeten en dat vergt vaak veel tijd en extra overleg.

5.2.4 Regiotaxi Haaglanden

De Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH) voert namens de 9 deelnemende gemeente het contractbeheer uit. Hieraan ten grondslag ligt een samenwerkingsovereenkomst tussen de 9 deelnemende gemeenten en de MRDH. De MRDH participeert vanwege de ov-inbreng in de regiotaxi. De 9 gemeenten hebben de MRDH verzocht het volledige contractbeheer te verzorgen. Dit is eveneens in de samenwerkingsovereenkomst geregeld. De MRDH heeft weliswaar veel kennis op het gebied van regulier Openbaar Vervoer maar ontbeert een gedegen kennis van het kleinschalige vervoer. Om dit af te vangen heeft MRDH middels detachering sinds 2006 een projectleider ingekocht die kennis heeft van de materie en de regio. Door zijn aansturing wordt het gehele contractbeheer door MRDH uitgevoerd.

De werkzaamheden in het kader van contractbeheer worden uitgevoerd door 4,1 fte. De uit te voeren werkzaamheden zijn identiek aan de werkzaamheden zoals die in het voorgaande voor Taxibus gelden. De kosten voor de uitvoering van de contractbeheer werkzaamheden bedragen op jaarbasis ca. € 600.000,00 inclusief out of pocket kosten zoals de diverse in gebruik zijnde applicaties.

De deelnemende gemeenten zijn verantwoordelijk voor de beleidsmatige aspecten van het Wmo-vervoer. De MRDH is gemandateerd voor de uitvoering van de taken zoals die zijn vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst en voor zover die passen binnen de jaarlijkse begroting. Bij besluiten die grote impact hebben is besluitvorming op gemeenteniveau noodzakelijk. Dit vergt meestal een langer traject met het maken van memo's en notities alsmede "uitlegtrajecten" naar gemeenten toe.

De samenwerking met de gemeenten en de MRDH in casu het contractbeheer worden als zeer positief ervaren. De afgelopen 15 jaar hebben aangetoond dat de gekozen systematiek uitstekend functioneert en derhalve gecontinueerd wordt.

5.3 Conclusie

Kort samengevat kan uit het voorgaande geconcludeerd worden dat:

- de reden voor de samenwerking veelal ingegeven is vanuit kostenbeheersingsoptiek en verbetering van de kwaliteit van het vervoer. Daarnaast spelen argumenten als minder kwetsbaar en kennisverbreding een belangrijke rol;
- samengewerkt wordt op inkoop en contractbeheer;
- de deelnemende gemeenten en provincies de samenwerking als positief ervaren;
- de gemeenten zelf verantwoordelijk blijven voor de beleidsmatige kant van het Wmo-vervoer. De mogelijkheid van lokaal sociaal beleid daardoor mogelijk is en blijft;
- de samenwerkingsvorm geen invloed heeft op de uitvoering van de werkzaamheden en ook niet op de tevredenheid van de gemeenten;
- de samenwerkingsvorm niet afhankelijk is van het aantal deelnemende partijen;
- het aantal gemeenten in een samenwerking geen effect heeft op een goede samenwerking. Een kleine en een grote samenwerking kunnen even efficiënt zijn;
- kosten van het contractbeheer verschillen per project. Dat heeft direct te maken met het takenpakket. Zo beheert Avan niet alleen het sociaal-recreatief Wmo-vervoer maar ook leerlingenvervoer en zorgvervoer. Omnibuzz doet bijvoorbeeld zelf de hele pasaanmaak en pasverstrekking en doet de ritaanname (callcenterfunctie).

6 VERVOERKUNDIGE ANALYSE

De vervoerkundige analyse van het vervoer van gebruikers van de regiotaxi projecten Regiotaxi Utrecht, Regiotaxi Eemland-Utrechtse Heuvelrug en Valleihopper is gericht op het zoeken van samenhang tussen de vervoerstromen. Hiervoor zijn alle uitgevoerde ritten in 2019 geanalyseerd.

6.1 Aanpak

Voor elke rit uitgevoerd in 2019 is bepaald in welke gemeente het herkomst- en het bestemmingsadres ligt. Op die wijze is een herkomst-bestemmingsmatrix (HB-matrix) opgebouwd van de vervoerstromen tussen de gemeenten. Daarbij zijn zowel de 25 gemeenten in de provincie Utrecht als de "belangrijkste" gemeenten in de aanliggende provincie meegenomen. Deze HB-matrix geeft inzicht welke gemeenten vanuit vervoerkundig oogpunt een samenhang vormen. Per gemeente is het aandeel van de vervoerstromen naar de eigen gemeente en de overige gemeenten berekend op basis van de totale vervoerstroom van en naar die gemeente. De woonplaats van de pashouder speelt daarbij geen rol.

Omdat er per gemeente sprake is van diffuse vervoerstromen zijn voor de verdere analyse alleen die vervoerstromen meegenomen die 5% of meer van de totale vervoersomvang van of naar de betreffende gemeente vormen. De gevonden omvang is weergegeven in bijgevoegd Excel bestand "Vervoersanalyse-indeling gemeenten" (bijlage E).

6.2 Bevindingen

Een aantal gemeenten hebben relaties, groter dan 5%, met meerdere andere gemeenten. Dit zijn: Utrecht (17), Nieuwegein (9), Zeist (9), Amersfoort (6), Utrechtse Heuvelrug (5), Veenendaal (4) en Woerden (4). Voor de relaties met de gemeenten Utrecht, Amersfoort en Veenendaal geldt dat de gemeenten in de meeste gevallen maar met één van deze gemeenten een relatie hebben. Dit sluit aan bij de huidige indeling van de Regiotaxi projecten.

Uitzondering hierop vormen de gemeenten Utrechtse Heuvelrug en Wijk bij Duurstede die ondergebracht zijn in Regiotaxi Eemland-Heuvelrug maar georiënteerd zijn op Zeist en Utrecht die onderdeel uitmaken van Regiotaxi Utrecht.

Regiotaxi Utrecht kent op dit moment 4 percelen die gelijk zijn aan de huidige indeling van de Wmo-regio's. Deze perceel indeling komt ook naar voren in de vorm van de oriëntatie van de gemeenten per perceel op Nieuwegein (perceel 2), Zeist (perceel 1) en Woerden (perceel 4).

De relaties met gemeenten buiten de provincie groter dan 5% zijn die van de gemeenten De Ronde Venen en Oudewater die mede georiënteerd zijn op respectievelijk Amstelveen/Amsterdam en Gouda. Bij de gemeenten Renswoude, Rhenen en Veenendaal is sprake van een relatie met Ede. De gemeente Lopik heeft een relatie met de gemeente Krimpenerwaard.

Bij toedeling van de vervoerstromen op basis van de Wmo-regio's blijkt dat het grootste deel van de vervoerstromen zich binnen die regio's afspeelt. Daarnaast spelen bij de regio's Utrecht West, Lekstroom en ZOU de vervoerstromen naar Utrecht een belangrijke rol.

De huidige perceelindeling van de gemeenten in de vervoersystemen is als volgt:

Perceel/vervoersysteem	Gemeenten
Perceel 1 Regiotaxi Utrecht	Bunnik, De Bilt, Zeist
Perceel 2 Regiotaxi Utrecht	Houten, IJsselstein, Lopik, Nieuwegein, Vijfheerenlanden
Perceel 3 Regiotaxi Utrecht	Utrecht
Perceel 4 Regiotaxi Utrecht	De Ronde Venen, Montfoort, Oudewater, Stichtse Vecht, Woerden
Regiotaxi Eemland Heuvelrug	Wijk bij Duurstede, Utrechtse Heuvelrug, Amersfoort, Baarn, Bunschoten Spakenburg, Leusden, Soest, Woudenberg
Valleihopper	Renswoude, Rhenen, Veenendaal

6.3 Conclusie

De huidige indeling van de vervoerpercelen sluit grotendeels aan bij de gevonden vervoerstromen. Uitzondering hierop is de gemeente Stichtse Vecht (deel van de kern Maarssen), onderdeel van de Wmo-regio Utrecht West, die een sterke relatie heeft met Utrecht.

Ten opzichte van de huidige indeling van de Regiotaxi projecten en percelen is de conclusie dat de gemeenten Utrechtse Heuvelrug en Wijk bij Duurstede beter ondergebracht zouden kunnen worden in perceel 1 van Regiotaxi Utrecht (deze gemeenten maken nu deel uit van Regiotaxi Eemland Heuvelrug). De gemeente Stichtse Vecht kan op basis van de vervoerskundige gegevens beter ondergebracht worden in perceel 3 van Regiotaxi Utrecht (bestaat nu uit de gemeente Utrecht). De gemeente heeft bij de aanbesteding van Regiotaxi Utrecht besloten om dat juist niet te doen.

Renswoude, Rhenen en Veenendaal blijven onderdeel uitmaken van Valleihopper.

7 VORMEN VAN SAMENWERKING

Er zijn verschillende samenwerkingsvormen zowel publiekrechtelijke als ook privaatrechtelijke. Genoemd kunnen worden:

- publiekrechtelijke vormen van samenwerking:
 - openbaar lichaam;
 - gemeenschappelijk orgaan;
 - bedrijfsvoeringsorganisatie;
 - centrumgemeente constructie;
 - convenant.
- Privaatrechtelijke vormen van samenwerking:
 - samenwerkingsovereenkomst;
 - stichting;
 - coöperatie;
 - besloten vennootschap.

Onderstaand kort ingegaan worden op de, voor het onderhavige onderzoek, relevante vormen van samenwerking. Daarbij zullen de voor en nadelen per samenwerkingsvorm kort worden toegelicht. Een uitgebreide toelichting op de verschillende vormen van samenwerking is in bijlage F weergegeven. Voor de uitwerking van dit onderdeel is de vaste juridische partner AKD van Trafficon ingeschakeld.

7.1 Publiekrechtelijke samenwerking

7.1.1 Openbaar lichaam

Bij gemeenschappelijke regeling kan een openbaar lichaam worden ingesteld. Dit is de meest vergaande vorm van samenwerking waarin de Wet gemeenschappelijke regelingen voorziet en het is tevens de in de praktijk meest gebruikte vorm van samenwerking. Een openbaar lichaam is een rechtspersoon en kan dus o.a. overeenkomsten aangaan of personeel in dienst nemen. De deelnemende gemeenten dragen taken en bevoegdheden over aan het openbaar lichaam. Het bestuur bestaat uit een Dagelijks bestuur met een voorzitter en het Algemeen Bestuur (dit heet een geleed bestuur).

De belangrijkste voordelen van een openbaar lichaam zijn:

- grote mate van zelfstandigheid;
- weinig bemoeienis vanuit de gemeenten nodig.

De belangrijkste nadelen zijn:

- relatief grote afstand tot de gemeentebesturen;
- minder slagvaardig als marktpartij (bestuurlijke "logheid" i.v.m. besluitvorming)

7.1.2 Gemeenschappelijk orgaan

In het kader van de Wgr is het mogelijk een gemeenschappelijk orgaan in te stellen. Dat is een zeer lichte vorm van samenwerking. Een gemeenschappelijk orgaan beschikt niet over rechtspersoonlijkheid en het bestuur bestaat alleen uit een Dagelijks Bestuur. In de praktijk wordt deze vorm van samenwerking vaker gebruikt bij overlegfora.

De belangrijkste voordelen zijn:

- gemeenten geven maar zeer beperkt zeggenschap uit handen;
- samenwerking is niet vrijblijvend.

De belangrijkste nadelen zijn:

- kan moeizaam als zelfstandige organisatie functioneren;
- sterke betrokkenheid van gemeentebesturen nodig ook voor de feitelijke uitvoerende taken.

7.1.3 Bedrijfsvoeringsorganisatie

In het kader van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) is het eveneens mogelijk een bedrijfsvoeringsorganisatie in te stellen. Het is een lichte vorm van een openbaar lichaam en wordt veelal gebruikt als het gaat over uitvoeringstaken. Er is sprake van een Algemeen bestuur dat bestaat uit leden van de colleges van de deelnemende gemeenten. Een bedrijfsvoeringsorganisatie is een rechtspersoon.

De belangrijkste voordelen zijn:

- slagvaardigheid door ongeleed bestuur (dat betekent een enkelvoudig bestuur, dus zonder uitsplitsing naar algemeen en dagelijks bestuur en voorzitter);
- meer rechtstreekse sturing door gemeenteraden.

De belangrijkste nadelen zijn:

- geen overdracht van regelgevende bevoegdheden mogelijk;
- niet geschikt voor beleidsmatige beslissingen.

7.1.4 Centrumgemeente

Op grond van de Wgr kan ook een centrumgemeente constructie worden ingesteld. Dat wil zeggen dat besturen van de deelnemende gemeenten hun bevoegdheden mandateren aan de bestuursorganen en ambtenaren van een van de deelnemende gemeenten. Er wordt geen nieuwe rechtspersoon opgericht.

Het belangrijkste voordeel is:

- relatief eenvoudig te realiseren.

Het belangrijkste nadeel is:

- niet-centrumgemeenten hebben slechts beperkte zeggenschap.

7.1.5 Regeling zonder meer (convenant)

In feite gaat het hierbij om een soort overeenkomst die gemeenten met elkaar afsluiten. In die overeenkomst worden afspraken vastgelegd maar geen bevoegdheden overgedragen.

Het belangrijkste voordeel is:

- deelnemers behouden volledig zeggenschap.

Het belangrijkste nadeel is:

- de gemeentebesturen maken weliswaar afspraken, maar formaliseren deze niet met mechanismen om de gezamenlijke taakuitoefening handen en voeten te geven. Dat brengt met zich mee dat iedere individuele gemeente zelfstandig verantwoordelijk is voor de uitvoering.

Deze regeling lijkt sterk op een privaatrechtelijke samenwerking, met als enige verschil dat er "gemeenschappelijke regeling" boven staat en dat er voor oprichting raadstoestemming nodig is. Dit convenant valt onder het civiel recht.

7.2 Privaatrechtelijke samenwerking

7.2.1 Samenwerkingsovereenkomst (Civiel recht van toepassing)

Gemeenten kunnen met elkaar bepaalde afspraken maken over de uitvoering van bijvoorbeeld bepaalde werkzaamheden of taken en deze vastleggen in een samenwerkingsovereenkomst.

De belangrijkste voordelen zijn:

- contractvrijheid in het vastleggen van verplichtingen en verantwoordelijkheden;
- laagdrempelige vorm van samenwerking;
- weinig procedures en geen extra kosten voor het aangaan van een dergelijke samenwerking.

De belangrijkste nadelen zijn:

- geen formele positie gemeenteraad bij het aangaan van de samenwerking;
- geen rechtspersoonlijkheid;
- over het afleggen van rekening en verantwoording moeten nadere afspraken worden gemaakt. Deze liggen niet vast in de wet.

De overige privaatrechtelijke vormen van samenwerking, zoals bijvoorbeeld een Besloten Vennootschap (bv), een coöperatie of een stichting, lijken niet echt geschikt voor het doel van de samenwerking namelijk de uitvoering van het sociaal-recreatief Wmo-vervoer. Het zijn in verhouding zware instrumenten voor een relatief eenvoudig doel te weten de uitvoering van het vraagafhankelijk Wmo-vervoer.

8 ONDERZOEKSVRAAG

“Wat is de meest optimale samenwerking voor sociaal-recreatief Wmo-vervoer in de provincie Utrecht?”

8.1 Werkbare samenwerkingsgrootte

8.1.1 Algemeen

Uit de vragenlijsten blijkt de wens tot samenwerken op verschillende vlakken. Samenwerken kun je op verschillende manieren. Het beleidsmatig samenwerken en afstemmen gebeurt op Wmo-regioniveau en tussen Wmo-regio's. De schaal van Wmo-regio is van belang omdat er andere issues spelen in grootstedelijk, Randstedelijk en meer landelijk gebied. Tussen Wmo-regio's kun je natuurlijk afstemmen over zaken die provincie breed spelen. De opgave van samenwerking die meer geformaliseerd zou moeten worden is die van inkoop en operationeel beheer van het sociaal-recreatieve Wmo-vervoer. Samenwerken met betrekking tot het operationele contractbeheer kan het best op zo groot mogelijke schaal plaatsvinden.

Uit de referentieprojecten blijkt dat het niet uitmaakt met hoeveel gemeenten je samenwerkt. Het hangt er veel meer vanaf of er de bereidheid tot samenwerking is. Natuurlijk is het daarbij belangrijk om zoveel als mogelijk te streven naar uniformiteit maar afwijkingen daarvan zijn er en hebben geen effect op de samenwerking. Of het aantal deelnemers aan een samenwerking beperkt is of juist niet, maakt voor de uitvoering van de gezamenlijke taken niet veel uit en uit de referentieprojecten blijkt dat de deelnemende gemeenten uiterst tevreden zijn met de samenwerking en de wijze waarop die geregeld is. Ongeacht of het een samenwerking betreft van 9 gemeenten of van 30. Dat betekent dat, voor wat betreft de samenwerking voor het sociaal-recreatief Wmo-vervoer in de provincie Utrecht, het aantal gemeenten geen beletsel is.

8.1.2 Afwegingen bij een indeling

Een samenwerkingsschaal van alle gemeenten in de provincie Utrecht valt af. De Valleihopper gemeenten zitten nog in een samenwerking met de Gelderse Foodvalley gemeenten in De Valleihopper. Ook wanneer die samenwerking stopgezet zou worden hebben zij aangegeven dat zij met de drie gemeenten onderling samen willen blijven werken.

Factoren die verder een rol spelen bij een afweging wat betreft de schaalgrootte zijn:

- bereidheid om samen te werken;
- inkoop vergelijkbaar product;
- zoveel als mogelijk eenzelfde visie;
- beleidsvrijheid;
- ontwikkelingen zoals keuzes om doelgroepenvervoer te bundelen;
- kosten.

Uit de inventarisatie in hoofdstuk 4 blijkt dat alle gemeenten wel bereid zijn samen te werken. Met name vanuit de regio Eemland wordt aangegeven dat het liefst met de gemeenten uit de eigen Wmo regio te doen maar een grotere samenwerking wordt niet uitgesloten.

Het is noodzakelijk dat de gemeenten overeenstemming hebben over wat er ingekocht wordt en hoe er ingekocht en beheerd gaat worden. Is er overeenstemming over het gewenste model (bijvoorbeeld regiemodel versus traditioneel inkopen)? Is er eenzelfde wens over de methode van inkopen (bijvoorbeeld concurrentiegerichte dialoog versus

traditionele aanbesteding)? Is er overeenstemming over hoe het beheer ingericht gaat worden (bijvoorbeeld centraal regelen versus zelf doen).

Het is wenselijk maar niet noodzakelijk dat gemeenten over alle spelregels dezelfde visie hebben. Wat duidelijk is, is dat alle gemeenten op dit moment deelnemen in een vergelijkbaar vraagafhankelijk vervoersysteem en qua spelregels dezelfde uitgangspunten delen.

Met betrekking tot de beleidsvrijheid kan gesteld worden dat bij een gezamenlijke inkoop van het sociaal-recreatief Wmo-vervoer er maximale vrijheid is eigen beleid in te brengen. Dat kan op het niveau van een Wmo regio maar zelfs op het niveau van de eigen gemeente. Of het dan gaat om tarieven, andere doelgroepen, vrijwilligersvervoer, omrijdtijd, indicaties, volumeontwikkelingen of andere aspecten. Dat allemaal kan in één gezamenlijke aanbesteding ingeregeld worden. Maximale beleidsvrijheid dus. Consensus is niet nodig.

Aandachtspunt is hierbij wel dat hoe meer verschillen er zijn, hoe ondoorzichtiger het voor de reiziger wordt en hoe gecompliceerder het de communicatie naar de reiziger en met de vervoerder maakt. Per af te spreken onderdeel van de dienstverlening kunnen gewenste afwijkingen ook nadelen hebben. In dat opzicht is het raadzaam om in ieder geval per vervoersperceel de specificaties zo veel mogelijk gelijk te houden.

Ontwikkelingen zoals die bij sommige gemeenten plaatsvinden, zoals het eventueel integreren van leerlingenvervoer en het sociaal-recreatief Wmo-vervoer in één aanbesteding, betekenen niet dat er niet op grote schaal kan worden samengewerkt. Als voorbeeld kan Avan genoemd worden. Daar is het leerlingenvervoer en het sociaal-recreatieve Wmo-vervoer en zelfs nog het dagbestedingsvervoer in één aanbesteding op de markt gezet. Daarbij heeft slechts een deel van de gemeenten die aan de samenwerking deelnemen hun dagbestedingsvervoer en hun leerlingenvervoer bij Avan ondergebracht.

Kosten en kostenefficiency zijn belangrijke thema's. Onderstaand zal wat nader op een aantal kosten worden ingegaan te weten van:

- inkoop;
- vervoer;
- beheer;
- ambtelijke ondersteuning.

Inkoop

De kosten van de inkoop hangen direct samen met de omvang van de samenwerking. Indien elke gemeente of elke Wmo regio zelf het Wmo-vervoer inkoopt kost dat per regio minimaal ca. € 10.000,00 tot € 12.500,00 ex btw. Op het moment dat voor alle regio's in één keer het vervoer wordt ingekocht kost dat ca. € 25.000,00. Het moge duidelijk zijn dat centraal het Wmo-vervoer inkopen vele malen goedkoper is dat dat elke regio dat zelf doet. Om maar te zwijgen van het per gemeente zelf inkopen.

Kosten vervoer

Het gezamenlijk inkopen van het vervoer zal zeker schaalvoordelen opleveren. De kosten van het vervoer zelf, dus de kosten van de auto, de chauffeur en daaraan gerelateerde kosten zullen niet veel van elkaar verschillen in het geval er per regio of gezamenlijk wordt ingekocht. Wat wel verschilt zijn de kosten van de centrale en de interne regiefunctie. Bij gezamenlijk inkopen zullen die kosten lager zijn dat dat elke regio of gemeente dat zelf doet. In dat laatste geval zal elke vervoerder die kosten in het tarief doorrekenen. De besparing bij gezamenlijke inkoop op de totale vervoerskosten zal ca. 7% tot max. 12% bedragen.

Contractmanagement/beheer

Voor het bepalen van de kosten van het contractbeheer is het van belang om te bepalen wat de uit te voeren werkzaamheden zijn. Onderstaand zijn de normale werkzaamheden van contractbeheer weergegeven:

- aanspreekpunt voor opdrachtnemers, opdrachtgevers en stakeholders;
- monitoring prestaties opdrachtnemer(s);
- structureel overleg met opdrachtnemer(s);
- klachtenlijn: klachten aannemen en afhandeling monitoren;
- ondersteunen klachtencommissie (bezwaren n.a.v. afgehandelde klacht);
- klanttevredenheidsonderzoek: input vragenlijst, opdracht uitzetten en uitkomsten bespreken;
- consumentenplatform: input verzorgen en bijwonen;
- data-analyse en rapportages, individuele vragen van opdrachtgevers beantwoorden;
- financieel beheer: facturen opstellen, bonusmalus bepalen;
- communicatie: contactpersoon websitebouwer, coördineren drukwerk;
- input voor inhoud communicatie van website, folder, nieuwsbrief, persberichten;
- opstellen van de (jaar)rapportages, begroting en jaarrekening/jaarverslag;
- vergaderingen: vergaderschema, agenda en bijlagen voorbereiden, deelname;
- voorstellen voor besluitvorming opstellen, advisering bij concept collegevoorstellen;
- signaal en adviesfunctie.

Uitgaande van het gegeven dat deze werkzaamheden moeten worden uitgevoerd of er met betrekking tot het contractbeheer wordt samengewerkt met alle regio's of elke regio de werkzaamheden apart uitvoert, is een inschatting gemaakt van het aantal fte.

Daarbij is uitgegaan van het aantal ritten in 2019 per regio. Per regio is dan gemiddeld ca. 1 á 1,5 fte nodig. Bij 5 regio's betekent dat dus minimaal 5 tot 7,5 fte's. Bij een samenwerking zijn daar normaal gesproken 3 fte's (ca. € 350.000,00) voor nodig (basis 40-urige werkweek). Daarnaast zullen een aantal out of pocket kosten zoals bijvoorbeeld de aanschaf van een rapportagetool of een klachtenapplicatie maar één keer nodig zijn indien alle gemeenten samenwerken in plaats van dat elke regio die apart aanschaf.

Ter vergelijking: in de huidige situatie is voor het beheer van Regiotaxi Utrecht en Regiotaxi Eemland Heuvelrug samen theoretisch 2 fte nodig, in de praktijk is dat 4 fte. Op basis van historie zijn de kosten voor het contractbeheer van Regiotaxi Utrecht (14 gemeenten) jaarlijks ongeveer € 275.000,00 en voor Regiotaxi Eemland Heuvelrug (8 gemeenten) € 150.000,00. Dat is inclusief de kosten voor de klachtenlijn en de management rapportage tool (bron: contractbeheer).

Kosten ambtelijke ondersteuning

De kosten van de ambtelijke ondersteuning bestaan vooral uit de uren benodigd voor overleg. Ongeacht of nu elke regio apart de contractbeheer werkzaamheden uitvoert of dat het gezamenlijk gebeurt, voor het aantal uren overleg zal dat weinig verschil uitmaken. In alle gevallen is er minimaal één keer per drie maanden overleg nodig. Dat geldt eveneens voor de bestuurlijke overleggen. Mogelijk dat bij een samenwerking gewerkt wordt met een soort ambtelijk kernteam en een breed ambtelijk overleg. In dat geval zal het breed ambtelijk overleg minimaal 2 keer per jaar worden gehouden terwijl de ambtelijk kerngroep ongeveer 6 keer per jaar bij elkaar komt.

Natuurlijk zal veel afhangen van de kwaliteit van de dienstverlening door de vervoerder en de thema's die in beleidsmatige zin een rol spelen.

Kostenverdeling

De verdeling van het gezamenlijke contractbeheer kan op verschillende manieren geschieden. Onderstaand een aantal methoden:

- basis inwoneraantal;
- basis pashouders;
- basis declarabele kilometers;
- combinatie van pashouders en declarabele kilometers;
- basis inwoners en declarabele kilometers.

De kosten van het contractbeheer zijn voor een deel afhankelijk van het vervoersvolume en voor een ander deel vast en niet afhankelijk van de volumes. Dat betekent dat een verdeelsleutel eigenlijk opgebouwd zou moeten zijn uit een vast deel en een variabel deel. Het vaste deel zouden de pashouders kunnen zijn of het inwoneraantal en het variabele deel de volumes in casu het aantal declarabele kilometers. De verhouding tussen de beide elementen van de verdeelsleutel kan op 50%-50% gesteld worden.

Afweging

Het bovenstaande afwegende is de conclusie dat de optimale schaalgrootte voor de samenwerking op het gebied van het sociaal-recreatief Wmo-vervoer, alle gemeenten omvat. Dus de U16 gemeenten inclusief Eemland. De op één na optimale schaalgrootte betreft de U16 gemeenten en dan Eemland apart. Andere opties of samenwerkingsverbanden leiden alleen maar tot hogere kosten en zijn derhalve minder efficiënt. Dat de optie U16 en Eemland apart als optie naar voren komt heeft vooral te maken met een aantal zaken die in Eemland op dit moment nog niet duidelijk zijn. Zo heeft Royal Haskoning een onderzoek gedaan naar hoe het vervoer efficiënt ingericht kan worden in Eemland. Een van de scenario's is om vervoersvormen te combineren door de contracten te integreren. De haalbaarheid hiervan wordt uitgewerkt middels een businesscase, daarna volgt besluitvorming. De onzekerheid over de uitkomst daarvan in combinatie met het feit dat de regio heeft aangegeven het liefst als regio te willen samenwerken, maakt dat het een alternatief kan zijn voor de samenwerking met alle gemeenten. Dat betekent dat er in principe sprake is van twee scenario's te weten:

- U16 gemeenten en Eemland samen;
- U16 gemeenten en Eemland apart.

8.1.3 Scenario 1: U16 en Eemland samen

De voordelen van een dergelijke samenwerking met betrekking tot inkoop en beheer van het sociaal-recreatieve Wmo-vervoer zijn in het voorgaande reeds beschreven. De ervaring bij de referentieprojecten leert dat de kennis die je professioneel neerzet in het beheer leidt tot een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening zowel wat de uitvoering van het vervoer betreft als ook wat betreft de dienstverlening aan de samenwerkende gemeenten. Aandachtspunt is wel dat als een grote samenwerking regiotaxi als geheel aanbesteedt, vooral de grote landelijke vervoerders in zullen schrijven. Dat zullen dan nog steeds wel 4 of 5 partijen zijn. Als lokale of kleinere partijen een kans moeten krijgen geven dan is het een overweging waard om de aanbesteding in een aantal kleinere percelen te verdelen. Bij een verdeling in percelen moet echter ook in het oog gehouden worden dat hoe meer contractpartijen er zijn, het effect kan hebben op de te behalen kostenvoordelen. Die zullen mogelijk iets kleiner zijn. Dat geldt zowel voor de kosten van het vervoer als ook voor de beheerskosten. Overigens is het in een dergelijke samenwerking best mogelijk dat een bepaalde gemeente aangeeft dat zij een aantal beheertaken zelf willen uitvoeren.

Hoe groter een samenwerking, hoe minder daadkracht en langere besluitvormingstrajecten zou de gedachte kunnen zijn. Dat speelt vooral bij het oprichten van de samenwerking en bij het inkoopproces, omdat dan wezenlijke keuzes gemaakt moeten worden waarbij ambitie en visie een rol spelen. Tijdens de beheerfase speelt dat minder een rol, omdat de keuzes dan grotendeels gemaakt zijn en het beheer is geregeld. Vooropgesteld dat gekozen wordt voor een samenwerkingsvorm waar

slagvaardig geopereerd kan worden. Hiervoor zijn meerdere vormen geschikt. Ook een samenwerkingsovereenkomst kan zo werken. Daarvoor is het nodig om afspraken vast te leggen wat de mandaten en bevoegdheden zijn van de stuurgroep en beheersorganisatie. Wanneer gekozen wordt voor een samenwerkingsvorm waarbij elk besluit in de eigen colleges genomen moet worden levert een grotere samenwerking mogelijk wel vertraging op omdat het lastiger is tot eensluidende besluiten te komen.

8.1.4 Scenario 2: U16 en Eemland apart

Een indeling in Eemland, Valleihoppergemeenten en U16 sluit aan bij de uitkomsten van de vervoerkundige analyse en uit de wensen die blijken uit de vragenlijsten. U16 is al een bestaande samenwerking, op twee gemeenten na maken deze allemaal op dit moment deel uit van Regiotaxi Utrecht. Het aansluiten van de gemeenten Utrechtse Heuvelrug en Wijk bij Duurstede bij de Wmo regio Utrecht ZOU is een logische.

Ten opzichte van scenario 1 zullen de kosten voor Eemland hoger worden. Het effect op de kosten van de U16 gemeenten is relatief klein.

8.2 Passende organisatievorm

8.2.1 Welke taken in de samenwerking

Er is beleidsmatige vrijheid nodig voor de individuele gemeenten. Die wens blijkt ook uit de vragenlijsten. Beleidsontwikkeling, het vaststellen van verordeningen, het indiceren en beschikken blijven allemaal liggen bij de individuele gemeenten. De aanbesteding kan plaatsvinden door de nieuwe samenwerking als deze rechtspersoonlijkheid heeft, door een inkooporganisatie of individuele gemeente als penvoerder voor het collectief wanneer dat niet het geval is. Alle andere functies vallen onder de noemer "contractbeheer" en kunnen als zodanig door de samenwerking geregeld dan wel uitgevoerd worden. Het verdient aanbeveling om hiervoor expertise in te zetten of aan te trekken, of deze taken geheel of gedeeltelijk extern in te kopen.

Onderstaand zijn de normale werkzaamheden van contractbeheer weergegeven:

- aanspreekpunt voor opdrachtnemers, opdrachtgevers en stakeholders;
- monitoring prestaties opdrachtnemer(s);
- structureel overleg met opdrachtnemer(s);
- klachtenlijn: klachten aannemen en afhandeling monitoren;
- ondersteunen klachtencommissie (bezwaren n.a.v. afgehandelde klacht);
- klanttevredenheidsonderzoek: input vragenlijst, opdracht uitzetten en uitkomsten bespreken;
- consumentenplatform: input verzorgen en bijwonen;
- data-analyse en rapportages, individuele vragen van opdrachtgevers beantwoorden;
- financieel beheer: facturen opstellen, bonusmalus bepalen;
- communicatie: contactpersoon websitebouwer, coördineren drukwerk;
- input voor inhoud communicatie van website, folder, nieuwsbrief, persberichten;
- opstellen van de (jaar)rapportages, begroting en jaarrekening/jaarverslag;
- vergaderingen: vergaderschema, agenda en bijlagen voorbereiden, deelname;
- voorstellen voor besluitvorming opstellen, advisering bij concept collegevoorstellen;
- signaal en adviesfunctie.

8.2.2 Juridische entiteit

In Eemland is voorkeur voor een openbaar lichaam of centrumgemeenteconstructie, terwijl in de andere regio's bij de gemeenten die hier al een mening over hebben een sterke voorkeur is voor een zo licht mogelijke vorm. Utrecht Stad heeft de wens uitgesproken om de regiotaxi opgave op dezelfde manier te benaderen en samen te werken zoals dat met andere opgaven in de regio ook al gebeurt. Onduidelijk is hoe dat precies in zijn werk gaat, in 4.2.1 is al wel iets gezegd over de strekking. In het algemeen leeft er in U16 de wens voor een zo licht mogelijke samenwerking. Belangrijk om te vermelden is dat bij een centrumconstructie er bevoegdheden overgedragen worden aan de centrumgemeente. Dat willen de meeste gemeenten nou juist niet. Bij een groter samenwerkingsverband is een BVO een geschikte vorm. Een BVO kan zelfstandig aanbesteden en contracten afsluiten maar beleidsbeslissingen liggen bij de individuele gemeenten. Bij de referentieprojecten is Avan een voorbeeld van een BVO.

Ook een privaatrechtelijke samenwerkingsovereenkomst is een praktische mogelijkheid die heel eenvoudig in te stellen is (besluitvorming door de colleges). Zowel bij Taxbus als in de regio Haaglanden wordt samengewerkt op basis van zo'n samenwerkingsovereenkomst. Bij Taxbus gaat het om een grotere samenwerking waar in de overeenkomst ook afspraken gemaakt zijn over besluitvorming. Bij een samenwerkingsovereenkomst is geen sprake van een eigen rechtspersoonlijkheid. De samenwerking kan een gemeente gebruiken als penvoerder om namens alle gemeenten in te kopen, of een gemeentelijke of regionale inkooporganisatie. Elke gemeente sluit zelf het (eensluidende) contract met de vervoerder voor regiotaxi. Wanneer personeel ingehuurd of aangesteld wordt voor het beheer kan dat bij een van de gemeenten ondergebracht worden. Ofwel een gemeente sluit namens de samenwerking het contract met een beheersorganisatie wanneer het contractbeheer extern ingekocht wordt

Het huidige convenant met de provincie is een publiekrechtelijke overeenkomst. Als gemeenten de voorkeur hebben voor een samenwerking op publiekrechtelijke grondslag, kunnen alle afspraken die genoemde privaatrechtelijke samenwerkingen maken in hun overeenkomst om de gezamenlijke taakuitvoering te regelen, ook vastgelegd worden in een regeling zonder meer (publiekrechtelijk convenant). Omgekeerd kan er ook voor gekozen worden om voor het oprichten van een privaatrechtelijke samenwerking raadstoestemming te vragen. Met uitzondering van de vereiste raadstoestemming voor oprichting van een convenant is er verder geen verschil tussen een convenant en een privaatrechtelijke samenwerkingsovereenkomst.

AKD wijst erop dat met de Wet gemeenschappelijke regelingen "juist is voorzien in een specifiek wettelijk kader voor de instelling van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden". In een gesprek heeft AKD aangegeven dat als er niet voor een vehikel gekozen wordt binnen de Wet gemeenschappelijke regeling, dat het dan niet uitmaakt of je kiest voor een publiek- of privaatrechtelijke samenwerking. AKD zegt over een privaatrechtelijke samenwerking: "Indien de bestuurlijke voorkeuren toch duidelijk naar een samenwerking zonder publiekrechtelijk vehikel uitgaan, is het van belang om weloverwogen te werk te gaan en geen "open einden" te laten bestaan. Met heldere afspraken over de inhoudelijke werkwijze en democratische betrokkenheid kan op privaatrechtelijke grondslag een goed functionerend samenwerkingsverband worden opgetuigd". Dit zien we ook in de praktijk bij zowel Taxbus als regiotaxi Haaglanden.

8.2.3 Wijze van besturen

De wijze van besturen volgt uit de keuze voor de juridische vorm.

Bij een BVO is sprake van een ongeleed bestuur, het bestaat uit de collegeleden die door de deelnemende gemeenten zijn aangewezen. Voor de gemeenteraad heeft dit als voordeel dat een wethouder als bestuurslid rechtstreeks aangesproken kan worden, dit hoeft niet indirect via een algemeen bestuur. Controle en bijsturing door de gemeenteraad is eenvoudig waardoor er minder verlies van controle ervaren wordt. Bij een grote samenwerking als bijvoorbeeld U16 betekent dit dat er 16 wethouders in het bestuur plaatsnemen.

Het ongelede bestuur van een BVO heeft, juist bij een groot samenwerkingsverband, het nadeel dat alleen overlegd kan worden in de volledige samenstelling. Voor een beheerorganisatie is het qua snelheid en diepgang soms prettig om in een kleiner comité te kunnen sparren of met een afvaardiging (kleinere) besluiten te nemen. Dat kan in een BVO niet. In de praktijk kan dat betekenen dat het bestuur vaker bij elkaar moet komen dan nu het geval is. Enkele gemeenten hebben aangegeven dat ze zo min mogelijk (extra) "bestuurlijke drukte" willen. In dat opzicht lijkt deze vorm minder geschikt.

Bij een privaatrechtelijke samenwerkingsvorm is de samenwerking vrij in het regelen van het bestuur. Bij Taxbus, een samenwerking van 18 gemeenten en de provincie Brabant, is gekozen voor een algemeen bestuur (alle portefeuillehouders) en een dagelijks bestuur (een bestuurlijke afvaardiging per vervoersperceel). Dezelfde indeling is ambtelijk aangehouden. In de samenwerkingsovereenkomst is gedetailleerd vastgelegd hoe de kosten verdeeld worden, hoe besluitvorming plaatsvindt etc. Dit werkt goed. Wanneer er een probleem is dat maar in een van de vervoerspercelen speelt en dat frequenter overleg vraagt (bijvoorbeeld een faillissement van een vervoerder) vindt overleg en besluitvorming op het niveau van dat perceel plaats door de betrokken portefeuillehouders.

8.2.4 Inrichting contractmanagement

De ervaring van Trafficon is: professioneel vervoer vraagt om professioneel contractbeheer. Professioneel contractbeheer is beheer waarin gestreefd wordt naar en uiting gegeven wordt aan partnerschap met de contractpartij. Een beheerorganisatie is een uitvoerende organisatie die daarnaast input kan leveren aan de samenwerking en individuele gemeenten voor het maken van beleidsmatige keuzes. Het is de taak van de beheerorganisatie om de gemeenten die zij bedient zo goed mogelijk te informeren. Daar hoort communicatie bij om beleidsmedewerkers en bestuurders mee te nemen in afwegingen zodat zij de voor hen optimale keuzes kunnen maken. Vanuit kostenoptiek maar ook vanuit kwaliteitsoogpunt geldt dat contractbeheer het beste centraal en op zo groot mogelijke schaal georganiseerd kan worden. Het operationeel beheren van regiotaxi is een vak. Een professionele beheerorganisatie is nodig met voldoende capaciteit, kennis en kunde.

De wens van de gemeenten is om dichter op het contractbeheer te zitten. Het gaat dan bijvoorbeeld om voeling krijgen met wat er speelt in het vervoer en bij de vervoerders. Maar ook om directer invloed uit te oefenen en om desgewenst maatwerk afspraken te maken. Er is een behoefte aan open, duidelijke en snelle communicatie. Goede informatievoorziening is belangrijk om aangehaakt te blijven, om lokaal te kunnen sturen en om besluiten voor te bereiden. Transparantie in kosten en facturen is ook een aandachtspunt. Dit is allemaal goed te regelen in een beheersorganisatie van en voor de gemeenten. Trafficon voert op deze manier al meer dan 20 jaar contractbeheer uit en ziet ook andere voorbeelden in het land waar dit op deze manier goed werkt.

Er hoeft geen overdracht van bevoegdheden plaats te vinden. Het is mogelijk om contractbeheer onder te brengen bij een gemeente (voor het arbeidsrechtelijk onderbrengen van het personeel), maar met een stem voor elke gemeente (dus geen

centrumgemeente die mandaat krijgt). Dit kan een grote gemeente zijn wanneer daar al expertise aanwezig is. Het kan ook om een kleinere gemeente gaan wanneer expertise aangetrokken wordt of het contractbeheer extern ingekocht wordt. Bij U16 heeft Utrecht Stad de bereidheid aangegeven om deze rol op zich te willen nemen, als na verkenning blijkt dat dit wenselijk zou zijn. Daarbij zou zij dan vooral de monitoring en aansturing van de vervoerder(s) zelf willen oppakken en andere functies zoals rapportage, klachtenlijn etc. uitbesteden.

In de regio Eemland wordt vaak genoemd dat het beheer mogelijk ondergebracht kan worden bij de regionale inkooporganisatie RISB Amersfoort. Er wordt aangegeven door Soest dat het mogelijk van belang is om het neer te leggen daar waar ook Wmo inkoop gebeurt. Echter: het beheren van inkoop van bijvoorbeeld dagbesteding en het beheren van een regiotaxi contract dat zijn totaal verschillende processen. Contractbeheer regiotaxi vraagt specifieke kennis, die moet geborgd worden, waar het ook belegd wordt.

9 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

“Wat is de meest optimale samenwerking voor sociaal-recreatief Wmo-vervoer in de provincie Utrecht?”

9.1 *Schaal van samenwerking*

Vanuit het oogpunt van efficiency, kostenbesparing en inzet van expertise is een zo groot mogelijke schaal aan te raden (U16 plus Eemland). Daarbij is niet het aantal gemeenten van belang voor de werkbaarheid van de samenwerking zoals blijkt uit de referentieprojecten. Belangrijk is de bereidheid om samen te werken, de wens tot inkoop van een vergelijkbaar product en eenzelfde visie ten aanzien van model, inkoop en beheer.

In Eemland wordt binnenkort besloten of bij de nieuwe inkoop gekozen gaat worden voor integratie van doelgroepenvervoer. Afhankelijk van de gemaakte keuze kan het zijn dat Eemland besluit om zelf het Wmo-vervoer te gaan aanbesteden en beheer. Mocht dat het geval zijn dan is samenwerking met de U16 gemeenten het meest voor de hand liggend. De Valleihoppergemeenten hebben aangegeven in de huidige samenwerking door te willen gaan. Ook vervoerkundig is dat een logische keuze.

9.2 *Vorm van samenwerking*

De voorkeur bij de gemeenten gaat uit naar een lichte vorm van samenwerking maar wel een vorm waar duidelijke afspraken gemaakt kunnen en moeten worden wat betreft de uit te voeren taken en de bevoegdheden. Vooralsnog hebben gemeenten niet de wens om bevoegdheden over te dragen. Beleidsvrijheid, rechtstreeks sturingsmogelijkheid en democratische verantwoording en besluitvorming worden belangrijk gevonden. Rechtspersoonlijkheid is niet per se nodig voor de samenwerking zelf.

Een samenwerkingsvorm die het beste bij deze uitgangspunten past is de privaatrechtelijke of publiekrechtelijke samenwerkingsovereenkomst. Ook de BVO behoort tot de mogelijkheden indien een eigen rechtspersoonlijkheid voor de samenwerking belangrijk gevonden wordt. Deze laatste heeft in een groot samenwerkingsverband een nadeel in de afstemming met bijvoorbeeld contractbeheer omdat dit altijd met alle partners samen moet. Trafficon adviseert daarom een privaat- of publiekrechtelijke samenwerking.

9.3 *Contractmanagement/beheer*

Vanuit kostenoptiek maar ook vanuit kwaliteitsoogpunt geldt dat contractbeheer het beste centraal en op zo groot mogelijke schaal georganiseerd kan worden. Een professionele beheerorganisatie is nodig met voldoende capaciteit, kennis en kunde. Breng deze onder bij een deelnemende gemeente, inkooporganisatie of huur deze extern in. Het principe hier is kiezen voor (inkoop/inhuur van) deskundigheid. De verantwoordelijkheid daarvoor kan overal ondergebracht worden.

9.4 *Algemeen*

Tenslotte is het aan te raden om te zorgen dat alle gemeenten, bestuurders en beleidsmedewerkers goed aangehaakt blijven tijdens elk proces. Dit geldt voor het oprichten van de samenwerking, bij de aanbesteding, tijdens de samenwerking en bij het contractbeheer. Neem mensen mee in de gedachtegang en zorg voor een goede

communicatie. Zorg dat iedereen weet wat de afwegingen zijn, de voor- en nadelen, wat de redenen zijn voor een bepaalde keuze en wat de gevolgen zijn als je het anders doet.

10 BIJLAGEN

Bij deze rapportage horen de volgende bijlagen:

- A. Opdrachtformulering
- B. Vragenlijst gemeenten
- C. Vragenlijst referentieproject beheersorganisatie
- D. Vragenlijst referentieproject gemeente
- E. Vervoersanalyse "Indeling gemeenten"
- F. Rapport AKD over samenwerkingsvormen (d.d. 4 mei 2021)

Verder zijn bij de opdrachtgever beschikbaar:

- alle ingekomen ingevulde vragenlijsten;
- gespreksnotities van de interviews;
- werkdocument met een samenvatting van de standpunten.