

GOVERNANCE NOTITIE APRIL 2019

N.A.V. DE WIJZIGINGSWET MELDKAMERS

Aan: Bestuurlijk Meldkamer Beraad

Datum:...

Status: Ter vaststelling

Auteur: Josta van Brouwershaven

Telefoonnummer: 0627825611



INLEIDING

Voor u ligt de notitie die de multidisciplinaire governance in het meldkamerdomein duidt. Het is een stuk van en voor alle betrokken partijen, te weten het ministerie van JenV, de politie, de KMar, de RAV's, de veiligheidsregio's en de Landelijke Meldkamer Samenwerking. Dit stuk is van belang omdat de Wijzigingswet meldkamers de organisatie van de meldkamers opnieuw inricht. De uitgangspunten bij deze nieuwe organisatie zijn:

1. Het beheer van de meldkamers wordt ondergebracht bij de politie.
2. De hulpdiensten zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de eigen meldkamerfunctie.
3. De toekomstige meldkamers zijn in staat om werkzaamheden van elkaar over te nemen.
4. Er worden maximaal tien meldkamers ingericht.
5. Lokaal maatwerk blijft, binnen de grenzen van het landelijk beheer door de politie, mogelijk.
6. En tot slot wordt er een herkenbare governance-structuur gecreëerd, waarbinnen alle betrokken partijen invloed kunnen uitoefenen op de hoofdlijnen van beleid en beheer die over de middellange en lange termijn gaan.

Het vastleggen van een multidisciplinaire governance voor het beheer is dus een belangrijk onderdeel van de nieuwe wet. Hierbij gaat het zowel om de landelijke als de lokale governance en de koppeling hiertussen. Deze governance notitie geeft heldere kaders, over eigenaarschap en bijbehorende verantwoordelijkheden, die ten goede komen aan de functionaliteit en kwaliteit van de meldkamers. Typerend voor deze notitie is dat alle betrokken lagen en partijen invloed hebben op de inhoud van de hoofdlijnen van beleid en beheer. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de inrichting van de planning- en controlcyclus en de vormgeving van de lokale behoeftestelling. Deze samenwerkingsvorm maakt het mogelijk om lokale wensen in te brengen in het beleids- en bestedingsplan voor de meldkamers. Het wetsvoorstel biedt een grondslag voor de governance van het beheer. Een evenwichtige multidisciplinaire governance zorgt daarbij voor de nodige af- en overeenstemming tussen partijen. Dit is nodig voor de realisatie van het doel om te komen tot een netwerk van maximaal tien operationeel en beheersmatig met elkaar verbonden meldkamers, waarop de disciplines hun meldkamerfuncties (gezamenlijk) kunnen uitvoeren. Alleen zo kunnen de hulpdiensten 24/7 honderd procent bereik- en beschikbaar zijn voor de burger in nood.

Dit document is met de kennis van nu samengesteld. In tegenstelling tot veel andere notities zal deze niet definitief zijn maar meegroeien met de inzichten die we opdoen in de praktijk. Daarom evalueren we - alle betrokken partijen - de governance-structuur ieder jaar. Waar nodig past het ministerie de ministeriële regeling aan.

Tot slot willen we nadrukkelijk benoemen dat enkel het beheer waaronder de meldkamers functioneren wijzigt. Dit betekent onder andere dat de nieuwe inrichting geen gevolgen heeft voor de bestaande gezagsrelaties. Zo is met betrekking tot hulpverlening en openbare orde de gezagsrol van de burgemeester over de brandweer en over de politie geregeld in de Wet

veiligheidsregio's en de Politiewet 2012. Ook kan de burgemeester, uit het oogpunt van openbare orde, aan de Regionale Ambulancevoorzieningen in haar gemeente aanwijzingen blijven geven.

Het stuk is opgedeeld in twee hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk lichten we de basisstructuur toe. In het tweede hoofdstuk tonen we aan de hand van de planning en controlcyclus hoe deze basisstructuur zijn weerslag heeft in de praktijk.

HOOFDSTUK 1

In dit hoofdstuk leggen we de fundering voor de governancestructuur. Eerst is te lezen welke partijen betrokken zijn bij de multidisciplinaire governance en welke rol zij hebben. Daarna zijn de formele vergaderingen uiteengezet, gevolgd door een toelichting over de hulpstructuren die fungeren als de verbindingsknopen tussen landelijk en lokaal. Vervolgens leggen we uit welk mandaat de partijen nodig hebben om deze governance te laten werken in de praktijk. Tot slot zal dit hoofdstuk eindigen met wat deze nieuwe wet betekent voor de gezagsrollen.

1.1 Betrokken partijen

Zoals eerder genoemd bevat het wetsvoorstel een grondslag voor de governance van het beheer. De governancestructuur is bewust niet vastgelegd in de wet, zodat alle betrokken partijen in het meldkamerdomein invloed kunnen hebben op de nieuwe governance. Dit heeft als voordeel dat we wendbaar zijn in de praktijk. Omdat alle partijen zijn betrokken bij de multidisciplinaire governance, zijn zij ook allen mede-verantwoordelijk voor de goede werking hiervan. Hieronder staat beknopt beschreven om welke partijen het gaat en welke rol zij hebben:

Ministerie van Justitie en Veiligheid

De portefeuilles die raken aan het meldkamerdomein vallen binnen het departement onder het Directoraat-Generaal Politie en Veiligheidsregio's (DGPenV). De minister van JenV stelt met betrekking tot de meldkamers de hoofdlijnen van beleid en beheer vast. Het vaststellen doet hij in overeenstemming met anderen die op dit punt verantwoordelijkheid dragen.

Hiernaast is de minister (onder andere) politiek verantwoordelijk voor de politie en stelselverantwoordelijk voor de inrichting en werking van de rampenbestrijding en crisis-beheersing. Het ministerie is verder eigenaar van het netwerk C2000 en van het Geïntegreerde Meldkamer Systeem (GMS). In de multidisciplinaire governance heeft het ministerie dan ook een regierol bij de werking van de wet. Daaronder valt mede de samenwerking, de bekostiging en het vaststellen en monitoren van de hoofdlijnen van beleid en beheer.

Disciplines

Er zijn vier disciplines die meebeslissen over de governance van het beheer binnen het meldkamerdomein, te weten de politie, de ambulancezorg, de veiligheidsregio's en de Koninklijke Marechaussee. De Veiligheidsregio kent twee uitingsvormen: ten eerste de brandweer voor de dagelijkse brandweezorg en ten tweede de veiligheidsregio voor de opgeschaalde situaties bij rampen, crises en incidenten. Op lokaal niveau zijn alle hulpdiensten gebruiker van de meldkamers en verantwoordelijk voor de uitvoering van de meldkamerfunctie binnen hun discipline op de tien locaties. Op landelijk niveau brengen de disciplines wensen tot verandering in namens de gehele sector voor de betreffende discipline. De politie is daarnaast ook beheerder van de meldkamer en is daardoor verantwoordelijk voor onder andere de huisvesting en de ICT systemen. Zie hier meer over onder het kopje 'Landelijke Meldkamer Samenwerking'.

De Wijzigingswet brengt met zich mee dat er in één meldkamer verschillende Regionale Ambulancevoorzieningen en veiligheidsregio's zijn gesitueerd. Waar dit zich voordoet moeten de

betrokken evenknieën per discipline een convenant sluiten dat afspraken bevat over de gezamenlijke uitvoering van de meldkamerfunctie op de desbetreffende meldkamer. Dit hoeven we daarom niet mee te nemen in deze governance notitie.

Mandaat

De disciplines zijn in alle overleggen vertegenwoordigd op zowel landelijk als lokaal niveau. Het is hierbij van groot belang voor de werking van de governance dat alle afgevaardigden de beslissingsbevoegdheid van hun achterban krijgen die zij nodig hebben voor hun vertegenwoordigende rol in het betreffende overleg. Concreet gaat het dan om mandaat op beleid, beheer en de vraagarticulatie in het meldkamerdomein.

Landelijke Meldkamer Samenwerking

Het beheer van de (ten hoogste) tien meldkamers worden bij de inwerkingtreding van de wet ondergebracht bij de politie. Deze draagt ervoor zorg dat alle tien de meldkamers worden ingericht en functioneren. Dit betekent concreet dat alle partijen toewerken naar één virtuele, genetwerkte organisatie waarbij meldkamers elkaars taken kunnen overnemen als er bijvoorbeeld een meldkamer uitvalt. Dit alles om ervoor te zorgen dat de hulpdiensten op de meldkamers een betrouwbare partij blijven voor de burger in nood.

Om dit te realiseren is er binnen de politie een zelfstandig gepositioneerd onderdeel opgericht: de Landelijke Meldkamer Samenwerking (LMS). De LMS moet een herkenbaar aanspreekpunt worden voor iedereen uit het meldkamerdomein en is verantwoordelijk voor een nieuwe inrichting van de bedrijfsvoering op de meldkamers; het beleid, beheer en de vraagarticulatie. De invulling hiervan doet de LMS samen met de andere betrokken partijen op verschillende niveaus, zowel landelijk als lokaal (zie paragraaf 1.2 en 1.3). De LMS ondersteunt en neemt daarbij initiatief om de samenwerking te stimuleren, zodat de betrokken partijen gezamenlijk komen tot een afgewogen bedrijfsvoering waar consensus over is.

Locaties

De meldkamer is de fysieke plaats waar de disciplines hun meldkamerfuncties uitvoeren. Samen streven zij er naar continu beschikbaar te zijn en op de hoogst mogelijke kwaliteit de burger in nood te ondersteunen. Om deze doelen te halen is naast een goed werkend systeem ook goede informatiedeling tussen de hulpdiensten en locaties van belang. Alleen zo kan een meldkamer waar nodig een incident locatie-onafhankelijk oppakken.

De transitiefase naar de tien meldkamers is in 2011 gestart. Er zijn op dit moment nog zeventien meldkamers, maar de verwachting is dat we deze fase voor 2023 kunnen afronden. We werken toe naar de volgende meldkamerlocaties en gebieden per discipline:

Locatie	Eenheid politie	Veiligheidsregio's	RAV's
Amsterdam	Amsterdam	Amsterdam-Amstelland	Amsterdam
Haarlem	Noord-Holland <i>Ook: KMar</i>	Kennemerland Zaanstreek-Waterland Noord-Holland-Noord	Amsterdam Amsterdam Noord-Holland-Noord
Drachten	Noord-Nederland	Fryslan Groningen Drenthe	Fryslan Groningen Drenthe

Apeldoorn	Oost-Nederland	IJsselland Twente NO-Gelderland Gelderland-Midden Gelderland-Zuid	IJsselland Twente NO-Gelderland Gelderland-Midden Gelderland-Zuid
Hilversum	Midden-Nederland	Utrecht Flevoland Gooi- en Vechtstreek	Utrecht Flevoland Gooi- en Vechtstreek
Den Bosch	Oost-Brabant	Noord-Brabant Brabant-Zuid Oost	Noord-Brabant Brabant-Zuid oost
Bergen op Zoom	Zeeland-Midden West Brabant	Midden-West Brabant Zeeland	Midden-West Brabant Zeeland
Maastricht	Limburg	Limburg-Zuid Limburg-Noord	Limburg-Zuid Limburg-Noord
Rotterdam	Rotterdam	Rotterdam-Rijnmond Zuid-Holland-Zuid	Rotterdam-Rijnmond Zuid-Holland-Zuid
Den Haag	Den Haag	Haaglanden Hollands-Midden	Haaglanden Hollands-Midden

Elke meldkamerlocatie heeft een eigen veiligheidscontext, historie en cultuur. Hier houden we in deze governance rekening mee door alle meldkamers een stem te geven (zie paragraaf 1.2).

1.2 Hoofdstructuren

De bovenstaande partijen komen regelmatig in verschillende samenstellingen bijeen. Zo kunnen zij de kwaliteit van de meldkamers behouden en waar nodig verbeteren. In totaal zijn er vier overleggen, twee op landelijk niveau en twee op lokaal niveau. Onderstaande invulling van de vergaderingen is gevormd aan de hand van de Memorie van Toelichting en de gezamenlijke betekenis die de betrokken partijen hieraan hebben gegeven. In hoofdstuk twee staat de wisselwerking tussen landelijk en lokaal uitgewerkt.

Het Bestuurlijk Meldkamer Beraad (BMB): (bestuurlijke regiegroep in de MvT)

- is een overleg op landelijk niveau;
- monitort de werking van de wet waaronder de samenwerking en de opgestelde kaders voor beleid en beheer;
- stelt hoofdlijnen van beleid en beheer, zoals opgenomen in het meerjarig beleids- en bestedingsplan en de jaarverantwoording, voor ter vaststelling door de minister;
- beslist over voorstellen van het Strategisch Meldkamer Beraad die bestuurlijke borging behoeven;
- fungeert als eerste bestuurlijk escalatieniveau;
- komt ten minste twee keer per jaar samen.

De leden van het BMB zijn:

- een vertegenwoordiger van de minister JenV, DGP&V (voorzitter);
- een vertegenwoordiger van de minister van VWS;
- een vertegenwoordiger van de minister van Defensie;
- een landelijke vertegenwoordiger van het bestuur van AZN;
- een landelijke vertegenwoordiger van de veiligheidsregio's;
- een landelijke vertegenwoordiger van de politie, lid van de korpsleiding.

* De voorzitter van het SMB is ook aanwezig, maar is geen lid.

Escalationniveau:

Het BMB besluit op basis van consensus. Als de partijen niet tot overeenstemming komen, dan kunnen zij het beslispunt doorschuiven naar de Minister. Alle betrokken partijen moeten daarbij aangeven waarom zij wel of niet kunnen instemmen met het voorstel. De Minister neemt op basis van deze input een besluit.

Het Strategisch meldkamer Beraad (SMB):

- is een overleg op landelijke niveau;
- verzamelt de vraagarticulatie en ontwikkelingen;
- is beleidsvormend op landelijk niveau;
- draagt zorg voor het opstellen van het meerjarig beleids- en bestedingsplan en de jaarverantwoording op landelijk niveau;
- bewaakt de uitvoering van het beleids- en bestedingsplan;
- beslist binnen de kaders van het BMB over de uitvoering van beleid en beheer;
- doet voorstellen voor de agendavoorbereiding van het BMB;
- adviseert het BMB;
- stelt (zo nodig tijdelijke) hulpstructuren in die bijdragen aan het realiseren van de vastgestelde kaders op beleid en beheer;

De leden van het SMB zijn:

- een landelijke vertegenwoordiger van de veiligheidsregio's (voorzitter);
- een vertegenwoordiger van het Ministerie van JenV;
- een landelijke vertegenwoordiger van het bestuur van AZN;
- een landelijke vertegenwoordiger van de politie, tevens directeur van de LMS;
- een landelijke vertegenwoordiger van de KMar;

Escalationniveau:

Het SMB besluit op basis van consensus. Als de partijen niet tot overeenstemming komen, dan kunnen zij het beslispunt doorschuiven naar het BMB. Alle betrokken partijen moeten daarbij aangeven waarom zij wel of niet kunnen instemmen met het voorstel.

Directie Team (DT):

- is een lokaal overleg;
- is meldkamer gebonden;
- is een slagvaardig team, met het juiste mandaat;
- bewaakt de uitvoering op lokaal niveau;
- maakt beleid voor de lokale veiligheidscontext;
- stemt in met keuze hoofd meldkamer;
- haalt de vraagarticulatie op;
- signaleert ontwikkelingen;
- de lokale behoeften worden via de LMS overgedragen.

De samenstelling van het DT bestaat ten minste uit:

- een lokale vertegenwoordiging op managementniveau van de veiligheidsregio's (voorzitter);
- een lokale vertegenwoordiging op managementniveau van de RAV's;
- een lokale vertegenwoordiger op managementniveau van de politie;
- voor Haarlem: een lokale vertegenwoordiger op managementniveau van de KMar;
- de directeur van de LMS.

Escalatieniveau:

Het DT besluit op basis van consensus. Als de partijen niet tot overeenstemming komen, dan kunnen zij het beslispunt doorschuiven naar het SMB. Alle betrokken partijen moeten daarbij aangeven waarom zij wel of niet kunnen instemmen met het voorstel.

Operationeel Overleg Meldkamers (OOM):

- is een lokaal overleg;
- is meldkamer gebonden;
- is uitvoerend;
- is een slagvaardig team, met het juiste mandaat;
- heeft de leiding binnen de meldkamer;
- maken een afweging tussen operatie en bedrijfsvoering;
- implementeert landelijke vernieuwing;
- haalt de vraagarticulatie van de gebruikers op;
- de lokale behoeften worden via de LMS overgedragen.

De samenstelling van het OOM bestaat ten minste uit:

- hoofd meldkamer, sectorhoofd Operationeel Centrum politie (voorzitter);
- een lokale vertegenwoordiging van de veiligheidsregio's;
- een lokale vertegenwoordiging van de RAV's;
- een lokale vertegenwoordiger van de politie;
- voor Haarlem: een lokale vertegenwoordiger van de KMar;
- een kwartiermaker bedrijfsvoering voor die locatie.

1.3 Hulpstructuren

Naast de hoofdstructuren kent het meldkamerdomein ook diverse hulpstructuren die bijdragen aan de samenwerking. In het verleden is gebleken dat de agenda van het SMB te uitgebreid werd voor de maandelijkse vergadering. Omdat het van belang is dat de kwaliteit van de meldkamers hoog blijft, is ervoor gekozen om bepaalde onderwerpen in een apart overleg voor te bereiden. Op deze manier is het mogelijk om alle thema's volledig te behandelen en betrekken we het netwerk optimaal. De belangrijkste hulpstructuren die bijdragen aan de werking van de governancestructuur lichten we hieronder toe.

Discipline Overleg (DO):

- is een landelijke bijeenkomst;
- is beeldvormend over de ontwikkelingen binnen de betreffende discipline;
- signaleert gezamenlijke ontwikkelingen;
- kan voorstellen doen om onderwerpen op de agenda van het SMB te zetten;
- **de landelijke behoeften worden via de LMS overgedragen.**

De leden van het DO zijn:

- directeur LMS (voorzitter);
- een landelijke adviseur van de veiligheidsregio's;
- een landelijke adviseur van de RAV's;
- een landelijke adviseur van de politie;
- een landelijke adviseur van de KMar.

Hoofden Meldkamer (HM):

- is een landelijke bijeenkomst;

- is signaalvormend;
- heeft een coördinerende functie;
- is de stem van alle locaties;
- is de verbinding tussen lokaal en landelijk;
- de lokale behoeften worden via de LMS overgedragen naar het DO of SMB.

De leden van het HM zijn:

- directeur LMS (voorzitter);
- alle hoofden meldkamers.

HOOFDSTUK 2

In hoofdstuk 1 is de basis van de multigovernance geduid. In dit tweede hoofdstuk laten we zien hoe deze governance er concreet uit ziet in de praktijk. Dit doen we aan de hand van de Planning en Control cyclus (PenC cyclus).

2.1 Uitgangspunten

We streven naar tien genetwerkte meldkamers die elkaar zo nodig kunnen vervangen. Dit bereiken we enkel als we gezamenlijk toewerken naar deze stip op de horizon. Om dit doel samen te bereiken, hanteren we voor de PenC cyclus de volgende uitgangspunten:

1. Er is één gezamenlijke visie voor 2020 en verder.
2. Er is één meerjarenplan.
3. Er komt één landelijk beheer.
4. Er is één begroting.
5. De PenC cyclus is gelinkt aan die van de politie en het Rijk.

2.2 Tijdspad

Het beheer van de meldkamers maakt straks onderdeel uit van de politie en hiermee ook van de planning en controlcyclus van politie. De gezamenlijk governance van de PenC cyclus kan zelf worden opgesteld binnen de planning en deadlines voor de jaarstukken van politie. Omdat deze data bepalend zijn voor het proces, hebben ze een centrale rol in de PenC cyclus. Het gaat om de onderstaande acties en deadlines:

- Jaaraanschrijving: 1 december (T-2).
Samen met de betrokken partijen overlegt JenV met de leden van het SMB wat de financiële behoeftes zijn. De minister van JenV geeft vervolgens voor 1 december de definitieve inhoudelijke en budgettaire kaders aan.
- Inleveren van het beleids- en bestedingsplan: 1 september (T-1).
Tussen 1 december (T-2) en 1 september (T-1) moeten wij ons beleids- en bestedingsplan opstellen.
- Besluitvorming vindt plaats tussen 1 september en 1 december (T-1).
- Uitvoering van het beleids- en bestedingsplan: gedurende dat jaar (T).
- Monitoren van de voortgang: gedurende het uitvoerende jaar per kwartaal middels een 4-, 8- en 12-maandsrapportage (T).
- Verantwoording middels een jaarverslag en de jaarrekening: in het jaar erop (T+1).

2.3 Fases

De vorige paragraaf laat zien dat we tussen 1 december (T-2) en 1 september (T-1) ons beleids- en bestedingsplan moeten opstellen. Dit betekent concreet dat we tien maanden de tijd hebben om met het gehele netwerk een stuk op te leveren waar consensus over is. We willen dit in drie fases realiseren: 1. Het inbrengen en ophalen van de vraagarticulatie; 2. De analyse van de vraagarticulatie; 3. De voorbereiding en 4. Het keuzeprocess. Op basis van de jaaraanschrijving van 1 december 2019 lichten we de fases hieronder toe.

Fase 1: de vraagarticulatie - tussen 1 december 2019 en 1 maart 2020

De disciplines, de LMS en het ministerie kunnen gedurende deze fase hun wensen aandragen. Het ministerie heeft in de jaaraanschrijving reeds in afstemming met de LMS de kaders voor de politie en de meldkamers aangegeven. De LMS draagt de wensen van de disciplines via het DO over naar het SMB.


In deze fase wordt via de twee overlegstructuren (DT en OOM) door de meldkamers inbrenging geleverd over wat zij volgend jaar nodig hebben om hun taken uit te voeren. De LMS zorgt ervoor dat deze vragen tijdig bij het SMB terechtkomen.

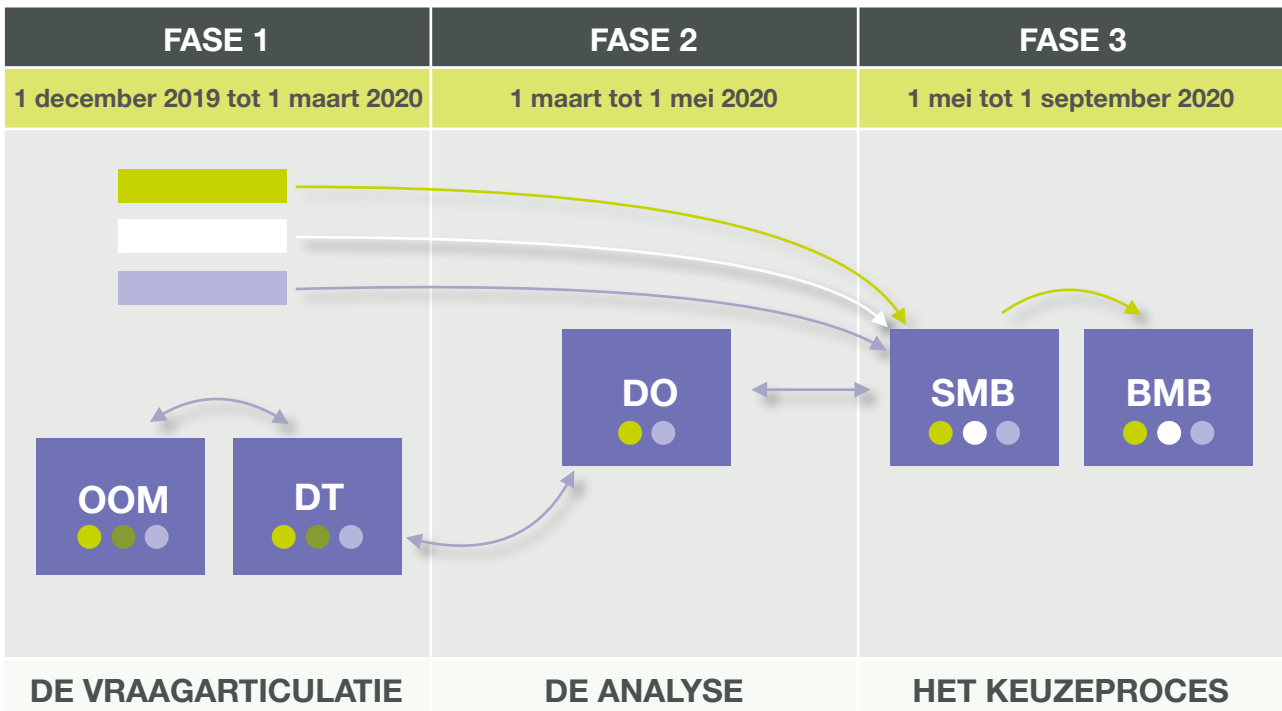
Fase 2: de analyse - tussen 1 maart en 1 mei 2020

Na het inbrengen en ophalen van de vraagarticulatie worden deze wensen geanalyseerd ter voorbereiding op het keuzeproces. De wensen komen samen in het SMB, in de vorm van het beleids- en bestedingsplan 2021 tot 2025. Hier wordt besloten voor welke vragen een impactanalyse nodig is en binnen welke prioritering dilemma's en scenario's de vraagstukken geplaatst kunnen worden. Hiervoor kan het SMB een beroep doen op het DO.

Fase 3: het keuzeproces - tussen 1 mei en 1 september 2020

In deze laatste fase worden alle wensen afgewogen. Het SMB doet de inhoudelijke voorbereiding voor het BMB. Op basis van de bevindingen uit de analysefase geeft het SMB een advies aan het BMB. Het BMB maakt uiteindelijk, voor 1 september 2020, een definitieve keuze.

Legenda	Kleur
Locaties	
Disciplines	
Ministerie	
LMS	



Visuele weergave van het tijdsplan en de fase gedurende het opstellen van het beleids- en bestedingsplan.

2.4. Verandering binnen en buiten de kaders

Het gehele netwerk is dus betrokken bij de totstandkoming van de hoofdlijnen van beleid en beheer. Allereerst stelt de minister via de Jaaraanschrijving de beleids- en financiële kaders voor de hoofdlijnen voor beleid en beheer vast. Dit geeft duidelijkheid over de ruimte waarbinnen men kan opereren. Ieder jaar kunnen partijen hun vragen in deze cyclus aanleveren.

In de praktijk zien we echter dat partijen hun behoeftes het hele jaar door doorgeven. Of we de wens tot verandering direct kunnen behandelen of dat we hiermee wachten tot het volgende beleids- en bestedingsplan, hangt af van het type verandering. We kennen twee type veranderingen:

1. Wensen tot verandering die *binnen* de afgesproken kaders van beleid en beheer vallen.
Hierbij kan je denken aan de dagelijkse bedrijfsvoering, going concern en het lifecycle management.
2. Wensen tot verandering die *buiten* de afgesproken kaders van beleid en beheer vallen.
Hierbij kan je denken aan voorstellen voor ontwikkelingen en beleidsvoornemens voor nieuwe kaders die effect hebben op de bedrijfsvoering.

In principe hanteren we in deze governance dat we beleid buiten de kaders doorschuiven naar het nieuwe beleids- en bestedingsplan. Beleid binnen de kaders kan de LMS, afhankelijk van de noodzaak, de grootte en bijbehorende kosten, direct oppakken. Van belang is dat alle veranderingen, met het oog op de toekomst, op een kwalitatief hoogwaardig niveau worden doorgevoerd.

2.5 Uitvoering en verantwoording

Als het beleids- en bestedingsplan is vastgesteld, is het van belang dat alle partijen blijven samenwerken gedurende de uitvoering. Het is van belang dat iedereen zowel een bijdrage levert aan de 4-, 8-, en 12-maandsrapportages, als aan de jaarverantwoording achteraf.