



Rijksoverheid

Handelingsperspectieven en best practices verbonden partijen

Sharon Blair-Zuiderhoff
Martijn Baart
Thijs Boertien

 TwynstraGudde

25 november 2020

Impact op morgen.





Colofon

Opdracht:

Een opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Auteurs:

Martijn Baart, Sharon Blair-Zuijderhoff en Thijs Boertien (TwynstraGudde)

Begeleidingscommissie:

Jan-Kees Vos (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties)

Wijnand de Vries (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties)

Sjir Hanssen (Gemeente Rheden)

Roger Broer (Vereniging van Nederlandse Gemeenten)

Caroline Bakker (Vereniging van Nederlandse Gemeenten)

Willem Bakx (Provincie Zuid-Holland)

Manouska Molema (Provincie Overijssel)

Sandra Reynaers (Unie van Waterschappen)

Yvon van Loon (Statenlidnu)



Inleiding

Aanleiding

De rol van overheden is de afgelopen jaren aan verandering onderhevig. Zo verandert de rolopvatting van de overheden zelf; ten gevolge van bezuinigingen trekken overheden zich terug uit bijvoorbeeld gebiedsontwikkelingen of ten aanzien van initiatieven (wel regie, geen kosten) en wordt er gestreefd naar vermindering van bestuurlijke drukte. Daarom worden verbonden partijen opgericht, veelal samen met andere overheden of particuliere samenwerkingspartners, om als uitvoeringsorganisatie beleid uit te voeren. Verbonden partijen zijn privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisaties waarin de provincie, onderscheidenlijk gemeente een bestuurlijk en een financieel belang heeft. Zij dienen een publiek belang en zijn een middel om publieke doelen te realiseren.

Verbonden partijen worden opgericht, veelal samen met andere gemeenten, overheden of particuliere samenwerkingspartners, om als uitvoeringsorganisatie het beleid uit te voeren. Verbonden partijen dienen een publiek belang en zijn een middel om publieke doelen te realiseren.

Het gaat er daarbij om dat beoogde maatschappelijke doelen door die verbonden partijen worden gerealiseerd en of de samenwerking wordt gedragen door een gemeenschappelijke visie. Het gaat ook - misschien wel juist - om de wijze waarop de volksvertegenwoordiging hierover wordt geïnformeerd en daarbij worden betrokken.

Een belangrijke uitdaging die samengaat met de toename van verbonden partijen, is het zoeken naar en behouden van een balans tussen effectiviteit, slagkracht en legitimiteit. Tegelijkertijd is er een continue discussie over de organisaties die namens decentrale overheden taken uitvoeren. Het gaat dan om hun governance, hun legitimiteit en de democratische controle op hun werkzaamheden. De aandacht voor de betrokkenheid van de volksvertegenwoordiging, gelet op de kaderstellende en controlerende rol is voor het ministerie van BZK dan ook een belangrijke focus.

In het licht hiervan heeft het ministerie van BZK de opdracht gegeven om handelingsperspectieven te ontwikkelen voor de instrumenten die gebruikt worden om de grip op verbonden partijen te verstevigen. Om te komen tot deze handelingsperspectieven heeft TwynstraGudde een uitvoerige documentstudie gedaan en zeven cases geselecteerd en geïnterviewd. De opgehaalde informatie maakt integraal onderdeel uit van dit overzicht, de instrumenten dan wel de handelingsperspectieven.

Toelichting handelingsperspectieven

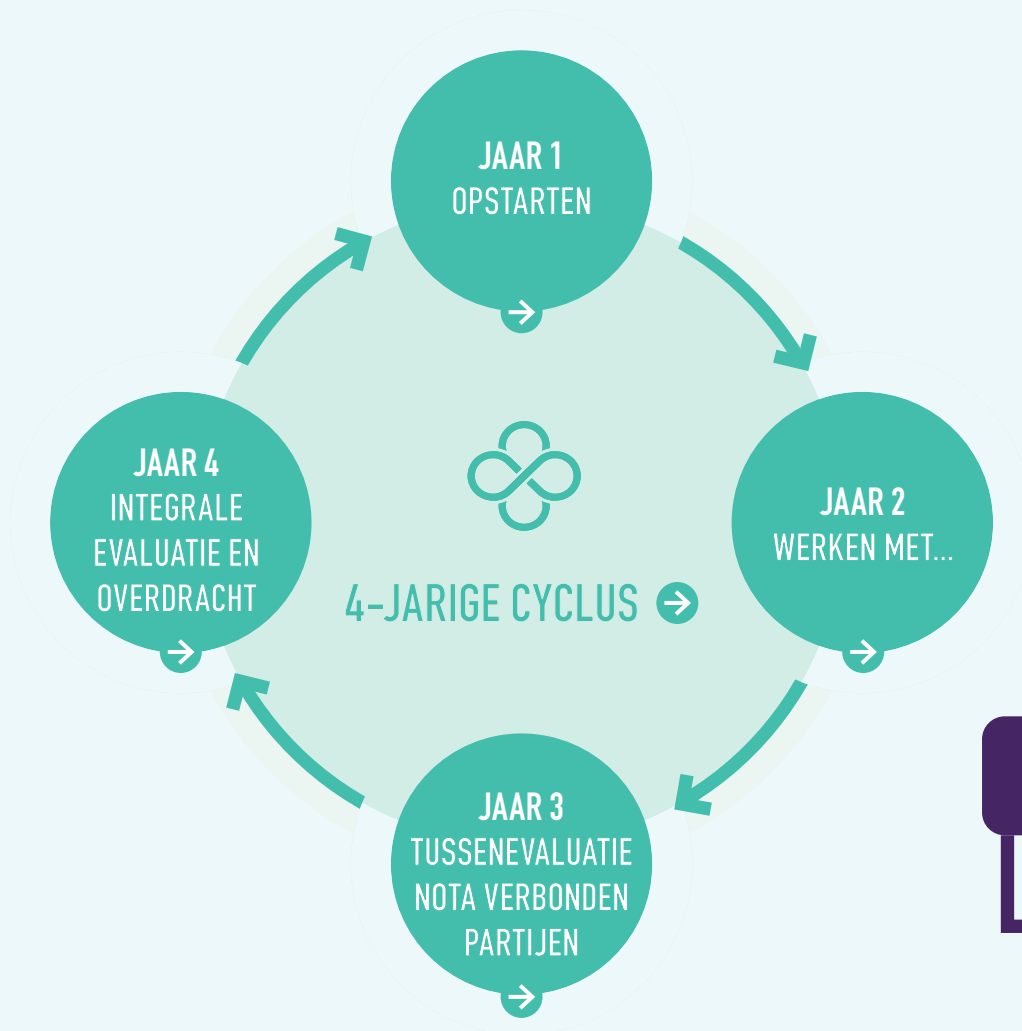
Een handelingsperspectief biedt simpel gezegd een handreiking voor beschikbare mogelijkheden om in een bepaalde situatie te handelen. Een handelingsperspectief is bedoeld om een doel te bereiken en is gebaseerd op een gezamenlijke basis van normen en waarden van waaruit keuzes worden gemaakt die bijdragen aan het gewenste resultaat, de ambitie of de opgave.

In totaal heeft TwynstraGudde drie handelingsperspectieven ten aanzien van verbonden partijen ontwikkeld. Deze handelingsperspectieven zijn zoveel mogelijk gekoppeld aan natuurlijke momenten in de cycli van volksvertegenwoordigende organen. Wij hanteren als basis voor het handelingsperspectief daarom de vierjarige cyclus van een gemeenteraad, onderscheidenlijk provinciale staten en algemeen bestuur ([eerste handelingsperspectief](#)). Naast de vierjarige cyclus bestaan éénjarige jaarcyclus die ieder jaar door decentrale overheden doorlopen worden. De eenjarige cyclus maakt inzichtelijk op welke manier en op welke momenten het volksvertegenwoordigende orgaan haar kaderstellende en controlerende rol kan invullen ([tweede handelingsperspectief](#)).

Omdat we van mening zijn dat het toetreden en uittreden van verbonden partij een cruciaal moment is waarop de volksvertegenwoordiging een afweging kan maken over het bestuurlijke en financiële belang van een verbonden partij, doen we hiertoe ook een handreiking ([derde handelingsperspectief](#)).



Drie handelingsperspectieven



WAT ZIJN VERBONDEN PARTIJEN? ➔
WAT MAAKT HET COMPLEX? ➔



Wat zijn verbonden partijen?

Definitie 'verbonden partij'

In het algemeen hanteren Nederlandse overheden in hun kadernota verbonden partijen een definitie van verbonden partijen die overeenkomstig is met het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). Artikel 1, onderdeel b, van het BBV definieert verbonden partijen als *privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisaties waarin de provincie, onderscheidenlijk gemeente een bestuurlijk en een financieel belang heeft*. Een bestuurlijk belang betekent dat de provincie dan wel gemeente zeggenschap heeft, hetzij uit hoofde van vertegenwoordiging in het bestuur hetzij uit hoofde van stemrecht. Van een financieel belang is sprake als de provincie, onderscheidenlijk gemeente financieel kan worden aangesproken wegens het functioneren van de verbonden partij of wanneer de deze geld kan kwijtraken bij een faillissement van een verbonden partij.

Publiekrechtelijke samenwerkingsvormen

Bij publiekrechtelijke verbonden partijen gaat het om de deelname van een decentrale overheid aan gemeenschappelijke regelingen op basis van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen (hierna: Wgr). De Wgr is in essentie het wettelijk kader voor de – vrijwillige – samenwerking tussen gemeenten voor de uitvoering van lokale taken. De Wgr biedt het juridisch kader voor verschillende samenwerkingsvormen tussen bestuursorganen van gemeenten, provincies en waterschappen. Dit maakt het mogelijk de zwaarte van het organisatorisch verband af te stemmen op de aard van de in gezamenlijkheid te behartigen taken.

Het openbaar lichaam

Aan een openbaar lichaam kunnen bevoegdheden worden gedelegeerd. Van de samenwerkingsvormen binnen de Wgr is dit de meest uitgebreide vorm. Een openbaar lichaam heeft verplicht een Algemeen Bestuur (AB), een voorzitter en een Dagelijks Bestuur (DB). Overheden die deelnemen aan een openbaar lichaam kunnen taken en bevoegdheden delegeren aan het openbaar lichaam.

Gemeenschappelijk orgaan

Een Gemeenschappelijk orgaan is een lichtere vorm van samenwerking op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen, met een beperkte rechtspersoonlijkheid. Personeel moet daardoor altijd in dienst zijn van één of meerdere deelnemers. Een Gemeenschappelijk orgaan heeft alleen een DB, zodat sterkere sturing vanuit de afzonderlijke gemeenten vereist is.

Centrumgemeente

In de centrumgemeente constructie worden de taken van verschillende gemeenten uitgevoerd door één gemeente. Een nieuwe rechtspersoon is hierbij niet aan de orde. In feite is sprake van mandaat van bevoegdheden door het ene aan het andere gemeentebestuur. Voor de activiteiten hoeft geen begroting of jaarrekening te worden vastgesteld. De overdracht van taken, bevoegdheden en de informatieverantwoordingsplicht richting deelnemende gemeenten wordt in een bestuursakkoord met de centrumgemeente vastgelegd.

Regeling zonder meer

De 'Regeling zonder meer' vloeit voort uit artikel 1 van de Wgr. Er wordt dan binnen de Wgr samengewerkt, zonder gebruik te maken van de mogelijkheden van het Openbaar lichaam, Gemeenschappelijk Orgaan of de Centrumgemeente. De 'Regeling zonder meer' is een lichte vorm van samenwerking tussen overheden, waar delegeren en mandateren niet aan de orde is. Hierbij valt te denken aan samenwerking via convenanten, intentieverklaringen en bestuursovereenkomsten.

Bedrijfsvoeringsorganisatie

De Bedrijfsvoeringsorganisatie is een lichte vorm van samenwerking, die wordt ingesteld bij een zogenaamde collegeregelings, waaraan uitsluitend colleges deelnemen. De regeling mag alleen worden getroffen 'ter behartiging van de sturing en beheersing van ondersteunende processen en van uitvoeringstaken van de deelnemers' en is bedoeld voor samenwerkingen op het gebied van bedrijfsvoeringsaspecten (zoals personeel, financiën, etc.). Deze variant kent geen AB, DB of voorzitter.

Privaatrechtelijke samenwerkingsvormen

Wanneer de keuze valt op een privaatrechtelijke samenwerking zijn er vele mogelijkheden tot samenwerking en soms zelfs een combinatie daarvan.

Deelnemingen (BV/NV)

Bij het aangaan van een deelneming wordt ervoor gekozen om met behulp van het privaatrecht - en dus niet via publiekrechtelijke bevoegdheden - de vastgestelde beleidsdoelen te realiseren. Het is een participatie met risicodragend vermogen waarbij gelden en bevoegdheden aan de vennootschap worden overgedragen. De decentrale overheid treedt als aandeelhouder als actor op binnen het privaatrecht en is daarmee voor



het recht (grotendeels) gelijkwaardig aan privaatrechtelijke partijen. Het belangrijkste orgaan van de NV en BV is de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA). De AvA gaat over de belangrijkste strategische beslissingen: beslissingen die de continuïteit en het voortbestaan van de organisatie aangaan.

Andere vormen van privaatrechtelijke rechtsvormen die als samenwerkingsvorm voorkomen bij decentrale overheden zijn stichtingen, verenigingen en coöperaties. Deze samenwerkingsvormen zijn, in de meest gebruikte definitie van een verbonden partij, alleen een verbonden partij als tenminste sprake is van een bestuurlijk belang.

Stichting

Een stichting wordt bij notariële akte opgericht om met behulp van een bepaald vermogen een ideëel doel te realiseren. De stichting mag geen winst uitkeren aan de bestuurders of oprichters. Alleen het ideëel of sociaal doel, zoals beschreven in de doelstelling van de stichting, komt voor uitkering in aanmerking. De stichting is een rechtspersoon. Een stichting heeft een bestuur, maar kent geen controlerende mechanisme in de vorm van vergadering van aandeelhouders of leden (zoals een vereniging).

Vereniging

Een vereniging heeft leden. De vereniging kent minimaal een algemene ledenvergadering en een bestuur als organen. Via de statuten kan een raad van toezicht of een raad van commissarissen worden ingesteld. Leden van een algemene ledenvergadering hebben een brede, ook inhoudelijke betrokkenheid bij de organisatie. Het model van de vereniging gaat meer uit van gezamenlijke besluitvorming, dan het model van een vennootschap. Daarnaast kent de vereniging een bestuur dat uit één of meer leden bestaat. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken.

Coöperatie

Een coöperatie is een speciale vereniging, die overeenkomsten aangaat met en voor haar leden. Een coöperatie behartigt de zakelijke belangen van haar leden voor een bepaalde activiteit. Bij gemeenten ontstaan nu coöperaties waarbij de krachten gebundeld worden op het gebied van bijvoorbeeld parkeren. Een coöperatie wordt opgericht met minimaal één partner. De hoogste zeggenschap ligt bij de Algemene Ledenvergadering. Deze vergadering benoemt het bestuur.

Wat maakt het complex?

Verbonden partijen in ontwikkeling

De rol van decentrale overheden is aan verandering onderhevig. Tegelijkertijd is er een blijvende discussie over een *good governance* van, bestuurlijke legitimiteit van en de democratische controle op die organisaties die namens decentrale overheden taken uitvoeren. Dit vraagt ook speciale aandacht voor de betrokkenheid van het kaderstellend en controlerend orgaan van onze decentrale overheden. Het gaat er daarbij niet alleen om of de beoogde maatschappelijke doelen worden gerealiseerd en of de samenwerking via een verbonden partij wordt gedragen door een gemeenschappelijke visie, maar ook en juist om de wijze waarop de het controlerend orgaan wordt geïnformeerd en daarbij wordt betrokken.

Het belang van 'good governance'

Er bestaan meerdere beweegredenen waarom gemeenten gebruik maken van 'de verbonden partij' als instrument. Zo biedt het organiseren van een publieke taak via een verbonden partij, los van de gekozen vorm, kansen voor bijvoorbeeld het delen van financiële risico's met de andere deelnemende partijen (risicospreiding). Het gezamenlijk oppakken van bepaalde taken biedt de deelnemers verder mogelijk schaal- en efficiencyvoordelen. Daarnaast vormt een verbonden partij een bundeling van kennis en kracht waardoor kennisvoordeel kan ontstaan. De verbonden partij kan daarnaast voor decentrale overheden een katalysatorrol vervullen door, met of zonder private partijen, activiteiten te starten die anders niet van de grond zouden komen. De verbonden partij biedt daarbij een platform waarop de verschillende soorten samenwerkingspartners met elkaar aan de slag gaan om bijvoorbeeld de economische structuur van de regio te versterken.

Naast de kansen die verbonden partijen bieden, brengen verbonden partijen voor decentrale overheden ook een bepaalde complexiteit en risico's met zich mee:

- **de verschillende rollen:** de decentrale overheid fungeert richting een verbonden partij niet alleen als opdrachtgever/klant maar ook als eigenaar. Dit brengt een natuurlijke spanning met zich mee. Het belang van een verbonden partij kan immers wezenlijk verschillen van het belang van de gemeente in de rol van opdrachtgever/klant. Zowel het (h)erkennen van deze verschillende belangen als het goed organiseren ervan op ambtelijk en bestuurlijk niveau, is van groot belang.
- **de afstand:** het gevoel dat het bestuur en het bestuur en de volksvertegenwoordiging van de decentrale overheid van de decentrale overheid weinig regie, weinig grip heeft op de verbonden partijen. Dit gevoel wordt vaak versterkt doordat de raad/staten/AB niet altijd volledig op de hoogte zijn van het beschikbare instrumentarium en de sturingsmogelijkheden om hun kaderstellende en controlerende rollen te vervullen.



- **de samenwerking:** het vinden en ontwikkelen van (een subjectief gevoel van) gelijkwaardigheid, een gelijklopende ambitie en gedeelde belangenperceptie blijkt niet altijd evident en makkelijk te bereiken in de praktijk. In een verbonden partij kunnen soms veel overheden en/of andere partners functioneren. Deze partners zijn niet altijd gelijk wat betreft omvang, beschikbare capaciteit etc. De aanwezigheid van deze gelijkwaardigheid en het bijbehorende vertrouwen (en andere wezenlijke parameters bij samenwerking) vereenvoudigen de communicatie tussen beide partijen en de bereidheid om proactief informatie met elkaar te delen.

Basisprincipes van 'good governance' vormen een belangrijk uitgangspunt in de constatering of de uitvoering van decentrale taken, georganiseerd via verbonden partijen, wel of niet goed functioneert. Decentrale overheden leggen hun strategische visie op verbonden partijen daarom idealiter vast in een Nota verbonden partijen. Deze nota bevat meestal een definitie van verbonden partijen die wordt gehanteerd, evenals de type samenwerkingsvormen die onder deze definitie vallen. Vaak komen de volgende aspecten terug in de nota:

- **sturing:** op welke wijze geeft de decentrale overheid strategisch richting aan de verbonden partij (op de te bereiken publieke doelen)?
- **beheersing:** welke maatregelen en procedures neemt/volgt de decentrale overheid zodat zij er zeker van kan zijn dat de verbonden partij bedrijfsmatig goed functioneert?
- **verantwoording:** op welke wijze vindt verantwoording plaats over de rechtmatigheid van de bestedingen, de doelmatigheid en de prestaties?
- **toezicht:** op welke wijze houdt de decentrale overheid toezicht op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken bij de verbonden partij?

Omdat niet in alle gevallen duidelijk is of sprake is van verbonden partijen, is het van belang dat decentrale overheden in hun beleidsdocumenten een toelichting geven op het begrip verbonden partij. Het is interessant om te zien dat – in aanvulling op de 'basisdefinitie' uit het BBV – enkele decentrale overheden zelf positie in nemen in het kader van hun eigen definitie van verbonden partijen. Zo hanteert de gemeente Zaanstad 'het Zaanse kader': Zaanstad ziet ook organisaties waar er *enkel* sprake is van een bestuurlijk belang als verbonden partij. De gemeente Rheden hanteert het uitgangspunt dat een verbonden partij een organisatie is waar de gemeente een bestuurlijk of een financieel belang heeft.

Het staat decentrale overheden echter vrij om hierbij nog een stap verder te gaan. Er kan ook worden besloten om het begrip 'verbonden partij' nog ruimer op te vatten. In dat geval kan de definitie ook samenwerkingspartners bevatten, waarmee in de zin van het BBV *noch* een bestuurlijk, noch een financieel belang bestaat, maar waarmee de decentrale overheid niettemin nauw samenwerkt bij strategisch belangrijke programma's.

Voor dit onderzoek houden wij ons vast aan de stelregel dat decentrale overheden zelf de ruimte mogen opzoeken van de definitie van 'verbonden partijen' mits dit weloverwogen en helder onderbouwd is. Indien dit het geval is zijn wij er van overtuigd dat het voorliggende handelingsperspectief voor alle Nederlandse decentrale overheden van meerwaarde kan zijn.

De complexiteit van 'informatie'

In alle drie de handelingsperspectieven wordt gerefereerd aan termen als informatie, informatievoorziening en type informatie dat vanuit verbonden partijen aan decentrale overheden wordt verstrekt. Dit zijn multi-interpretabele begrippen en in het speelveld van verbonden partijen is het situatie-afhankelijk wat voor duiding er aan het woord informatie wordt gegeven. Het is in het kader van de betekenis van het woord informatie daarom belangrijk om een tweetal noties vooraf te maken.

- Er is een verschil tussen de informatie die verplicht is en informatie die optioneel is. De verplichte informatie en de optionele informatie verschilt ook weer per verbonden partij. Zo is er bepaalde verplichte informatie in het regime van een Wgr maar verschilt de verplichte informatie vanuit een N.V. ook met die informatie vanuit een stichting. Het is in die zin niet zo dat decentrale overheden bij voorbaat alle informatie van privaatrechtelijke samenwerkingsvormen kunnen verlangen die zij willen. Daarom is het belangrijk om als decentrale overheid voor ogen te hebben welke informatie er verplicht is per verbonden partij en welke informatie optioneel is.
- Er is een verschil tussen informatie die door de verbonden partij aan de decentrale overheid wordt verschaft en informatie over een verbonden partij die door het bestuur aan de volksvertegenwoordiging wordt overgebracht.



4-jarige cyclus

Het is een utopie om te denken dat we met dit handelingsperspectief alle problemen rondom democratische legitimiteit op gaan lossen. Er zijn echter wel degelijk mogelijkheden om een hulpmiddel te ontwikkelen waarmee raden meer grip kunnen krijgen op hun verbonden partijen. In onze ogen is een belangrijke randvoorwaarde hierbij dat een dergelijk instrument zoveel mogelijk aansluit bij de belevingswereld en de natuurlijke besluitvormingsprocessen waar volksvertegenwoordigers sowieso al voor staan. Uitgangspunt van onze handelingsperspectieven is daarom dat het instrument niet voelt als ‘extra werk’ maar dat het naadloos past in de cycli die decentrale overheden doorlopen. Vanuit dit perspectief grijpen we in het eerste handelingsperspectief de vierjarige bestuurscyclus aan om afwegingen te maken over het bestuurlijk, financieel én inhoudelijk belang van verbonden partijen.

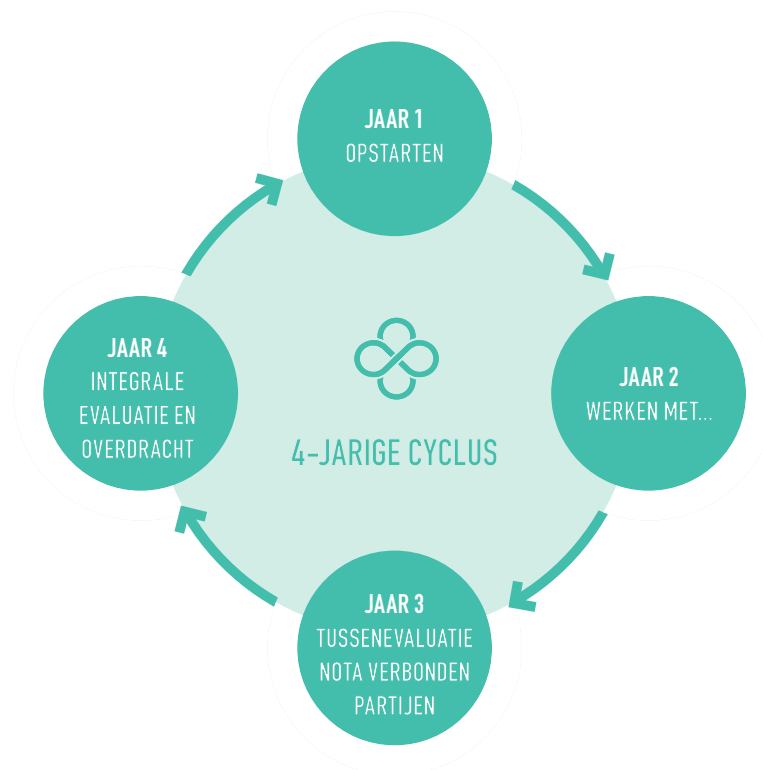
In dit handelingsperspectief lichten we per jaar toe welke accenten gelegd moeten worden om grip te houden op verbonden partijen en op welke momenten idealiter welk gesprek zou moeten worden gevoerd. We reiken, in aanvulling hierop, een gereedschapskist aan met instrumenten die overheden hanteren. Deze instrumenten zijn verzameld na een uitgebreide documentenstudie en aanvullende gesprekken met een zevental decentrale overheden.

In *jaar 1* van de vierjarige bestuurscyclus wordt er *opgestart*. De belangrijkste accenten die in dit jaar worden gelegd zijn het kennismaken met en een oordeel vormen over de verbonden partijen. De *kennismaking* met verbonden partijen gebeurt idealiter via een interactieve werkvorm waarbij de volksvertegenwoordiging op een informele manier meer gevoel krijgt bij (de taken die de verbonden partijen) voor de decentrale overheid oppakt. Daarnaast kan het bestuur zich een oordeel vormen over de verbonden partijen door kennis te nemen van het *overdrachtdossier* vanuit jaar 4 van de vorige bestuursperiode. Parallel hieraan worden in jaar 1 de belangrijkste (lokale) speerpunten vastgelegd in een programma-akkoord. Na vaststelling hiervan moeten de belangrijkste *speerpunten/opgaven* voor de komende vier jaar gekoppeld worden aan de inzet van verbonden partijen. Met de input vanuit de vorige twee accenten kunnen er *sturingskaders* ten aanzien van de verbonden partijen worden geformuleerd. Naast deze accenten is in jaar 1 de reguliere *jaarcyclus* van toepassing.

Jaar 2 van de vierjarige bestuurscyclus staat met name in het teken van het *werken met* de verbonden partijen. In jaar 2 wordt opvolging gegeven aan de uitgangspunten en werkwijzen die in jaar 1 zijn opgezet. In jaar 2 is de reguliere *jaarcyclus* van toepassing.

In *jaar 3* van de vierjarige bestuurscyclus ligt het accent op de *tussenevaluatie*. Idealiter stelt de volksvertegenwoordiging elke vier jaar (een geactualiseerde) *Nota verbonden partijen* vast. Omdat de raad in jaar 3 kan putten uit twee jaar ervaring met de vigerende nota is het goed om deze kaders tegen het licht te houden en indien nodig te herijken. Verder is in jaar 3 de reguliere *jaarcyclus* van toepassing.

Jaar 4 van de vierjarige bestuurscyclus staat met name in het teken van een *evaluatie en overdracht*. Doel hiervan is kennisoverdracht ten behoeve van de inwerking van de nieuwe raad (jaar 1 volgende bestuurscyclus). Het overdrachtdossier bestaat idealiter uit een integrale evaluatie van de verbonden partijen en een overzicht van de belangrijkste kaders ten aanzien van verbonden partijen vanuit de *Nota verbonden partijen*. Naast deze accenten is in jaar 4 de reguliere *jaarcyclus* van toepassing.



Jaar 1: opstarten

Kennis maken met...: Organiseren van een kennismakingsmoment met verbonden partijen

Vanuit documenten en gesprekken komt als best practice naar voren dat het belangrijk is dat je als volksvertegenwoordigend orgaan snel kennis neemt van en kennis maakt met de verbonden partijen die voor jouw organisatie taken uitvoeren. In Jaar 1 van de bestuurscyclus raden we daarom aan om een [informeel kennismakingsmoment](#) te organiseren met de verbonden partijen voor de (nieuwe) volksvertegenwoordigers. Dit draagt bij aan de basiskennis over de verbonden partijen en levert inzicht in de wijze waarop de kaderstellende en controlerende rol kan worden ingevuld. Op deze wijze kunnen verbonden partijen zichzelf presenteren en laten zien op welke manier zij een bijdrage leveren aan de lokale taken waar de decentrale overheid voor staat.

De aard en opzet van de kennismaking kun je als decentrale overheid naar eigen wens invullen. Maak hierbij vooraf in elk geval de afweging op welke manier je een vertegenwoordiging vanuit de verbonden partijen, regionale samenwerkingspartners (zoals andere raden, etc.) en lokale accounthouders vanuit de eigen organisatie een plek wilt geven tijdens de kennismaking.

Oordeel vormen over...: Tot je nemen resultaten 'overdracht' (Jaar 4 vorige raadsperiode)

Na de meer [informele kennismaking](#) raden we aan om de resultaten uit de integrale evaluatie vanuit [Jaar 4](#) van de vorige bestuurscyclus tot je te nemen. Op deze manier kun je jezelf als (nieuwe) volksvertegenwoordiging een oordeel vormen over de huidige stand van zaken van de verbonden partijen.

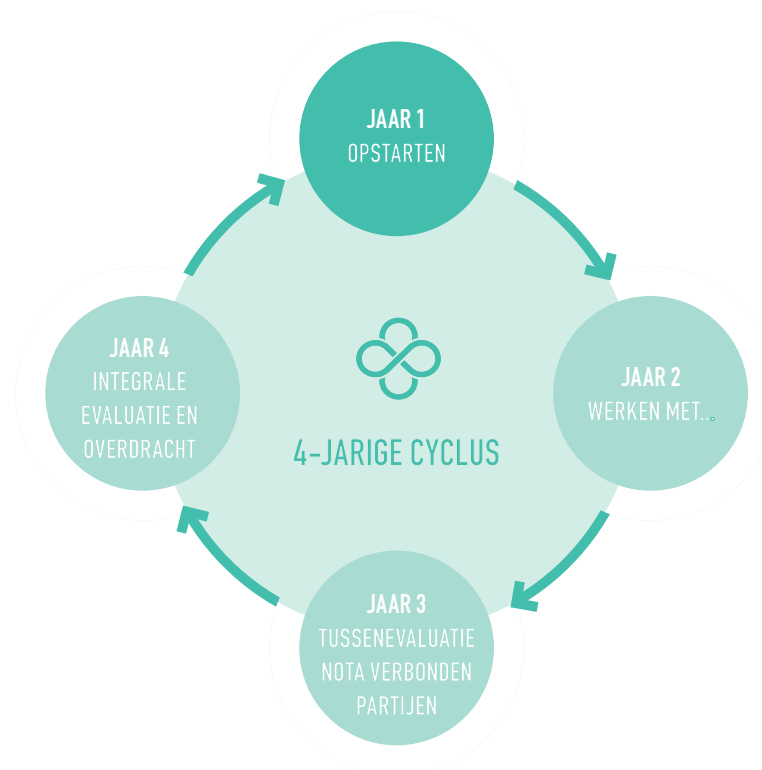
Het overdrachtdossier dat de volksvertegenwoordiging krijgt aangeboden vanuit [Jaar 4 van de vorige bestuurscyclus](#) bestaat uit een integrale evaluatie van de verbonden partijen en een overzicht van de belangrijkste elementen uit de Nota verbonden partijen die de decentrale overheid heeft vastgesteld.

Koppelen lokale speerpunten aan verbonden partijen

In Jaar 1 van de bestuurscyclus staat de verdere ontwikkeling van het coalitieakkoord in een collegeprogramma op de agenda. Deze wordt uiteindelijk door de volksvertegenwoordiging vastgesteld met een aan dit programma gekoppelde begroting.

In het collegeprogramma worden de lokale speerpunten voor de vierjarige bestuurscyclus benoemd en in de tijd uiteengezet. Maak bij het vaststellen van het programma en de onderliggende begroting de koppeling tussen lokale speerpunten en de bijdrage van de verbonden partijen aan de realisatie hiervan. Bespreek en stel vast hoe de verbonden partijen kunnen bijdragen aan de realisatie van de lokale beleidsdoelstellingen en zorg dat dit wordt verankerd in het collegeprogramma en de bijbehorende begroting.

Dit is met de wijziging van de BBV vanaf 2017 expliciet opgenomen voor programmabegrotingen ([instrument: begroting](#))



Formuleer sturingskaders ten aanzien van de verbonden partij

Formuleer sturingskaders ten aanzien van de verbonden partij

Om in het vervolg van de bestuursperiode en de reguliere [jaarlijkse cyclus](#) grip te houden op de verbonden partijen, is het raadzaam om het gesprek aan te gaan hoe het volksvertegenwoordigend orgaan zich verhoudt tot de verbonden partijen en hoe de kaderstellende en controlerende rol wordt ingevuld. Gebruik als onderlegger voor het gesprek hierover de input vanuit de overdracht van jaar 4 van de vorige cyclus ([Jaar 1](#)) en de speerpunten uit de eigen programma's die gekoppeld zijn aan de inzet van verbonden partijen ([Jaar 1](#)).

Het helpt om keuzes te maken hoe je als decentrale overheid om wilt gaan met de verschillende verbonden partijen. Immers, niet elke verbonden partij heeft een zelfde soort aandacht en sturing. We hebben verschillende instrumenten gevonden die decentrale overheden inzetten om keuzes te maken in de sturingsbehoefte per verbonden partij. Wat deze instrumenten als grootste gemeenschappelijke deler hebben, is dat er in de methode ruimte bestaat voor de (variatie in) volgende aspecten:

Financieel: wat is het financieel belang van de verbonden partij?

Bestuurlijk: wat is het bestuurlijk belang van de verbonden partij?

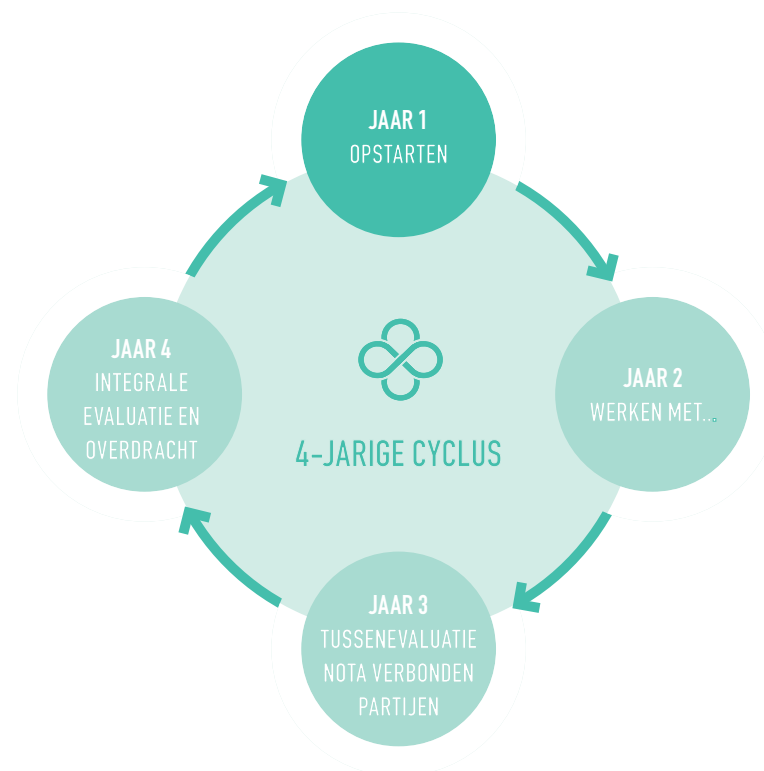
Inhoudelijk: wat zijn onze lokale speerpunten en hoe verhouden de verbonden partijen zich daartoe?

Voorbeelden verzamelde sturingskaders

- [Stuurprofiel gemeenteraad \(Veldhoven\)](#)
- [Risicokompas \(Zaanstad\)](#)
- [Samenwerkingswijzer verbonden partijen \(Maassluis\)](#)
- [Risicoanalyse \(Maastricht\)](#)

De instrumenten geven handvatten om het goede gesprek te voeren over de wijze waarop welke verbonden partij wordt gevolgd en hier heldere afspraken te tussen bestuur, volksvertegenwoordiging en ambtelijke organisatie aan te verbinden.

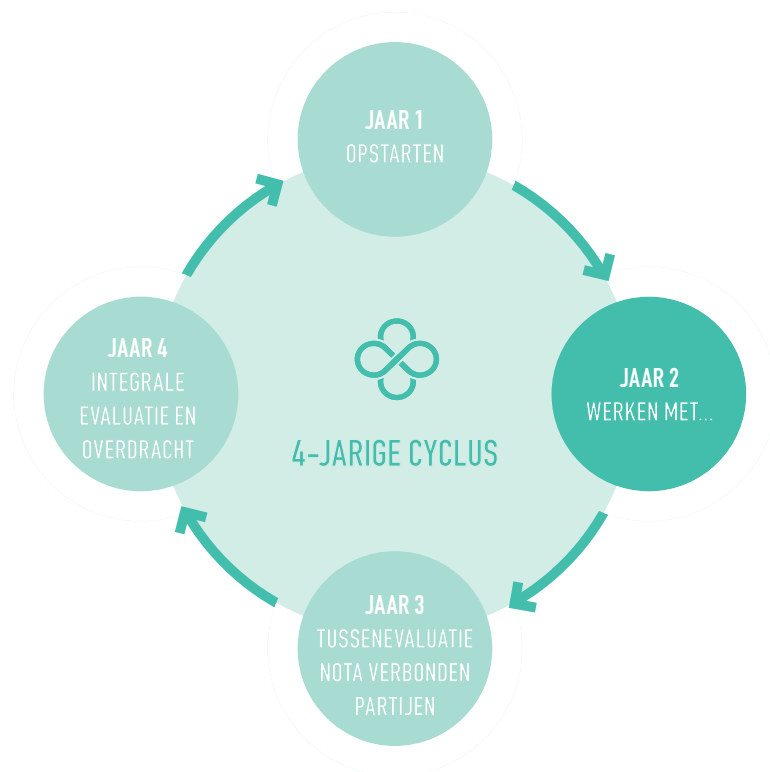
Als volksvertegenwoordigend orgaan kun je tevens zelf het initiatief nemen om de sturingspositie op de verbonden partijen te vergroten door met raadsrapporteurs te werken. Dit zijn raadsleden die namens de gehele gemeenteraad de verbonden partij nauwlettender volgen, door naast alle formele momenten ook informeel contact te hebben met de portefeuillehouder, ambtelijke organisatie en de verbonden partij zelf. Uiteraard kan eenzelfde model worden gevolgd voor Staten en Besturen.



Jaar 2: werken met...

Volgen reguliere P&C-cyclus

In jaar 2 wordt opvolging gegeven aan de uitgangspunten en werkwijzen die in jaar 1 zijn opgezet. In jaar 2 is de [reguliere jaarcyclus](#) van toepassing.

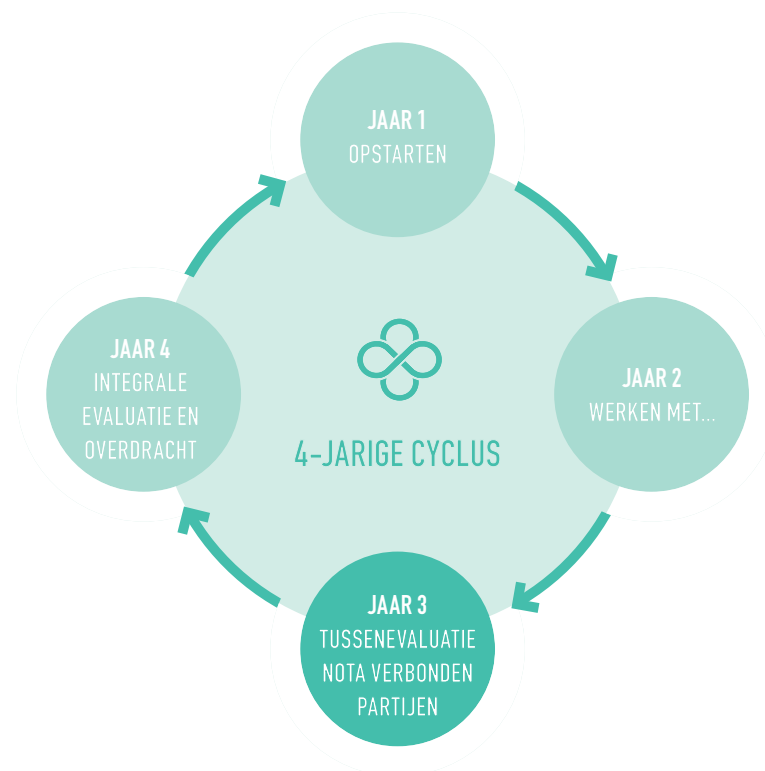


Jaar 3: tussenevaluatie

Evaluëren van de nota verbonden partijen

Idealiter wordt elke vier jaar de [Nota verbonden partijen](#) geëvalueerd en – indien nodig geacht – geactualiseerd. Omdat in jaar 3 gedurende de bestuurscyclus twee jaar ervaring is opgebouwd met het werken met de huidige nota is het goed om de op dat moment geldende kaders tegen het licht te houden.

Belangrijk is om te kijken of de Nota nog de juiste kaders en handvatten biedt om met verbonden partijen te werken. Doe dit vanuit de visie die de decentrale overheid heeft op samenwerking. Bespreek hierbij ook welke elementen onderdeel uit moeten maken van de [Nota verbonden partijen](#), zoals een afwegingskader voor toetreding en uitreding.



Jaar 4: Integrale evaluatie en overdracht

Integrale evaluatie

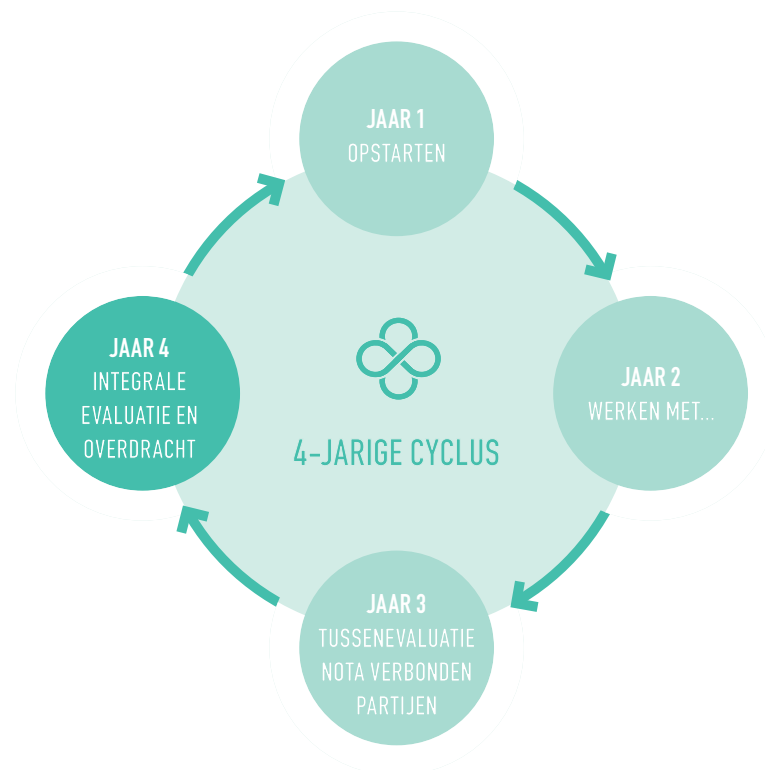
We raden op basis van de documenten en gesprekken met een zevental decentrale overheden aan om de verbonden partijen integraal te evalueren. In deze bestuurscyclus stellen we voor om deze [integrale evaluatie](#) in Jaar 4 van de bestuurscyclus te laten plaatsvinden.

Hoewel we adviseren om periodiek formeel te evalueren in jaar 4 van de bestuurscyclus kan het ook zo zijn dat gedurende een ander moment in de vierjarige cyclus ontwikkelingen er reden toe geven om de verbonden partij en de samenwerking te evalueren. Er moet – ongeacht de formele integrale evaluatie – altijd de mogelijkheid zijn om het goede gesprek te voeren over het functioneren van de verbonden partij. Sterker nog, er moet altijd ruimte zijn om het gesprek te voeren over het al dan niet uittreden of toetreden tot een verbonden partij ([Handelingsperspectief 3](#)).

Bepaal in het kader van de integrale evaluatie welke aspecten geëvalueerd moeten worden. Idealiter wordt hierbij gebruik gemaakt van de indicatoren die in [Jaar 1 \(accent 4\)](#) zijn opgesteld en ook onderdeel uit maken van de [jaarcyclus](#) van de verbonden partij. Denk voor de integrale evaluatie ook aan voorhanden beschikbare hulpmiddelen, zoals de inzet van de [Rekenkamer\(commissie\)](#).

Overdracht

Borg de resultaten van de integrale evaluatie in een document dat ten behoeve van [Jaar 1 van de nieuwe bestuurscyclus \(accent 2\)](#) kan worden aangeboden. Geef in dit document ook een reflectie op de belangrijkste kaders vanuit de [Nota verbonden partijen](#), die in [jaar 3](#) van de bestuurscyclus idealiter is geëvalueerd en indien nodig is geactualiseerd.

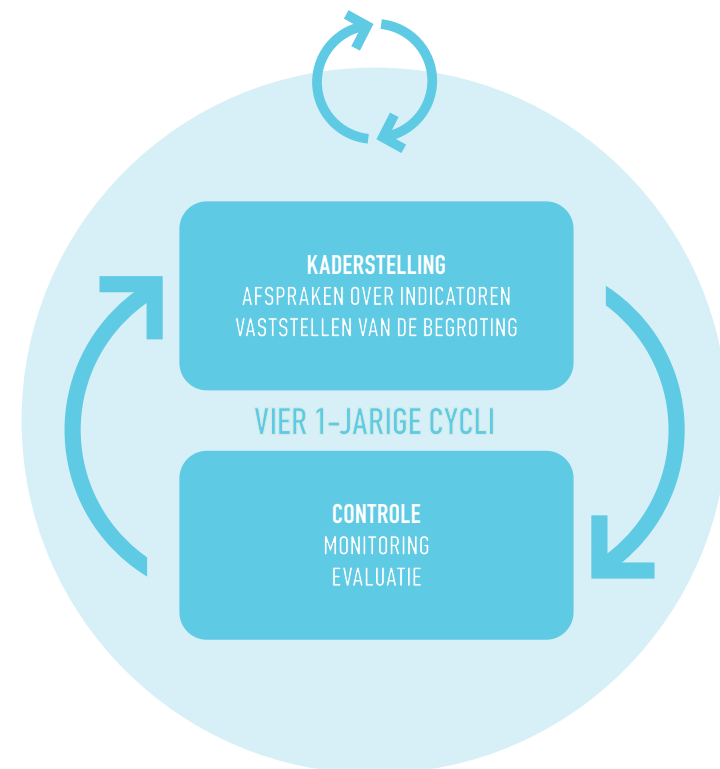


Jaarcyclus

Een raadslid, statenlid of lid van de verenigde vergadering is niet alleen volksvertegenwoordiger, maar heeft ook twee andere belangrijke rollen in de lokale democratie: het stellen van kaders en het controleren van het bestuur. Deze rollen worden in de praktijk ingevuld binnen de reguliere planning en control (P&C) cyclus van de eigen organisatie. Zo wordt er richting gegeven aan het financiële proces, wordt aangegeven wat de doelstellingen zijn en wat het bijbehorende proces is. De kaderstellende en controlerende rol van de volksvertegenwoordiging is niet anders als het gaat om de verbonden partijen. Ook hier zijn de raad, provinciale staten of de verenigde vergadering verantwoordelijk voor de kaderstelling en de controle. En ook bij de verbonden partijen is de eigen P&C-cyclus, maar ook de cyclus van de verbonden partij, een belangrijk vehikel om deze rollen in de praktijk vorm te geven.

Over de voortgang, prestaties, risico's en perspectieven wordt minimaal eenmaal per jaar gerapporteerd. Het doel daarvan is enerzijds beoordelen of de inhoudelijke en financiële prestaties van de verbonden partij voldoende in de pas lopen met de vastgestelde kaders. Anderzijds is het doel te beoordelen of bijsturing nodig is, óf van de (besturing van de) verbonden partij, óf van de eigen vastgestelde kaders.

In dit handelingsperspectief laten we zien welke instrumenten ieder jaar opnieuw kunnen worden ingezet om invulling te geven aan de kaderstellende en controlerende rol van het volksvertegenwoordigend orgaan. Daarnaast geven we aan hoe deze instrumenten zich verhouden ten opzichte van de P&C-cycli.



Jaarcyclus: kaderstellen

Welke kaders stellen?

De kaderstellende rol van de volksvertegenwoordiging geldt ook voor de verbonden partijen. Er kunnen kaders worden gesteld aan een verbonden partij, zowel op het gebied van financiën als op beleidsniveau. Het feit dat er ook andere deelnemers zijn, maakt de kaderstellende rol in de praktijk echter ingewikkeld. Het is daarom goed dat een volksvertegenwoordigend orgaan zich realiseert dat de speelruimte is waarbinnen kaders kunnen worden gesteld. Het helpt om deze speelruimte zichtbaar te maken, bijvoorbeeld in een [factsheet](#) per verbonden partij. Daarnaast is het belangrijk om inzicht te bieden in het bestuurlijk en financieel belang.

Hoe concreter de kaders zijn geformuleerd, des te eenvoudiger de controlerende taak kan worden uitgevoerd. Het helpt daarom om per verbonden partij de richtinggevende kaders te vertalen naar indicatoren. Deze indicatoren moeten inzichtelijk maken in hoeverre een verbonden partij op koers ligt om de vastgestelde kaders te realiseren. Een [samenwerkingswijzer](#) met dashboard kan hierbij helpen, zodat de raad, PS of de vv op basis van real-time informatie kan zien wat de voortgang is. Maak samen met de verantwoordelijke portefeuillehouder afspraken over de gewenste ontwikkeling op de indicatoren. Let daarbij op dat het in veel gevallen het college is dat een sturende rol heeft richting de verbonden partij, bijvoorbeeld door beheersmaatregelen te ontwikkelen.

De gestelde beleidskaders kunnen vanzelfsprekend ook weer worden gewijzigd, als blijkt dat de kaders niet of niet langer goed functioneren of wanneer er andere prioriteiten gesteld wensen te worden.

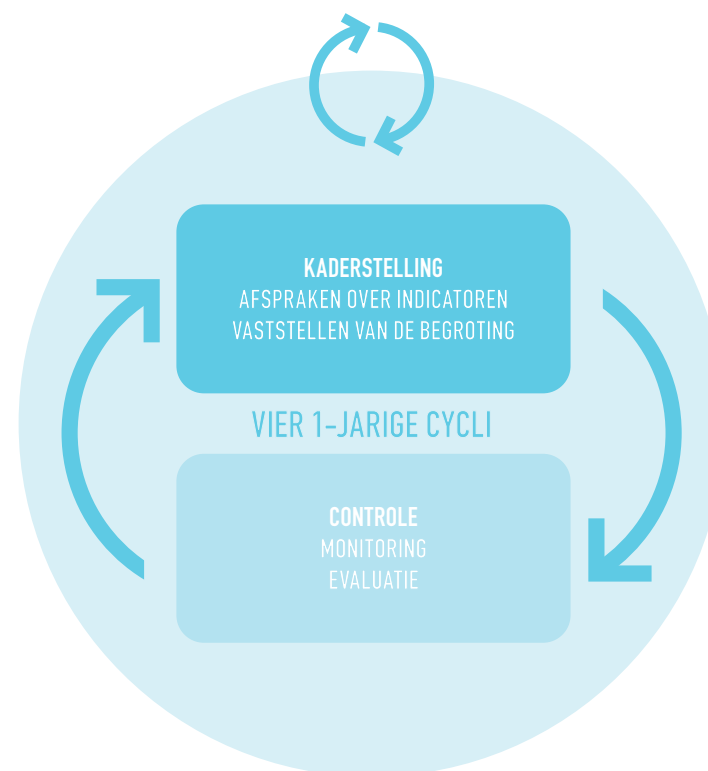
Vaststellen van de (ontwerp)begroting

Verbonden partijen dienen net als de gedecentraliseerde overheden een kadernota en begroting in. De volksvertegenwoordigende organen worden daarbij in de gelegenheid gesteld een zienswijze in te dienen. Bij het indienen van de [zienswijze](#) kunnen financiële en inhoudelijke kaders worden meegegeven die van invloed zijn op de (ontwerp)begroting.

Ook alle andere deelnemers aan de verbonden partij worden in de gelegenheid gesteld om een zienswijze in te dienen. Dat maakt dat een verbonden partij vaak verschillende kaders meekrijgt voor invulling van dezelfde taken. Door regionale afstemming met de andere deelnemers van de betreffende verbonden partij, kan worden getracht om een eensluidende zienswijze in te dienen. Hierdoor kan een krachtigere opdracht worden verstrekt aan de verbonden partij. Het bestuur van de betreffende verbonden partij stelt de begroting definitief vast, waarbij zij rekening kunnen houden met de ingediende zienswijze. Het volksvertegenwoordigend orgaan kan een reactie op

de ingediende zienswijze verzoeken. De verantwoordelijke portefeuillehouder kan hierop worden aangesproken. Dit helpt om inzicht te krijgen in de wijze waarop de verbonden partij invulling geeft aan datgene wat is opgenomen in de verschillende zienswijze.

Ook in de eigen begroting en jaarrekening is er aandacht voor verbonden partijen. Het Besluit Begroting en Verantwoording schrijft dit immers voor. Hiermee wordt het (financiële) reilen en zeilen van een verbonden partij als onderdeel van de eigen begroting/jaarstukken inzichtelijk gemaakt. Dat is van belang voor de kaderstelling. Om inzichtelijk te maken wat de bijdrage van een verbonden partij is aan de beleidsdoelen, wordt door het BBV voorgeschreven dat de betrokkenheid van verbonden partijen bij de realisatie van de doelstellingen binnen een programma, moet worden opgenomen in het betreffende programma. Dit geldt tevens voor het budget en de realisatie van de baten en lasten.



Jaarcyclus: controleren

Monitoring

Monitoring houdt in dat het volksvertegenwoordigende orgaan continu zicht kan houden op de belangrijkste ontwikkelingen of risico's rondom de verbonden partijen. Om de grip op verbonden partijen te verstevigen, helpt het om zicht te houden op de voortgang die wordt geboekt op de vastgestelde financiële en beleidsmatige kaders. Hiervoor kunnen een combinatie van instrumenten gebruikt worden, die ook deels verdergaan dan de bestaande instrumenten binnen de eigen P&C-cyclus. Een [samenwerkingswijzer](#) met dashboard, met daarin de vertaling van de financiële en beleidsmatige kaders naar meetbare en/of merkbare indicatoren (zoals bij de kaderstelling vastgelegd) kan helpen om de volksvertegenwoordiging periodiek te informeren over de voortgang binnen een verbonden partij.

Het eigen bestuur heeft daarnaast de taak om de volksvertegenwoordiging goed te informeren over het reilen en zeilen van de verbonden partijen, door de [actieve informatieplicht](#). Bovendien is het belangrijk dat het bestuur de volksvertegenwoordiging vroegtijdig betreft bij belangrijke besluiten of ontwikkelingen. Hieraan kan invulling worden gegeven door het thema verbonden partijen als vast agendapunt toe te voegen aan (commissie)vergaderingen. Daarnaast heeft ook de verbonden partij een actieve informatieplicht richting haar deelnemers. De actieve informatieplicht wordt in de praktijk vaak vertaald naar periodieke bestuursrapportages en het organiseren van nabijheid, door bijvoorbeeld periodiek werkbezoeken te organiseren.

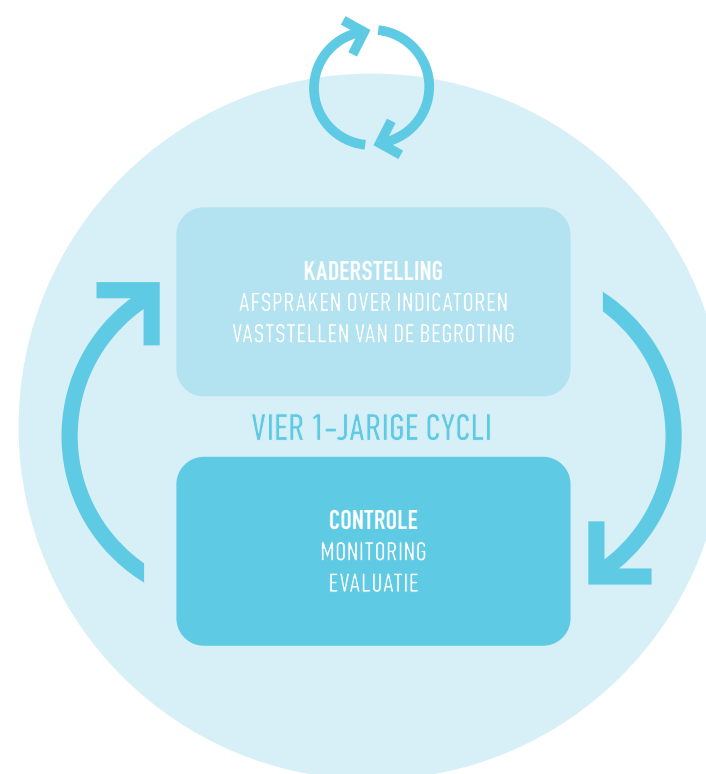
Tot slot kan het volksvertegenwoordigende orgaan ook zelf het initiatief nemen om de afstand tot de verbonden partijen te verkleinen. Zo zijn er verschillende gemeenten die met raads-[rapporteurs](#) werken. Dit zijn raadsleden die namens de gehele gemeenteraad de verbonden partij nauwlettender volgen, door naast alle formele momenten ook informeel contact te hebben met de portefeuillehouder, ambtelijke organisatie en de verbonden partij zelf.

Controleren van de doelmatigheid en doeltreffendheid

De controlerende taak, met betrekking tot verbonden partijen, houdt in dat het volksvertegenwoordigende orgaan controleert of de verbonden partij de afgesproken taak binnen de gestelde kaders uitvoert én of het eigen bestuur dit goed bewaakt en waar nodig bijstuurt. Kernvragen voor het volksvertegenwoordigende orgaan zijn in deze context of de doelstellingen van de verbonden partij (nog steeds) corresponderen met de eigen doelstellingen. En of de eigen doelstellingen via de verbonden partijen binnen de kaders worden gerealiseerd en of er aanleiding is om de deelname aan of sturing op de verbonden partij te wijzigen of te beëindigen. De portefeuillehouder kan hierop worden bevestigd

binnen de kaders van de [actieve informatieplicht](#). Daarnaast biedt het werken met een [samenwerkingswijzer](#) met dashboards de mogelijkheid om te toetsen of de voortgang op de indicatoren voldoet aan de vastgestelde kaders. De jaarrekening van de verbonden partij geeft inzicht in de financiële resultaten van het afgelopen jaar. De Wgr schrijft voor dat voor 15 april een voorlopige jaarrekening moet worden toegezonden, terwijl in juli de definitieve en vastgestelde jaarrekening volgt.

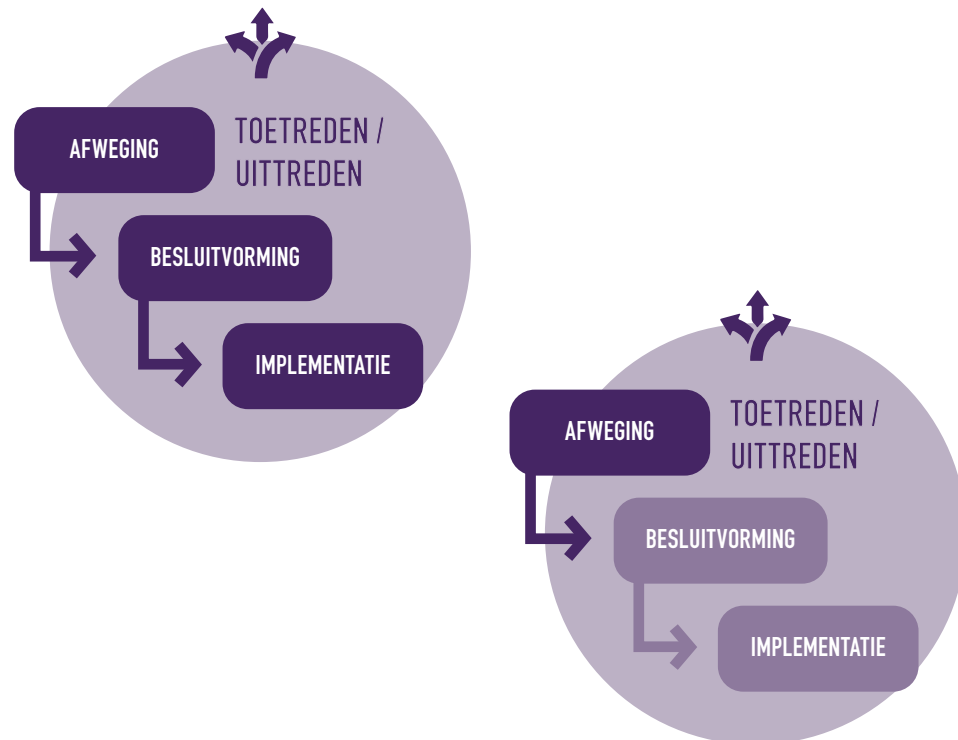
Een ander instrument dat de volksvertegenwoordiging kan inzetten om de doelmatigheid en doeltreffendheid van een verbonden partij te onderzoeken, is de inzet van de eigen [rekenkamer\(commissie\)](#).



Toetreden / uittreden

Taken van de gedecentraliseerde overheid kunnen op verschillende manieren worden uitgevoerd: zelfstandig, samen met anderen, of door een andere partij. Raadsleden, statenleden of leden van de verenigde vergadering kunnen dan ook op ieder moment voor de keuze komen te staan welke vorm van samenwerking het meest passend is voor een bestaande of nieuwe opgave. Daarnaast kunnen zij voor de keuze komen te staan of zij door willen gaan met een bestaande samenwerking of niet. Veel overheden kunnen hiervoor terugvallen op hun [nota verbonden partijen](#) waarin de kaders voor toetreding, en soms ook voor de uittreding, zijn vastgelegd.

In dit handelingsperspectief gaan wij in op de stappen die bij een toetredings en/of uittredingsproces komen kijken: afweging, besluitvorming en implementatie. Bij iedere stap rijken we instrumenten aan die volksvertegenwoordigers helpen om een gedegen afweging te maken.



'Afweging'

Het volksvertegenwoordigende orgaan is bevoegd om een afweging te maken over al dan niet toetreden tot of uitreden uit een verbonden partij. Deze afweging hangt af van verschillende aspecten. In de [nota verbonden partijen](#) van verschillende overheden zijn hiervoor beslisbomen, toetsingskaders en afwegingskaders opgenomen. Hierbij komen over het algemeen de volgende vragen aan bod:

- Draagt de verbonden partij bij aan de realisatie van opgaven en ambities?
- Is de voorgenomen deelname aan de verbonden partij de meest geschikte manier voor de gemeente om de betreffende taak of taken uit te voeren? Wat zijn alternatieven?
- Is de gekozen juridische vorm van de verbonden partij de meest geschikte om de taak of taken uit te voeren? Wat zijn de alternatieven?
- Zijn de betreffende samenwerkingspartners de meest geschikte om de taak of taken mee uit te voeren?
- Is in de regeling van de verbonden partij de governance op een adequate wijze geregeld?
- Is in de regeling van de verbonden partij de mogelijkheid tot uittreden adequaat geregeld, met inzicht in de kosten hiervan?
- Zijn de risico's verbonden aan deelname aan de verbonden partij acceptabel?
- Is de deelnemer in staat (capaciteit, kwaliteit) om regie te voeren op de verbonden partij?

Inzicht hebben in de lokale en regionale situatie helpt om een gedegen afweging te maken over toetreden of uittreden. Hiervoor kan een omgevingsanalyse gemaakt worden. Deze analyse omvat in ieder geval de opgaven (lokaal, regionaal, landelijk), de actoren en hun belangen en de bestaande verbonden partijen inclusief hun doelen en resultaten).

Het uitvoeren van een evaluatie naar de verbonden partij in opdracht van de [rekenkamer\(commissie\)](#). Als uit de evaluatie blijkt dat de verbonden partij niet langer bijdraagt aan de eigen doelstellingen, moet inzichtelijk gemaakt worden wat de voordelen en nadelen zijn van uittreden. Hierover zijn vaak afspraken gemaakt bij de toetreding.



'Besluitvorming'

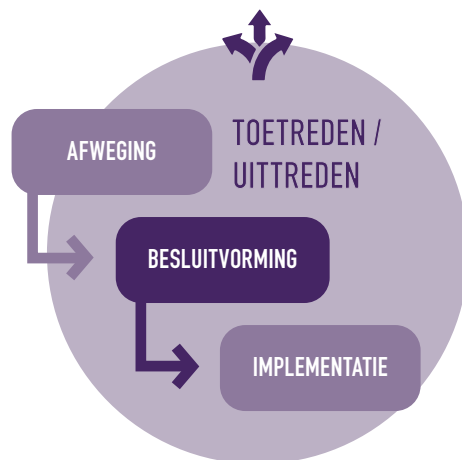
Na het maken van een afweging, neemt het volksvertegenwoordigend orgaan een besluit om al dan niet deel te nemen aan een verbonden partij of om uit te treden.

Indien wordt gekozen om toe te treden, worden de kaders en randvoorwaarden aan de voorkant bepaald en meegegeven aan de verbonden partij. Deze kaders en randvoorwaarden hebben betrekking op:

- Governance (waaronder stemverhouding)
- Informatievoorziening
- Sturing en verantwoording
- Financiering (waaronder verdeelsleutel)
- Afspraken over uittreden

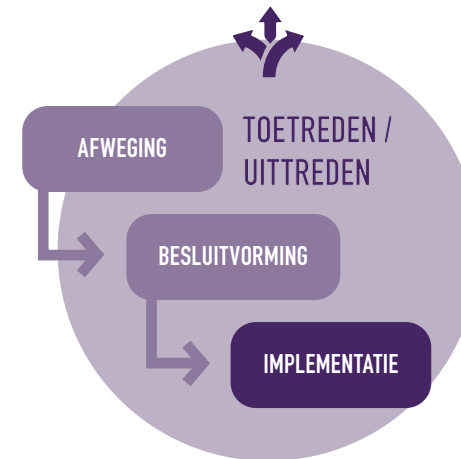
De afspraken worden vastgelegd in de statuten van de verbonden partij en zo nodig in een dienstverleningsovereenkomst (DVO) of overige contractvormen.

Om de gevolgen van de besluitvorming over toetreden of uittreden te onderbouwen, kan ervoor worden gekozen om een businesscase uit te werken. Uit de [businesscase](#) moet blijken of de investeringen in de verbonden partij opwegen tegenover de kwalitatieve en financiële baten als gevolg van de samenwerking. Daarnaast kan worden onderzocht wat de kosten en baten zijn wanneer de taken van de verbonden partij zelfstandig of door een andere partij worden uitgevoerd. Wanneer een businesscase wordt opgesteld bij eventuele uittreding, kan ook worden onderzocht of de uittredingskosten opwegen tegen de mogelijke voordelen van uittreding.



'Implementatie'

Na besluitvorming over het toetreden of uittreden, dient het besluit geïmplementeerd te worden. In het geval van toetreden betekent dit dat de [vierjarige cyclus](#) en de [jaarlijkse cyclus](#) gehanteerd kan worden, inclusief de bijbehorende instrumenten. Indien wordt gekozen tot uittreden dient het uittredingsproces conform de daarvoor geldende afspraken in gang te worden gezet.



Bijlage I: Instrumenten

Inhoudsopgaven instrumenten

| | | |
|--------------------------|----|---|
| Nota verbonden partijen | 19 | → |
| Kennismakingsbijeenkomst | 20 | → |
| Begroting | 21 | → |
| Integrale evaluatie | 22 | → |
| Rekenkamer(commissie) | 22 | → |
| Raadsrapporteurs | 23 | → |
| Stuurprofiel | 24 | → |
| Risicokompas | 25 | → |
| Risicoanalyse | 28 | → |
| Samenwerkingswijzer | 30 | → |
| Actieve informatieplicht | 31 | → |
| Businesscase | 32 | → |
| Factsheet | 32 | → |
| Zienswijze | 32 | → |



Nota verbonden partijen

In de nota verbonden partijen (soms ook beleidsnotitie samenwerkingsverbanden) worden de kaders vastgesteld voor zowel de ambtelijke organisatie, het bestuur en het volksvertegenwoordigende orgaan voor het opzetten en monitoren van en het uitreden uit een verbonden partij. Deze kaders geven inzicht in welke normen voor goed bestuur minimaal worden gehanteerd in relatie tot verbonden partijen. Met de nota worden tevens afspraken gemaakt over de wijze waarop de volksvertegenwoordiging wenst te worden geïnformeerd. In de meeste nota's verbonden partijen worden de volgende onderwerpen uitgewerkt:

- Definities
- Toetreden
- Uittreden
- Sturing
- Beheersing
- Evaluatie

De nota verbonden partijen dient periodiek geactualiseerd te worden, om te toetsen of de vastgestelde kaders nog aansluiten bij de bestuurlijke en politieke wensen.

Organisaties waarin hiervan gebruik wordt gemaakt



Link naar het instrument

- <https://api1.ibabs.eu/publicdownload.aspx?site=rheden&id=100029438>
- <https://zaanstad.raadsinformatie.nl/document/1194602/3/>
- https://www.rijnland.net/over-rijnland/bestuur/planning-control/kadernota-verbonden-partijen/at_download/file

Opvallendheden vanuit de praktijk

Uit de interviews blijkt dat de nota verbonden partijen in de praktijk slechts sporadisch wordt gebruikt door volksvertegenwoordigers. Respondenten geven aan dat de totstandkoming van de nota aanleiding is voor een gesprek tussen volksvertegenwoordiging, bestuur en ambtelijk apparaat over de rol die verbonden partijen spelen in het realiseren van de lokale ambities. Er is een beeld ontstaan dat de Nota verbonden partijen idealiter wel genoeg handvatten bieden om op terug te vallen. Volksvertegenwoordigers zien er daarom wel degelijk de waarde van in om de Nota periodiek te actualiseren zodat zij men uitgangspunten die belangrijk worden gevonden t.a.v. worden verankerd en up-to-date blijven.





Kennismakingsbijeenkomst

Zorg bij de start van een nieuwe raadsperiode dat er een (informeel) kennismakingsmoment wordt georganiseerd met de dienst doende verbonden partijen voor de (nieuwe) raadsleden. Dit draagt bij aan de basiskennis over de verbonden partijen en levert een gedeeld begrippenkader op voor het invullen van de kaderstellende en controlerende rol. Het doel van deze masterclass is om de raad als hoogste politieke orgaan op een informele manier meer gevoel bij de nut en noodzaak van de verbonden partijen te geven. Op deze wijze kunnen verbonden partijen zichzelf presenteren en laten zien op welke manier zij een bijdrage leveren aan de lokale taken waar de decentrale overheid voor staat.

Organisaties waarin hiervan gebruik wordt gemaakt



Link naar het instrument

- Aanbeveling door RKC Lelystad (2014): Organiseren van een masterclass voor de (nieuwe) raadsleden
<https://www.lelystad.nl/4/rekenkamer/Onderzoeken/Verbonden-partijen-Samenwerking-en-verantwoording-dragen.html>
- Kennismaking met de Verbonden Partijen van West Betuwe
https://gemeenteraad.westbetuwe.nl/actueel/kennismaking_met_de_verbonden_partijen_van_west_betuwe/

Opvallendheden vanuit de praktijk

Vanuit de interviews met de provincie Noord-Holland ontstaat het beeld dat de provincie aan de start van een nieuwe bestuursperiode een kennismaking met de dienst doende verbonden partijen organiseert. Een aantal afgevaardigden van alle verbonden partijen geeft op deze bijeenkomst een toelichting. Ook de gemeentelijke accounthouder vanuit de provinciale organisatie geeft een toelichting wat de verbonden partij voor de provincie betekent. Dit zijn vaak goed bezochte bijeenkomsten die het begrip vanuit Provinciale Staten voor de verbonden partijen vergroot. Dit is echter alleen de kennismaking. Hierna is het zaak om door te pakken en actief met verbonden partijen aan de slag te gaan.



Begroting

De commissie Depla heeft in 2014 geconstateerd dat gemeenten en raden beperkt zicht hebben op geldstromen van en naar de verbonden partijen. In de in 2016 geactualiseerde BBV is daarom opgenomen dat in de programma's informatie wordt opgenomen over verbonden partijen. In de teksten moet worden opgenomen wat de bijdrage van verbonden partijen aan de programma's en de programmadoelen is en wat daarbij de risico's zijn. Hiermee wordt beoogd dat de positie van de raad bij de kaderstelling ten aanzien van en controle op de verbonden partijen wordt versterkt.

Organisaties waarin hiervan gebruik wordt gemaakt



Link naar het instrument

- <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2016-101.html>
toevoeging aan artikel, 8, derde lid, onderdeel b
- https://zaanstad.raadsinformatie.nl/document/9201762/1/Bijlage_Begroting_2021-2024
Voorbeeld van hoe de gemeente Zaanstad verbonden partijen in de programmabegroting koppelt aan programma's, doelen en prestaties



Verbonden partijen

De volgende verbonden partijen hebben een relatie tot dit programma:

- Regionale samenwerking decentralisaties sociaal domein
- CGD Zaanstreek Waterland

Zie voor een verdere toelichting de Paragraaf Verbonden Partijen.

Beleidsnota's

- De herziene Onderwijsagenda 2018
- Onderwijsagenda 2015-2018 update 2018
- Onderwijsachterstandenbeleid 2020-2023
- Verordening leerlingenvervoer 2019
- Lange termijn plan van aanpak lerarentekort 2020-2022
- Rapportage het Zaanse IKC
- Raadsbesluit toekomstvisie op het Zaanse IKC
- Gezamenlijke visie en opgaven decentralisaties
- Beleidskader Jeugdhulp en AWBZ/Wmo in Zaanstad
- Aanvullende beleidspunten Jeugdwet en Wmo 2015
- Strategische agenda Ouder worden in Zaanstad
- Regiovisie Kwetsbare burgers
- Regiovisie GIA Z-W 2020 - 2023 Geweld hoort nergens thuis (nieuwe september)

Opvallendheden vanuit de praktijk

Zaanstad: Vanuit de interviews met de gemeente Zaanstad ontstaat het beeld dat men in de begroting nadrukkelijker aan wil geven aan welk programma welke verbonden partijen een bijdrage levert. De Veiligheidsregio Zaanstreek-Waterland bijvoorbeeld moet in de P&C-cyclus onderdeel uitmaken van het programma Veiligheid, Handhaving en Publieke Dienstverlening. Hierbij wil de gemeente Zaanstad de begroting nog verder doorontwikkelen door expliciet de koppeling te maken tussen de doelstellingen per programma en de wijze waarop een verbonden partij zich tot deze doelstellingen verhoudt. In de doorontwikkeling van de P&C-cyclus wil de gemeente Zaanstad deze koppeling nog explicieter maken. Dit moet er ook toe leiden dat het bestuur, de raad en de organisatie het goede gesprek kunnen voeren over de bijdrage van verbonden partijen aan lokale speerpunten.

Maastricht: In Maastricht wordt via de begroting het effect van de verbonden partijen op de lokale programma's geëxpliciteerd. Dit zorgt bij raadsleden voor meer zicht op de bijdrage van verbonden partijen aan de lokale speerpunten en de bijbehorende financiële inzet van middelen.



Integrale evaluatie

Vlak voor de verkiezingen vindt er idealiter een integrale vierjaarlijkse evaluatie van de verbonden partijen plaats. De uitkomsten hiervan kunnen als extra product meegeven aan de onderhandelaars of tijdens de onderhandelingen. Tijdens de integrale vierjaarlijkse evaluatie wordt gekeken hoe het er bij deze verbonden partijen voor staat, met welke partijen de aard van het samenwerkingsverband wellicht heroverwogen moet worden en waarom. Zorg dat in je Nota verbonden partijen de facetten opneemt waarop je de verbonden partijen integraal beoordeelt. Denk hierbij aan de volgende vragen die je jezelf kunt stellen:

- Is de gemeentelijke participatie in de verbonden partij nog steeds van meerwaarde voor het behalen van de gemeentelijke (beleids)doelstellingen?
- Is gemeentelijke participatie in de verbonden partij nog steeds van meerwaarde op het resultaat mede in relatie tot de (financiële) risico's?
- Is de huidige samenwerkingsvorm nog steeds de meest geschikte vorm?
- Bij Publiek Private Samenwerkingen: zijn de doelstellingen van de verschillende partijen nog wel in lijn met elkaar?
- Beoordeel daarnaast ook integraal:
 - Welke andere samenwerkingsverbanden/verbonden partijen zijn er binnen het programma?
 - Is samenvoegen van samenwerkingsverbanden/verbonden partijen een optie?
- Beoordeel de verbonden partij op basis van vraag a t/m e. Welke maatregelen zijn nodig om tot betere (beleids)resultaten dan wel vermindering van de risico's te komen?

Organisaties waarin hiervan gebruik wordt gemaakt



Link naar het instrument

[Handboek beheersen verbonden partijen, gemeente Zaanstad](#)

Rekenkamer(commissie)

Het volksvertegenwoordigende orgaan kan de Rekenkamer(commissie) verzoeken onderzoek te doen naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van een openbaar lichaam, bedrijfsvoeringsorganisatie of gemeenschappelijk orgaan. Als het volksvertegenwoordigende orgaan de informatieverstrekking door het eigen bestuur of vanuit de verbonden partij onvoldoende vindt, kan deze via de Rekenkamer(commissie) een onderzoek laten instellen waarmee de gewenste inzichten worden gecreëerd. Dit kan zowel ten behoeve van de kaderstelling (bijvoorbeeld bij de toetredingsvraag) als bij de controle.

Organisaties waarin hiervan gebruik wordt gemaakt [uit 'Greep op het ongrijpbare' \(Denters, Klok, Kranenburg – 2017\)](#)

Jaarlijks onderzoeken de *rekenkamercommissies van Almelo, Borne, Enschede, Hengelo en Oldenzaal en recent ook Hof van Twente* één gezamenlijke verbonden partij. De uitkomsten van het onderzoek staan de aan de betreffende verbonden partij deelnemende gemeenteraden ter beschikking om hun kaderstellende en controlerende rol te versterken. Daarnaast wordt, met ingang van 2017, op verzoek van de samenwerkende rekenkamers jaarlijks een QuickScan uitgevoerd naar de jaarstukken en begrotingen van 10 verbonden partijen waarin de betrokken gemeenten participeren. De Quick Scan wordt in eigen beheer van de Twentse rekenkamers uitgevoerd en jaarlijks opgeleverd voorafgaand aan de behandeling van de jaarstukken in de raden. De QuickScan wordt aan gemeenteraadsleden van de 14 Twentse gemeenten gestuurd.





Raadsrapporteurs

Diverse decentrale overheden in Nederland maken gebruik van raadsrapporteurs om verbonden partijen expliciet te kunnen volgen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de [Methode Duisenberg](#). Deze methode – hier expliciet toegeschreven op verbonden partijen – houdt in dat een of meer rapporteurs worden aangewezen in een vakcommissie of uit de volksvertegenwoordiging om bijvoorbeeld de begroting of een bepaald thema voor te bereiden en vragen te inventariseren die namens de gehele commissie of volksvertegenwoordiging worden gesteld aan de verantwoordelijke bestuurder van een verbonden partij. In plaats van controleren op basis van incidenten wordt door de inzet van de rapporteur de controlerende rol versterkt door naar de hele beleidsopzet en –uitvoering van een verbonden partij te kijken en hier de verantwoordelijk portefeuillehouder op aan te spreken.

Niet voor elke verbonden partij zal het relevant zijn om raadsrapporteurs aan te stellen. De realiteit is namelijk dat niet elke verbonden partij even relevant is om door een rapporteur te laten volgen. Ook mede ingegeven door de vaak al overvolle agenda's van volksvertegenwoordigers is het belangrijk dat er geprioriteerd wordt. Decentrale overheden moeten daarom goed nadenken voor welke verbonden partijen zij wel raadsrapporteurs willen instellen om de (informatie)positie te versterken en voor welke verbonden partijen niet. Het is daarom raadzaam om eerst gebruik te maken van andere methoden waarlangs het gesprek kan worden gevoerd over het financieel, bestuurlijk en inhoudelijk belang van een verbonden partij zodat er een goede afweging kan worden gemaakt ten behoeve van het gebruik van raadsrapporteurs. Andere tools in deze handreiking, zoals het [risicokompas](#), de [samenwerkingswijzer](#) en het [risicoprofiel](#) bieden handvatten om deze afweging te maken.

Links met extra achtergrond-informatie

[Onderzoek: 'Grip in de Regio' \(onderzoek naar toepassing van de methode Duisenberg in de jeurgdzorg regio West-Brabant West\)](#)

[Onderzoek met toepassing methode op verbonden partijen](#)

[Raadsbesluit Zeist: instelling raadsrapporteur \(2017\)](#)



Stuurprofiel

Er zijn publieke organisaties die gebruik maken van een stuurprofiel ten aanzien van verbonden partijen. Zij categoriseren hun samenwerkingsverbanden naar de mate waarop er wel of niet actief wordt gestuurd. Een voorbeeld waarbij dit wordt toegepast is de gemeente Veldhoven. Zij hebben verschillende aspecten vastgesteld die bepalen op welke verbonden partijen er wel/niet actief wordt gestuurd en wat wel/niet actief sturen betekent. Deze aspecten zijn o.a.: de *bevoegdheid* (college/raad), *hoofddoel* (strategisch/kaderstellend/uitvoerend), de *sturingsmogelijkheden* (lokaal/regionaal verband) en de *financiële risico's*.

Organisaties waarin hiervan gebruik wordt gemaakt



Categorie 1: Samenwerkingsverbanden waarop de raad actief stuurt

- Het is de bevoegdheid van de gemeenteraad
- Het hoofddoel is strategiebepaling of kaderstelling
- Er zijn sturingsmogelijkheden, in de afzonderlijke raden en/of in regiobijeenkomsten.
- Het samenwerkingsverband gaat over prioritaire onderwerpen van Veldhoven (amendement 2011 en coalitieprogramma) Besluitvorming over het samenwerkingsverband heeft financiële gevolgen en/of risico's

In deze gevallen is een reguliere raadsbehandeling aanbevolen.

Categorie 2: Samenwerkingsverbanden waarop de raad alleen actief stuurt in uitzonderlijke gevallen:

- Het is de bevoegdheid van de gemeenteraad (bijvoorbeeld gemeenschappelijke regeling, wettelijke plicht)
- Het hoofddoel is gericht op uitvoering van bestaand beleid
- Er zijn zeer beperkte sturingsmogelijkheden, het gaat vaak over een besluit dat door diverse raden gelijkluidend moet worden genomen of waarbij de mening van de meerderheid van de gemeenteraden bepalend is of waar geen alternatieven voor de samenwerking zijn. Ook bij verplichte samenwerkingsvormen zijn de sturingsmogelijkheden vaak beperkt.

- Het samenwerkingsverband gaat over noodzakelijke uitvoeringstaken van Veldhoven
- Deelname aan het samenwerkingsverband heeft beperkte financiële gevolgen en/of risico's

In deze gevallen kan de gemeenteraad het besluit afdoen als hamerstuk.

Categorie 3: Samenwerkingsverbanden waarop het college actief stuurt:

- Het is de bevoegdheid van het college
- Het hoofddoel is gericht op uitvoering van bestaand beleid
- Er wordt niet afgeweken van de financiële kaders die al eerder zijn bepaald door de gemeenteraad
- College zal de gemeenteraad jaarlijks informeren over de voortgang middels een informatienota

Categorie 4: Samenwerkingsverbanden waarop geen actieve bestuurlijke sturing plaatsvindt:

- Het is de bevoegdheid van het college
- Het hoofddoel is gericht op uitvoering van bestaand beleid
- Deelname is uitsluitend gebaseerd op het efficiënt uitvoeren van reguliere taken
- Deelname vindt plaats binnen vastgestelde financiële kaders
- Eventueel periodiek informeren van het college met een informatienota om aan te geven of deelname nog gewenst of verplicht is

Link instrument

[*Aanscherping rol bestuur en raad bij samenwerkingsverbanden, gemeente Veldhoven \(2015\)*](#)



Risicokompas

Sommige verbonden partijen hebben meer risico's dan andere verbonden partijen. Deze verbonden partijen verdienen daarom ook meer aandacht van de decentrale overheid. Diverse decentrale overheden (o.a. de gemeenten Zaanstad, Arnhem en Heerenveen) maken daarom gebruik van een risicokompas om te bepalen hoeveel aandacht en toezicht een verbonden partij nodig heeft. Aan de hand van het *risicokompas* wordt een verbonden partij ingedeeld in een laag, gemiddeld of hoog risicoprofiel (laag/midden/hoog). Het risicoprofiel bepaalt welk toezichtsarrangement een verbonden partij krijgt.

In de gemeente Zaanstad wordt iedere verbonden partij *één keer in de vier jaar* gescoord op een risicokompas. Dit risicokompas kan indien nodig ook tussentijds worden aangepast. Het risicokompas zegt iets over hoe risicovol een verbonden partij voor de gemeente Zaanstad is op vier deelgebieden:

Bestuurlijk belang: Naarmate de bestuurlijke invloed bij een verbonden partij groter is neemt de verantwoordelijkheid van Zaanstad hierin toe. De mate van bestuurlijk invloed wordt bepaald door bijvoorbeeld het aantal bestuursleden en het aantal bestuursleden hierin vanuit Zaanstad, wel of geen deelname aan het dagelijks bestuur en de statutaire bevoegdheden van het bestuur.

Financieel belang: De omvang van het financiële belang bestaat voor Zaanstad uit meerdere aspecten. Bij veel verbonden partijen geeft Zaanstad een jaarlijkse bijdrage. Daarnaast kan Zaanstad ook leningen verstrekken aan een verbonden partij of garant staan voor een lening aan een externe financieringsbron. Alle gelden die uitstaan bij een verbonden partij zijn gezamenlijk de omvang van het financiële belang van de gemeente Zaanstad.

Politiek belang: Het politieke belang van een verbonden partij kan ook wel worden afgelezen aan de mate waarin een verbonden partij in de belangstelling staat. Wordt er over deze verbonden partij gesproken in de gemeenteraad en in de pers? Sommige verbonden partijen kunnen door de publieke betrokkenheid een verhoogd politiek risico voor de gemeente vormen.

Omgeving: Er zijn verbonden partijen die zich in een spannende en/of turbulente omgeving bevinden. Wanneer is een omgeving spannend? Een omgeving kan spannend zijn als er politieke, bestuurlijke, maatschappelijke, economische en/of juridische risico's zijn.

In het Risicokompas worden de risico's op de 4 deelgebieden bepaald vanuit het web-based model van [Naris Self Assessment](#). Per deelgebied worden vragen beantwoord en deze worden doorvertaald in een score. De gezamenlijke score op de vier deelgebieden bepaalt het risicoprofiel van de verbonden partij. Naarmate het risicoprofiel hoger is krijgt de verbonden partij ook een hoger toezichtsarrangement.

Link naar het instrument

[Zaanstad: Risicokompas bij verbonden partijen in begroting 2021](#)

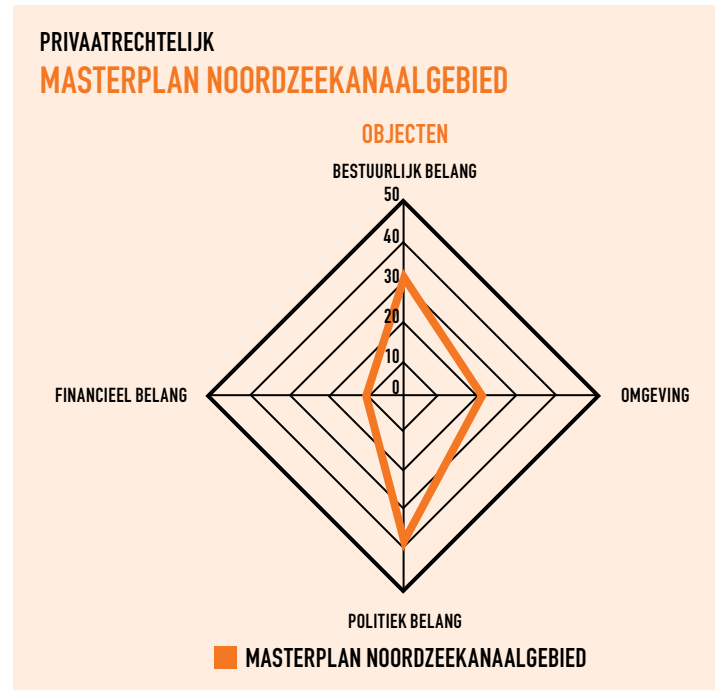
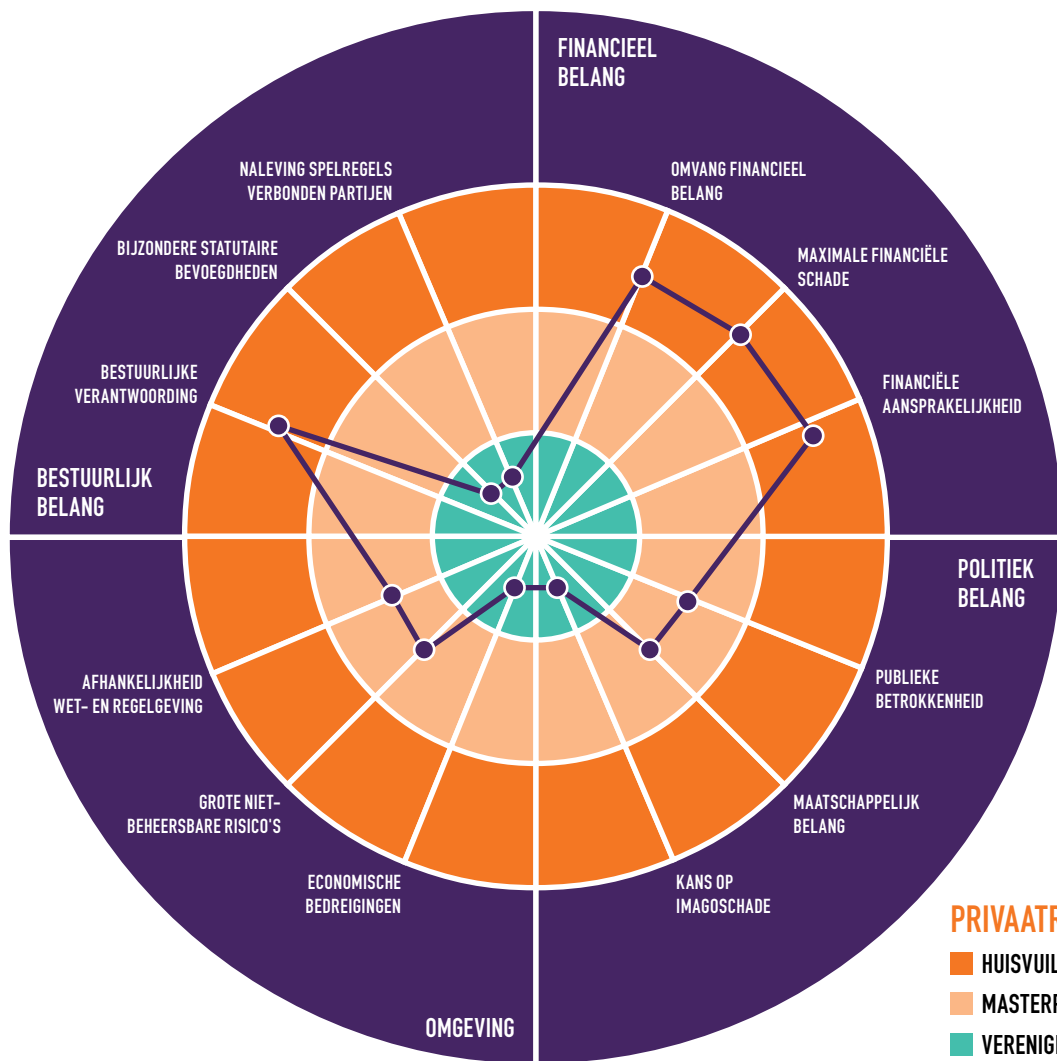
[Zaanstad: Risicokompas toegelicht in Handboek Beheersen \(Nota verbonden partijen\)](#)

Opvallendheden vanuit de praktijk

De risicokompassen per verbonden partij worden idealiter eens per 4 jaar geactualiseerd in samenspraak tussen college, raad en organisatie. De risicokompassen worden dus niet jaarlijks aangepast in Zaanstad. Dit is vanuit de gedachte dat antwoorden op de vragen die worden beantwoord om de risicokompassen te scoren niet jaarlijks veranderen. Mochten er zich echter actuele ontwikkelingen voordoen, kan hier te allen tijde het risicoprofiel en bijbehorend toezichtsarrangement op worden aangepast.



Risicokompas

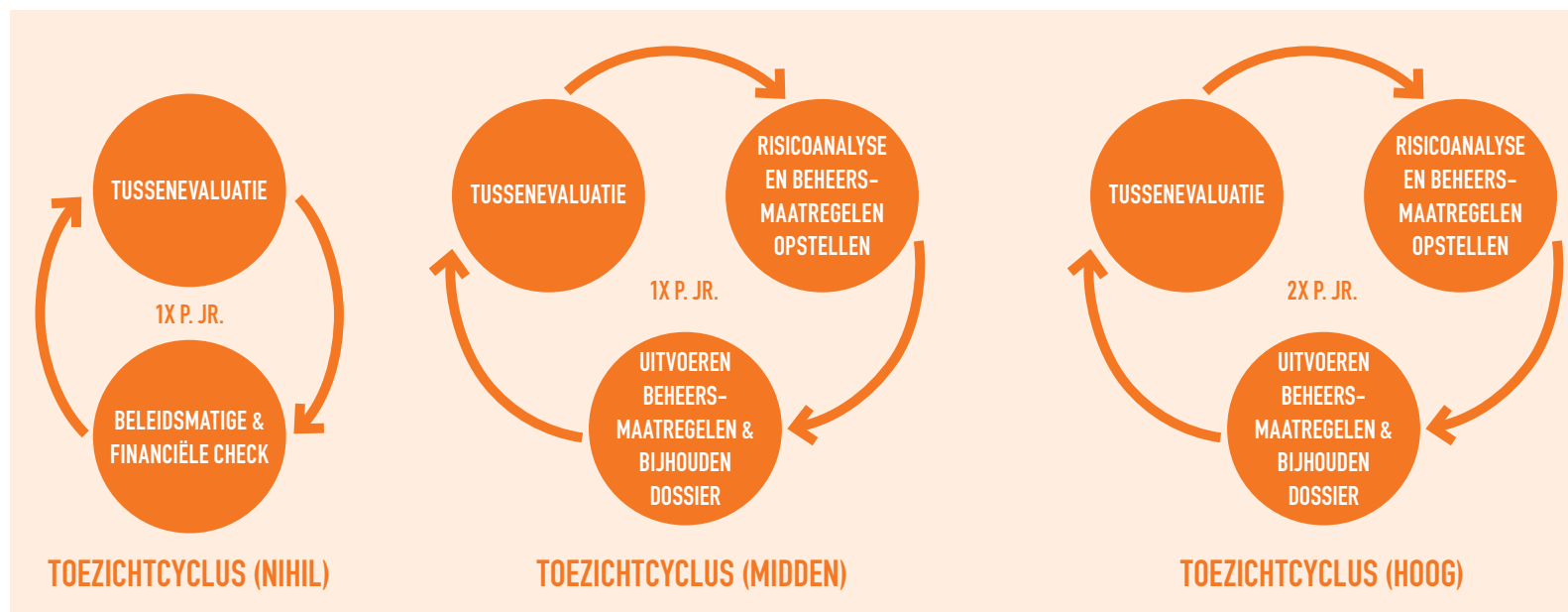


Risicokompas

Aan de hand van het risicokompas wordt in Zaanstad per verbonden partij een toezichtarrangement aangemeten. Dit toezichtarrangement kan nihil, midden of hoog zijn.

In onderstaand figuur zijn de drie verschillende toezichtsarrangementen weergegeven. Het gemiddelde en hoge toezichtarrangement omvatten dezelfde toezichtelementen, alleen de frequentie verschilt. Verbonden partijen met een hoog toezichtarrangement doorlopen twee keer per jaar de toezichtcyclus en verbonden partijen met een gemiddeld toezichtarrangement doorlopen een keer per jaar de toezichtcyclus. Deze cyclus bestaat uit (1) een risicoanalyse en het opstellen van beheersmaatregelen, (2) het uitvoeren van deze beheersmaatregelen en het bijhouden van het dossier en (3) een tussenevaluatie.

Het toezichtarrangement 'Nihil' bevat geen risicoanalyse, noch het uitvoeren van beheersmaatregelen. Deze verbonden partijen zijn namelijk totaal niet risicovol voor de gemeente Zaanstad. Bij verbonden partijen die in een Nihil toezichtarrangement vallen is het wel belangrijk om één keer per jaar een financiële en beleidsmatige check te doen en daarnaast ieder jaar een tussenevaluatie in te plannen om te kijken of dit toezichtarrangement nog steeds toepasbaar is.



Toezichtsarrangementen in de gemeente Zaanstad



Risicoanalyse

In de gemeente Maastricht wordt er jaarlijks, gekoppeld aan de P&C cyclus, een risicoanalyse uitgevoerd met betrekking tot de verbonden partijen van de gemeente. Aan de hand hiervan wordt de mate van sturing bepaald. Deze beoordeling wordt opgenomen in de begroting en aan de raad voorgelegd. De raad heeft vervolgens bij de raadsbehandeling gelegenheid nadere accenten te leggen aangaande de sturing. Op basis van de risicoanalyses wordt een risicoprofiel opgesteld per verbonden partij. Door de verschillende risicoprofielen te koppelen aan de gewenste mate van sturing ontstaat het sturingsarrangement voor een verbonden partij. Per sturingsarrangement worden een aantal afspraken gemaakt intern en met de verbonden partij over aan te leveren informatie, prestatieafspraken; evaluatiemomenten etc.

Passieve sturing (laag risicoprofiel)

Wanneer sprake is van een laag tot gemiddeld risicoprofiel is, is passieve sturing voldoende voor de gemeente. Hierbij worden agenda's en (tussentijdse) rapportages ambtelijk gevolgd. Bestuurlijke advisering vindt plaats in geval van actualiteiten of wanneer dit wettelijk is voorgeschreven. Zowel het ambtelijk als het bestuurlijk netwerk worden onderhouden. De raad en het college worden daarnaast binnen de reguliere P&C cyclus geïnformeerd.

Maatwerk sturing (gemiddeld risicoprofiel)

Wanneer sprake is van een gemiddeld risicoprofiel, zal een keuze gemaakt worden tussen actieve of passieve sturing. Hierbij zal vooral de actualiteit een belangrijke rol spelen. Neemt het politieke vertrouwen in het bestuur toe? Hoe verloopt het informele contact? Is de invloed uit te breiden? Hoe ontwikkelt de schuldpositie? Wat is het geprognosticeerd jaarresultaat?

Actieve sturing (hoog risicoprofiel)

Wanneer sprake is van een hoog risicoprofiel, is actieve sturing gewenst. Hierbij worden, zowel ambtelijk als bestuurlijk, ontwikkelingen bij partijen, nauwlettend gevolgd. Inzet hierbij is tijdig signaleren en bijsturen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van volgende sturingsinstrumenten: (meerjaren)plannen; (meerjaren)begroting; outputafspraken; voorwaarden en richtlijnen. Hierbij zal ook nadrukkelijk gekeken worden of uitbreiding van (formele) gemeentelijke invloed mogelijk is of juist afbouw van de samenwerking gewenst is. Indien nodig wordt de raad tussentijds geïnformeerd.

Organisaties waarin hiervan gebruik wordt gemaakt



Gemeente Maastricht

Link naar het instrument

[Kadernota Governance bij Verbonden Partijen \(gemeente Maastricht, 2018\)](#)

Opvallendheden vanuit de praktijk

Vanuit de gesprekken met een vertegenwoordiging van de raad blijkt dat de risicoanalyse en de bijbehorende sturing op risicoprofiel op papier stevig is uitgewerkt, maar dat dit in de praktijk op dit moment (nog) te weinig leeft bij de raad. De vragen – toebehorend aan de risicoanalyse – vormen goede uitgangspunten om het gesprek te voeren over het bestuurlijke en financiële belang van een verbonden partij maar kunnen actiever worden gebruikt om de sturingskaders ten aanzien van verbonden partijen te formuleren.



Risicoanalyse

Risico-inschatting

Bestuurlijk risico

| Omschrijving | Laag | Gemiddeld | Hoog |
|---|-------------|--------------|--------------|
| Sluit het belang van de verbonden partij aan op het gemeentelijk belang? | Ja | Gedeeltelijk | Nee/minimaal |
| Heeft de gemeente invloed op de samenstelling van het bestuur? | Ja | | Nee |
| Is de gemeente vertegenwoordigd in het bestuur? | DB (bij GR) | AB | Nee |
| Hoeveel vertrouwen heeft de gemeente in het bestuur van de verbonden partij? | Veel | Gemiddeld | Weinig |
| Zijn er prestatieafspraken geformuleerd? | Ja | Deels | Nee/minimaal |
| Is er informeel contact met de verbonden partij? | Nooit | Soms | Vaak |
| Zijn er afspraken gemaakt in het kader van verantwoording en informatievoorziening aan de gemeente? | Ja | Gedeeltelijk | Nee |
| Worden afspraken behaald? | Ja | Gedeeltelijk | Nee |

Financieel risico

| Omschrijving | Laag | Gemiddeld | Hoog |
|--|----------------------|--------------|-----------------------------|
| Wat is de omvang van de financiële relatie met de verbonden partij? | Laag | Gemiddeld | Hoog |
| Is er (in de voorgaande jaren) een structureel positief of negatief resultaat te zien? | Positief | | Negatief |
| Is de financiële rekening in lijn met de begroting? | Ja | Gedeeltelijk | Nee |
| Heeft de verbonden partij een goed risicomanagement? | Ja | Gedeeltelijk | Nee |
| Heeft de verbonden partij voldoende weerstandsvermogen? | Ja | Gedeeltelijk | Nee |
| Wat is de solvabiliteit van de verbonden partij? | Laag | Gemiddeld | Hoog |
| In welke mate is de gemeente financieel aansprakelijk? | Niet | Gedeeltelijk | Volledig |
| Samenwerkingsvorm | Stichting/vereniging | Vennootschap | Gemeenschappelijke regeling |

Risicoprofiel

| | | Bestuurlijk risico | | |
|-------------------|-----------|--------------------|-----------|------|
| | | Laag | Gemiddeld | Hoog |
| Financieel risico | Hoog | | | |
| | Gemiddeld | | | |
| | Laag | | | |



Samenwerkingswijzer

Verschillende decentrale overheden (o.a. gemeenten Maassluis en Venlo) maken gebruik van de samenwerkingswijzer die in samenwerking met Partners + Pröppers is opgesteld. De Samenwerkingswijzer is vooral een 'praktische gereedschapskist' voor de raad, het college en de ambtelijke organisatie om grip op samenwerking te behouden of juist te versterken.

Het instrument biedt overzicht in de belangrijkste zaken aan de hand van vier functionele onderdelen en is sterk gericht op leren:

1. Strategie en alliantie management

Gaat over keuze maken tussen 'zelf doen' of 'samenwerken' en het vorm geven, sturen en controleren van samenwerking

2. Inventarisatie en beschrijving van samenwerkingsverbanden

Gaat over het inzicht bieden in meerwaarde, doelrealisatie, proces en ontwikkelthema's. Voor deze stap zijn er ook dashboards per verbonden partij ontwikkeld.

3. Evaluatie en monitoring van samenwerkingsverbanden

Gaat over de manier waarop je naar de samenwerkingsverbanden kijkt en hoe je hier permanente evaluatie en monitoring op wilt hebben.

4. Leren en ervaringsuitwisseling

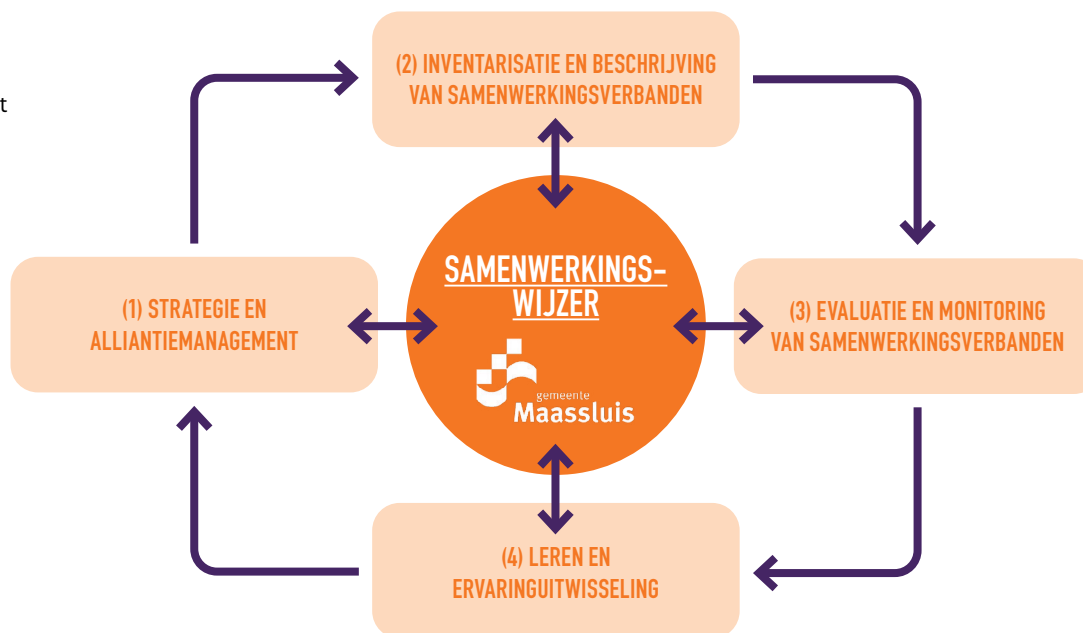
Gaat om de ontwikkeling van een omgeving waar lessen en ervaringen omtrent samenwerkingsverbanden worden vastgelegd.

Opvallendheden vanuit de praktijk

Interviews Maassluis

De samenwerkingswijzer is tot stand gekomen als gevolg van een Rekenkameronderzoek waar aanbevelingen uit voort kwamen over het versterken van grip op verbonden partijen.

Het is niet wenselijk om alle verbonden partijen over één kam te scheren. Immers, elke verbonden partij is uniek en vraagt om andere (stuur-)informatie. Het is daarom belangrijk dat de dashboards periodiek worden geactualiseerd en bekend zijn bij de raadsleden. Nu wil het nog weleens voorkomen dat de ontwikkelingen bij een verbonden partij de snelheid van de actualisatie van de dashboard inhalen. Hierdoor wordt de raad niet altijd voorzien van de meest actuele stuurinformatie.



Actieve informatieplicht

De portefeuillehouder die verantwoordelijk is voor de verbonden partij is verantwoordelijk om de volksvertegenwoordiging actief te informeren over relevante ontwikkelingen. Overheden kiezen hiervoor elk hun eigen vorm en momenten. Enkele voorbeelden zijn het toevoegen van een vast agendapunt 'verbonden partijen' in de (commissie)vergadering en de consultatie van de volksvertegenwoordiging bij majeure onderwerpen, vóór besluitvorming van het algemeen bestuur van de verbonden partij. Daarnaast kan het bestuur op verzoek van de volksvertegenwoordiging gedurende het jaar bestuursrapportages aanbieden. Hierin wordt gerapporteerd over wat de belangrijkste ontwikkelingen zijn binnen een verbonden partij.

De deelnemers maken met een verbonden partij afspraken over inhoud en frequentie van de (verantwoordings)informatie. Deze afspraken worden formeel vastgelegd in het contract met een verbonden partij.

Een publiekrechtelijke verbonden partij is wettelijk verplicht aan haar deelnemers informatie te verstrekken over:

- Kadernota
- Ontwerpbegroting
- Begroting
- Jaarverslag

Een private verbonden partij legt verantwoording af door middel van een jaarverslag.

Dit jaarverslag wordt uiterlijk binnen de statutaire termijn vastgesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders.

Naast de formelen informatieverstrekking kan de informatieplicht op andere wijze worden ingevuld, bijvoorbeeld door tussentijdse informatie indien nodig, bijvoorbeeld door middel van bestuursrapportages en voortgangsbrieven, (regionale) themabijeenkomsten of door het afleggen van een werkbezoek aan de verbonden partij

Organisaties waarin hiervan gebruik wordt gemaakt



Opvallendheden vanuit de praktijk

Rheden: In de gemeente Rheden wordt periodiek een agendapunt verbonden partijen aan de raadsagenda toegevoegd. Dit moment wordt benut als informele update over de samenwerkingsverbanden waarin de collegeleden als AB- of DB-lid deelnemen. Er wordt tijdens deze updates over actuele ontwikkelingen geïnformeerd. Dit gaat dan bijvoorbeeld om ontwikkelingen waarvan de collegeleden vinden dat de verantwoording hierover via de reguliere P&C-cyclus (zoals jaarverslagen vanuit de verbonden partij) te laat komt ten opzichte van de actualiteit.

Maassluis: In de gemeente Maassluis wordt de raad regelmatig geïnformeerd en bijgepraat door het college over verbonden partijen. Dit gebeurt ook regelmatig met 2 buurgemeenten: er worden dan gezamenlijke avonden georganiseerd waarbij raadsleden welkom zijn. Dergelijke avonden komen bijvoorbeeld voor als het gaat om het bespreken van de begrotingen van verbonden partijen.



Businesscase

Voordat wordt besloten tot het toetreden tot of uit treden uit een verbonden partij kan een businesscase worden opgesteld. De businesscase biedt input voor het besluitvormingsproces, door aan te geven in hoeverre toe- of uittreding zich verhoudt tot de vastgestelde kaders in de nota verbonden partijen. Daarnaast wordt in een businesscase onderzocht wat de kosten en baten zijn van toe- of uittreding, zowel kwalitatief (inhoudelijk) als kwalitatief (financieel).

Organisaties waarin hiervan gebruik wordt gemaakt



Link naar het instrument

<https://zaanstad.raadsinformatie.nl/document/1194276/1/document>

Factsheet

De volksvertegenwoordiging kan het bestuur opdracht geven om voor iedere verbonden partij een factsheet op te stellen. Zo wordt inzichtelijk gemaakt wat de speelruimte is om de kaderstellende en controlerende rol in te vullen. Inzicht in het bestuurlijk en financieel belang, de autonome ontwikkelingen, de (beleids)realisatie en de financiële bijdrage helpt hierbij. In opdracht van het ministerie van BZK is het bijgaande format ontwikkeld wat hiervoor kan worden gebruikt.

Link naar het instrument

<https://>

Zienswijze

Ten aanzien van de begroting van verbonden partijen is de Wgr geregeld dat het bestuur de begroting pas vaststelt, nadat de volksvertegenwoordigende organen van de deelnemende partijen een zienswijze hebben kunnen geven op de inhoud van de begroting. Hierin kan de volksvertegenwoordiging haar wensen en bedenkingen uitspreken, maar uiteraard ook mondeling- en schriftelijke vragen stellen.

Een zienswijze kan ook vooraf worden afgestemd met andere deelnemers aan de verbonden partij, met als doel om een eensluidende opdracht te verstrekken aan de verbonden partij. Dit vergroot de kans dat een verbonden partij ook daadwerkelijk opvolging geeft aan de gestelde kaders.

Het volksvertegenwoordigende orgaan kan altijd aan de portefeuillehouder of de verbonden partij vragen om een inhoudelijke reactie op de zienswijze.

Opvallendheden vanuit de praktijk

Raadsleden, Statenleden en leden van de Verenigde Vergadering geven aan dat zij in de praktijk weinig ruimte ervaren om het een zienswijze in te dienen. De eigen P&C-cyclus sluit vaak niet goed aan bij de cyclus van de verbonden partij. Hierdoor worden stukken vaak laat aangeleverd. Daarnaast is het vaak onvoldoende duidelijk op welke manier de verbonden partij opvolging geeft aan de ingediende zienswijze.

