

# GEMEENTE ALBRANDSWAARD



## □ Verbonden Partijen 2016-2020

Gemeente Albrandswaard

## Inhoud

1	Inleiding.....	3
1.1	Inleiding.....	3
1.2	Typen Verbonden Partijen .....	4
2.	Te nemen besluit .....	5
3.	Waarom is het nodig? .....	5
4.	Gewenste Situatie .....	6
4.1	Governance en verbonden partijen .....	6
4.2	Organisatie.....	6
4.3	Rollen en rolverdeling .....	7
4.4.	Governance aspecten.....	9
4.4.1	Sturen.....	9
4.4.2	Beheersen.....	10
4.4.3	Verantwoorden.....	10
4.4.4	Toezicht houden.....	10
5	HOE GAAN WE DIT AANPAKKEN?.....	11
5.1	Risicomangement.....	11
5.2	Inventarisatie op basis van het Governance-model .....	12
5.3	Scenario's.....	13
6	Wie doen er mee? .....	14
6.1	Instrumenten.....	14
6.2	Paragraaf verbonden partijen.....	15
7.	Wat gaat het kosten? .....	15
8.	Waar moeten we op letten .....	16
9.	Hoe weten we dat het goed gaat .....	16
10.	Waar kunnen betrokkenen en andere inwoners de afspraken van dit beleid vinden? .....	16
	Bijlage 1: Vormen van Verbonden Partijen.....	17
	Bijlage 2: Checklist Governance-model BAR .....	20
	Bijlage 3: Toelichting Instrumenten .....	22
	Bijlage 4. Instrumenten gemeenteraad uit de handreiking voor raadsleden en griffiers 'Grip op Gemeenschappelijke Regelingen' .....	25
	Bijlage 5: Afwegingen bij een nieuwe samenwerkingsrelatie.....	31
	Bijlage 6: Inhoud paragraaf verbonden partijen.....	32
	Bijlage 7: De vijf vormen van samenwerking in de nieuwe Wgr.....	35

# 1 Inleiding

## 1.1 Inleiding

Gemeenten zijn, net als de rijksoverheid, actief in netwerken van beleids- en uitvoeringsorganisaties. Met een groot deel van die organisaties onderhouden ze bestuurlijke en financiële banden. Die verbindingen staan te boek als 'verbonden partijen'. In de praktijk zijn het vaak Gemeenschappelijke Regelingen, stichtingen, publiek-private samenwerkingsverbanden en overheidsvennootschappen.

Het doel van deze nota is een methodiek te ontwikkelen waarmee de bestaande verbonden partijen kunnen worden beoordeeld en aangestuurd. De nota sluit aan bij de nieuwe Wet gemeenschappelijke regelingen die per 1-1-2015 van kracht is en tot doel heeft de democratische legetimatie te versterken, o.a. door een verandering van de planning- en controlcyclus waardoor de invloed van vertegenwoordigende organen op samenwerkingsverbanden wordt versterkt. Uitgangspunt van de aansturing is het werken in een relatie van (wederzijds) vertrouwen en een uitvoering van beleid door die verbonden partij die past bij de visie van de gemeente.

Een verbonden partijen is, volgens het 'Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten' (BBV), artikel 1:

“een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin de gemeente een bestuurlijk EN financieel belang heeft”

Het gaat dus over vormen van privaat- of publiekrechtelijke samenwerking. Het bestuurlijk belang voor Albrandswaard bestaat uit het hebben van een zetel in het bestuur of het hebben van stemrecht. Met financieel belang bedoelen we de middelen die de gemeente ter beschikking heeft gesteld en kwijt kan raken bij een faillissement van een verbonden Partij. Zo ook de financiële risico's die zelfs verhaald kunnen worden op de gemeente. Verbonden partijen voeren veelal (boven)gemeentelijke taken en diensten uit. Zij dragen tevens bij aan de realisatie van lokale maatschappelijke doelen. Aan die verbintenis (verbondenheid) kleven soms grote politieke belangen en risico's. Verbonden partijen kunnen immers voor de deelnemende gemeenten zowel voor- als nadelen opleveren. Van betekenis is of de belangen van de gemeente en de verbonden partij samenvallen en de afgesproken doelstellingen daadwerkelijk worden gerealiseerd. Inzicht in de risico's die de gemeenten lopen is van groot belang.

Redenen om deel te nemen aan verbonden partij kunnen divers zijn:

- Delen van de kosten.
- Specialistische kennis.
- Bij de opgave betrokken partijen willen niet door afzonderlijke gemeentes benaderd worden.
- Gemeentegrenzen overschrijdende effecten van handeling.
- Betere en goedkopere taakuitvoering.
- Sterkere actor richting hogere overheidsorganen en private aanbieders van voorzieningen.

Als de uitvoering van een publieke taak aan een verbonden partij is overgedragen, is het onvermijdelijk dat (volledige) directe invloed/sturing door de gemeente niet langer aan de orde is. Dit omdat de verbonden partij een eigen bestuur heeft waarin meerdere gemeenten zijn vertegenwoordigd.

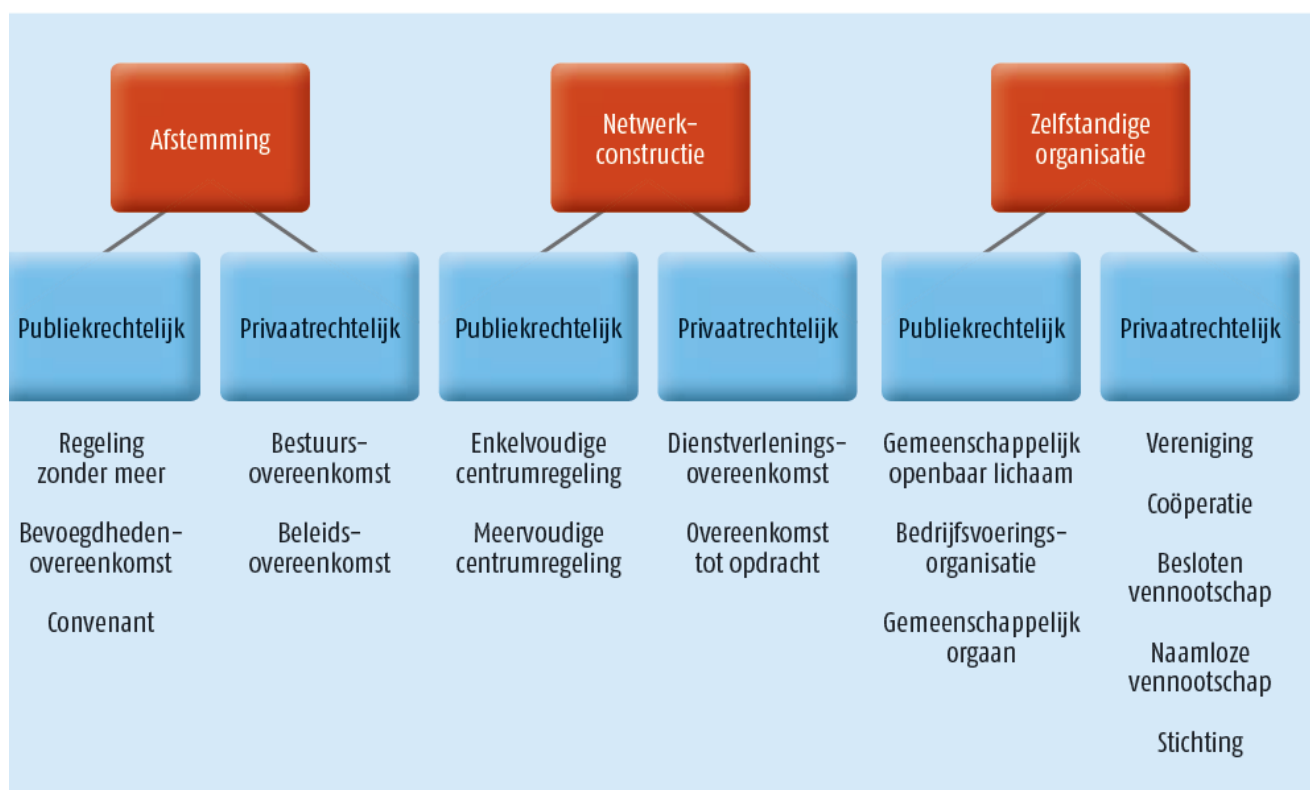
Deze nota geeft inzicht in de huidige verbonden partijen en stelt een methodiek voor om de grip op deze verbonden partijen ook in de toekomst te kunnen waarborgen. Er zijn partijen waarmee de gemeente of alleen een bestuurlijke of alleen een financiële relatie heeft. Deze partijen blijven in het kader van deze nota buiten beeld. Dergelijke partijen kunnen wel middels de methodiek van deze nota worden getoetst, bijvoorbeeld in het geval van een subsidierelatie. De activiteiten die deze partijen voor de gemeente uitvoeren

kunnen immers ook bestuurlijke of financiële risico's voor de gemeente met zich meebrengen.

Voor het schrijven van deze nota is onder andere gebruik gemaakt van het Handboek verbonden partijen van Deloitte, de handreiking voor gemeenteraadsleden en griffiers 'Grip op Gemeenschappelijke Regelingen' en voorbeeldmateriaal van andere gemeenten.

## 1.2 Typen Verbonden Partijen

Er zijn verschillende soorten samenwerkingsvormen. In figuur 1 staan mogelijke rechtsvormen die aan de samenwerking gegeven kunnen worden.



Figuur 1: Mogelijke rechtsvormen die aan samenwerking gegeven kunnen worden

In bovenstaande figuur is een verbonden partij een zelfstandige organisatie waarin de gemeente een bestuurlijk en financieel belang heeft. Daarbinnen zijn publiekrechtelijke samenwerkingen gemeenschappelijke regelingen. Er zijn ook privaatrechtelijke constructies voor een Verbonden Partij mogelijk. De verschillende vormen van verbonden partijen staan toegelicht in bijlage 1.

Met betrekking tot de oprichting van privaatrechtelijke en publiekrechtelijke verbonden partijen is er een verschil. Bij privaatrechtelijke verbonden partijen besluit het college tot oprichting. Bij de oprichting van een publiekrechtelijke verbonden partij kan zowel de raad, het college en/of de burgemeester, ieder voor zover bevoegd, een gemeenschappelijke regeling aangaan.

De Wet gemeenschappelijke regeling biedt vijf vormen voor samenwerking, van licht tot zwaar:

1. Regeling zonder meer (bestuursovereenkomst);
2. Centrumgemeente;
3. Gemeenschappelijk Orgaan;
4. Openbaar Lichaam;
5. Bedrijfsvoeringsorganisatie.

In bijlage 7 staan deze vormen met voor- en nadelen beschreven.

De Verbonden Partijen van de gemeente Albrandswaard op dit moment zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Gemeenschappelijke regelingen Albrandswaard	Programma gemeente Albrandswaard
<i>BAR-organisatie</i>	<i>1. Openbare Orde &amp; Veiligheid &amp; Algemeen Bestuur</i>
<i>Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond (VRR)</i>	<i>1. Openbare Orde &amp; Veiligheid &amp; Algemeen Bestuur</i>
<i>Stadsregio Rotterdam</i>	<i>2. Ruimtelijke ordening, wonen &amp; economie</i>
<i>Metropoolregio (MRDH)</i>	<i>2. Ruimtelijke ordening, wonen &amp; economie</i>
<i>Gemeenschappelijke regeling Ontwikkelingsmaatschappij Midden-IJsselmonde (OMMIJ)</i>	<i>2. Ruimtelijke ordening, wonen &amp; economie</i>
<i>Financieel koepelschap Buitenstedelijk Groen</i>	<i>3. Buitenruimte</i>
<i>Natuur- en recreatieschap IJsselmonde (NRIJ)</i>	<i>3. Buitenruimte</i>
<i>DCMR Milieudienst Rijnmond</i>	<i>3. Buitenruimte</i>
<i>Samenwerkingsverband Vastgoedinformatie, Heffing en Waardebepaling (SVHW)</i>	<i>4. Financiën</i>
<i>GGD Rotterdam-Rijnmond</i>	<i>7. Sociaal domein</i>
<i>Jeugdhulp Rijnmond</i>	<i>7. Sociaal domein</i>
Privaatrechtelijke deelnemingen	Programma
<i>Eneco Holding B.V.</i>	<i>2. Ruimtelijke ordening, wonen &amp; economie</i>
<i>Evides B.V.</i>	<i>2. Ruimtelijke ordening, wonen &amp; economie</i>
<i>Essendael Beheer B.V.</i>	<i>2. Ruimtelijke ordening, wonen &amp; economie</i>
<i>NV BAR</i>	<i>3. Buitenruimte</i>
<i>N.V. Bank Nederlandse Gemeenten</i>	<i>4. Financiën</i>
<i>Overige</i>	<i>Programma</i>
-	-

## 2. Te nemen besluit

Ten aanzien van de aansturing van verbonden partijen wordt het volgende besloten:

1. Nota Verbonden partijen vaststellen
2. Inhoud paragraaf Verbonden partijen zoals opgenomen in bijlage 6 vaststellen
3. Intrekken oude nota verbonden partijen d.d. 23 april 2009

## 3. Waarom is het nodig?

Gelet op de opgaven waarvoor gemeenten gesteld staan, wordt de afstemming en samenwerking met andere gemeenten steeds belangrijker. Die samenwerking kan resulteren in het aangaan van een verbonden partij. Gevolg daarvan is dat het gemeentebestuur zijn directe invloed vermindert, terwijl de gemeente een verantwoordelijkheid blijft behouden waarop haar inwoners haar ook aanspreken. De invloed van het gemeentebestuur op een verbonden partij is het grootst als deze zich richt op de voorkant van de processen van de verbonden partij. Daarnaast is per 1 januari 2015 de nieuwe Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) van kracht waarin o.a. de democratische legitimatie wordt versterkt. Uit het oogpunt van kwaliteit en continuïteit beveelt deze wet aan om eenmaal in de vier jaar een Nota verbonden partijen aan de raad aan te bieden. Om deze redenen wordt het verbeteren van het instrumentarium en het stroomlijnen van de processen om zo goed mogelijk aan de afzonderlijke colleges en raden (via de colleges) te kunnen adviseren nodig geacht.

## 4. Gewenste Situatie

### 4.1 Governance en verbonden partijen

De gemeente Albrandswaard moet binnen het netwerk van private en publieke verbonden partijen zorgen dat de publieke zaak wordt uitgevoerd, binnen de wettelijke kaders. Hierdoor komt het vraagstuk van “good governance” aan de orde. Door de toenemende complexiteit van het maatschappelijke speelveld is een integrale aanpak zeer wenselijk. Good governance reikt ons als gemeente Albrandswaard handvatten aan om grip op deze verbonden partijen te krijgen en dit de komende jaren ook vast te houden.

“Governance is het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden van een organisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van doelstellingen, alsmede het daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden.”

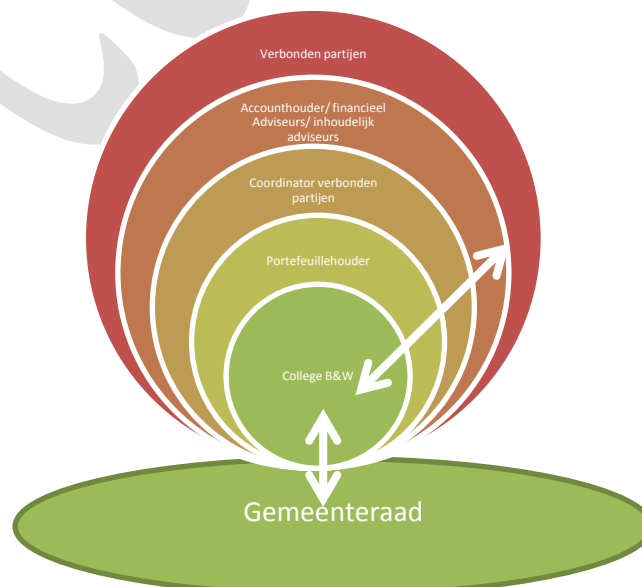
De vier governance aspecten zijn: sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden. Invulling van dit controlemechanisme is bedoeld om de doelmatigheid en doeltreffendheid van de organisatie en het netwerk als geheel te verbeteren en de samenwerkingsrisico's te minimaliseren. In paragraaf 4.4 worden deze begrippen verder toegelicht.

De visie van de gemeente op verlengd lokaal bestuur en het voeren van regie op maatschappelijke ontwikkelingen is ook van invloed op gewenste relatie met de verbonden partijen en de mate van toezicht daarop. Ligt de focus op het vanuit de gemeente dicteren van gewenst beleid en de verantwoording van de daarbinnen behaalde resultaten? Of wordt er gewerkt vanuit een principe van (gerechtvaardigd) vertrouwen/toevertrouwen en het informeren over prestaties door de verbonden partij? Los van dit aspect is het zo dat verbonden partijen grote invloed kunnen hebben op het bestuurlijke imago van de gemeente.

Voor de overweging van het wel of niet deelnemen aan een verbonden partij, en zo ja op welke wijze, geeft deze nota algemene kaders. Deze overweging van het waarom, dient per geval afzonderlijk te worden beoordeeld.

### 4.2 Organisatie

Scematisch kan de relatie vanuit de gemeente met een verbonden partij als volgt worden weergegeven.

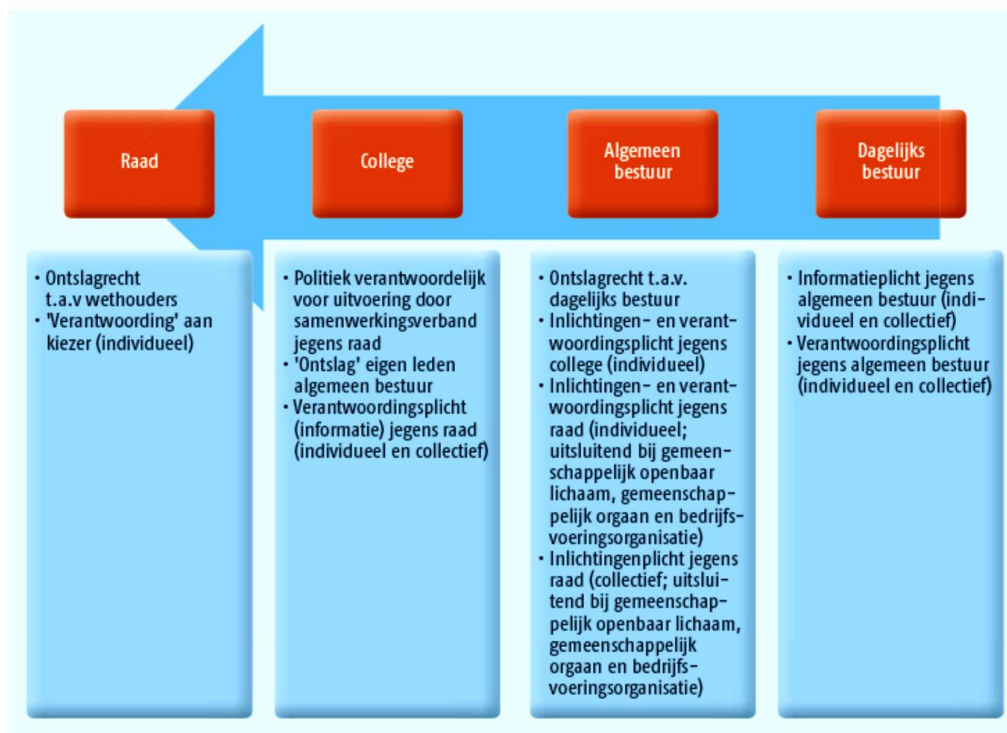


Om adequaat te kunnen sturen op de verbonden partijen is er binnen de organisatie expertise en capaciteit nodig. Dit om het gemeentebestuur op een juiste wijze te kunnen adviseren over de verbonden partijen. Er zal per verbonden partij één ambtelijk accounthouder voor de gemeente zijn. Deze is aanspreekpunt en verantwoordelijk voor de inhoudelijke en procesmatige aansturing van de verbonden partij. De accounthouder werkt samen met een vaste financieel consulent en bij omvangrijke verbonden partijen kunnen meerdere inhoudelijke adviseurs betrokken actief zijn. De regie over de aansturing van alle verbonden partijen vanuit de gemeentelijke organisatie en de uitvoering van deze nota wordt belegd bij een coördinator verbonden partijen. Concerncontrol toetst de voortgang in de doelstellingen van deze nota, verzorgt de evaluatie en het toezicht op het risicomangement. Op deze wijze wordt invulling gegeven aan de functiescheiding binnen de gemeente en BAR-organisatie tussen degene die beleidsmatig samenwerkt met de verbonden partij en het college daarover adviseert en degene die het proces beoordeelt en toetst.

In de volgende paragraaf zullen wij verder ingaan op de rollen zoals hierboven vermeld. In hoofdstuk 5 geven wij een nadere toelichting op de systematiek die wij voorstellen om de grip op de verbonden partijen te kunnen waarborgen.

### 4.3 Rollen en rolverdeling

De verhoudingen tussen Dagelijks bestuur, Algemeen bestuur, College en Raad voor een gemeenschappelijke regeling worden goed weergegeven in onderstaande figuur uit de handleiding voor griffiers en raadsleden 'Grip op regionale samenwerking'. Overigens heeft de raad ook ontslagrecht t.a.v. raadsleden die AB-lid zijn.



In deze paragraaf worden de actoren nader omschreven v.w.b. hun rollen en taken en verantwoordelijkheden. Op deze manier willen wij aangeven wie en op welke wijze betrokken is binnen dit proces.

Actoren	Rollen	Taken en verantwoordelijkheden
<b>Gemeenteraad</b>	Kaderstellend, sturend en toezichhoudend	<p>Besluiten tot het aangaan en beëindigen van bepaalde gemeenschappelijke regelingen en samenwerkingsverbanden<sup>[1]</sup>. Kaders stellen door middel van de Nota verbonden partijen.</p> <p>Sturen en toezicht houden op basis van ter beschikking gestelde informatie (o.a. uit de gemeentelijke P&amp;C-cyclus en die van de VP).</p>
<b>College</b>	Sturend en toezicht houdend	<p>Besluiten tot het aangaan en beëindigen van gemeenschappelijke regelingen en samenwerkingsverbanden waarbij de raad het college zijn toestemming niet onthoudt een college-gr te treffen. [2].</p> <p>Periodiek aanbieden van de nota verbonden partijen aan de gemeenteraad.</p> <p>Toezien op de implementatie van de methodiek, vervullen van een actieve rol in het verhogen van de grip op het gebied van de te realiseren doelstellingen en de geïnventariseerde kernrisico's. Verantwoording aan de gemeenteraad afleggen door middel van o.a. de P&amp;C-cyclus.</p>
<b>Verbonden partij</b>	Uitvoering geven aan de doelstelling van de VP. Uitvoering geven aan het met de gemeente afgesproken programma.	Uitvoering geven aan de regeling en statuten en daarover verantwoording afleggen aan organen binnen de regeling. Krachtens wet en en regeling informeren van het gemeentebestuur en haar betrekken bij de aanloop van de besluitvorming (o.a. zienswijzeprocedure).
<b>Lid Algemeen bestuur VP</b>	kaderstellend, sturend en toezichhoudend.	Kan voorstellen doen voor wijziging of opheffing van de GR. Kaderstellend d.m.v. definitieve vaststelling van de begroting. Sturend en toezichhoudend als lid van het AB dat beslissingsbevoegdheden heeft en het DB controleert.
<b>Lid Dagelijks bestuur VP</b>	Sturend en uitvoerend	Verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken van de GR. Legt tussentijds en na afloop van het jaar verantwoording af aan het algemeen bestuur.
<b>Lid vergadering van aandeelhouders</b>	Kaderstellend en toezichhoudend	Eindverantwoordelijk voor onderneming. Legt verantwoording voor de onderneming in de jaarrekening af en doet voorstellen voor winstbestemming. Benoemt en ontslaat bestuursleden. Bevoegd tot het wijzigen van de statuten.
<b>Lid Raad van Commissarissen</b>	Sturend en toezichhoudend	Toezicht houden op het uitgevoerde beleid en de algemene gang van zaken in de onderneming.
<b>Ambtelijke organisatie: Gemeentelijke Accounthouder</b>	Procesmatige en inhoudelijke aansturing verbonden partij	Monitoren van de voortgang van de realisatie van de gestelde doelen, input leveren voor de inventarisatie van de risico's, signaalfunctie richting portefeuillehouder, financieel consultant en concerncontroller. Bij grote verbonden partij ook de coördinatie van de werkzaamheden van de overige betrokken beleidsambtenaren. Aanleveren inhoudelijke gegevens paragraaf verbonden partijen.
<b>Financieel adviseurs en beleidsmedewerkers</b>	Advisering en bijdragen aan de aansturing op expertise gebied	Onder aansturing van de accounthouder adviseren en bijdragen aan de aansturing van de verbonden partij.
<b>Coördinator verbonden partijen</b>	Regisserend	De regie over de aansturing van alle verbonden partijen vanuit de gemeentelijke organisatie en de uitvoering van de nota verbonden partijen. Coördinatie aanlevering gegevens paragraaf verbonden partijen.



<b>Concerncontrol</b>	Toetsend	Toetst de voortgang in de doelstellingen van deze nota, verzorgt de evaluatie en het toezicht op het risicomanagement
-----------------------	----------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

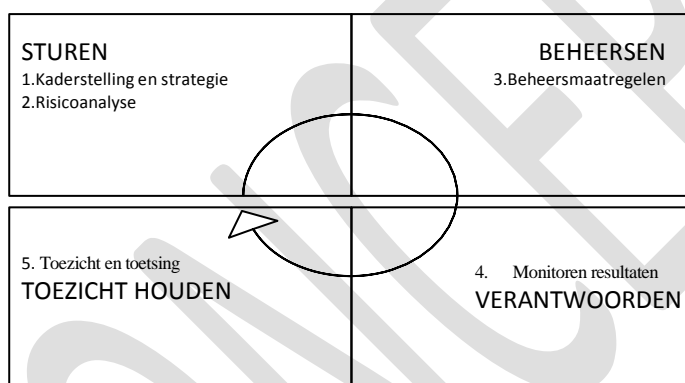
Tabel 1: Actoren, rollen, taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van Verbonden Partijen

<sup>1</sup> Op grond van de Wet Gemeenschappelijke regeling kunnen zowel de gemeenteraad, het college van B&W, als de burgemeester besluiten tot het aangaan van een gemeenschappelijke regeling (art.1 WGR).

<sup>2</sup> Artikel 160 lid 2 van de Gemeentewet: Het college besluit slechts tot de oprichting van en de deelneming in stichtingen, maatschappen, vennootschappen, verenigingen, coöperaties en onderlinge waarborgmaatschappijen, indien dat in het bijzonder aangewezen moet worden geacht voor de behartiging van het daarmee te dienen openbaar belang. Het besluit wordt niet genomen dan nadat de raad een ontwerp-besluit is toegezonden en in de gelegenheid is gesteld zijn wensen en bedenkingen ter kennis van het college te brengen.

#### 4.4. Governance aspecten

Het gebruiken van een governance-model geeft structuur aan de relatie met de verbonden partijen. De werkvorm governance staat voor het waarborgen van onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden op een efficiënte en effectieve realisatie van doelstellingen. Hierover wordt op open wijze gecommuniceerd en gerapporteerd (verantwoording).



In de volgende paragrafen worden de afzonderlijke elementen verder toegelicht.

##### 4.4.1 Sturen

Het sturen van een verbonden partij bestaat uit alle activiteiten waarbij de gemeente richting geeft aan de verbonden partij. Dit gebeurt op basis van de politieke doelstellingen van de gemeente: wat wil de gemeente bereiken op een bepaald beleidsterrein? En, wat wil de gemeente bereiken door deel te nemen aan een specifieke partij? Een verbonden partij bestaat uit meerdere deelnemers en is zelf ook onderdeel van de netwerksamenleving. Om te sturen dat de verbonden partij optimaal bijdraagt aan de maatschappelijke doelstellingen van de eigen gemeente zullen betrokken raads- en collegeleden en ambtenaren over belangrijke onderwerpen in een vroegtijdig stadium coalities moeten vormen met andere deelnemende gemeenten. Door actieve betrokkenheid bij de beleidskaders, meerjarenplannen en prestatieafspraken kan de gemeente gedurende de looptijd van deelname bijsturen. De volgende aspecten zijn van belang bij het maken van prestatieafspraken:

1. Aanwezigheid van duidelijke beleidskaders en meerjarenplannen bij de gemeente.
2. Werken met transparante beleidskaders, meerjarenplannen en prestatieafspraken door de verbonden partij.
3. Vastleggen van heldere prestatieafspraken en meetbare doelstellingen t.a.v. de VP.
4. Benoemen en beheersen van de risico's van de verbonden partij.

#### 4.4.2 Beheersen

Het beheersen van een verbonden partij bestaat uit een stelsel van maatregelen en procedures (planning en control) om te zorgen dat de gemeente het vertrouwen heeft dat de verbonden partij de gemaakte afspraken nakomt. Beheersen is er dus voor zorgen dat de verbonden partij aantoont dat deze de beleidsdoelstellingen en de prestaties uit de vastgestelde afspraken realiseert. Rapportages zijn hiervoor een belangrijk middel. Afhankelijk van de ernst en omvang van de afwijkingen kan het college de raad hierover informeren. Dit gebeurt bij voorkeur in een van de documenten uit de P&C-cyclus. Deze dienen daarop te zijn ingericht.

#### 4.4.3 Verantwoorden

Het begrip verantwoorden bevat in deze nota drie elementen.

1. *Verantwoording van de verbonden partij aan het college*

Het college is verantwoordelijk voor de relatie met de verbonden partij. De verbonden partij moet zich verantwoorden over de met het geld van de gemeente uitgevoerde taken. Het gaat hierbij over de rechtmatigheid (via de jaarrekening inclusief accountantsverklaring), doelmatigheid en doeltreffendheid (via het jaarverslag).

2. *Verantwoording van het college over de verbonden partij aan de gemeenteraad*

Het college legt verantwoording af aan de gemeenteraad over de realisatie van de gemaakte prestatieafspraken (normaal gesproken tot uiting komend in een programma van de gemeentebegroting) en de situatie van de verbonden partij (opgenomen in de paragraaf verbonden partijen). Het college kan besluiten om een doelmatigheids- of doeltreffendheidsonderzoek bij de verbonden partij uit te laten voeren maar ook de rekenkamercommissie kan in door de wet bepaalde gevallen een onderzoek instellen.

3. *Verantwoording van de bestuurders, aandeelhouders en commissarissen die namens de gemeente in de verbonden partij zitting hebben*

De AB leden, commissarissen en aandeelhouders die vanuit de gemeente in een gemeenschappelijke regeling zitten leggen verantwoording af aan gemeenteraad en in geval van een privaatrechtelijke samenwerking aan het college. De DB leden leggen verantwoording af aan het AB van de gemeenschappelijke regeling. De gemeente heeft bij een verbonden partij vaak meerdere belangen namelijk die van eigenaar en opdrachtgever. Omdat deze weleens tegenstrijdig kunnen zijn is een integrale afweging van belang.

#### 4.4.4 Toezicht houden

Toezicht houden op een verbonden partij richt zich op de beoordeling of de doelstellingen zijn gerealiseerd, de continuïteit van de verbonden partij niet in gevaar komt en of het imago van de gemeente niet in het geding is. Daartoe is een toezichhoudende rol noodzakelijk zodat de voorwaarden voor de continuïteit bewaakt worden. Die voorwaarden zijn in vijf elementen op te delen:

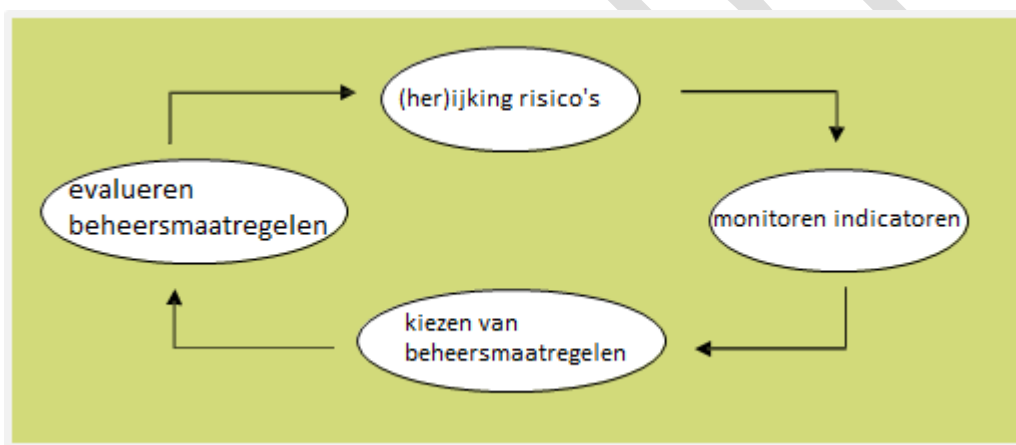
- Gezonde financiële positie
- Balans tussen hoeveelheid werk en de omvang van de organisatie
- Personeelsbeleid en personeelsverloop
- Goede contacten met de relaties (klanttevredenheid)
- Transparantie en beheersing van risico's

## 5 HOE GAAN WE DIT AANPAKKEN?

### 5.1 Risicomanagement

De term risicomanagement is vaak van toepassing wanneer er over verbonden partijen wordt gesproken. Omdat een product of dienst verder op afstand staat, is communicatie van belang tussen de verbonden partij en de gemeente over mogelijke risico's, de beheersmaatregelen en hier transparant over te zijn. Dit verhoogt het onderlinge vertrouwen. Wat een succesbepalende factor is bij een samenwerking.

Een juiste uitvoering van het risicomanagement zal het vertrouwen in de verbonden partij verhogen. Risico's nemen af en hierdoor de kans dat de gemeente verrast wordt door het feit dat doelstellingen niet zullen worden behaald. Ook kan worden ingeschat of de continuïteit van de verbonden partij in het geding is. De cyclische uitvoering van risicomanagement er als volgt uit:



De kernrisico's waar wij ons vanuit de gemeente met name op richten zijn:

- Financiële tekorten bij een verbonden partij.
- Het belang van de prestaties voor de beleidsdoelstellingen van de gemeente.
- Niet behalen van de doelstellingen door de verbonden partij.
- Onvoldoende sturingsmogelijkheden binnen de verbonden partij.
- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn niet duidelijk of niet gescheiden.
- Onvolledige informatievoorziening vanuit de verbonden partij.
- De kwaliteit van de bedrijfsvoering van de verbonden partij.
- Onvoldoende zicht op en communicatie over actuele risico's van de verbonden partij.
- De betrokkenheid van de gemeente bij de verbonden partij is niet passend.

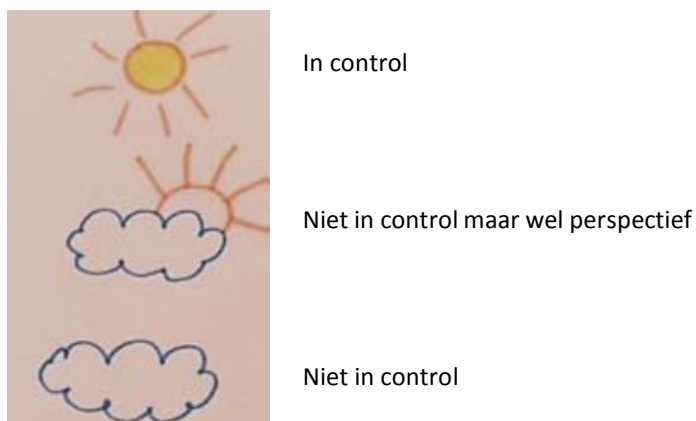
De risico's van de verbonden partijen zijn onderdeel van de algemene risicosystematiek die de gemeente Albrandswaard hanteert en dus onderdeel van het aangegeven benodigd weerstandsvermogen.

## 5.2 Inventarisatie op basis van het Governance-model

Begin 2016 zal een eerste inventarisatie van de Verbonden Partijen plaatsvinden aan de hand van de elementen van Good Governance. Bij deze inventarisatie zijn de beleidsambtenaar, (eventueel) de portefeuillehouder, de verbonden partij en financiën/strategie/concerncontrol betrokken. Hierbij worden onder andere de jaarstukken gebruikt van de verbonden partij van het voorgaand jaar.

De inventarisatie zal worden uitgevoerd aan de hand van een checklist, welke is opgenomen bij dit document als bijlage 2. De betrokken accounthouder, financieel adviseur en eventueel beleidsadviseurs vullen de checklist in. Concerncontrol beoordeelt deze. De inventarisatie levert de gemeente een beter beeld over de risico's die wij lopen bij de verschillende verbonden partijen. Hiermee heeft het lokale bestuur een instrument om te kunnen sturen op basis van actuele en juiste informatie. Elk jaar kan de verbonden partijen getoetst en geanalyseerd middels het Governance-model. Dit is mede afhankelijk van het bestuurlijk belang en de scores van de laatste toetsing.

Deze methode helpt de gemeente met het classificeren van de verschillende verbonden partijen. Op basis van deze classificatie kan de ambtelijke en bestuurlijke aandacht (en daarmee verantwoording richting de gemeenteraad) voor een betreffende verbonden partij gericht worden geïntensiveerd of juist verminderd.



Overigens stelt deze vorm van werken niet alleen eisen aan verbonden partij. Ook de gemeente zal de rol van opdrachtgever op orde moeten hebben. Bij verbonden partijen waar sprake is van een zogenaamd 'cafetariamodel' is er sprake van een privaatrechtelijke opdrachtgever-leverancier-relatie door het college. Dit betekent onder andere duidelijkheid scheppen in de gewenste prestaties. De uitdaging in de toepassing van het governance model is het objectiveren van de situatie bij de verbonden partij. Hierdoor is het een instrument wat toegevoegde waarde heeft in het vergroten van de grip op de verbonden partij.

Het Governance-model geeft de raad en de organisatie een instrument om invulling te geven aan de kaderstellende en controlerende rol. Het is aan het college om hier samen met de ambtelijke ondersteuning invulling aan te geven, uiteraard wel met het besef dat het instrument zelf geen garantie is voor succes. Zoals eerder aangegeven, zijn vertrouwen en samenwerken de belangrijkste elementen in het succesvol tot stand brengen van toegevoegde waarde voor de inwoners van onze gemeente.

In bijzondere situaties kan na afstemming van de accounthouder met concerncontrol en in overleg met het college beargumenteerd worden afgeweken van het Governance-model. Uiteraard zullen deze situaties ook via de P&C-producten worden verantwoord aan de raad en zal de verbonden partij worden geïnformeerd.

### 5.3 Scenario's

Iedere Verbonden Partij bevindt zich in een unieke situatie qua deelnemers, doelstellingen, vakgebied, vertegenwoordigers, overlegvormen e.d.. Daarom is de manier waarop de aansturing het beste kan plaatsvinden maatwerk. Door het beschrijven van drie scenario's kan de aansturing per situatie in grote lijnen worden geschetst. Het gewenste scenario van aansturing wordt bepaald in gesprek tussen de gemeentelijk vertegenwoordiger(s) in de Verbonden Partij, de inhoudelijk portefeuillehouder en de accounthouder. De classificatie uit de vorige paragraaf wordt hierbij als input gebruikt. De mate waarin er sprake is van wederzijds vertrouwen zal ook van invloed zijn op de intensiteit van aansturing van een verbonden partij. In een gezonde situatie is er een balans tussen vertrouwen en regels. Vaak hebben de aspecten rond governance te maken met de zogenaamde 'hard controls'. Soft controls als de mate van vertrouwen in vaardigheden, welwillendheid en integriteit van de Verbonden Partij zijn minder meetbaar dan de 'hard controls' maar voor de sturingsrelatie wel van belang. Vandaar dat deze 'soft controls' onderdeel uitmaken van het gesprek.

Hieronder volgt een beschrijving van de scenario's overeenkomstig de gebruikte beelden in de handreiking voor raadsleden en griffiers 'Grip op regionale samenwerking'.

#### Chauffeur

Er wordt door de gemeente een zeer betrokken rol ingenomen bij de aansturing van de Verbonden Partij. Raad, college en ambtelijke organisatie trekken samen op bij het vormen van (politieke) coalities.

#### Bijrijder

De gemeente is nauw betrokken. Het college staat aan de lat voor het vormen van coalities, de raad is vooral toezichthouder (controlerend). Bij elke (belangrijke) stap wordt de raad op de hoogte gebracht en geeft (kritische) mening.

#### Achterbank

Gemeente participeert met minimale betrokkenheid. Het college monitort het verloop en stuurt daar waar nodig bij. De gemeenteraad stelt zich op als toezichthouder op afstand en wordt alleen over hoogstnoodzakelijke geïnformeerd als dat wettelijk verplicht is, daarom gevraagd wordt of bij calamiteiten.

## 6 Wie doen er mee?

### 6.1 Instrumenten

Om een Verbonden Partij aan te sturen kunnen de raad, het college en de ambtelijke organisatie verschillende instrumenten gebruiken. In de positie van chauffeur zullen meer instrumenten ingezet moeten worden dan als rijder of zittend op de achterbank, waarbij een minimale set van instrumenten wordt gebruikt. De volgende tabel geeft een overzicht van de instrumenten die per scenario ingezet kunnen worden. In bijlage 3 staan de instrumenten nader uitgewerkt. Om optimaal in te spelen op de situatie per Verbonden Partij is maatwerk gewenst en wordt de optimale set instrumenten gekozen in de uitvoering.

Instrumenten	Chauffeur			Bijrijder			Achterbank		
	Raad	College	Ambtelijk	Raad	College	Ambtelijk	Raad	College	Ambtelijk
Regulier overleg taakhouders, pfh ambtenaar	X	X	X						
Afstemming taakhouders in BAR verband	X								
Vast agendapunt in commissie	X								
Lobby m.b.t. gekozen onderwerpen	X	X	X		X	X			
Jaarlijks VP uitnodigen om toelichting te geven op plannen/resultaten	X				X				
Eenduidige aanlevering jaarstukken vanuit VP bevorderen	X	X	X		X	X			X
Verbeteren aanleverprocedure jaarstukken	X	X	X		X	X			X
Vaste contactpersoon binnen VP organiseren	X	X	X		X	X			X
Vast agendapunt in pfh overleg		X			X				
Vaste financieel adviseur per Verbonden Partij			X			X			X
Eenduidige correspondentie processen			X			X			X
Voor vergaderingen één BAR annotatie maken en per gemeente specifieke zaken toevoegen			X			X			
Inhoudelijk overleg met accounthouder van VP			X			X			

Naast de specifieke inzet van instrumenten per scenario worden ook ongeacht het gekozen scenario een aantal instrumenten ingezet om de aansturing van alle Verbonden Partijen te verbeteren.

Instrumenten			
	Raad	College	Ambtelijk
Introductieprogramma VP-en voor nieuwe raadsleden	X		
Werken met taakhouders in de raad	X		
Nota Verbonden Partijen actualiseren	X		
Aangepast format paragraaf Verbonden Partijen in P&C cyclus	X		
Onderwerpen opnemen in format raadsvoorstel bij zienswijze ontwerpbegroting	X	X	X
Introductie VP-en voor nieuwe colleges en aandacht overdracht bestuurlijke vertegenwoordiging collegeleden		X	
Risico analyse (update jaarlijks) en keuze aansturingsscenario		X	X
Één accounthouder per Verbonden Partij in BAR verband, tenzij...			X
Verbonden Partijen coördinator aanstellen			X
Faciliteren contact tussen accounthouders tbv professionalisering en onderlinge versterking			X

Naast deze instrumenten heeft de gemeenteraad nog specifieke mogelijkheden op het gebied van informatie, verantwoording en sturing om hun democratische rol ten aanzien van gemeenschappelijke regelingen goed te kunnen uitvoeren. Een gedetailleerd overzicht hiervan op basis van de handreiking 'Aansturing gemeenschappelijke regelingen' is opgenomen in bijlage 4. De specifieke afwegingen die gemaakt moeten worden bij de initiatie- en opstartfase van een nieuwe samenwerkingsrelatie staan benoemd in bijlage 5.

## 6.2 Paragraaf verbonden partijen

Een van de verplichte paragrafen bij de begroting en de jaarrekening is die van de verbonden partijen. In het besluit begroting en verantwoording (BBV) provincies en gemeenten zijn minimum eisen gesteld waaraan de paragraaf moet voldoen zoals:

- de visie op verbonden partijen in relatie tot de realisatie van de doelstellingen die zijn opgenomen in de begroting;
- de beleidsvoornemens van de verbonden partijen;
- Een lijst van verbonden partijen met o.a. de volgende informatie : het openbaar belang dat behartigd wordt; de veranderingen die zich hebben voorgedaan gedurende het begrotingsjaar in de te behalen resultaten en een aantal financiële aspecten zoals resultaat en vermogen.

Voor een gedetailleerde inhoud wordt verwezen naar bijlage 6 waar een concept paragraaf verbonden partijen is opgenomen.

## 7. Wat gaat het kosten?

De kosten hebben betrekking op de ureninzet. Door een toename van aandacht aan de voorkant van het adviestraject zal een verschuiving plaatsvinden van de inzet. Door deze verschuiving (o.a. risico analyse en scenariokeuze) is de verwachting dat er in een later stadium minder 'herstelwerkzaamheden' verricht moeten worden. Door het bewust kiezen van onderwerpen waarop ingezet gaat worden zal de gerichtheid van de

verbonden partijen op de maatschappelijke doelstellingen van de gemeente toenemen. Ook kan een verschuiving van de ambtelijke aandacht tussen verbonden partijen plaatsvinden. Het is niet te voorzien of dit zal resulteren in totaal minder of meer inzet.

## 8. Waar moeten we op letten

Werken met verbonden partijen vereist samenwerking met andere deelnemers. Om specifieke gemeentelijke doelstellingen een zo groot mogelijke kans te geven is het van belang dat de ambitie daarvoor zowel in de raad, het college en de ambtelijke organisatie aanwezig en gelijk gericht is. Daarnaast is samenwerking met andere deelnemers in de samenwerking van groot belang. De BAR-samenwerking biedt mogelijkheden om dat in BAR verband te doen, maar uiteraard is samenwerking met andere gemeenten ook belangrijk. Deze samenwerking (inclusief lobby) moet ontwikkeld worden en kan via pilots worden geïntroduceerd.

Het kiezen van een scenario en de toepassing van de daarbij behorende instrumenten heeft consequenties voor de vereiste capaciteit in uren en de vereiste competenties van de accounthouder. Dit dient onderwerp van gesprek te zijn tussen leidinggevende en accounthouder.

Het werken met één accounthouder per verbonden partij kan kwetsbaar zijn. Door te werken met één vaste financieel adviseur wordt deze kwetsbaarheid verminderd. Accounthouder en leidinggevende moeten bespreken of nog een andere achtervang noodzakelijk is.

## 9. Hoe weten we dat het goed gaat

Zoals is aangegeven, wordt in de nieuwe Wgr aanbevolen dat het college eenmaal per vier jaar een nota verbonden partijen aan de gemeenteraad aanbiedt. In dit kader zal concerncontrol in 2020 een evaluatie uitvoeren op het gevoerde beleid. Deze zal als input dienen voor de Nota verbonden partijen 2021-2025. Deze evaluatie gaat met name in op de gekozen systematiek van toetsen van de governance aspecten, de ervaringen ervan in de praktijk, de keus, inzet en werking van de instrumenten en de mogelijke bijstelling van de systematiek. Zowel de raad, college en de ambtelijke organisatie zullen worden gevraagd aan de evaluatie mee te werken. Tussentijds heeft de verbonden partijen coördinator een signalerende functie m.b.t. het uitvoeren van de activiteiten uit deze nota. Zo nodig kunnen op basis daarvan aanpassingsvoorstellen worden gedaan.

## 10. Waar kunnen betrokkenen en andere inwoners de afspraken van dit beleid vinden?

Op verschillende manieren wordt dit beleid kenbaar gemaakt voor betrokkenen en andere inwoners:

- De nota 'Verbonden Partijen Albrandswaard 2016-2020' zal op de gemeentelijke website gepubliceerd worden.
- De griffie kan op de website/raadsnet van de gemeente informatie over verbonden partijen plaatsen zoals:
  - o De doelstellingen van de VP bij oprichting;
  - o Ontwerpbegroting en andere jaarstukken van de VP;
  - o Zienswijze van de gemeente op de ontwerpbegroting en andere jaarstukken van de VP.
  - o Begroting en jaarrekening van de gemeente met daarin de paragraaf Verbonden Partijen.
- Specifiek voor de raadsleden zal een korte handleiding geschreven worden op basis van deze nota met informatie over de handelingsmogelijkheden voor raadsleden. Hierin komen ook de procedures m.b.t. de AB-vergaderingen (stukken en notulen), (ontwerp)begroting en (ontwerp)jaarrekening en het aangaan van een gemeenschappelijke regeling aan de orde.
- Specifiek voor de accounthouders zal een beknopte handleiding worden gemaakt m.b.t. hun rol.



### Publiekrechtelijke rechtsvormen

#### **Gemeenschappelijk openbaar lichaam**

Deze constructie komt in de praktijk het meest voor en kan binnen de grenzen van de Wgr naar believen worden toegepast voor uiteenlopende vormen van samenwerking. Voor de meeste vormen van intergemeentelijke samenwerking wordt door gemeenten een regeling met een openbaar lichaam ingesteld. De kenmerken van deze constructie luiden:

- Een openbaar lichaam heeft rechtspersoonlijkheid en kan zelfstandig deelnemen aan het private verkeer;
- Gemeenten kunnen aan een openbaar lichaam - behoudens enkele wettelijke uitzonderingen - alle gemeentelijke taken en bevoegdheden overdragen;
- Een openbaar lichaam heeft een verplicht voorgeschreven bestuursstructuur, bestaande uit een algemeen, dagelijks, bestuur en een voorzitter en kan commissies instellen;
- De regeling dient informatie- en verantwoordingsbepalingen te bevatten;
- Het bestuur stelt jaarlijks een rekening en begroting vast.

#### **Bedrijfsvoeringsorganisatie**

De bedrijfsvoeringsorganisatie is vervat in het artikel 8 lid 3 nieuwe Wgr. Uit dit artikel blijkt dat een bedrijfsvoeringsorganisatie rechtspersoonlijkheid heeft. Een dergelijke organisatie heeft slechts één orgaan en kent dus niet zoals de gemeenschappelijke regeling een gelede structuur met een algemeen en dagelijks bestuur. Tijdens de consultatieronde heeft de VNG in haar brief d.d. 17 juli 2012 deze nieuwe organisatievorm verwelkomd (zie bijlage bij Kamerstuk 33 597, nr. 3). Dit is ook gelet op de eerder besproken behoefte van de praktijk aan een flexibelere samenwerkingsvormen niet opmerkelijk. De wetgever heeft wel een aantal beperkingen gesteld aan de mogelijkheid om de bedrijfsvoeringsorganisatie als samenwerkingsvorm te kiezen. Allereerst dient er sprake te zijn van een regeling waaraan uitsluitend colleges van Burgemeester en Wethouders deelnemen. Bij betrokkenheid van gemeenteraad en burgemeesters is de bedrijfsvoeringsorganisatie als samenwerkingsvorm geen optie.

Ten tweede kunnen bedrijfsvoeringsorganisaties alleen ingesteld worden voor de behartiging van (i) de sturing en beheersing van ondersteunende processen en (ii) uitvoeringstaken. Uit de parlementaire behandeling blijkt dat de wetgever hierbij denkt aan bijvoorbeeld personeel, informatievoorziening en financiën respectievelijk uitvoering leerplichtwet, afvalinzameling en gemeentereiniging (Kamerstukken II, vergaderjaar 2012-2013, 33 597, nr.3, p.19).

De derde beperking is dat het bij uitvoeringstaken alleen mag gaan om taken die naar hun aard geen of weinig bestuurlijke aansturing en controle vragen en waarbij geen beleidsmatige keuzes gemaakt hoeven te worden (Kamerstukken II, vergaderjaar 2012-2013, 33 597, nr.3, p.19-20). Tijdens de parlementaire behandeling is door Kamerleden aangegeven en door de regering onderkend dat weinig uitvoeringstaken geen beleidsmatige keuzes vergen (Kamerstukken II, vergaderjaar 2012-2013, 33 597, nr.6, p.7-8). De regering lijkt erop te vertrouwen dat gemeenten handen en voeten geven aan de eis dat er geen (of in ieder geval weinig) beleidsmatige keuzes gemaakt hoeven te worden in dit nieuwe verband.

<http://www.stibbeblog.nl/public-law/de-gewijzigde-wet-gemeenschappelijke-regelingen-efficiëntere-samenwerking-tussen-gemeenten-met-meer-democratisch-gehalte/>

#### **Gemeenschappelijk orgaan**

Deze constructie wordt gebruikt voor zaken of onderwerpen waarbij het bezit van rechtspersoonlijkheid of een duidelijke bestuursstructuur niet noodzakelijk is. Voor samenwerkings- of overlegvormen waarbij geen rechtspersoonlijkheid of een duidelijke bestuursstructuur vereist is, kan door gemeenten een regeling met een gemeenschappelijk orgaan worden ingesteld. De structuur daarvan heeft de volgende kenmerken:

- Een gemeenschappelijk orgaan bezit geen rechtspersoonlijkheid en kan niet zelfstandig opereren in het private verkeer;
- Gemeenten kunnen aan zo'n orgaan wel taken en bevoegdheden overdragen, behalve de bevoegdheid

- tot belastingheffing en het vaststellen van andere algemeen verbindende voorschriften;
- Vanwege het ontbreken van rechtspersoonlijkheid wordt niet het gemeenschappelijk orgaan, maar de deelnemende gemeenten gebonden aan de effecten van de besluitvorming door het algemeen orgaan;
- Een gemeenschappelijk orgaan dient te beschikken over een algemeen bestuur en een voorzitter, een dagelijks bestuur is niet verplicht.

## Privaatrechtelijke rechtsvormen

### **Vereniging**

Een vereniging is een rechtspersoon met leden die is gericht op een bepaald doel. Een vereniging wordt bij meerzijdige rechtshandeling opgericht en wordt per notariële akte opgericht. Informele verenigingen (een vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid) kunnen zonder notariële akte tot stand worden gebracht. De bestuurders van vereniging waarvan de statuten zijn opgenomen in een notariële akte zijn verplicht de vereniging te doen inschrijven in een openbaar register, gehouden door de Kamer van Koophandel binnen het gebied welke de stichting haar woonplaats heeft. Wanneer dit niet heeft plaatsgevonden, is iedere bestuurder voor een rechtshandeling, waardoor hij de vereniging verbindt, naast de vereniging hoofdelijk aansprakelijk. Bestuurders van een vereniging waarvan de statuten niet zijn opgenomen in een notariële akte zijn hoofdelijk aansprakelijk naast de vereniging voor schulden uit een rechtshandeling die tijdens hun bestuur opeisbaar worden. De vereniging is een duale rechtspersoon met een bestuur en een algemene ledenvergadering.

### **Coöperatie**

Een coöperatie is een speciale soort vereniging, die overeenkomsten aangaat met en voor haar leden. Ze behartigt bepaalde zakelijke belangen van haar leden, die kunnen variëren van gezamenlijk inkoop tot en met verkoop van diensten of producten. De winst mag worden uitgekeerd aan de leden. Er zijn grofweg 3 soorten coöperaties te onderscheiden:

- Bedrijfscoöperatie. U oefent het bedrijf uit en de coöperatie zorgt voor de inkoop, verkoop en/of bepaalde diensten, bijvoorbeeld een coöperatie van groenteboeren, die een gezamenlijke reclamecampagne voeren en gezamenlijk inkopen.
- Consumentencoöperatie. De leden kopen goederen van de coöperatie, die deze voor de leden gezamenlijk heeft ingekocht.
- Producten- of dienstencoöperatie. U bent tegelijkertijd werknemer van de coöperatie. Bijvoorbeeld een coöperatief taxibedrijf, waarbij de chauffeurs lid én werknemer zijn van de coöperatie.

De coöperatie is als rechtspersoon zelf aansprakelijk. Als uw coöperatie wordt ontbonden en er zijn schulden, dan zijn u en uw medeleden voor een gelijk deel aansprakelijk hiervoor. De mate waarin u aansprakelijk gesteld kunt worden hangt af van de vorm in welke de coöperatie is opgericht. Besluit u tot het oprichten van een coöperatie, heeft u de keuze uit drie vormen.

- Coöperatie met volledige aansprakelijkheid: dan zal alle schuld privé bij iedere deelnemer gezocht worden (VA).
- Coöperatie met beperkte aansprakelijkheid: waarin de aansprakelijkheid beperkt is tot een bepaald maximum (BA)
- Coöperatie met uitgesloten aansprakelijkheid: waarbij helemaal niet verhaalt kan worden bij de leden. (UA)

### **Besloten Vennootschap (BV)**

Een BV wordt aangegaan met het oog op de persoonlijke eigenschappen en kwaliteiten van de aandeelhouders. De oprichting van een BV geschiedt bij notariële akte. De BV kent een bestuur en een algemene vergadering van aandeelhouders. Bij de statuten kan worden bepaald dat er een raad van commissarissen zal zijn.

Aandeelhouders en bestuurders zijn niet aansprakelijk met hun privé-vermogen voor schulden van de rechtspersoon. De bestuurders zijn verplicht de BV in te schrijven in het handelsregister, gehouden door de Kamer van Koophandel. Bestuurders zijn in de volgende gevallen naast de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk:

- Indien de opgave ter eerste inschrijving in het handelsregister nog niet is geschied;

- Indien het gestorte deel van het kapitaal niet ten minste bij de oprichting het voorgeschreven minimumkapitaal bedraagt;
- Indien het bij de oprichting geplaatste kapitaal niet ten minste 1/4 deel van het nominale bedrag is gestort.

De BV is een rechtspersoon, zelfstandig drager van rechten en plichten, die onder eigen naam deelneemt aan het rechtsverkeer. De aandelen worden uitgegeven op naam en zijn niet vrij verhandelbaar.

### ***Naamloze Vennootschap (NV)***

De NV is een open samenwerkingsverband met een in overdraagbare aandelen verdeeld maatschappelijk kapitaal. De oprichting van een NV geschiedt bij notariële akte. De NV kent een bestuur en een algemene vergadering van aandeelhouders. Bij de statuten kan worden bepaald dat er een raad van commissarissen zal zijn.

Aandeelhouders en bestuurders zijn niet aansprakelijk met hun privé-vermogen voor schulden van de rechtspersoon. De bestuurders zijn verplicht de NV in te schrijven in het handelsregister, gehouden door de Kamer van Koophandel. Bestuurders zijn in de volgende gevallen naast de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk:

- Indien de opgave ter eerste inschrijving in het handelsregister nog niet is geschied;
- Indien het gestorte deel van het kapitaal niet ten minste bij de oprichting het voorgeschreven minimumkapitaal bedraagt;
- Indien het bij de oprichting geplaatste kapitaal niet ten minste 1/4 deel van het nominale bedrag is gestort.

De NV is een rechtspersoon, zelfstandig drager van rechten en plichten, die onder eigen naam deelneemt aan het rechtsverkeer. De aandelen worden uitgegeven aan toonder of op naam en zijn vrij verhandelbaar, tenzij in de statuten is geregeld dat de overdraagbaarheid van de aandelen op naam is beperkt.

### ***Stichting***




Een stichting is een door een rechtshandeling in het leven geroepen rechtspersoon welke geen leden kent en beoogt met behulp van een daartoe bestemd vermogen een in de statuten vermeld doel te verwezenlijken. Een stichting kent een ideëel doel en kan geen uitkeringen verrichten aan de bestuursleden; enkel het ideëel of sociaal doel, zoals beschreven in de doelstelling van de stichting, komt voor uitkering in aanmerking. De bestuurders zijn verplicht de stichting te doen inschrijven in een openbaar register, gehouden door de Kamer van Koophandel binnen het gebied welke de stichting haar woonplaats heeft. Wanneer dit niet heeft plaatsgevonden, is iedere bestuurder voor een rechtshandeling, waardoor hij de stichting verbindt, naast de stichting hoofdelijk aansprakelijk. Maakt een bestuurder misbruik van zijn bevoegdheid of gaat hij zijn bevoegdheid te buiten dan kan de bestuurder onder omstandigheden ook persoonlijk aansprakelijk zijn. Een stichting heeft een bestuur, maar kent geen controlerende mechanisme in de vorm van vergadering van aandeelhouders of leden (zoals een vereniging). Wel kan een Raad van Toezicht worden ingesteld. De stichting bezit rechtspersoonlijkheid.

## Bijlage 2: Checklist Governance-model BAR

### Instrument voor toezicht verbonden partijen

Instelling:		Bestuurlijke verhouding:		
Datum van invullen:		Financiële verhouding:		
Omschrijving toetsingscriterium		Max. score	Beoordeling 2016	Toelichting
<b>Sturen</b>				
1	Sleutelposities zijn bezet binnen de verbonden partij	4		Bezetting is een belangrijke randvoorwaarde in het realiseren van de doelstellingen. Zowel in bestuur als management. Indien alle plaatsen bezet zijn: 2 punten. Het gaat hier zowel om kwantitatieve als kwalitatieve bezetting. Het bestuur heeft wat dit laatste betreft een profielschets waaruit dit kan worden afgeleid. Ook wisselingen dienen te worden toegelicht.
2	De afspraken tussen verbonden partij en gemeente zijn vastgelegd in een contract/ uitvoeringsovereenkomst en de prestaties worden geleverd conform deze afspraken. (alleen bij cafetaria-model)	6		Het is van belang dat de afspraken (over de leveren prestatie en de financiering) zijn vastgelegd in een contract. Zonder deze informatie is het onmogelijk om te sturen. Er wordt ook getoetst of deze afspraken SMART zijn gedefinieerd. Wanneer dit het geval is beoordelen wij dit criterium met 4 punten. Ligt er een relatie met de gemeentelijke programmabegroting?
3	De verbonden partij heeft een visiedocument vastgesteld, waarbij er een nadrukkelijk verband aanwezig is met de gemeentelijke doelstellingen	6		Het is van belang dat de instelling een heldere visie heeft verwoord in een visie-document. Deze visie dient tevens overeen te komen met de beleidsdoelstellingen van de gemeente Albrandswaard.
3a	Houdt de verbonden partij bij de uitvoering van de taken rekening met de specifieke uitgangspunten geformuleerd bij het raads- en/of collegeprogramma.	6		Het is belangrijk dat de specifieke bestuurlijke wensen (speerpunten) vanuit de programma's worden opgevolgd bij de uitvoering van de taken. Dit zal o.a. blijken uit de voornemens vanuit de begroting en de verantwoording via de jaarrekening.
4	De klanttevredenheid wordt gemeten en voldoet aan de doelstellingen.	4		Het is belangrijk als gemeente inzicht te hebben in de klanttevredenheid van de verbonden partij. Dit genereert informatie, waarop de gemeente zou kunnen sturen. Bij nieuwe overeenkomsten met verbonden partijen zal dit contractueel kunnen worden vastgelegd. Bij bestaande relaties kan de gemeente sturen op het uitvoeren van dergelijke onderzoeken.
5	De aanbevelingen uit het onderzoek naar de klanttevredenheid worden actief opgevolgd.	6		Het is belangrijk actief om te gaan met de uitkomsten van een klanttevredenheidsonderzoek. De mate van opvolging en monitoring wordt hier middels de punten gewaardeerd. Maximaal 6.
<b>Beheersen</b>				
6	De AO/IC is op orde (beschreven, actueel, vastgesteld en wordt getoetst)	8		De volgende scores zijn mogelijk: De AO/IC is beschreven, vastgesteld, actueel en wordt getoetst (6 punten); De AO/IC is beschreven, vastgesteld en actueel (4 punten) De AO/IC is beperkt beschreven en/of vastgesteld (2 punten); De AO/IC is niet beschreven (0 punten)
7	Verbeterpunten (uit interne audits, signalen, managementletten e.d.) worden planmatig opgepakt en geïmplementeerd.	6		Het is van belang dat gesignaleerde verbeterpunten worden vertaald naar een plan om deze op te pakken en te implementeren. Op deze manier kan er door bestuur en management worden gestuurd op tijdige implementatie. De procentuele voortgang van de implementatie bepaalt de score. Een score van 6 wil zeggen dat alle maatregelen tijdig zijn opgepakt en gerealiseerd, een score van 0 dat het bij het plan is gebleven.
8	Er is een werkend systeem van risicomanagement (beschreven, berekend en beheerst)	6		Risicomanagement is een belangrijk instrument in de bedrijfsvoering. De score wordt als volgt toegepast: Er is zicht op risico's, deze zijn berekend en er worden beheersmaatregelen getroffen (6 punten); er is zicht op de risico's, echter niet gekwantificeerd (3 punten); er is geen zicht op de risico's (0 punten)
<b>Verantwoorden</b>				
9	Er zijn afspraken gemaakt over de informatie-voorziening en Verantwoording van de verbonden partij. Deze afspraken worden ook nagekomen.	8		Het is van belang dat de gemeentelijke organisatie (opdrachtgever) op de afgesproken momenten wordt geïnformeerd over de behaalde prestaties, de geïnventariseerde risico's en de financiële situatie. Hier verstaan we onder andere de P&C documenten onder.
10	De jaarrekening over het lopende jaar is sluitend (rekening houdend met eventuele gemeentelijke subsidie)	8		Het belang van een gezonde exploitatie is groot. Dit moet zich vertalen in een sluitende jaarrekening. De volgende scores zijn mogelijk: De jaarrekening is sluitend naar verwachting (8 punten); De jaarrekening is sluitend met een maximale afwijking van 10% (4 punten), De jaarrekening sluit negatief of positief met meer dan 10% (0 punten).
11	Bij de meest recente jaarrekening is een goedkeurende accountantsverklaring afgegeven	6		Het gaat hier om een momentopname van bijna een jaar terug. Te hanteren score als volgt: Er is een goedkeurende accountantsverklaring (4 punten); Er is een goedkeurende verklaring met beperking (2 punten); Er is een afkeurende verklaring of oordeelonthouding (0 punten)

Toezicht			
12	Zijn de onderlinge taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder en voldoende afgebakend en heeft de gemeente voldoende mogelijkheden om in te grijpen wanneer afwijkingen zich voordoen? Zijn dit eigenlijk niet twee vragen?	6	Het is van belang inzicht te hebben in de eventuele mogelijkheden voor bestuur om over te gaan tot het nemen van corrigerende maatregelen. Puntentoekenning is gebaseerd op de mate van grip van de gemeente wanneer afwijkingen zich voordoen.
13	Heeft de gemeente de mogelijkheid om de deelname en betrokkenheid te beëindigen?	8	Is het vastgelegd wanneer, op welke wijze de gemeente zou kunnen uittreden en welke kosten hiermee gepaard gaan.
14	De ratio's voor liquiditeit (minimaal 1,0) en solvabiliteit (minimaal 30% ) voldoen aan de gestelde norm.	6	De worden getoetst aan de gestelde norm. Wanneer deze ontbreekt dan zal concerncontrol deze ratio's beoordelen aan de hand van de beschikbare gegevens. Beoordeel hier ook de trend.
15	Is er een meerjarenbegroting aanwezig die sluitend is?	6	Het is van belang dat de continuïteit van de instelling kan worden gewaarborgd. De meerjarenbegroting is een instrument om dit te meten.
	Totaal	100	0

Toepassing Scores	Beoordeling	
De organisatie is volledig in control. Alle cruciale elementen in de interne planning & control zijn geborgd in de organisatie. De exploitatie is minimaal sluitend en zodra dit uit de pas dreigt te geraken wordt er tijdig bijgestuurd. Prestaties worden volledig nagekomen en dit wordt periodiek bij de klant gemeten.	>61	
De organisatie is niet in control. Op onderdelen ontbreken elementen in de interne planning & control. Prestaties worden niet gehaald en de exploitatie kent aandachtspunten. Bestuur en management hebben een analyse van de situatie en er zijn ideeën omtrent aan te brengen verbeteringen. De verbeteringen moeten echter nog worden gerealiseerd..	41-60	
De organisatie is niet in control. De meest cruciale elementen in de interne planning & control ontbreken. De exploitatie is zwaar verliesgevend. De prestaties worden niet conform de afspraken gerealiseerd. De verwachting is aanwezig dat hierin op korte termijn geen verandering zal komen. Dit levert direct gevaar op voor het voortbestaan van de organisatie.	<40	

## **Bijlage 3: Toelichting Instrumenten**

### **Regulier overleg taakhouders, portefeuillehouder en ambtenaar**

Voor Verbonden Partijen waarbij we als gemeente aan het stuur willen zitten moeten de krachten gericht ingezet worden. De afstemming wordt verbeterd door regulier overleg tussen Taakhouders, portefeuillehouder en accounthouder.

### **Afstemming taakhouders in BAR verband**

Voor taakhouders van een VP waar we aan het stuur zitten is het wellicht verstandig om in BAR verband afstemmen. Hierbij kunnen (gezamenlijke) belangen geïnventariseerd worden en bekeken wat de beste tactiek is om de gemeentelijke maatschappelijke doelstellingen te bereiken.

### **Vast agendapunt in commissie**

In de commissie kan voor de GR-en waar we aan het stuur zitten een vast agendapunt op de agenda worden gezet waar taakhouders en portefeuillehouder actuele zaken kunnen inbrengen. Hier kan de gemeentelijke koers besproken worden.

### **Lobby m.b.t. gekozen onderwerpen**

Voor de gemeente kunnen bepaalde onderwerpen waarmee een VP zich bezighoudt zeer belangrijk zijn om de maatschappelijke doelstellingen te halen. In zo'n geval is het zaak voorin het beleidstraject te participeren en de juiste middelen in te zetten. Het is verstandig hiervoor een goed lobby traject op te zetten. Hiervoor wordt aangesloten bij 'Lobby en Public affairs' binnen de BAR organisatie.

### **Jaarlijks VP uitnodigen om toelichting te geven op plannen/resultaten**

De gemeenteraad kan voor VP-en waar we aan het stuur willen zitten de directeur van deze VP jaarlijks uitnodigen om een toelichting te geven op de plannen /resultaten. Zo wordt de band verstevigd. Het college kan dit doen voor VP-en waar wij als rijder betrokken zijn.

### **Eenduidige aanlevering jaarstukken vanuit VP bevorderen**

Het aanleveren van de jaarstukken door de VP die past bij de paragraaf Verbonden Partijen is goed voor een heldere verwerking en behandeling. Hierbij zijn veel gemeenten en veel VP-en betrokken. De VP-coördinator kan hiervoor draagvlak onderzoeken en activiteiten starten .

### **Verbeteren aanleverprocedure jaarstukken**

De griffiers in de regio hebben een brief naar alle gemeenschappelijke regelingen gestuurd m.b.t. de planning van de aan te leveren jaarstukken. Als deze gevolgd gaat worden zal dit het behandelingstraject vereenvoudigen en meer tijd geven voor beoordeling. Mogelijk moeten echter nog verdere acties hiervoor worden uitgevoerd.

### **Vaste contactpersoon binnen VP organiseren**

Vanwege de goede informatievoorziening en het uitoefenen van invloed wordt, indien de omvang dit toelaat, gestreefd naar één contactpersoon binnen de VP-en. Afhankelijk van het gekozen scenario geldt dit voor raad, college en ambtelijke organisatie.

### **Vast agendapunt in portefeuillehouders overleg**

VP-en waar we als chauffeur of rijder betrokken zijn kunnen als vast agendapunt in het portefeuillehouders overleg worden opgenomen om regelmatige afstemming tussen portefeuillehouder en accounthouder te bevorderen.

### **Vaste financieel adviseur per Verbonden Partij**

Vanwege het vaak grote financiële belang dat met een Verbonden Partij gemoeid is zal er per Verbonden Partij één vaste financieel adviseur zijn.

### **Eenduidige correspondentie processen**

Correspondentie processen verlopen op dit moment niet eenduidig. Daardoor komt het voor dat accounthouder, portefeuillehouder of de vertegenwoordiger vanuit de raad niet direct op de hoogte is van beschikbare

informatie. Om een Verbonden Partij goed en eenduidig aan te kunnen sturen is dit wel noodzakelijk. De coördinator verbonden partijen zal hiervoor in overleg met de afdeling Documentatie en Informatievoorziening en de griffie een voorstel maken.

#### **Voor vergaderingen één BAR annotatie maken en per gemeente specifieke zaken toevoegen**

Door de accounthouder kan er één annotatie gemaakt worden. Eventuele specifieke zaken per gemeente kunnen daar dan aan toegevoegd worden.

#### **Inhoudelijk overleg met de accounthouder binnen de VP**

Bij een positie aan het stuur of als bijrijder is het belangrijk goed op de hoogte te zijn van het functioneren van de VP. Daarom is er vanuit de gemeente ambtelijk overleg met de accounthouder binnen de VP.

#### **Introductieprogramma VP-en voor nieuwe raadsleden**

De aansturing van Verbonden Partijen vast onderdeel laten zijn in introductieprogramma raadsleden.

#### **Werken met taakhouders in de raad**

Binnen de raad kan de keus gemaakt worden om bepaalde raadsleden aan te wijzen als taakhouder voor bepaalde VP'en. Dit kan zijn voor alle VP-en of bijvoorbeeld alleen voor die waarvoor we op de 'voorbank' willen zitten. Taakhouders kunnen 'belast' worden met het 'volgen' van de VP, bijvoorbeeld door het doornemen van de AB-stukken, en het aan de orde stellen van belangrijke kwesties die binnen de VP spelen, o.a. door het informeren bij de eigen vertegenwoordigers, het stellen van raadvragen, het agenderen van de kwestie. Ook kunnen ze betrokken worden bij het kiezen van het gewenste scenario. De taakhouders kunnen ook degenen binnen de raad zijn die zich een oordeel vormen over de ontwerpbegroting van de VP en een oordeel uitspreken over het collegevoorstel ten aanzien van de zienswijze over de ontwerpbegroting.

#### **Nota Verbonden Partijen actualiseren**

Met het vaststellen van deze nota is de nota Verbonden Partijen geactualiseerd. Dit zal elke 4 jaar plaatsvinden.

#### **Aangepast format paragraaf Verbonden Partijen in P&C cyclus**

Een nieuw format voor de paragraaf Verbonden Partijen is opgenomen als bijlage 6.

#### **Onderwerpen opnemen in format zienswijze ontwerpbegroting**

In de zienswijze op de ontwerpbegroting kan worden opgenomen:

- Ontwikkeling gemeentelijke bijdrage;
- Oordeel financiële positie;
- Belangrijkste nieuwe beleidsontwikkelingen van de regeling;
- Relatie van het beleid van de VP met de maatschappelijke effecten uit de begroting;
- Verdere informatie uit de ontwerpbegroting die van belang is vanuit het oogpunt van actieve informatieplicht college;
- Het scenario (chauffeur, bijrijder of achterbank) op basis waarvan de VP aangestuurd zal worden.

#### **Introductie VP-en voor nieuwe colleges en aandacht overdracht bestuurlijke vertegenwoordiging collegeleden**

Het goed informeren van nieuwe colleges en nieuwe collegeleden over de aansturing van en vertegenwoordiging in verbonden partijen.

#### **Risico analyse (update jaarlijks) en keuze aansturingsscenario**

De risico analyse wordt voor iedere Verbonden Partij per gemeente gemaakt aan de hand van het Governance model en jaarlijks ge-updatet. Het format hiervoor is opgenomen in bijlage 2. Op basis van dit format wordt in onderling overleg tussen portefeuillehouder, betrokkenen vanuit de raad (bestuursleden en/of taakhouders) en de accounthouder AB-leden bepaald wat het gewenste scenario is voor de aansturing van die Verbonden Partij: chauffeur, bijrijder of achterbank.

#### **Één accounthouder per Verbonden Partij in BAR verband, tenzij...**

Om hoger kennisniveau te realiseren en efficiënter te werken wordt per Verbonden Partij één accounthouder aangesteld binnen de BAR organisatie. De accounthouder vervult een belangrijke functie in de relatie tussen een

VP en de deelnemende gemeente. De accounthouder vervult verschillende rollen als ambtelijk vertegenwoordiger. De rollen die de accounthouder vervult zijn o.m. afhankelijk van de keuzes die worden gemaakt mbt de aansturing (chauffeur, rijder, achterbank).

De accounthouder heeft een taakhoudelijke rol. Vanuit zijn/haar beleidsveld of takenpakket onderhoudt men contacten met de VP, behartigt de belangen van de gemeente en deelt informatie met de bestuurder en andere relevante betrokkenen binnen de organisatie. De accounthouder ondersteunt en adviseert de bestuurder. De accounthouder zorgt verder voor een geannoteerde agenda, stuurt aan op eenduidige aanlevering van jaarstukken en de procedures hieromtrent. Indien meerdere ambtenaren betrokken zijn bij een VP vervult de accounthouder ook een coördinerende rol als centraal aanspreekpunt.

Naast de taakhoudelijke rol kan de accounthouder als vertegenwoordiger ook een “ambassadeursrol” vervullen met als doel om de invloed van de gemeente binnen een VP te optimaliseren. Hierbij kan gedacht worden aan het beïnvloeden van de agenda middels lobby, of het creëren van draagvlak bij andere deelnemers voor bepaalde ideeën. Daarnaast heeft de accounthouder een rol in de zogenaamde “soft controls”; het opbouwen en bewaken van (de balans tussen vertrouwen en regels) het wederzijds vertrouwen in de vaardigheden, welwillendheid en integriteit van de VP.

Tenslotte kan de accounthouder ook een signalerende rol hebben in het functioneren van een VP als organisatie. Dit kan een gunstig effect hebben bij voorbeeld een VP die een grote mate van autonomie heeft ontwikkeld. Een overzicht van de activiteiten van de accounthouder:

- Lobbywerkzaamheden
- Regulier overleg (via PHO)
- Annotatie op BAR niveau maken, met lokale specificatie
- Controleren op toezending eenduidige aanlevering jaarstukken
- Aansturen op aanpassen aanleverprocedure jaarstukken
- Relatie onderhouden en inhoudelijk met vast aanspreekpunt (accounthouder) binnen VP
- Inhoudelijk overleg met financieel adviseur gemeente en andere inhoudelijk adviseurs
- Aansturen en onderhouden van eenduidige correspondentieprocessen
- Aandacht voor soft controls – opbouw, in stand houden van wederzijds vertrouwen tussen gemeente en VP.

#### **Verbonden Partijen coördinator aanstellen**

Binnen de BAR organisatie wordt een coördinator Verbonden Partijen aangesteld. Deze ondersteunt de uitvoering van de aansturing volgens deze nota door het proces te monitoren en daar waar nodig acties te ondernemen om te verbeteren. Ook coördineert deze de paragraaf Verbonden Partijen in de gemeentelijke p&c cyclus.

#### **Faciliteren contact tussen accounthouders tbv professionalisering en onderlinge versterking**

Accounthouders kunnen van elkaars ervaringen leren. Daarom zal de coördinator Verbonden Partijen onderlinge contactmomenten organiseren.



## Bijlage 4. Instrumenten gemeenteraad uit de handreiking voor raadsleden en griffiers 'Grip op Gemeenschappelijke Regelingen'

Wetende dat er een wisselwerking is tussen raad en college maar ook tussen het gemeentebestuur en het bestuur van het samenwerkingsverband, is het zaak de formele instrumenten van de raad te beschouwen. Daarvoor worden de drie invloedselementen van de raad (informatie, verantwoording en sturing) als uitgangspunt genomen.

1. Allereerst zal de raad informatie moeten inwinnen over de werking van het samenwerkingsverband.
2. Vervolgens beoordeelt de raad deze informatie en indien nodig vraagt de raad het AB om een nadere toelichting.
3. Tot slot kan de raad sturen of ingrijpen door middel van het toepassen van een aantal instrumenten.

Informatieve instrumenten Kadernota samenwerkingsverband	
<b>Grondslag</b>	Artikel 34b Wgr
<b>Doel</b>	Het bestuur van het openbaar lichaam, van de bedrijfsvoeringsorganisatie of het gemeenschappelijk orgaan informeert de betrokken gemeenteraden voor 15 april van het jaar waarvoor de kadernota geldt over de financiële en beleidsmatige uitgangspunten voor dat betreffende kalenderjaar. Hiermee krijgt de raad eerder dan voorheen al informatie over het samenwerkingsverband, zodat de raad alvast allianties kan sluiten om eventuele wijzigingen te kunnen bewerkstelligen.
<b>Reikwijdte</b>	De kadernota gaat uitsluitend over de financiële en beleidsmatige uitgangspunten van het samenwerkingsverband als geheel, niet over de uitgangspunten die de individuele gemeenten willen bereiken. Daarnaast gaat de kadernota uitsluitend over het navolgende kalenderjaar.
<b>Praktische toepasbaarheid</b>	De kadernota is een informatief instrument, deze wordt niet vastgesteld door de gemeenteraden, noch wordt aan de gemeenteraad om zienswijzen of iets dergelijks gevraagd. Het is uitsluitend een middel om vroegtijdig te informeren. De raad kan natuurlijk wel beraadslagen over de kadernota en de eigen vertegenwoordiger in het algemeen bestuur richtlijnen meegeven.

Voorlopig jaarverslag samenwerkingsverband	
<b>Grondslag</b>	Artikel 34b Wgr
<b>Doel</b>	Het bestuur van het openbaar lichaam, van de bedrijfsvoeringsorganisatie of het gemeenschappelijk orgaan moet voor 15 april van het jaar na afloop van waarvoor het jaarverslag geldt alvast een voorlopig jaarverslag naar de gemeenteraden sturen. Zo worden de raden vroegtijdig geïnformeerd over de financiële en beleidsmatige afwikkeling van het voorgaande kalenderjaar zodat zij dit kunnen betrekken bij hun zienswijzen op de begroting voor het navolgende kalenderjaar (of bij een eventuele begrotingswijziging voor het lopende kalenderjaar).
<b>Reikwijdte</b>	Het voorlopig jaarverslag geeft een eerste indicatie over het afgelopen kalenderjaar voor het samenwerkingsverband. Het betreft een voorlopig verslag, nog niet alles hoeft definitief vast te staan en een accountantscontrole hoeft nog niet te hebben plaatsgevonden. Dat volgt allemaal voor 15 juli van het jaar na afloop van het betreffende kalenderjaar.
<b>Praktische toepasbaarheid</b>	Het voorlopig jaarverslag is een informatief instrument, het verslag wordt niet vastgesteld door de gemeenteraden, noch wordt aan de gemeenteraad om zienswijzen of iets dergelijks gevraagd. Het is uitsluitend een middel om vroegtijdig te informeren.

Ontwerpbegroting samenwerkingsverband	
<b>Grondslag</b>	Artikel 35 Wgr
<b>Doel</b>	Het dagelijks bestuur van een openbaar lichaam, het bestuur van een bedrijfsvoeringsorganisatie en een gemeenschappelijk orgaan moeten de ontwerpbegroting aan de raden zenden alvorens deze wordt vastgesteld.
<b>Reikwijdte</b>	De ontwerpbegroting maakt inzichtelijk wat er het komende boekjaar gaat plaatsvinden binnen het samenwerkingsverband, zowel beleidsmatig als financieel. De ontwerpbegroting geeft daarnaast aan wat de financiële bijdrage van iedere afzonderlijke gemeente in een bepaald jaar is.
<b>Praktische toepasbaarheid</b>	De raad kan beraadslagen over de begroting en zienswijzen indienen (zie onder de stap sturing).

Jaarverslag samenwerkingsverband	
<b>Grondslag</b>	Artikel 34 lid 3 Wgr
<b>Doel</b>	Het bestuur van het openbaar lichaam, van de bedrijfsvoeringsorganisatie of het gemeenschappelijk orgaan moet voor 15 juli van het jaar na afloop van waarvoor het jaarverslag geldt een definitief jaarverslag naar gedeputeerde staten en de gemeenteraden sturen. Zo worden de raden geïnformeerd over de financiële en beleidsmatige afwikkeling van het voorgaande kalenderjaar die weer als input geldt voor het eigen gemeentelijke jaarverslag (met name de paragraaf verbonden partijen).
<b>Reikwijdte</b>	Het jaarverslag geeft een verslag over het afgelopen kalenderjaar voor het samenwerkingsverband.
<b>Praktische toepasbaarheid</b>	Het jaarverslag is een informatief instrument, het verslag wordt niet vastgesteld door de gemeenteraden, noch wordt aan de gemeenteraad om zienswijzen of iets dergelijks gevraagd. Het is uitsluitend een middel om te informeren en verantwoorden.

Jaarverslag gemeente – Paragraaf verbonden partijen	
<b>Grondslag</b>	Artikel 198 Gemeentewet en het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten
<b>Doel</b>	Het jaarverslag van de gemeente kent net als de begroting een paragraaf verbonden partijen. Daarin moet het college verantwoording afleggen over het reilen en zeilen van de verbonden partijen en in hoeverre zij de door de raad in de begroting meegegeven kaders hebben uitgevoerd.
<b>Reikwijdte</b>	Geldt alleen ten aanzien van een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin de gemeente een bestuurlijk en een financieel belang heeft (art. 1 BBV). Netwerksamenwerkingen vallen hier niet onder.
<b>Praktische toepasbaarheid</b>	In de paragraaf verbonden partijen wordt de raad jaarlijks per verbonden partij geïnformeerd hoe de gemeentelijke en samenwerkingsbelangen zijn gediend en wat het financiële resultaat is.

raadscommissie verbonden partijen	
<b>Grondslag</b>	Artikel 82 Gemeentewet
<b>Doel</b>	De raad kan bijzondere raadscommissies instellen die toezien op de sturing en controle van gemeenschappelijke regelingen in het bijzonder of verbonden partijen in den brede.
<b>Reikwijdte</b>	De raadscommissie kan niet meer doen dan het voorbereiden van de raadsvergadering. De commissie kan geen besluiten nemen, maar kan natuurlijk wel overleggen met het college of met raden of raadscommissie van de andere betrokken gemeenten om zo tot betere informatievoorziening te komen.
<b>Praktische toepasbaarheid</b>	De raadscommissie kan neutrale informatievoorziening borgen, zonder direct in een politiek steekspel te geraken. De politieke weging van de feiten moet dan in de raad of een andere inhoudelijke raadscommissie plaatsvinden. De raadscommissie biedt ook een mogelijkheid om gestructureerd met andere gemeentebesturen in contact te treden.

Informatierecht t.a.v. college	
<b>Grondslag</b>	Artikel 169 Gemeentewet (zie ook artikel 155 en 25 Gemeentewet)
<b>Doel</b>	De raad kan het college alle gewenste informatie vragen over door het college gevoerd bestuur. Dit geldt voor alles wat door of namens het college wordt besloten. Voor stukken die door het college aan de raad worden voorgelegd over het samenwerkingsverband kan geheimhouding worden opgelegd (gelet op art. 10 Wet openbaarheid bestuur) door het college.
<b>Reikwijdte</b>	Informatie over door het college gevoerd bestuur.
<b>Praktische toepasbaarheid</b>	De raad kan het college of individuele leden van het college in beginsel alles vragen.

Informatierecht t.a.v. eigen lid algemeen bestuur; lid gemeenschappelijk orgaan of lid bestuur bedrijfsvoeringsorganisatie	
<b>Grondslag</b>	Artikel 16 lid 2, 18 en 19 Wgr
<b>Doel</b>	Een lid van het algemeen bestuur, van het bestuur van een bedrijfsvoeringsorganisatie of van een gemeenschappelijk orgaan moet de raad alle inlichtingen geven die door een of meer leden van raad gevraagd worden.
<b>Reikwijdte</b>	In beginsel kan alles gevraagd worden, maar het lid moet zelf natuurlijk wel over de informatie kunnen beschikken of daar naar kunnen vragen.
<b>Praktische toepasbaarheid</b>	De praktijk laat zien dat er weinig informatie rechtstreeks aan het lid van het algemeen bestuur wordt gevraagd door de raad, althans bij collegeregelingen. Vaak richten de vragen zich tot de wethouder als lid van het college. Dat is bij collegeregelingen ook het meest wenselijk, zodat het college ook zijn verantwoordelijkheid kan pakken.

Informatierecht t.a.v. algemeen bestuur, dagelijks bestuur of voorzitter openbaar lichaam; gemeenschappelijk orgaan; bestuur bedrijfsvoering organisatie	
<b>Grondslag</b>	Artikel 17 Wgr
<b>Doel</b>	Het bestuur van een openbaar lichaam (zowel het algemeen bestuur, het dagelijks bestuur als de voorzitter), het bestuur van de bedrijfsvoeringsorganisatie of het gemeenschappelijk orgaan moeten de raden alle door een of meer raadsleden gevraagde inlichtingen verschaffen. Het algemeen bestuur kan ook besloten vergaderen (conform art. 10 Wet openbaarheid bestuur) en over die stukken geheimhouding opleggen. Deze geheimhouding kan ook door dagelijks bestuur of voorzitter worden opgelegd.
<b>Reikwijdte</b>	In beginsel mag alles gevraagd worden.
<b>Praktische toepasbaarheid</b>	De praktijk laat zien dat er weinig informatie rechtstreeks aan een samenwerkingsverband wordt gevraagd. Dit is een goede manier om aanvullende of hele specifieke informatie te krijgen.

Rekenkamer(functie)	
<b>Grondslag</b>	Artikel 182 en 184 Gemeentewet
<b>Doel</b>	Onderzoeken doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van het door het gemeentebestuur gevoerde bestuur. Daar hoort ook het door verbonden partijen gevoerde bestuur bij.
<b>Reikwijdte</b>	Onderzoek bij openbaar lichaam, bedrijfsvoeringsorganisatie en gemeenschappelijk orgaan waarin gemeentebestuur participeert; onderzoek bij naamloze vennootschap en besloten vennootschap waarin gemeente(n) meer dan 50% van de aandelen heeft; andere privaatrechtelijke rechtspersonen waarbij de gemeente(n) voor minimaal 50% financieren via subsidie, lening of garantiestelling.
<b>Praktische toepasbaarheid</b>	Gemeenteraden maken nog weinig gebruik van de mogelijkheid om extra informatie te krijgen via het rekenkameronderzoek. Rekenkamers doen nog met name onderzoek naar het gemeentelijk beleid naar verbonden partijen, maar niet naar concrete verbonden partijen. Dat zou vaker toegepast kunnen worden.

Onderzoekscommissie	
<b>Grondslag</b>	Artikel 155a Gemeentewet
<b>Doel</b>	De raad kan een onderzoekscommissie instellen die onderzoek doet naar het handelen van het college of een van zijn leden binnen een samenwerkingsverband.
<b>Reikwijdte</b>	De raad kan alleen onderzoeken doen t.a.v. (voormalige) leden van het college van burgemeester en wethouders, niet ten aanzien van het samenwerkingsverband.
<b>Praktische toepasbaarheid</b>	Indien vermoeden bestaat dat een wethouder of burgemeester geen volledige informatie heeft gegeven, dan kan een nader onderzoek worden ingesteld om te kijken wat de wethouder precies allemaal gedaan heeft binnen het samenwerkingsverband.

Verantwoording college en leden college	
<b>Grondslag</b>	Artikel 169 Gemeentewet
<b>Doel</b>	Via de verantwoordingsrelatie tussen college en raad kan de raad controleren en zijn eindverantwoordelijkheid waarmaken. Zo komt de democratische legitimatie van uitvoering van gemeentelijk beleid tot stand.
<b>Reikwijdte</b>	Het college en zijn leden zijn slechts verantwoording schuldig over door hen gevoerd bestuur. Zij zijn geen verantwoording schuldig over handelingen van een algemeen bestuur of een dagelijks bestuur, of het bestuur van bedrijfsvoering organisatie of gemeenschappelijk orgaan.
<b>Praktische toepasbaarheid</b>	De raad kan het college in beginsel voor alles wat het college aangaat ter verantwoording roepen. Wel moet men zich er van bewust zijn dat het college noch een individueel collegelid ter verantwoording kan worden geroepen voor dat wat een algemeen bestuur of dagelijks bestuur doet, evenmin voor wat een gemeenschappelijk orgaan of het bestuur van een bedrijfsvoering organisatie doet. Bij netwerksamenwerking is het college wel volledig aanspreekbaar, omdat daar vaak met mandaat wordt gewerkt. Dat geldt evenzeer bij bijvoorbeeld omgevingsdiensten, voor zover collegebevoegdheden in mandaat worden uitgevoerd.

Verantwoording lid algemeen bestuur, lid bestuur bedrijfsvoering organisatie of lid gemeenschappelijk orgaan	
<b>Grondslag</b>	Artikel 16 lid 1, 18 en 19 Wgr
<b>Doel</b>	Een lid van het algemeen bestuur, van het bestuur van een bedrijfsvoering organisatie of van een gemeenschappelijk orgaan is verantwoording schuldig aan zowel de raad als het college (bij raads- en collegeregelingen alleen aan de raad).
<b>Reikwijdte</b>	Het lid is uitsluitend verantwoording schuldig over door hemzelf gevoerd bestuur. Hij is geen verantwoording schuldig over wat het algemeen bestuur, het dagelijks bestuur, het bestuur van een bedrijfsvoering organisatie of een gemeenschappelijk orgaan heeft gedaan.
<b>Praktische toepasbaarheid</b>	Het eigen lid in het algemeen bestuur, gemeenschappelijk orgaan of bestuur van de bedrijfsvoering organisatie is de vertegenwoordiger van de gemeente (zie de inleiding van dit hoofdstuk). Dat betekent dat het lid ook verantwoording moet afleggen over wat hijzelf gedaan heeft. Aan de hand van de openbare verslagen van vergaderingen van het algemeen bestuur (voor het gemeenschappelijk orgaan of het bestuur van de bedrijfsvoering organisatie geldt niet altijd openbaarheid) kan eerst bekeken worden wat het eigen lid gedaan heeft.

Zienswijzprocedure	
<b>Grondslag</b>	Artikel 35 Wgr
<b>Doel</b>	Ten aanzien van de begroting van een samenwerkingsverband kan de raad zienswijzen indienen. De begroting van een samenwerkingsverband is een verplichte uitgave voor de gemeente, en dus is de zienswijze in het leven geroepen om de beperking op het budgetrecht van de raad weer enigszins ongedaan te maken.
<b>Reikwijdte</b>	De zienswijze mag uitsluitend gaan over de begroting van het samenwerkingsverband en wat daarin zou moeten worden opgenomen. De zienswijze is juridisch niet bindend.
<b>Praktische toepasbaarheid</b>	Dit instrument krijgt pas echt kracht wanneer de raad afstemt over de zienswijzen met andere vertegenwoordigende organen die bij de samenwerking zijn betrokken. Dan ontstaat politieke druk voor het (algemeen) bestuur van het samenwerkingsverband om daadwerkelijk iets met de zienswijze te doen.

<b>Gemeentelijke begroting (paragraaf verbonden partijen)</b>	
<b>Grondslag</b>	Artikel 189 Gemeentewet en BBV
<b>Doel</b>	In de paragraaf verbonden partijen in de begroting kan de raad financiële kaders per jaar per verbonden partij meegeven aan het college.
<b>Reikwijdte</b>	Het moet gaan om verbonden partijen gaan van de gemeente. Indien geen sprake is van een bestuurlijk of financieel belang, dan is ook geen sprake van een verbonden partij. Zo vallen netwerksamenwerkingen buiten deze definitie.
<b>Praktische toepasbaarheid</b>	De paragraaf maakt inzichtelijk wat de gemeenteraad met zijn verschillende verbonden partijen wil bereiken. Het college van burgemeester en wethouders kan daarop afgerekend worden. De paragraaf verbonden partijen is echter niet bindend voor de besturen van de verbonden partijen.

<b>Moties</b>	
<b>Grondslag</b>	Reglement van orde
<b>Doel</b>	Indien de raad niet zelf bevoegd is, kan hij via moties en politieke druk altijd proberen het college gebruik te laten maken van zijn bevoegdheden tot ingrijpen bij het samenwerkingsverband.
<b>Reikwijdte</b>	De raad kan over alles moties aannemen.
<b>Praktische toepasbaarheid</b>	Moties richten zich in beginsel tot het college, en moeten voor het college wel uitvoerbaar zijn. Het college kan immers niet altijd besluitvorming afdwingen en een motie die dat eist kan dus nimmer uitgevoerd worden.

<b>Verordenende bevoegdheid</b>	
<b>Grondslag</b>	Artikel 147 en 149 Gemeentewet
<b>Doel</b>	De raad maakt alle verordeningen die hij in het belang van de gemeente nodig acht. Hij kan daarbij beleidsmatige en inhoudelijke keuzes vastleggen die bindend zijn voor het college van burgemeester en wethouders en daarmee ook voor een eventueel samenwerkingsverband (tenzij verordenende bevoegdheid wordt overgedragen).
<b>Reikwijdte</b>	De raad maakt, binnen wettelijke kaders, de verordeningen die hij in het belang van de gemeente nodig acht.
<b>Praktische toepasbaarheid</b>	De verordenende bevoegdheid blijft bij de meeste samenwerkingsverbanden onaangetast. Dat laat onverlet dat verordeningen wel vaak (ambtelijk) worden voorbereid door het samenwerkingsverband. In die zin zal toch vaak op enige harmonisatie van verordeningen worden gestuurd.

<b>Beleidsregels</b>	
<b>Grondslag</b>	Artikel 4:81 en artikel 10:16 Awb resp. artikel 10:6 Awb
<b>Doel</b>	De raad kan beleidsregels stellen over bevoegdheden die hij aan een samenwerkingsverband heeft overgedragen (gedelegeerd). Ook het college van burgemeester en wethouders kan dat over door hem overgedragen bevoegdheden. Indien bevoegdheden niet worden gedelegeerd maar gemandateerd dan kan de mandaatgever algemene en concrete instructies geven. Mocht het college verantwoordelijk zijn, dan kan de raad natuurlijk via moties verzoeken dat het college dit doet.
<b>Reikwijdte</b>	De raad respectievelijk het college kan alleen beleidsregels stellen over door hen overgedragen bevoegdheden, niet over andere zaken.
<b>Praktische toepasbaarheid</b>	Bij de beleidsregels mogen geen algemeen verbindende voorschriften worden vastgesteld, het moet gaan om normen over de uitoefening van een reeds bestaande (en genormeerde) bevoegdheid.

<b>Ontslag lid algemeen bestuur, lid bestuur bedrijfsvoeringsorganisatie of lid gemeenschappelijk orgaan</b>	
<b>Grondslag</b>	Artikel 16 lid 4 Wgr; artikel 18 Wgr
<b>Doel</b>	Een lid van het algemeen bestuur kan door de raad (bij een raadsregeling of gemengde regeling) of door het college (bij een collegeregeling) ontslagen worden indien hij niet langer het vertrouwen bezit van dat orgaan.
<b>Reikwijdte</b>	Een lid van het algemeen bestuur, een lid van het bestuur van een bedrijfsvoeringsorganisatie of een lid van het gemeenschappelijk orgaan kan in beginsel voor alles ontslagen worden, dat is de vertrouwensregel. Bij raads- en

	gemengde regelingen is de raad bevoegd tot ontslag; bij collegeregelingen komt deze bevoegdheid toe aan het college.
<b>Praktische toepasbaarheid</b>	De praktijk laat zien dat leden van het algemeen bestuur niet zo snel worden weggestuurd voor problemen in samenwerkingsverbanden. Dat is terecht, dit zou alleen moeten geschieden wanneer het lid er echt een potje van maakt of niet langer de gemeente vertegenwoordigt.

<b>Ontslag wethouder</b>	
<b>Grondslag</b>	Artikel 49 Gemeentewet
<b>Doel</b>	Een wethouder kan worden ontslagen als er niet langer vertrouwen bestaat in het functioneren van deze wethouder. Voor de burgemeester geldt dit niet.
<b>Reikwijdte</b>	Een wethouder kan in beginsel voor alles ontslagen worden, dat is de vertrouwensregel.
<b>Praktische toepasbaarheid</b>	De praktijk laat zien dat wethouders niet zo snel worden weggestuurd voor problemen in samenwerkingsverbanden. Dat is terecht, dit zou alleen moeten geschieden wanneer de wethouder er echt een potje van maakt. De wethouder kan er immers niks aan doen als hij overstemt wordt in het algemeen bestuur, het bestuur van een bedrijfsvoeringsorganisatie of een gemeenschappelijk orgaan.

<b>Wijziging gemeenschappelijke regeling</b>	
<b>Grondslag</b>	Artikel 1 en 9 lid 1 Wgr
<b>Doel</b>	Indien blijkt dat de kaders in de gemeenschappelijke regeling zelf niet toereikend zijn, dan kan de gemeenschappelijke regeling gewijzigd worden. Hiervoor is echter, net als bij het treffen van de gemeenschappelijke regeling, wel besluitvorming van alle deelnemers inclusief eventuele toestemming door vertegenwoordigende organen nodig.
<b>Reikwijdte</b>	De gemeenschappelijke regeling kan gewijzigd worden door de deelnemers. Indien het een collegeregeling betreft heeft het college net als bij het treffen van de gemeenschappelijke regeling de toestemming van de raad nodig. In de gemeenschappelijke regeling kunnen afspraken worden gemaakt dat reeds een bepaalde meerderheid van de deelnemers tot wijziging kan komen.
<b>Praktische toepasbaarheid</b>	Wijziging van de gemeenschappelijke regeling is een moeilijk proces, omdat een raad dit niet eenzijdig kan afdwingen. Er is overeenstemming nodig met (een meerderheid van) de overige deelnemers.

<b>Uittreding uit gemeenschappelijke regeling</b>	
<b>Grondslag</b>	Artikel 1 en 9 lid 1 Wgr
<b>Doel</b>	De ultieme consequentie van democratische legitimatie: het gemeentebestuur treedt uit het samenwerkingsverband als het allemaal te gortig wordt. In de regeling zelf zal bepaald moeten worden wat de gevolgen van de uittreding zijn. Anders geldt een algemene norm waarbij nog vijf jaar deels moet worden doorbetaald alvorens men ook financieel van alle verplichtingen af is.
<b>Reikwijdte</b>	Een deelnemer kan altijd uittreden, maar is daarbij wel gebonden aan hetgeen in de gemeenschappelijke regeling daarover is afgesproken, zoals een opzegtermijn.
<b>Praktische toepasbaarheid</b>	Uittreding leidt vaak tot kosten, zo moet vaak personeel afvloeien en de kosten daarvoor worden door de uittreder betaald. In de gemeenschappelijke regeling kunnen afspraken worden gemaakt over de procedure voor uittreding. Indien geen afspraken bestaan over uittredingssommen (wat meestal zo is, omdat dit lastig op voorhand te bepalen is), dan hanteert de rechter vaak een afvloeiingsregeling van vijf kalenderjaren vanaf het moment van uittreding waarbij dan een bepaalde verdeelsleutel wordt gebruikt.

## Bijlage 5: Afwegingen bij een nieuwe samenwerkingsrelatie

Wanneer de gemeente Albrandswaard een nieuwe samenwerking overweegt, is het goed om vooraf rekening te houden met geformuleerde afwegingen. Onderstaande vragen geven een kader aan bij die overweging.

### Doel

- Wat is het gemeentelijk kader om een taak (taken) gezamenlijk of door anderen uit te voeren?
- Is er een wettelijke plicht dan wel vrijheid om activiteiten op afstand te zetten?
- Is er afstemming en overeenstemming met het gemeentelijk beleid?
- In hoeverre is er sprake van een publiek belang?
- Is het doel van de samenwerking geformuleerd en zijn de verwachte prestaties helder beschreven?
- Zijn de voor- en nadelen van zelf doen of op afstand zetten afgewogen?
- Op welke wijze wordt de wenselijkheid van deelname geëvalueerd?

### Vorm

- Gaat het om uitvoerende taken of worden ook beleidsmatige taken overgedragen?
- Is het een bestuurlijke of ambtelijke samenwerking?
- Wat is de beste juridische vorm voor de samenwerking?
- Is uitbesteding aan private marktpartijen een optie?
- Wat zijn de gevolgen voor de inwoners van de gemeente?
- Op welke wijze is democratische controle mogelijk?
- Is de gekozen vorm de beste voor het realiseren van de gemeentelijke doelstellingen?
- Wat zijn de prestaties en het serviceniveau dat de gemeente verlangt van de verbonden partij? En zijn die realiseerbaar?
- Op welke wijze worden de gerealiseerde prestaties en het serviceniveau gemeten en verantwoord?
- Blijft er voldoende bestuurlijke grip op de realisatie van het gewenste eindproduct en de realisatiewijze?
- Is de informatievoorziening en verantwoording aan de gemeente geregeld?
- Zijn er bestuurlijke afspraken en contracten, die de mogelijkheden voor een nieuwe samenwerkingsrelatie beperken?
- Zijn de exit-strategie en consequenties voor uittreden of beëindiging beschreven?

### Inhoud

- Zijn de kosten en baten in beeld gebracht?
- Welke nieuwe risico's loopt de gemeente als de activiteit op afstand wordt gezet of gezamenlijk wordt uitgevoerd?
- Welke gevolgen heeft de uitbesteding voor de continuïteit van het betreffende onderdeel ten aanzien van kennis-, prestatie- en kostenniveau?
- Welke mogelijkheden heeft de gemeente tot interventie?

Wanneer deze aspecten zijn ingevuld en de uitvoering via een verbonden partij het meest wenselijk is, is het zinvol om de randvoorwaarden voor de samenwerkingsvorm goed vorm te geven.

## Bijlage 6: Inhoud paragraaf verbonden partijen

In het Besluit Begroting en Verantwoording gemeenten worden in artikel 15 de volgende eisen gesteld aan de paragraaf verbonden partijen:

- *Artikel 15*
  - 1. De paragraaf betreffende de verbonden partijen bevat ten minste:
    - a. de visie op verbonden partijen in relatie tot de realisatie van de doelstellingen die zijn opgenomen in de begroting;
    - b. de beleidsvoornemens over verbonden partijen;
    - c. de lijst van verbonden partijen.
  - 2. In de lijst van verbonden partijen wordt ten minste de volgende informatie opgenomen:
    - a. de naam en de vestigingsplaats;
    - b. het openbaar belang dat op deze wijze behartigd wordt;
    - c. het belang dat de provincie onderscheidenlijk de gemeente in de verbonden partij heeft aan het begin en de verwachte omvang aan het einde van het begrotingsjaar;
    - d. de verwachte omvang van het eigen vermogen en het vreemd vermogen van de verbonden partij aan het begin en aan het einde van het begrotingsjaar;
    - e. de verwachte omvang van het financiële resultaat van de verbonden partij in het begrotingsjaar.

Hieronder is aangegeven hoe deze verplichte informatie en overige relevante informatie in de paragraaf verbonden partijen wordt weergegeven/uitgewerkt. Per verbonden partij worden de onderstaande gegevens vermeld. De met een \* aangeduide onderdelen zijn voorgeschreven in het Besluit begroting en verantwoording gemeenten.

### Inhoud paragraaf verbonden partijen

#### *1. Inleiding*

Beschrijving van de opzet van de paragraaf.

#### *2. Ambitie / doel gemeente met verbonden partijen \**

Hier wordt het sturingsscenario genoemd dat voor de verbonden partij is bepaald (chauffeur, rijder of achterbank). Aangegeven wordt op welke aspecten de raad en/of het college beleid richting verbonden partij wil maken. Ook kan de urgentie daarvan worden vermeld; waar het college en/of de raad bovenop wil zitten en waar niet.

#### *3. Bestuurlijk belang / gemeentelijke vertegenwoordiging / andere deelnemers*

Er is sprake van een bestuurlijk belang als de gemeente rechtstreeks invloed heeft op de besluitvorming binnen een verbonden partij. Vertegenwoordiging van de gemeente in het bestuur en het hebben van stemrecht (via aandelen) zijn voorbeelden van een bestuurlijk belang. Vermeld in beide gevallen ook door wie de gemeente vertegenwoordigd wordt.

Hier wordt vermeld in welke gremia van de verbonden partij gemeentelijke vertegenwoordigers zitting hebben. Door de andere deelnemers te vermelden (bij een groot aantal kan dit samenvattend gebeuren) ontstaat een beeld van de getalsmatige invloed die de gemeente in een verbonden partij heeft.

Relevante ontwikkelingen rondom een verbonden partij worden vermeld. Voorbeelden van relevante ontwikkelingen zijn aan- of uittreedende deelnemers, veranderingen in het aandelenkapitaal en beleidsveranderingen met impact op de gemeente.



#### *4. Beleidsvoornemens / beleidsontwikkelingen gekoppeld aan beleidsvoornemens van raadsprogramma's en de voortgang daarin \**

Hier worden de beleidsvoornemens van de gemeente gekoppeld aan het openbaar belang dat een verbonden partij nastreeft. Inzichtelijk wordt gemaakt welke bijdrage de verbonden partij levert aan het realiseren van de beleidsdoelen van de raadsprogramma's. Het raadsprogramma wordt benoemd. Uit deze informatie volgt het belang van deelname van de gemeente aan de verbonden partij.

Op het raadsprogramma wordt het gemeentelijk beleid uiteengezet; in de paragraaf wordt op hoofdlijnen aangegeven welke bijdrage de verbonden partij daaraan levert.

#### *5. Financiële positie en risico's verbonden partijen / beheersing door de verbonden partij zelf / relatie met paragraaf weerstandsvermogen van de gemeente*

Relevante ontwikkelingen rondom een verbonden partij worden vermeld. Voorbeelden van relevante ontwikkelingen zijn onverwachte financiële mee- en tegenvallers, veranderingen in het aandelenkapitaal. De samenvatting in de lijst van verbonden partijen van de weerstandparagraaf van de verbonden partij wordt hier in verband gebracht met de paragraaf weerstandsvermogen van de gemeente.

De financiële en maatschappelijke risico's die de gemeente bij de verbonden partij loopt worden vermeld. Bij vennootschappen wordt ingegaan op het maximale financiële risico voor de gemeente. Het risico beperkt zich daarbij tot het door de gemeente verworven aandelenkapitaal. Bij gemeenschappelijke regelingen en stichtingen wordt vooral het weerstandsvermogen van de verbonden partij beschreven. Ook wordt ingegaan op de maatschappelijk taken van gemeenten die door de verbonden partij worden uitgevoerd en bij een faillissement kunnen leiden tot een maatschappelijk risico.

#### **Lijst verbonden partijen**

De lijst wordt ingedeeld naar:

1. gemeenschappelijke regelingen;
2. deelnemingen
3. overige verbonden partijen (bijvoorbeeld gesubsidieerde instellingen waarin de gemeente een bestuurlijk belang heeft).

##### *1. Naam \**

De volledige naam van de verbonden partij wordt vermeld.

##### *2. Rechtsvorm*

De rechtsvorm van de verbonden partij wordt vermeld.

### *3. Vestigingsplaats \**

De vestigingsplaats van de verbonden partij wordt vermeld.

### *4. Openbaar belang en eventuele veranderingen daarin \**

Hier wordt kort het doel dat de verbonden partij nastreeft beschreven.

### *5. Financieel belang \**

Er is sprake van een financieel belang als de gemeente middelen ter beschikking heeft gesteld (subsidie, gemeentelijke bijdrage, koop van aandelen) die ze kwijt is in geval van faillissement van de verbonden partij en/of als financiële problemen bij de verbonden partij verhaald kunnen worden op de gemeente.

De gemeentelijke bijdrage aan de verbonden partij wordt vermeld. Indien een gemeente aandelen heeft in een verbonden partij wordt beschreven hoeveel aandelen de gemeente bezit en het totaal aantal aandelen dat de verbonden partij heeft uitgegeven. Ook de nominale waarde van één aandeel wordt vermeld.

### *6. Eigen vermogen en vreemd vermogen begin en einde begrotingsjaar \**

Het beschrijven van het vermogen van een verbonden partij bestaat uit twee onderdelen:

1. Eigen vermogen (EV) op 31 december van het vorige begrotingsjaar (t-1) en het jaar daarvoor (t-2). Het eigen vermogen betreft de middelen die een verbonden partij ter beschikking kan stellen om risico's en verliezen op te vangen (reserves).

2. Vreemd vermogen (VV) op 31 december van het vorige begrotingsjaar (t-1) en het jaar daarvoor

(t-2). Het vreemd vermogen betreft de middelen die een verbonden partij van externe partijen heeft ontvangen om de eigen taken te financieren (schuld).

De verhouding tussen eigen en vreemd vermogen bepaalt de solvabiliteit van een verbonden partij. Des te hoger de solvabiliteit (EV / VV), des te beter aan financiële verplichtingen kan worden voldaan.

De gegevens worden ontleend aan de prognose over het eigen en vreemd vermogen bij gemeenschappelijke regelingen en de laatst vastgestelde jaarstukken van de overige verbonden partijen.

### *7. Financieel resultaat van de verbonden partij \**

Het financieel resultaat van het vorige begrotingsjaar (t-1) en het jaar daarvoor (t-2) geeft een indicatie van de financiële ontwikkeling van een verbonden partij. Samen met de algemene ontwikkelingen, de risico's en de ontwikkelingen in het vermogen geeft het financieel resultaat een integraal beeld van de financiële stand van zaken bij een verbonden partij.

### *8. Weerstandscapaciteit van de verbonden partij.*

De weerstandsratio's van de verbonden partij worden vermeld en het oordeel daarover van de verbonden partij zelf.

## Bijlage 7: De vijf vormen van samenwerking in de nieuwe Wgr

De Wet gemeenschappelijke regeling (Wgr) kent vijf vormen, van licht tot zwaar:

1. Regeling zonder meer (bestuursovereenkomst);
2. Centrumgemeente;
3. Gemeenschappelijk Orgaan;
4. Openbaar Lichaam;
5. Bedrijfsvoeringsorganisatie.

Hierna volgt een korte beschrijving van de modellen met voor- en nadelen.

### 1. Regeling zonder meer (bestuursovereenkomst).

De Regeling zonder meer is een lichte vorm van samenwerking. Geen delegatie of mandatering. Samenwerking middels overeenkomst, covenant of intentieverklaring.

Rechtspersoon: grondslag Wgr, geen rechtspersoon;

Financiën: eigen begroting bij de afzonderlijke gemeenten;

Beleid: mogelijkheid eigen afwijkend beleid vaststellen; verordende bevoegdheid blijft bij elke gemeente;

Personeel: personeel blijft in dienst van de gemeenten.

Voordelen: - overeenkomst is vormvrij, men kan veel regelen;  
- de gemeenten behouden eigen bevoegdheden;  
- minder gebondenheid door afspraken per product.

Nadelen: - vormvrij dus moet alles geregeld worden;  
- effectiviteit en efficiëntie afhankelijk van afspraken en niet eenvoudig te realiseren;  
- veel afstemmingsmomenten nodig;  
- locatie- en personeelsvragen;  
- vrijblijvendheid, waardoor continuïteit in gevaar kan komen.

### 2. Centrumgemeente.

De deelnemende gemeenten komen overeen dat de bevoegdheden van de ene gemeente worden uitgeoefend door de andere (centrum)gemeente.

Rechtspersoon: grondslag Wgr, geen rechtspersoon, bestuurlijke afstemming;

Financiën: eigen begroting bij de afzonderlijke gemeenten;

Beleid: Een gemeente heeft de mogelijkheid om eigen beleid te (blijven) voeren; de centrumgemeente krijgt geen verordende bevoegdheid, dit blijft bij de afzonderlijke gemeenten;

Personeel: personeel blijft in dienst van de gemeenten.

Voordelen: - is relatief eenvoudig te realiseren, er hoeft geen regiodienst te worden opgezet;  
- minder vrijblijvend dan Regeling zonder meer;  
- de deelnemende gemeenten houden eigen bevoegdheden;  
- mandatering aantal uitvoeringsbevoegdheden, echter iedere gemeente blijft verantwoordelijk;

Nadelen: - geen gelijkwaardigheid, het college van de centrumgemeente krijgt de bevoegdheid om in naam van alle andere colleges besluiten te nemen;  
- effectiviteit en efficiëntie afhankelijk van afspraken en niet eenvoudig te realiseren;  
- gemeenten zijn niet snel geneigd hun bestuurlijke bevoegdheden te mandateren aan een andere gemeente;  
- aandachtspunt: taakomschrijving ivm aanbestedingsperikelen;  
- personeel: vragen t.a.v. inverdieneffect, complexe kostenverrekening.

### 3. Gemeenschappelijk Orgaan.

Een gemeenschappelijk orgaan is een samenwerkingsverband met een bestuur en is minder zwaar dan een openbaar lichaam. Het heeft geen rechtspersoonlijkheid en kan geen eigen personeel in dienst hebben. Het gemeenschappelijk orgaan heeft geen regelgevende bevoegdheid, wel

beschikkingsbevoegdheid. Het wordt meestal toegepast voor enkelvoudige samenwerking.

Rechtspersoon: grondslag Wgr, is geen rechtspersoon, heeft een bestuursorgaan, namelijk het bestuur en is verantwoording verschuldigd aan de gemeenteraad;

Financiën: Gemeenschappelijk Orgaan heeft eigen begroting en jaarrekening;

Beleid: GO krijgt geen verordende bevoegdheid, dit blijft bij de afzonderlijke gemeenten;

Personeel: personeel blijft in dienst van de gemeenten.

- Voordelen:
- minder vrijblijvend dan 1. regeling zonder meer en 2. centrumgemeente;
  - delegatie van bevoegdheden bij oprichting van het gemeenschappelijk orgaan;
- Nadelen:
- geen rechtspersoon, de slagkracht is daardoor minder;
  - effectiviteit en efficiëntie afhankelijk van afspraken en is niet eenvoudig te realiseren;
  - aandachtspunt: taakomschrijving ivm aanbestedingsperikelen;
  - personeel: vragen tav inverdieneffect, complexe kostenverrekening.

#### 4. Openbaar Lichaam.

Een openbaar lichaam is een publiekrechtelijke entiteit met drie bestuursorganen, te weten: een Algemeen Bestuur, een Dagelijks Bestuur en een voorzitter. Uitsluitend raadsleden, collegeleden en burgemeesters kunnen lid zijn van het bestuur.

Rechtspersoon: grondslag Wgr, is rechtspersoon, DB en AB met vertegenwoordigers uit colleges, college is verantwoording verschuldigd aan de gemeenteraad; Is rechtspersoon en kan overeenkomsten aangaan;

Financiën: Openbaar Lichaam heeft eigen begroting en jaarrekening. De financiële documenten van het Openbaar Lichaam gaan rechtstreeks naar de raad;

Beleid: Het Openbaar Lichaam kan verordende bevoegdheid krijgen;

Personeel: personeel in dienst van het Openbaar Lichaam.

- Voordelen:
- is rechtspersoon, kan zelfstandig rechtshandelingen verrichten en is daardoor slagvaardig;
  - sterke positie in de regio;
  - groei-model mogelijk, is toekomstgericht;
  - bevoegdheden worden gedelegeerd; de deelnemende gemeenten bepalen welke bevoegdheden worden gedelegeerd;
  - door uniformiteit processen en één organisatie kan grotere effectiviteit en efficiëntie worden bereikt.
- Nadelen:
- bij groot aantal deelnemers kan de bestuurbaarheid afnemen;
  - bij klein aantal deelnemers bezettingskwestie verplichte organen;
  - afstand tussen gemeentebestuur en uitvoering wordt groter;
  - desintegratiekosten bij overdracht personeel naar Openbaar Lichaam;
  - aandacht voor eventuele BTW aspecten.

#### 5. Bedrijfsvoeringsorganisatie BVO

Dit betreft een geheel nieuwe vorm die is opgenomen in de nieuwe Wgr. Voor gemeenschappelijke regelingen op het gebied van bedrijfsvoering en uitvoeringstaken is in de praktijk behoefte ontstaan aan een nieuwe samenwerkingsvorm die net als een openbaar lichaam wel rechtspersoonlijkheid heeft maar niet belast is met de "zware" bestuursstructuur (met een algemeen bestuur, een dagelijks bestuur en een voorzitter). De overweging is dat taken met gereguleerde uitvoering naar hun aard niet vragen om een zware bestuurlijke aansturing. Voor een slagvaardige aansturing van de organisatie is tegelijkertijd wel rechtspersoonlijkheid vereist. Om die reden is in de nieuwe Wgr een nieuwe samenwerkingsvorm geïntroduceerd met rechtspersoonlijkheid en een enkelvoudig bestuur onder de naam "bedrijfsvoeringsorganisatie".

Deze wordt ingesteld bij een zogenaamde "collegeregeling", waaraan dus uitsluitend colleges van B&W deelnemen. De regeling mag alleen worden getroffen *ter behartiging van de sturing en beheersing van..... uitvoeringstaken van de deelnemers*.

Dat betreft dus uitvoering, en geen verordenende bevoegdheid. Dit is een beperking, om aan te geven dat het niet de bedoeling is dat in de bedrijfsorganisatie beleidsmatige keuzes worden gemaakt. Die

keuzes horen thuis bij een gemeente(raad), die beleidskaders stelt, ter uitvoering.

Rechtspersoon: grondslag Wgr (nieuw) BVO is rechtspersoon, Bestuur met vertegenwoordigers uit colleges; Is rechtspersoon en kan overeenkomsten aangaan;

Financiën: BVO heeft eigen begroting en jaarrekening, De financiële documenten van het BVO gaan rechtstreeks naar de raad;

Beleid: alleen uitvoeringsgericht, ondersteuningstaken; geen verordende bevoegdheid, dat blijft bij gemeenten.

Personeel: personeel in dienst van de BVO.

- Voordelen:
- is rechtspersoon, kan zelfstandig rechtshandelingen verrichten en is daardoor slagvaardig;
  - enkelvoudig bestuur; overzichtelijke organisatie, geen interne gelaagdheid;
  - groeimodel mogelijk, is toekomstgericht;
  - bevoegdheden gericht op ondersteuning of uitvoering;
  - door uniformiteit processen en één organisatie kan grotere effectiviteit en efficiëntie worden bereikt.
- Nadelen:
- afstand tussen gemeentebestuur en uitvoering wordt groter;
  - desintegratiekosten bij overdracht personeel naar Openbaar Lichaam;
  - aandacht voor BTW aspecten;
  - aandacht voor gedegen taakomschrijving;
  - nieuwe vorm, waardoor onbekend.