



# **Verbonden partijen van de 65 gemeenten in de provincie Zuid-Holland**

# Inhoudsopgave

1. Onderzoeksopdracht	2
2. Sturing verbonden partijen	4
3. Onderzoeksbevindingen	17
4. Paragraaf verbonden partijen jaarrekeningen 2014	31
5. Samenvatting	35
6. Aanbevelingen voor 'good governance' bij verbonden partijen	40
7. Voorstel format Paragraaf verbonden partijen	48

# Onderzoeksopdracht

# Onderzoeksoopdracht

Stel een database samen, op basis van de 'Paragraaf verbonden partijen' in de (openbare) jaarrekeningen 2014 van gemeenten, van de verbonden partijen van de Zuid-Hollandse gemeenten. Neem in de database de volgende kenmerken op:

- Rechtsvorm verbonden partij
- Aard van de activiteiten van de verbonden partij
- Financieel belang gemeente in de verbonden partij (gesplit in eigen en vreemd vermogen)
- Financiële bijdrage 2014 gemeente in de verbonden partij
- Mate van zeggenschap gemeente in de verbonden partij
- Omvang eigen vermogen en vreemd vermogen verbonden partij ultimo 2014
- Exploitatie-omvang 2014 verbonden partij
- Risicoprofiel van de verbonden partijen zoals opgenomen in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Sturing verbonden partijen

# Wat zijn verbonden partijen?

## Wat is een verbonden partij?

een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin de gemeente:

- een bestuurlijk belang **én**
- een financieel belang heeft (art. 1 BBV)

1. bestuurlijk belang bestaat als:

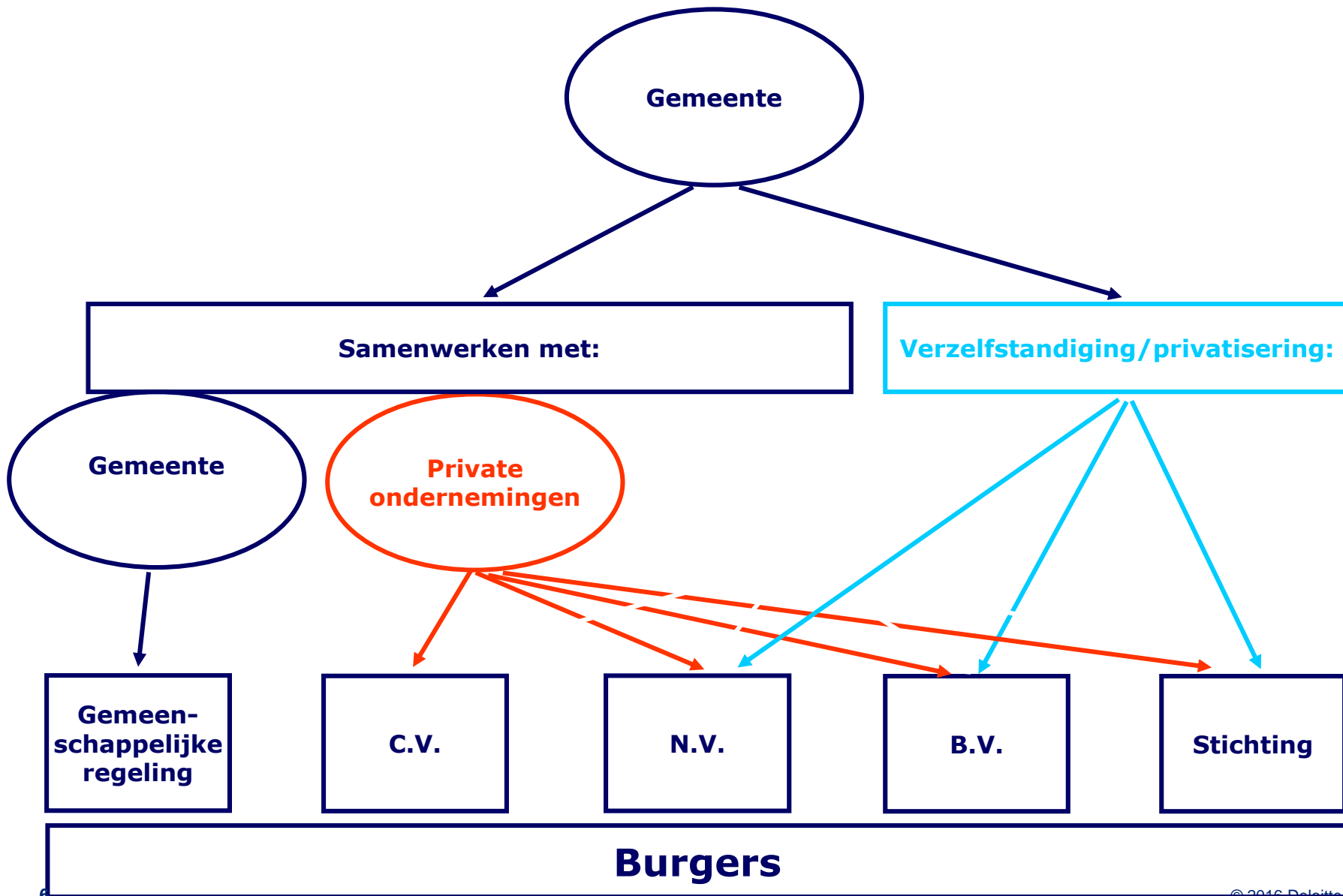
- de gemeente enige zeggenschap kan uitoefenen via:
  - **bestuurszetel**
  - **Stemrecht**

2. financieel belang bestaat als:

- zekerheid is verstrekt door de gemeente wanneer de verbonden partij haar verplichtingen niet nakomt, of
- een bedrag ter beschikking is gesteld, dat niet verhaalbaar is als de verbonden partij failliet gaat, bv.
  - **verstrekt stichtingskapitaal**
  - **aandelen in een NV/BV**
  - **verstrekte geldleningen die niet door derden zijn gegarandeerd.**

-

# Samenwerking, verzelfstandiging, privatisering (vormen)



## Type verbonden partij: effect op sturingsrelatie

	In Bestuur RvC/RvT	Rol eigenaar	Rol opdrachtgever	Opmerking bij: sturingsrelatie
Stichting	Ja	Ja	Ja	Let op: dubbel rollen
	Nee	Nee	Ja	Geen verbonden partij Vooral contracten/afspraken
Vereniging	Ja	Ja	Ja	Let op: dubbel rollen
	Nee	Nee	Ja	Geen verbonden partij Vooral contracten/afspraken
BV/NV	Ja	Ja	Ja	Let op: dubbel rollen
	Nee	(Beperkt)	Ja	Onafhankelijke commissaris
CV/VOF	Ja	Ja	Ja	Let op: dubbel rollen
Gemeenschappelijke regeling	Verplicht	Ja	Ja	Let op: dubbel rollen



## Context van problematiek verbonden partijen

Laat zich niet sturen

Willen we niet sturen

Stuurt ons

Is stuurloos

Staat op grote afstand

Wordt tegenstrijdig gestuurd

Wordt mistig gestuurd

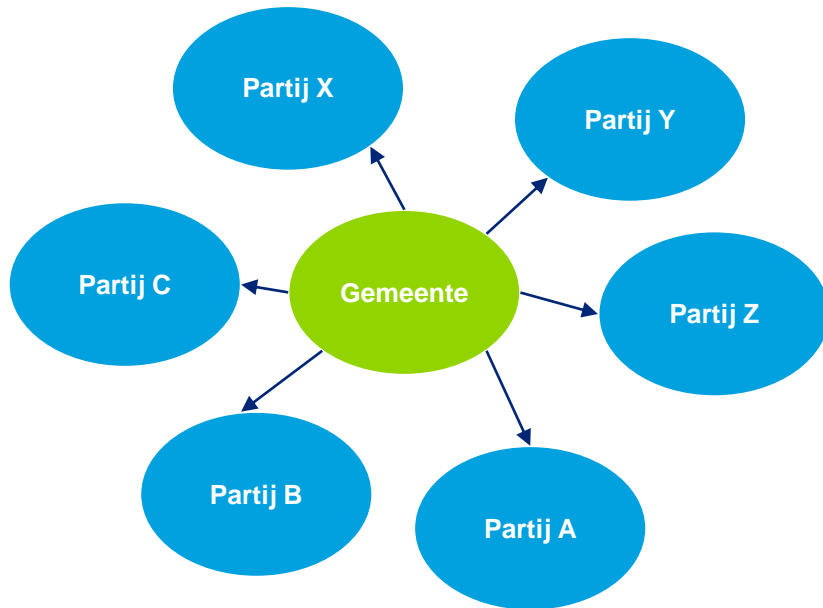
Kost veel geld

Is bureaucratisch

Vraag van de gemeente : hoe kunnen we van reactief naar voorwaardenscheppend (pro-actief) sturen op verbonden partijen?

# Hoe verbonden partijen te sturen?

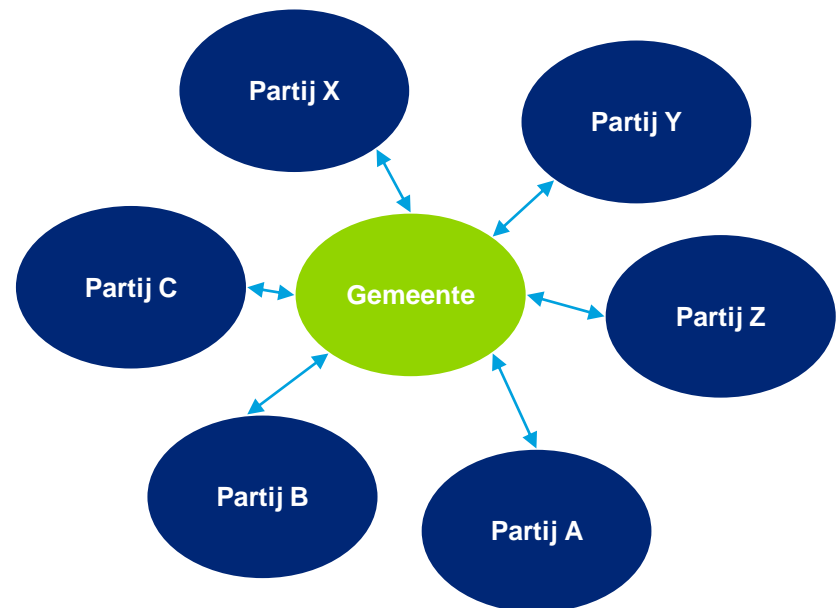
## Nu: sturen op ouput (achteraf)



- KPI's
- SLA's
- Financiële resultaten

- Randvoorwaarden
- Prikkel
- Effect/resultaat sturing

## Gewenst: sturen op effecten (ex ante)



# Verschillende vormen van sturing

## Sturing

```
graph TD; A[Sturing] --> B[Sturing op outcome (omgekeerd)]; A --> C[Sturing op output (traditioneel)];
```

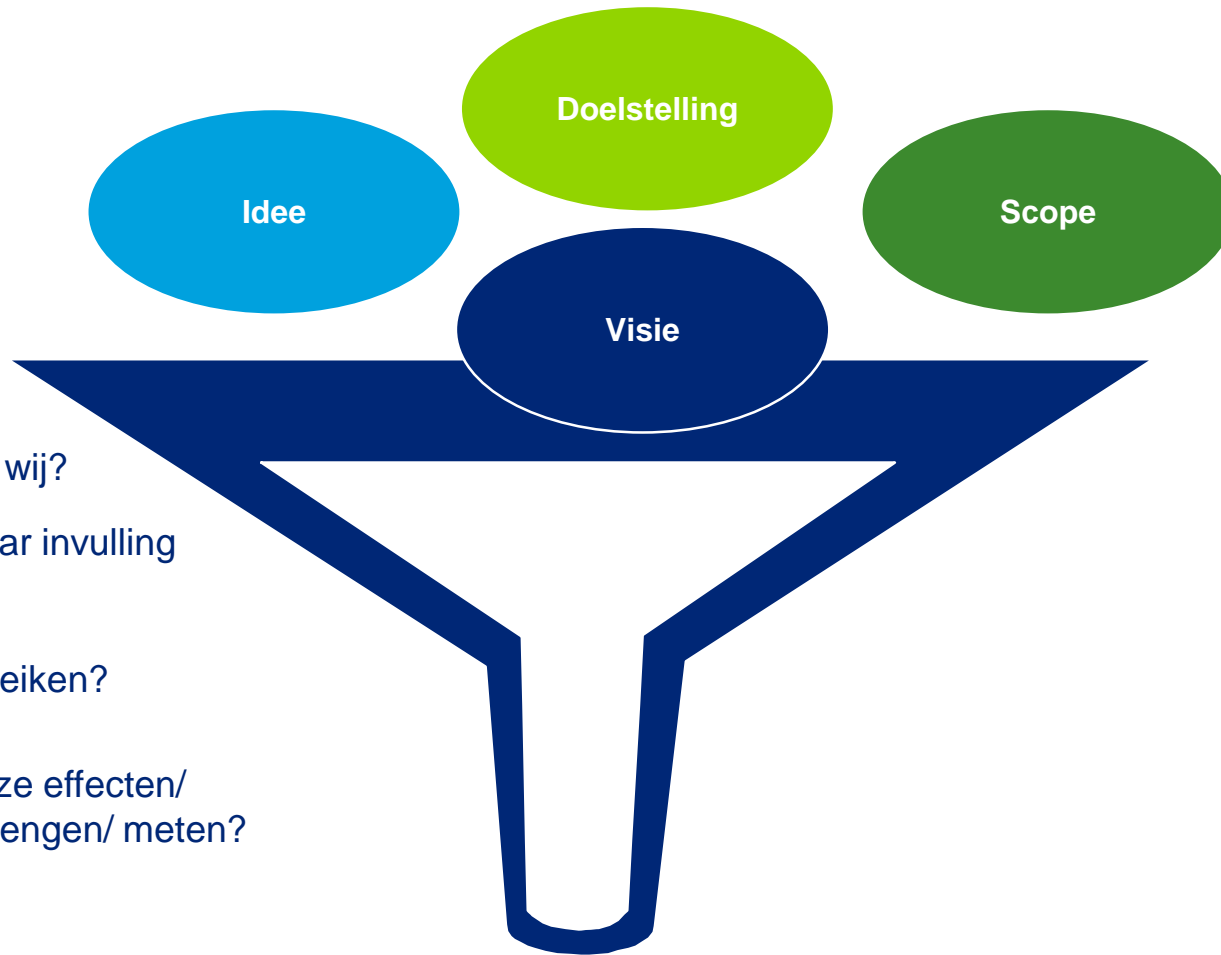
### Sturing op outcome (omgekeerd)

- Ex ante
- Gezamenlijke doel(en)
- Concrete afspraken over hoe doel te bereiken (neuzen dezelfde kant op)
- Waardering van middelen

### Sturing op output (traditioneel)

- Ex post
- Performance indicatoren (KPI's)
- AO/IC
- Service level agreements
- Weinig grip

# Sturen op outcome



# Van belangzijnde aspecten bij het sturen

## Aspecten van belang bij het sturen op samenwerkingsverbanden

- Beleid
- Governance
- Financiering (o.a. toerekening van kosten)
- Monitoring
- Opdrachtgeverschap
- Commitment

# Governance en vertrouwen

communicatie

Geïnformeerd vertrouwen

communicatie

## Governance

- sturen
- beheersen
- verantwoorden
- toezicht houden



## Vertrouwen

- vaardigheid
- welwillendheid
- integriteit  
(leiderschap en cultuur)

**Vermijdt:**

**Controllitus:**

onzekerheid/ontevredenheid willen reduceren door als maar meer governance en informatie



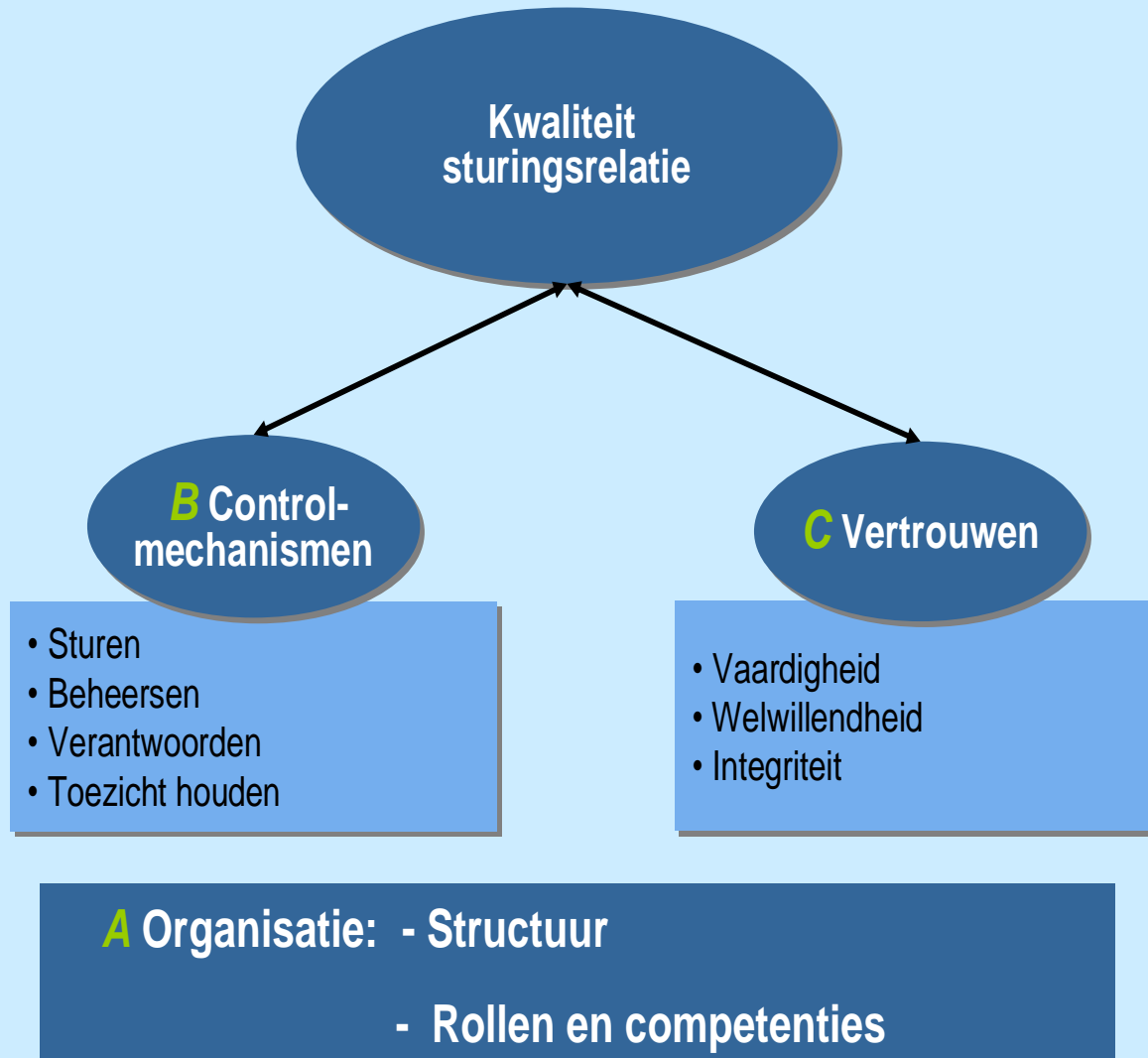
**Vermijdt:**

**Blind vertrouwen:**

'verzelfstandigen': dan zijn we er niet meer van



# Kwaliteit sturingsrelatie

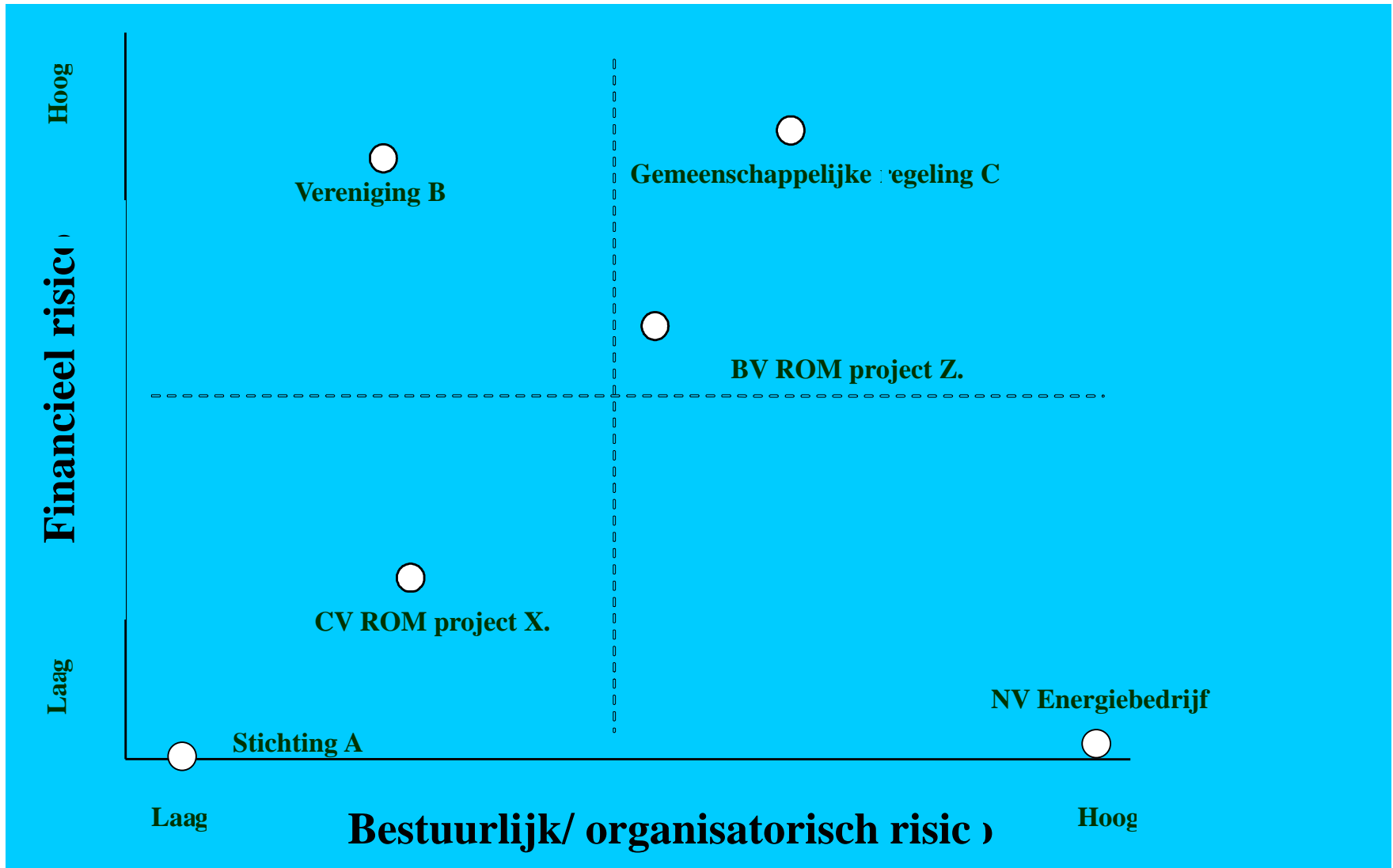


## Voorbeeld totaal overzicht risicoprofiel verbonden partijen

Verbonden partij	Risico-profiel:		
	Algemeen	Financieel	(Geschat) risico met betrekking tot kwaliteit interne beheersing bij verbonden partij
Verbonden partij 1	Hoog	Hoog	Laag
Verbonden partij 2	Middel	Middel	Middel/Laag
Verbonden partij 3	Laag	Laag	Laag
Verbonden partij 4	Hoog	Hoog/middel	Middel
Verbonden partij 5	Hoog	Hoog	Hoog
Verbonden partij 6	Hoog	Hoog	Hoog/Middel
Verbonden partij 7	Middel	Middel	Middel/Laag
Verbonden partij 8	Hoog	Hoog	Hoog



## Risicokaart verbonden partijen



**Conclusie: risicoprofiel bepaalt sturingsrelatie**

# Onderzoeksbevindingen

# Onderzoeksbevindingen

## Inleiding

### Verbonden partijen Zuid-Hollandse gemeenten (ultimo 2014)

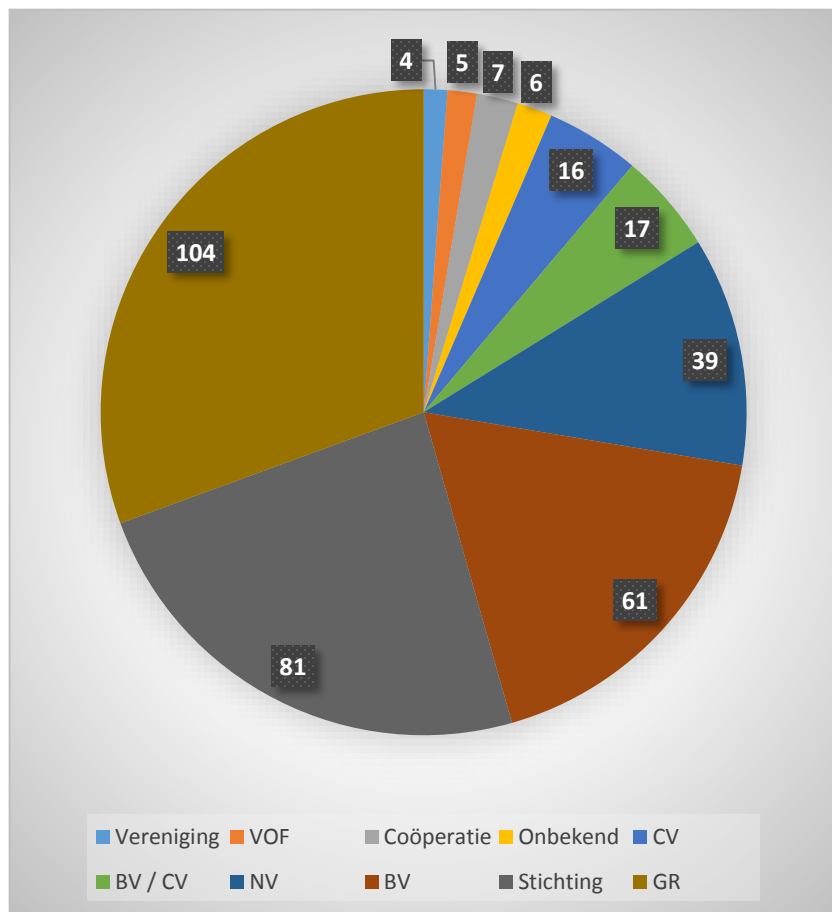
- Onderzoek op basis van de paragraaf Verbonden partijen in de jaarrekening 2014 van de Zuid-Hollandse gemeenten (65).
- In totaal 340 verschillende verbonden partijen.
- De 65 gemeenten hebben gemiddeld circa 18,1 verbonden partijen.
- Boekwaarde deelnemingen op balans Zuid-Hollandse gemeenten ultimo 2014: € 768.230.000 (€ 215 per inwoner).
- Boekwaarde verstrekte leningen aan verbonden partijen op balans Zuid-Hollandse gemeenten ultimo 2014: € 889.486.000 (€ 249 per inwoner).

## Aantal verbonden partijen per gemeente

Leidschendam Voorburg	12 Noordwijk	16 Barendrecht	19
Rijswijk	12 Ouderkerk	16 Giessenlanden	19
Voorschoten	12 Ridderkerk	16 Nieuwkoop	19
Alblasserdam	13 Teylingen	16 Spijkenisse	19
Bernisse	13 Capelle ad IJssel	17 Westland	19
Leiderdorp	13 Goeree Overflakkee	17 Zoetermeer	19
Papendrecht	13 Gouda	17 Hendrik Ido Ambacht	20
Schoonhoven	13 Kaag en Braassem	17 Molenwaard	20
Sliedrecht	13 Korendijk	17 Strijen	20
Oegstgeest	14 Lisse	17 Binnenmaas	21
Pijnacker Nootdorp	14 Vlaardingen	17 Delft	21
Vlist	14 Waddinxveen	17 Leiden	21
Zoeterwoude	14 Zederik	17 Dordrecht	22
Krimpen ad IJssel	15 Zuidplas	17 Oud Beijerland	22
Noordwijkerhout	15 Albrandswaard	18 Hardinxveld Giessendam	23
Wassenaar	15 Bergambacht	18 Schiedam	23
Westvoorne	15 Brielle	18 Gorinchem	25
Zwijndrecht	15 Katwijk	18 Bodegraven Reeuwijk	26
Cromstrijen	16 Lansingerland	18 's-Gravenhage	32
Hellvoetsluis	16 Leerdam	18 Alphen ad Rijn	33
Hillegom	16 Midden Delfland	18 Rotterdam	49
Maassluis	16 Nederlek	18	

Gemiddeld aantal Zuid-  
Hollandse gemeenten is  
18

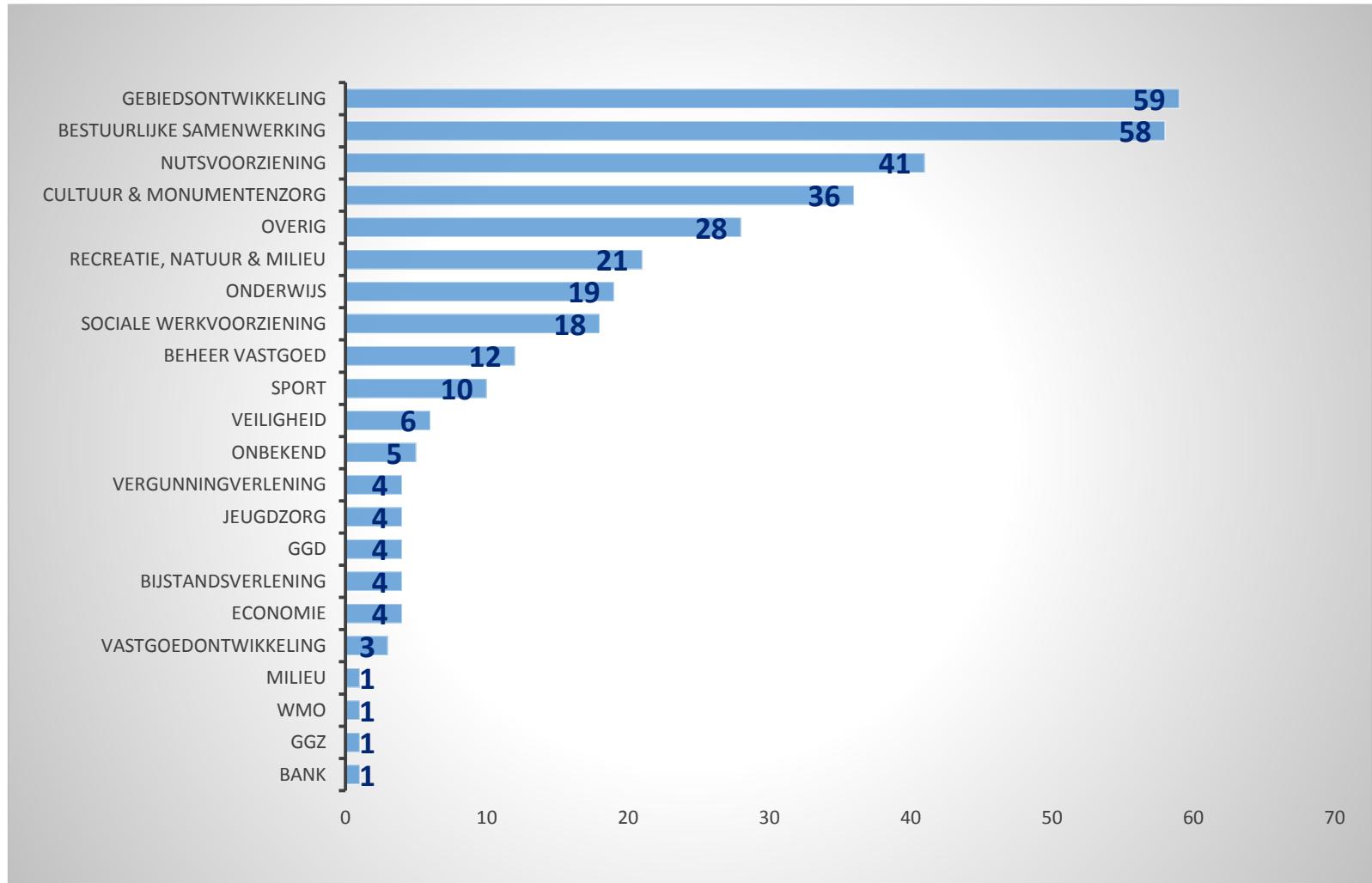
## Verbonden partijen naar juridische rechtsvorm



Vereniging	4	1%
VOF	5	1%
Onbekend	6	2%
Coöperatie	7	2%
CV	16	5%
BV / CV	17	5%
NV	39	11%
BV	61	18%
Stichting	81	24%
GR	104	31%
	<b>340</b>	<b>100%</b>

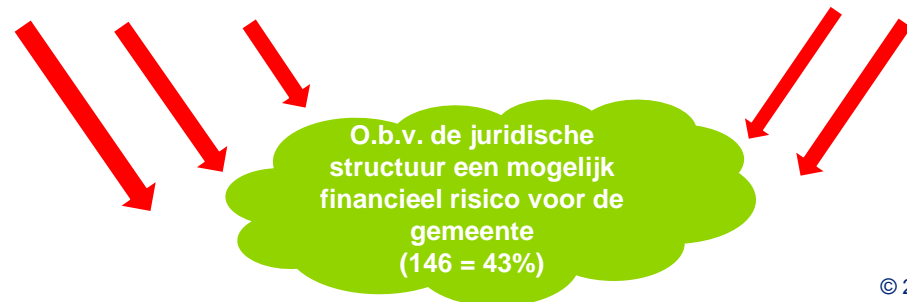
Zijn de 81 stichtingen  
wel 'echte' verbonden  
partijen?

## Verbonden partijen naar activiteiten



## Verbonden partijen naar activiteiten en juridische vorm

	BV	BV / CV	Coöperatie	CV	GR	NV	Onbekend	Stichting	Vereniging	VOF	
Bank											1
Beheer vastgoed	4	3	1				1	2			12
Bestuurlijke samenwerking	2		1	1	29		3	18	4		58
Bijstandsverlening					4						4
Cultuur & monumentenzorg	5				9	2		19			36
Economie	2			1		1					4
Gebiedsontwikkeling	20	13		13	6	2				5	59
GGD					4						4
GGZ					1						1
Jeugdzorg					2			2			4
Milieu					1						1
Nutsvoorziening	3	1	1		10	25		1			41
Onbekend	1		1				1	2			5
Onderwijs					2			17			19
Overig	13		2		1	6	1	5			28
Recreatie, natuur & milieu					15			6			21
Sociale werkvoorziening	4				9			5			18
Sport	5				1	1		3			10
Vastgoedontwikkeling	2			1							3
Veiligheid			1		5						6
Vergunningverlening					4						4
WMO					1						1
	61	17	7	16	104	39	6	81	4	5	340



## 'Verplichte' verbonden partijen gemeenten

GGD	Rechtsvorm	Aantal gemeenten
Dienst Gezondheid en Jeugd Zuid-Holland Zuid	GR	17
GGD Haaglanden	GR	9
GGD Rotterdam-Rijnmond	GR	16
Regionale Dienst Openbare Gezondheidszorg Hollands Midden RDOG	GR	23
<b>Veiligheidsregio</b>		
Veiligheidsregio Haaglanden	GR	9
Veiligheidsregio Hollands Midden	GR	23
Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond	GR	16
Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid	GR	17
<b>Omgevingsdienst</b>		
Milieudienst Rijnmond DCMR	GR	16
Omgevingsdienst Haaglanden	GR	9
Omgevingsdienst Midden-Holland ODMH	GR	10
Omgevingsdienst West Holland ODWH	GR	13
Omgevingsdienst Zuid-Holland Zuid	GR	17



## Aantal deelnemende gemeenten per verbonden partij

Aantal deelnemende gemeenten	Aantal verbonden partijen
1	211
2	29
3	18
4	13
5	12
6	10
7	3
8	8
9	2
10	6
11	2
12	3
13	3
14	2
15	2
16	5
17	4
22	3
23	1
26	1
39	1
64	1
	<b>340</b>

## ‘Grootte’ verbonden partijen (1) (10 of meer deelnemende gemeenten)

	Aantal deelnemende gemeenten
Groenalliantie Midden-Holland	10
Intergemeentelijk Samenwerkingsorgaan Midden-Holland ISMH	10
Nuon	10
Inkoopbureau H-10	10
Omgevingsdienst Midden-Holland ODMH	10
Schadevergoedingsschap HSL-Zuid	10
Gemeenschappelijke Vuilverwerking Dordrecht en omstreken Gevudo	11
Cyclus	12
Metropoolregio Rotterdam-Den Haag	12
Promen	12
Bureau Openbare Verlichting Lek-Merwede	13
Omgevingsdienst West Holland ODWH	13
Stadsregio Rotterdam	13
Subsidiering GGZ voorzieningen	14
Holland Rijnland	14
Alliander	15

## ‘Grootte’ verbonden partijen (2) (10 of meer deelnemende gemeenten)

	Aantal deelnemende gemeenten
GGD Rotterdam-Rijnmond	16
Dienst Centraal Milieubeheer Rijnmond DCMR	16
Dunea	16
Financieel Koepelschap Buitenstedelijk Openluchtrecreatie	16
Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond VRR	16
Omgevingsdienst Zuid-Holland Zuid	17
Publieke Gezondheid & Jeugd Zuid-Holland Zuid	17
Koepelschap Buitenstedelijk Groen	17
Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid	17
Evides	22
Samenwerkingsverband Vastgoedinformatie Heffing en Waardebepaling SVHW	22
Veiligheidsregio Hollands Midden	23
Regionale Dienst Openbare Gezondheidszorg Hollands Midden RDOG	23
Oasen	26
Eneco	39
Bank Nederlandse Gemeenten	64

# Gemeenschappelijke Regelingen in Zuid - Holland

- In 2014 **66** gemeenschappelijke regelingen waarin alleen Zuid-Hollandse gemeenten deelnemen.
- Eén gemeenschappelijkere regeling (**Ombudscommissie Hoek Waard**) staat niet op de lijst van de provincie Zuid-Holland met gemeenschappelijke regelingen.
- In 2015 twee nieuwe gemeenschappelijke regelingen: **Stroomopwaarts** en **Openbaar lichaam IJssel gemeenten**.
- In de paragrafen Verbonden partijen 2014 zijn **13** verbonden partijen benoemd waarbij sprake is van een Centrumgemeente (samenwerking o.b.v. een dienstverleningsovereenkomst).
- De provincie Zuid-Holland neem met één of meerdere gemeenten deel in **18** gemeenschappelijke regelingen (met name natuur- en recreatieschappen en omgevingsdiensten).
- Eén gemeenschappelijke regeling waarin Zuid-Hollandse gemeenten samen met de provincie Zuid-Holland en de provincie Noord-Brabant deelnemen (**Parkschap Nationaal Park De Biesbosch**).
- Eén gemeenschappelijke regeling waarin Zuid-Hollandse gemeenten samen met de provincie Noord-Holland deelnemen (**Schadeschap Luchthaven Schiphol**).
- Twee gemeenschappelijke regelingen waarin Zuid-Hollandse gemeenten samen met gemeenten in de provincie Utrecht deelnemen (**Regionaal Historisch Centrum Rijnstreek en Lopikerwaard en Werkvoorzieningsschap “De Sluis”**)
- Eén gemeenschappelijke regeling waarin Zuid-Hollandse gemeenten samen met gemeenten in de provincie Noord-Holland deelnemen (**Schadevergoedingsschap HSL Zuid**).

# Verbonden partijen die zich bezighouden met gebiedsontwikkeling

- **59** verschillende verbonden partijen die zich bezighouden met gebiedsontwikkeling.
- Nadere analyse: **46** unieke gebiedsontwikkelings verbonden partijen (door BV / CV structuur = 'dubbel').
- Gemeenten moeten bijdragen in het eventuele tekort van de gebiedsontwikkeling: **zes gemeenschappelijke regelingen** en **vijf Vof's**.
- Gemeenten hoeven in beginsel niet bij te dragen in een eventueel tekort van de gebiedsontwikkeling: **35 BV / CV combinaties** (= afhankelijk van de gemaakte afspraken tussen de gemeente en de verbonden partij).

## Boekwaarde deelnemingen per inwoner 31.12.14

Maassluis	0	Krimpen aan den IJssel	32	Kaag en Braassem	78
Ouderkerk	0	Korendijk	36	Leiderdorp	80
Zoetermeer	0	Strijen	36	Midden-Delfland	81
Brielle	5	Zwijndrecht	36	Katwijk	83
Bernisse	6	Barendrecht	40	Leiden	84
Teylingen	8	Lisse	47	Nederlek	85
Bergambacht	10	Sliedrecht	48	Cromstrijen	89
Lansingerland	11	Leerdam	48	Schoonhoven	93
Voorschoten	12	Hardinxveld-Giessendam	52	Capelle aan den IJssel	99
Pijnacker-Nootdorp	12	Molenwaard	54	Westvoorne	117
Noordwijkerhout	12	Papendrecht	56	Noordwijk	124
Zuidplas	12	Ridderkerk	60	Hillegom	126
Vlist	14	Gouda	63	Spijkenisse	140
Nieuwkoop	15	Gorinchem	65	Binnenmaas	146
Bodegraven-Reeuwijk	17	Albrandswaard	66	Dordrecht	166
Wassenaar	18	Zederik	67	Oud-Beijerland	169
Zoeterwoude	19	Rijswijk	67	's-Gravenhage	183
Hendrik-Ido-Ambacht	23	Westland	68	Waddinxveen	203
Oegstgeest	26	Alphen a d Rijn	70	Schiedam	231
Goeree-Overflakkee	28	Giessenlanden	71	Rotterdam	631
Vlaardingen	29	Hellevoetsluis	74	Delft	1.238
Alblasserdam	31	Leidschendam-Voorburg	78		

Landelijk  
gemiddelde  
€ 131

Gemiddelde  
Zuid-Holland  
€ 215

## Boekwaarde verstrekte leningen aan VP per inwoner 31.12.14

Barendrecht	0	Nederlek	0		
Bergambacht	0	Nieuwkoop	0	Zuidplas	0
Bernisse	0	Noordwijk	0	Zwijndrecht	0
Binnenmaas	0	Noordwijkerhout	0	Leiderdorp	1
Bodegraven-Reeuwijk	0	Oegstgeest	0	Alphen a d Rijn	2
Brielle	0	Oud-Beijerland	0	Dordrecht	2
Capelle aan den IJssel	0	Ouderkerk	0	Lansingerland	2
Cromstrijen	0	Rijswijk	0	Krimpen aan den IJssel	6
Giessenlanden	0	Schiedam	0	Pijnacker-Nootdorp	8
Goeree-Overflakkee	0	Schoonhoven	0	Molenwaard	22
Gorinchem	0	Sliedrecht	0	Hardinxveld-Giessendam	28
Gouda	0	Spijkensisse	0	Alblasserdam	31
Hellevoetsluis	0	Strijen	0	Maassluis	44
Hillegom	0	Teylingen	0	Ridderkerk	46
Kaag en Braassem	0	Vlaardingen	0	Papendrecht	51
Katwijk	0	Vlist	0	Albrandswaard	53
Korendijk	0	Voorschoten	0	Hendrik-Ido-Ambacht	116
Leerdam	0	Waddinxveen	0	Westland	121
Leiden	0	Wassenaar	0	Delft	163
Leidschendam-Voorburg	0	Westvoorne	0	's-Gravenhage	237
Lisse	0	Zederik	0	Zoeterwoude	991
Midden-Delfland	0	Zoetermeer	0	Rotterdam	1.163

Landelijk  
gemiddelde  
€ 171

Gemiddelde  
Zuid-Holland  
€ 249

# Paragraaf verbonden partijen jaarrekeningen 2014



# BBV-wijziging vanaf 2014

## 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 omtrent 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 omvang aan het einde van het begrotingsjaar;
- d. de 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 omvang van het financiële resultaat van de verbonden partij in het begrotingsjaar.

Nieuw vanaf  
2014

# Verslaggeving jaarrekeningen 2014 algemeen beeld (1)

Uit het onderzoek komt naar voren dat dat de verslaggeving over de verbonden partijen niet uniform en transparant is. Er zijn grote verschillen waarneembaar tussen de wijze waarop de informatie met betrekking tot de verbonden partijen wordt gerapporteerd. Slechts een klein deel van de gemeenten rapporteert de balanswaarden, kapitaalverstrekkingen en overige financiële gegevens en risico's consequent.

- Gemeenten hanteren geen eenduidige definitie van het begrip 'verbonden partij'.
- De gegevens over de ontwikkeling van de financiële positie in 2014 zijn niet actueel (veelal gebaseerd op 2013) of ontbreken.
- De gegevens over het belang van de gemeente in de verbonden partij is niet eenduidig opgenomen (verschillende definities) of ontbreekt volledig.
- De gegevens over de aard van de activiteiten van de verbonden partijen wordt heel divers beschreven (geen onderscheid tussen beleid en uitvoering).
- De gegevens over het type Gemeenschappelijke regeling ontbreekt veelal (openbaar lichaam met een algemeen bestuur, een dagelijks bestuur en een voorzitter, gemeenschappelijk orgaan zonder rechtspersoonlijkheid., behartigen van de gemeenschappelijke taken door een zogenaamde centrumgemeente en regeling zonder organisatorisch verband (bestuursovereenkomst)

## Verslaggeving jaarrekeningen 2014 algemeen beeld (2)

- Nagenoeg geen informatie over de wijze waarop de verbonden partijen hebben bijgedragen aan de realisatie van de gemeentelijk doelstellingen.
- Risicoprofiel van de verbonden partijen is veelal niet opgenomen en het begrip risico wordt heel divers ingevuld (dit is niet verplicht volgens het BBV).
- Beperkte informatie over de financiële bijdrage van de gemeente aan de verbonden partij. Hierbij geen onderscheidt tussen een bijdrage in de uitvoeringskosten en het bedrag dat de verbonden partij in opdracht van de gemeente (gemandateerd of gedelegeerd) ter beschikking heeft voor de uitvoering van wettelijke en / of eigen gemeentelijke taken en of hierbij eventueel sprake is van een open einde-regeling.

# Samenvatting

# Samenvatting (1)

## Verslaggeving

Uit het onderzoek komt naar voren dat de verslaggeving door de gemeenten over de verbonden partijen niet uniform en transparant is. Er zijn grote verschillen waarneembaar tussen de wijze waarop de informatie met betrekking tot de verbonden partijen wordt gerapporteerd. Slechts een klein deel van de gemeenten rapporteert de balanswaarden, kapitaalverstrekkingen en overige financiële gegevens en risico's consequent.

- Gemeenten hanteren geen eenduidige definitie van het begrip 'verbonden partij'.
- De gegevens over de ontwikkeling van de financiële positie in 2014 zijn niet actueel (veelal gebaseerd op 2013) of ontbreken.
- De gegevens over het belang van de gemeente in de verbonden partij is niet eenduidig opgenomen (verschillende definities) of ontbreekt volledig.
- De gegevens over de aard van de activiteiten van de verbonden partijen wordt heel divers beschreven (geen onderscheid tussen beleid en uitvoering).
- De gegevens over het type Gemeenschappelijke regeling ontbreekt veelal.
- Nagenoeg geen informatie over de wijze waarop de verbonden partijen hebben bijgedragen aan de realisatie van de gemeentelijk doelstellingen.
- Risicoprofiel van de verbonden partijen is veelal niet opgenomen en het begrip risico wordt heel divers ingevuld.

## Samenvatting (2)

- In de paragraaf Verbonden partijen is beperkte informatie opgenomen over de bijdrage van de gemeente aan de verbonden partij. Hierbij wordt geen onderscheidt gemaakt tussen een bijdrage in de uitvoeringskosten en het bedrag dat de verbonden partij in opdracht van de gemeente (gemandateerd of gedelegeerd) ter beschikking heeft voor de uitvoering van wettelijke en / of eigen gemeentelijke taken en of hierbij eventueel sprake is van een open einde-regeling.

### Analyse van de 340 verschillende soorten verbonden partijen

- In totaal 340 unieke verbonden partijen in Zuid-Holland.
- De 340 verbonden partijen zijn inclusief 81 stichtingen (= 24%). Vraag hierbij is of deze verbonden partijen formeel voldoen aan de definitie van een verbonden partij (bestuurlijk en financieel belang).
- Onder de 340 verbonden partijen zijn 13 'Centrumgemeenten' opgenomen (= 4%). Dit zijn geen rechtspersonen. Gemeenten werken hierbij samen op basis van een dienstverleningsovereenkomst.
- 39 verbonden partijen (= 11%) zijn Nv's (met name nutsbedrijven). Nv's hebben in het algemeen een eigen RVC als toezichthoudend orgaan. Gemeenten zijn veel al minderheidsaandeelhouder. Financieel risico voor de gemeente is in het algemeen beperkt tot de waarde van het aandelenbelang.

## Samenvatting (3)

- In 32 verbonden partijen (= 9% van het totaal aantal verbonden partijen) nemen tenminste 10 gemeenten deel. 24 van deze grootte verbonden partijen zijn gemeenschappelijke regelingen, waaronder 13 wettelijk verplichte samenwerkingsverbanden (GGD, omgevingsdiensten, veiligheidsregio's). In het algemeen kan worden gesteld dat er vanuit financieel risicoperspectief sprake is van risicospreiding bij het gezamenlijke uitvoeren van taken met meerdere gemeenten, wel is de individuele bestuurlijke invloed van een gemeente kleiner bij grotere samenwerkingsverbanden.
- In Zuid-Holland zijn 59 verbonden partijen houden zich bezighouden met gebiedsontwikkeling. Uit een nadere analyse komt naar voren dat er 46 'unieke' gebiedsontwikkelings verbonden partijen zijn (door BV / CV structuur = 'dubbel').
- Bij zes gemeenschappelijke regelingen en vijf Vof's moeten gemeenten bijdragen in het eventuele tekort van de gebiedsontwikkeling (= 3% van het totaal aantal verbonden partijen).
- Gemeenten hoeven in beginsel niet bij te dragen in een eventueel tekort van de gebiedsontwikkeling bij de BV / CV combinaties (= afhankelijk van de gemaakte afspraken tussen de gemeente en de verbonden partij).
- In Zuid-Holland zijn 104 gemeenschappelijke regelingen, waaronder 13 Centrumgemeenten. In 66 gemeenschappelijke regelingen nemen alleen Zuid-Hollandse gemeenten deel. In 18 gemeenschappelijke regelingen neemt ook de provincie Zuid-Holland deel. In vijf gemeenschappelijke regelingen nemen ook gemeenten uit andere provincies (Utrecht, Noord-Holland en Noord-Brabant) deel.

## Samenvatting (4)

- Gemeenten mogen de verbonden partijen niet consolideren in de jaarrekening van de gemeente. De boekwaarde van de deelnemingen op de balans van de Zuid-Hollandse gemeenten is ultimo 2014 € 768.230.000 (€ 215 per inwoner). De boekwaarde van de verstrekte leningen aan de verbonden partijen op de balans van de Zuid-Hollandse gemeenten ultimo 2014: € 889.486.000 (€ 249 per inwoner).



# Aanbevelingen voor ‘good governance’ bij verbonden partijen

# Aanbevelingen voor de raad (1)

## Kaderstellende taak

1. Stel een Nota verbonden partijen vast. In deze nota worden algemene en specifieke uitgangspunten opgenomen ('kaders') alsmede een stappenplan voor de deelname in een verbonden partij.
2. Stel een format Paragraaf verbonden partijen vast. Door middel van een standard format is de raad verzekerd van de juiste informatie per verbonden partij om de optimaal toezicht te kunnen houden en op de hoogte te blijven van actuele ontwikkelingen.
3. Laat de lokale rekenkamer periodiek een onderzoek uitvoeren naar de effectiviteit van verbonden partijen. Om de effectiviteit van uitgaven met betrekking tot de verbonden partij inzichtelijk te maken kan de rekenkamer een onderzoek uitvoeren.
4. Stel een normenkader op voor rechtmatigheid voor verbonden partijen. Door middel van een normenkader geeft de raad de kaders aan waarbinnen het college haar bedrijfsvoering kan inrichten.
5. Stel een Governancecode op. De raad stelt kaders voor wie de gemeente vertegenwoordigt in verbonden partijen en met welk mandaat.

## Aanbevelingen voor de raad (2)

### Controlerende taak

Periodieke vragen raad aan college:	Gesteld in:
Wat willen wij bereiken? (doelstellingen)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Beleidsnota verbonden partijen</li><li>- Periodieke (beleids)evaluaties</li><li>- Periodieke evaluatie verbonden partijen</li><li>- Paragrafen (begroting/jaarverslag)</li><li>- Minimaal één keer per jaar integraal bespreken alle verbonden partijen</li></ul>
Wat gaan zij voor ons doen? (activiteiten)	
Welke kwaliteit willen wij van hen?	
Wat hebben wij er voor over? (middelen/geld)	
Is de bedrijfsvoering in control?	
Welke risico's lopen zij en vinden wij acceptabel (risicomanagement)?	
Welke toezichtinformatie is aanwezig?	
Welke informatie ontvangen wij?	

## Aanbevelingen voor de Raad (3)

### Controlerende taak

Periodieke vragen raad aan college:	Gesteld in:
Wat is de cultuur van de relatie met de verbonden partij?	<p data-bbox="1155 408 1682 446"><b>Voorbeeld: Concrete invulling</b></p> <ul data-bbox="1039 496 1792 1158" style="list-style-type: none"><li data-bbox="1039 496 1792 625">- Beantwoording op één moment (afgestemd op P&amp;C-cycli gemeente) wordt gedaan door DB (of directie)</li><li data-bbox="1039 675 1792 758">- Reactie AB (of RvC of AVA) wordt bijgevoegd</li><li data-bbox="1039 808 1792 936">- Analyse auditcommissie (ondersteund door ambtelijke expertgroep) wordt bijgevoegd</li><li data-bbox="1039 986 1792 1029">- Rapporten accountant worden bijgevoegd</li><li data-bbox="1039 1079 1792 1158">- Eén specifiek moment van goede behandeling in de gemeenteraad</li></ul>
Is de kennis en zijn de vaardigheden tussen gemeente en de verbonden partij in evenwicht?	
Wordt door de gemeente en de verbonden partij geïnvesteerd in de relatie?	
Hoe is het met integriteit bij de verbonden partij (zijn er signalen, klachten etc.)?	
Zijn er signalen vanuit de klachten-, klokkenluidersregeling, accountant of controller?	
Wat is de cultuur en leiderschapsstijl bij de verbonden partij?	

## Aanbevelingen voor het college (1)

1. Voor een quick scan verbonden partijen uit voor de huidige verbonden partijen van de gemeente. Op basis van de quick scan wordt nagegaan in hoeverre voor de huidige verbonden partijen de publieke regiefunctie adequaat is vormgegeven en waar de gemeente risico's loopt.
2. Inventariseer per verbonden partij de huidige risico's. Aan de hand van een risico-inventarisatie wordt nagegaan welke risico's de verbonden partij loopt. Ga vervolgens na of deze risico's voldoende worden beheerst.
3. Borg de aansturing van de verbonden partij door deze in te bedden in de controlefunctie. Om de quick scan en risico-inventarisaties geen eenmalige actie te laten zijn, is het raadzaam om de sturingsrelatie op continue basis te monitoren. Deze sturing wordt verankerd in de controlefunctie en de opzet van de informatievoorziening. Stem het control instrumentarium af op het risicoprofiel van de verbonden partij.
4. Breng een scheiding aan tussen de rollen van opdrachtgever / klant en eigenaar. Beleg bijvoorbeeld de toezichthoudende taak bij de wethouder financiën en de rol van opdrachtgever/klant bij de vakinhoudelijk verantwoordelijke wethouder.
5. Leg taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van bestuurders en toezichthouders van verbonden partijen goed vast. Leg vast wie de gemeente vertegenwoordigt in verbonden partijen en met welk mandaat.
6. Contractenregister: leg contracten vast in een contractenregister, zodat op elk moment kan worden nagegaan welke afspraken met verbonden partijen zijn gemaakt.

## Aanbevelingen voor het college (2)

7. Doel verbonden partij = doel gemeente: zorg dat het realiseren van gemeentelijke doelen als bestaansgrond is opgenomen in het oprichtingsdoel van de verbonden partij, bijvoorbeeld in statuten.
8. Evalueer periodiek het totale risicoprofiel van de verbonden partijen van de gemeente en focus het toezicht op de verbonden partijen met een risicoprofiel hoger dan gemiddeld.

Voorbeeld analysemodel beoordeling risicoprofiel verbonden partijen. Risicoprofiel wordt langs drie lijnen beoordeeld:

- Activiteiten en omgeving waarin de verbonden partij haar taken uitvoert.
- Financiële positie van de verbonden partij.
- Mate waarin de verbonden partij 'in control' is.

Verbonden partij	Risico-profiel:		
	Algemeen	Financieel	(Geschat) risico met betrekking tot kwaliteit interne beheersing bij verbonden partij
Regionale Sociale Dienst (GR)	Hoop	Hoop	Laag
GGD (GR)	Middel	Middel	Middel/Laag
Deelneming energiebedrijf	Laag	Laag	Laag
Sociale werkvoorzieningsschap	Hoop	Hoop/middel	Middel
Grondexploitatie B.V.	Hoop	Hoop	Hoop
Afvalinzameling (GR)	Hoop	Hoop	Hoog/Middel
Veiligheidsregio (GR)	Middel	Middel	Middel/Laag
Omgevingsdienst (GR)	Hoop	Hoop	Hoop

## Aanbevelingen voor de provincie ('verticale toezicht')

- De wettelijke kaders voor het verticale toezicht door de provincie op gemeenten zijn opgenomen in de Gemeentewet en het Besluit Begroting en verantwoording.
- Het belangrijkste uitgangspunt bij de financiële sturing van gemeenten is het structurele begrotingsevenwicht: structurele lasten moeten door structurele baten worden gedekt.
- Het is primair de taak van de Gemeenteraad om kaders te stellen voor het financiële beheer en het toezicht op het financiële beheer in de gemeente. Hieronder valt ook het toezicht op de verbonden partijen van de gemeente (= horizontale sturing en toezicht).
- Het financieel toezicht door de provincie is aanvullend op de horizontale verantwoording (= verticale toezicht). Wanneer het toezicht op de gemeentelijke verbonden partijen door de Gemeenteraad adequaat is uitgevoerd (aanbevelingen op pag.41 - 45 zijn opgevolgd), kan in beginsel het toezicht van de provincie zich beperken tot het jaarlijks kennisnemen van het door de Gemeenteraad gevoerde toezicht op de gemeentelijke verbonden partijen. In overeenstemming met de Wet revitalisering generiek toezicht is hiermee dan voldaan aan onderstaande twee randvoorwaarden:
  1. Selectiviteit en terughoudendheid: de lasten van interbestuurlijk toezicht worden verminderd door het toezicht selectief uit te oefenen middels risicoanalyses. Voorop staat het vertrouwensbeginsel, waardoor het toezicht terughoudend kan worden toegepast.
  2. Proportionaliteit: de toezichthouder zet het lichtst mogelijke instrument in bij toepassing van toezicht, ook als het gaat om informatieverzameling. Vooraf wordt duidelijk onder welke omstandigheden en onder welke voorwaarden het toezichthoudende bestuursorgaan van zijn bevoegdheden gebruik maakt.

Voorstel format paragraaf  
verbonden partijen



## Voorstel format paragraaf verbonden partijen

Onderwerpen	Welke informatie opnemen?
Naam en vestigingsplaats	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juridische naam + vestigingsplaats volgens inschrijving Kamer van Koophandel</li> </ul>
Rechtsvorm	<ul style="list-style-type: none"> <li>NV, BV, VOF, CV, GR, Stichting, Vereniging.</li> <li>Bij een GR het 'type' vermelden (openbaar lichaam met een algemeen bestuur, een dagelijks bestuur en een voorzitter, gemeenschappelijk orgaan zonder rechtspersoonlijkheid., behartigen van de gemeenschappelijke taken door een zogenaamde centrumgemeente en regeling zonder organisatorisch verband (bestuursovereenkomst)</li> </ul>
Doel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statuten, samenwerkingsovereenkomst, oprichtingsakte.</li> <li>Bij welk onderdeel van het begrotingsprogramma hoort de verbonden partij?</li> <li>Aan welke programmadoelen en activiteiten binnen het programma levert de verbonden partij een bijdrage?</li> </ul>
Partijen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie zijn de gemeenten, publieke of private partijen in de verbonden partij?</li> </ul>
Bestuurlijk belang	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deelname in Algemeen Bestuur, Dagelijks Bestuur, Raad van Toezicht, Raad van Commissarissen, Algemene Vergadering van Aandeelhouders of directie. Door wie met welk mandaat?</li> <li>Besluitvorming over deelname bij raadsbesluit.... sinds ....?</li> </ul>
Voortgang	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiseert de verbonden partij haar aandeel in het begrotingsprogramma?</li> <li>Doet zij dit binnen de financiële kaders?</li> </ul>

## Voorstel format paragraaf verbonden partijen

Onderwerpen	Welke informatie opnemen?
Risico's	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke risico's kunnen zich voordoen?</li> </ul>
Ontwikkelingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat zijn relevante actuele ontwikkelingen?</li> </ul>
Beleidsvoornemens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat zijn voorgenomen veranderingen in de doelstelling?</li> <li>• Wat zijn voorgenomen veranderingen in de huidige relatie?</li> <li>• Wat zijn voorgenomen veranderingen in het voortbestaan en/of eigenstandigheid?</li> <li>• Wat zijn voorgenomen veranderingen in activiteiten en prestaties?</li> </ul>
Rapportages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarverslagen, tussentijdse rapportages en begrotingen.</li> </ul>

Financiële gegevens	Welke informatie opnemen?
Financieel belang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aandeel in aandelen kapitaal</li> <li>• Verstrekte leningen</li> <li>• Afgegeven garantiestellingen</li> </ul>
Gemeentelijke bijdrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijdrage in uitvoeringskosten</li> <li>• Bijdrage voor te leveren prestaties</li> </ul>

## Voorstel format paragraaf verbonden partijen

Financiële gegevens	Welke informatie opnemen?
Eigen vermogen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Begin boekjaar</li><li>• Einde boekjaar</li></ul>
Vreemd vermogen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beging boekjaar</li><li>• Einde boekjaar</li></ul>
Resultaat boekjaar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resultaat dat wordt gemuteerd in het eigen vermogen</li><li>• Resultaat dat wordt uitgekeerd aan de gemeente</li></ul>



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see [www.deloitte.nl/about](http://www.deloitte.nl/about) for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte has in the region of 200,000 professionals, all committed to becoming the standard of excellence.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte Network”) is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication .