

Geacht raadslid,

U bepaalt de hoofdlijnen van het beleid. U controleert het college. U vertegenwoordigt daarin de inwoners van Delft. Geen gemakkelijke taak. Vraagstukken zijn vaak niet binnen de eigen gemeente of organisatie op te lossen, daarvoor is **samenwerking** nodig. Met andere gemeenten, met private organisaties en met ondernemers en inwoners van Delft.

Het woud van samenwerkingsverbanden maakt uw taak er niet eenvoudiger op. Want hoe controleert u of de portefeuillehouder effectief en efficiënt beleid vormgeeft? Wat is uw kaderstellende rol in een beleidsplan, als de uitvoering belegd is in een Gemeenschappelijke Regeling? Hoe beoordeelt u het voornemen om een nieuw samenwerkingsverband aan te gaan? Wat is het effect van de keuze voor een stichting, vennootschap of een gemeenschappelijke regeling op uw rol? Wat laat u los, wat houdt u vast? Hoe pakt u uw regierol?

In 2012 en 2013 publiceerde de Delftse Rekenkamer twee rapporten waarin samenwerking centraal staat. Zowel het onderzoek naar **regie** als het onderzoek naar **verbonden partijen** leidde tot een afwegingskader. Deze instrumenten helpen u als raadslid om uw (regie) rol invulling te geven. De Delftse Rekenkamer biedt u

hierbij de verkorte versie van beide instrumenten aan in de vorm van dit Delfts Blauwe Boekje.

Gebruik het als hulpmiddel, om gestructureerd na te denken over het organiseren van samenwerking. Of als praktisch naslagwerk, in te zetten op het moment dat het college u vraagt een besluit te nemen over het aangaan van een nieuw samenwerkingsverband. En gebruik het als uitdaging, om kritisch te zijn en na te denken over úw rol in dit spel met vele spelers.

De Delftse Rekenkamer
www.delftserekenkamer.nl
Twitter: @DRKDelft

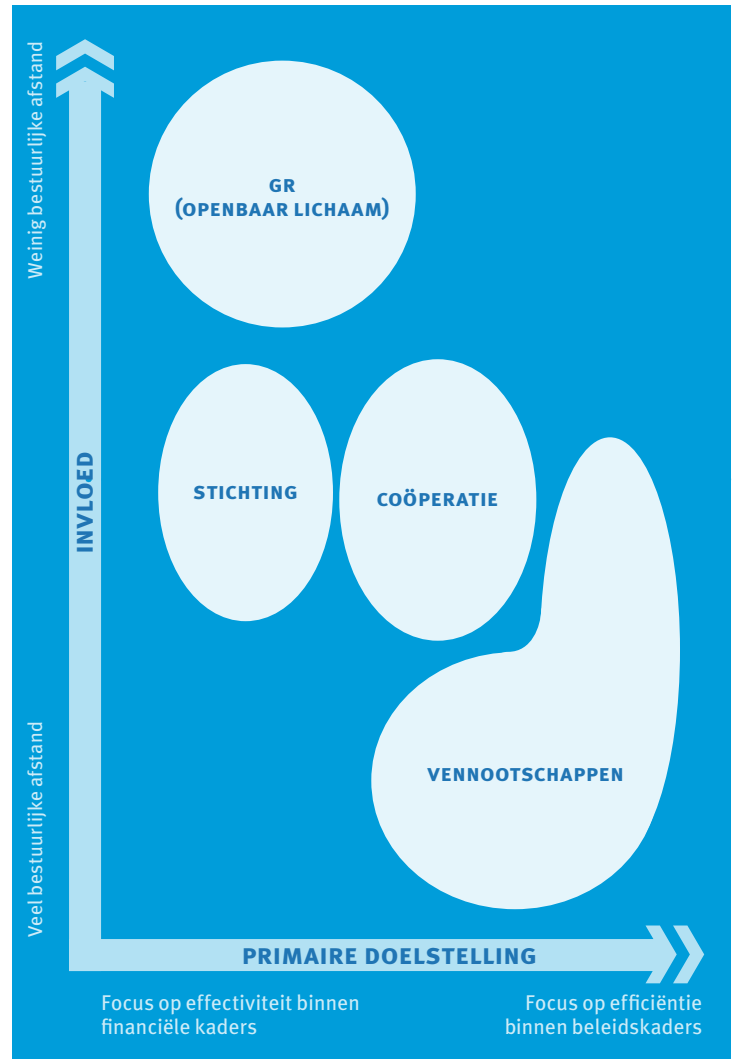
Afwegingskader verbonden partijen

De gemeente overweegt een samenwerkingsrelatie aan te gaan en deze relatie formeel te maken in een verbonden partij. Waar moet u als raadslid rekening mee houden?

Stap 1: nota verbonden partijen als basis De nota verbonden partijen is uw basis. Dit is een meerjarig beleidskader dat richting geeft aan de manier waarop u de samenwerkingsrelatie met verbonden partijen inricht. De nota helpt raad en college ook om gestructureerd en beargumentteerd na te denken over deelname aan een verbonden partij. Met de nota voorkomt u ad hoc sturing.

Stap 2: bepaal geschikte vorm Twee criteria bepalen welke vorm van verbonden partij het meest geschikt is:

- 1 De gewenste mate van **bestuurlijke afstand**. Is het voor het bereiken van de doelstellingen belangrijk om dicht op het vuur te zitten? Of is een grotere bestuurlijke afstand mogelijk of wenselijk? Met een kleine bestuurlijke afstand heeft u meer beleidsinvloed en directere sturingsrelaties. Dit is bijvoorbeeld gewenst als het om een kerntaak van de gemeente gaat en de bestuurlijke risico's hoog zijn. Bij taken die ver afstaan van de publieke taak en een laag risicoprofiel hebben, is een grote bestuurlijke afstand mogelijk.
- 2 De focus op **effectiviteit** of **efficiency**. Is de samenwerking primair gericht op het bereiken van beleidsmatige effecten? Dan ligt de focus op *effectiviteit* binnen financiële kaders. Gaat het in de samenwerking vooral om het efficiënt besteden van het beschikbare budget? Dan ligt de focus op *efficiency* binnen beleidskaders.



Stap 3: richt de governance in Binnen iedere verbonden partij heeft de gemeente een breed palet aan instrumenten tot haar beschikking om goed te kunnen sturen, beheersen, toezicht houden en zorgen voor een goede verantwoording.

STUREN

- » Vertaal doelen op lange termijn in prestaties op de korte termijn.
- » In hoeverre draagt de verbonden partij bij aan de realisatie van de beleidsdoelstellingen? Maak afspraken hierover en leg deze vast.
- » Vertaal doelstellingen in SMART indicatoren.
- » Identificeer en analyseer financiële en bestuurlijke risico's. Stuur met het oog op beheersing van deze risico's.
- » Lever sturingsinformatie op tijd op en sluit aan bij de gemeentelijke planning & control-cyclus.

VERANTWOORDEN

- » Maak afspraken over inhoud, tijdigheid, relevantie, volledigheid, betrouwbaarheid, frequentie en vergelijkbaarheid van de informatie. De afspraken moeten passen bij het risicoprofiel van de verbonden partij.
- » Lever verantwoordingsinformatie op basis waarvan de raad de realisatie van doelstellingen kan beoordelen. De informatie moet ook inzicht geven in de risico's in bedrijfsvoering van de verbonden partij.
- » De verbonden partij legt verantwoording af over rechtmatigheid van bestedingen, effectiviteit van beleid en efficiëntie van bedrijfsvoering.
- » Lever verantwoordingsinformatie op tijd op en sluit aan bij de gemeentelijke planning & control-cyclus.

BEHEERSEN

- » Het college kan ingrijpen en bijsturen. Maak bijvoorbeeld afspraken over:
 - de besluiten die het bestuur aan de gemeente moet voorleggen
 - het einde van deelname in de verbonden partij
- » Zorg dat de gemeente de juiste kennis en expertise heeft om adequaat te reageren op dreigende risico's.
- » Maak afspraken over de verdeling van taken en bevoegdheden tussen de gemeentelijke rollen van opdrachtgever en van eigenaar. Maak ook afspraken over de invulling van het toezicht.
- » Evalueer de prestaties van de verbonden partij periodiek en heroverweeg aan de hand hiervan de deelname.

TOEZICHT HOUDEN

- » Maak afspraken over de verdeling van bevoegdheden tussen bestuursorganen en houd je hieraan. Leg vast wie toezicht houdt, wie bestuurt en wie eigenaar is.
- » Toezichthouders beschikken over de juiste informatie om het functioneren van de verbonden partij te beoordelen.
- » Toezichthouders worden geëvalueerd.

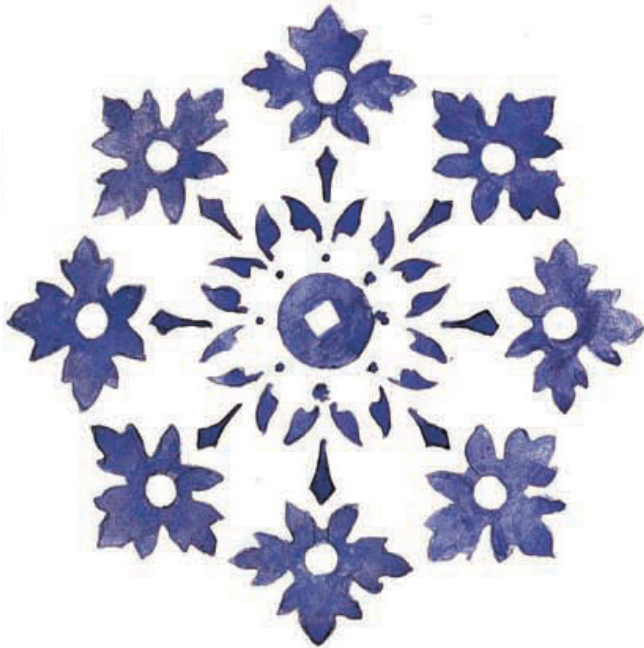
Stap 4: gebruik de instrumenten De grip op verbonden partijen valt of staat uiteindelijk met het gebruik van de beschikbare instrumenten in de praktijk. De Delftse Rekenkamer doet hiervoor onder andere de volgende aanbevelingen:

- 1 Zorg voor voldoende kennis over de doelstellingen, prestaties en risico's van de verbonden partijen. Dat is nodig om een onderbouwd oordeel te vormen als u als raad aanzet bent.
- 2 Let vanuit uw controlerende taak op signalen bij de beheersing van verbonden partijen. Bijvoorbeeld het constant te laat aanleveren van stukken, een daling van de weerstandscapaciteit en personele onrust/wisselingen. Verscherp dan uw aandacht voor de verbonden partij.
- 3 Beperk uzelf: maak heldere keuzes bij de sturing en beheersing van verbonden partijen en zoek actief de samenwerking op. Maak als raadslid bijvoorbeeld een keuze voor partijen die voor u relevant zijn en richt hier uw aandacht op. Verdeel de te controleren partijen over uw fractie, of organiseer dit in regionaal verband.

Tot slot Een goede inrichting van de governance is van groot belang, maar vertrouwen is de sleutel. Vertrouwen in elkaar zorgt ervoor dat de zaken soepel verlopen en men goed communiceert. Dit heeft grote invloed op de sturing en beheersing van verbonden partijen. Dit betekent overigens geen beperking van de controlerende taak van de raad, maar zegt wel iets over de insteek van de controle.

Profiel verbonden partij

	Veel vs. weinig bestuurlijke afstand bij uitvoering gewenst	Focus op effectiviteit vs. efficiëntie
GR (Openbaar Lichaam)	» Directe bestuurlijke invloed » Rolvermenging	» Effectiviteit
Stichting	» Directe bestuurlijke invloed » Rolvermenging	» Effectiviteit
Coöperatie	» Indirecte bestuurlijke invloed » Afstand	» Combinatie mogelijk
BV/NV	» Indirecte bestuurlijke invloed » Afstand	» Efficiëntie



Toelichting governance-schema's De governance-mogelijkheden, dat wil zeggen het palet aan sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden, krijgen per type verbonden partij op een verschillende manier vorm in de praktijk. Grip krijgen op de koers van een verbonden partij (dus: sturen), gebeurt in een stichting met name via de statuten, in een GR via gezamenlijk geformuleerde beleidsdoelen en in een BV of NV via de AvA. En waar het afleggen van verantwoording in een GR meest gebeurt via tussentijdse rapportages een koppeling leggen met beleidsdoelen, sluiten rapportages van een BV of NV op dit punt meest aan bij harde KPI's en de financiële realisatie. De vier tabellen, *sturen – beheersen – verantwoorden – toezicht houden*, bevatten de belangrijkste aanwijzingen per type verbonden partij.



Profiel verbonden partij **STUREN**

	GR (Openbaar Lichaam)	Stichting	Coöperatie	BV/NV
Koers	» Formuleer duidelijk het gezamenlijk (meerjaren) doel.	» Breng het doel in lijn met het gemeentedoel en leg het vast in de statuten.	» Bepaal samen de koers en leg deze vast in de statuten.	» Bepaal de koers via AVA (zeer beperkt) en eventueel via RvC. Leg in statuten vast dat koersbepalende onderwerpen aan AVA worden voorgelegd.
Planning & Controlcyclus (P&C-cyclus)	» Loopt mee in de gemeentelijke P&C-cyclus.	» Laat verantwoordingsmomenten aansluiten op de gemeentelijke P&C-cyclus. Leg dit vast in de statuten.	» Laat verantwoordingsmomenten aansluiten op de gemeentelijke P&C-cyclus.	» Laat verantwoordingsmomenten aansluiten op de gemeentelijke P&C-cyclus.
Informatievoorziening/afspraken	» Sturen op afspraken (bestuursbesluiten) over de bijdrage aan beleidsdoelstellingen binnen financiële kaders. » Sturen op realisatieafspraken over beleidsdoelstellingen en de ontwikkeling van beleidsrisico's.	» Sturen op afspraken (overeenkomst of contract) over de bijdrage aan beleidsdoelstellingen binnen financiële kaders. » Sturen op realisatieafspraken over beleidsdoelstellingen en de ontwikkeling van beleidsrisico's.	» Sturen op afspraken over de bijdrage aan beleidsdoelstellingen en financiële doelstellingen (te leveren prestaties en bijbehorende financiering). » Sturen op realisatie van zakelijke afspraken op harde prestatie-indicatoren en de bijdrage aan beleidsdoelstellingen.	» Sturen op afspraken over de bijdrage aan financiële doelstellingen (te leveren prestaties en bijbehorende financiering) binnen beleidskaders. » Sturen op realisatieafspraken op harde prestatie-indicatoren binnen kwaliteitskaders.

Profiel verbonden partij **BEHEERSEN**

	GR (Openbaar Lichaam)	Stichting	Coöperatie	BV/NV
Bestuurlijke rollen	<ul style="list-style-type: none"> » Maak duidelijke afspraken op basis van bestuursbesluit (opdrachtgeverrol). » Stem in AB over inhoudelijke koers vanuit opdrachtgeverrol en over governance en financiën vanuit eigenaarrol (extra attentie bij minderheidspositie). » Grijp zo nodig direct in. Bijvoorbeeld door terugroepen van door de gemeente aangewezen bestuurders. 	<ul style="list-style-type: none"> » Maak duidelijke afspraken op basis van overeenkomst of contract (opdrachtgeverrol). » Vul eigenaarrol in vanuit stichting. » Grijp zo nodig in door bestuursinvloed aan te wenden en stuur op afspraken in overeenkomst. 	<ul style="list-style-type: none"> » Maak duidelijke afspraken op basis van overeenkomst of contract (opdrachtgeverrol). » Stem in algemene ledenvergadering over inhoudelijke koers van coöperatie vanuit opdrachtgeverrol. » Stem in algemene ledenvergadering over governance en financiële onderwerpen vanuit eigenaarrol. » Grijp zo nodig in door hard te sturen op contractmanagement en inhoudelijk stemmen op ALV. 	<ul style="list-style-type: none"> » Maak duidelijke afspraken op basis van overeenkomst of contract (opdrachtgeverrol) » Stem in AVA in de vennootschap (eigenaarrol). » Grijp zo nodig in door hard te sturen op contractmanagement en afwijkingen op gemaakte afspraken.
Mogelijkheden tot ingrijpen	<ul style="list-style-type: none"> » Zorg voor beïnvloedingsinstrumenten die zijn gerelateerd aan bandbreedtes van afwijkingen (beleidsmatige doelstellingen en financiële kaders). » Leg mogelijkheden tot uittreden en financiële consequenties hiervan vast. 	<ul style="list-style-type: none"> » Zorg voor beïnvloedingsinstrumenten die gerelateerd zijn aan bandbreedtes van afwijkingen (beleidsmatige doelstellingen en financiële kaders). » Leg voorwaarden van financiering vast (afspraken over tekorten, eventuele garanties etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> » Zorg voor beïnvloedingsinstrumenten die zijn gerelateerd aan bandbreedtes van afwijkingen (financiën, kwaliteit en beleidsmatige kaders). » Maak bij contractonderhandelingen looptijd van contract duidelijk en financiële consequenties als het contract niet wordt nagekomen. 	

Profiel verbonden partij **VERANTWOORDEN**

	GR (Openbaar Lichaam)	Stichting	Coöperatie	BV/NV
Inhoud	<ul style="list-style-type: none"> » Zorg voor tussentijdse rapportages met nadruk op realisatie van bijdrage aan beleidsdoelstellingen en ontwikkeling van beleidsrisico's. 	<ul style="list-style-type: none"> » Zorg voor tussentijdse rapportages met nadruk op realisatie van bijdrage aan beleidsdoelstellingen en ontwikkeling van beleidsrisico's. 	<ul style="list-style-type: none"> » Zorg voor tussentijdse rapportages over realisatie van zakelijke afspraken op harde KPI's en bijdrage aan beleidsdoelstellingen en ontwikkeling van beleids- en financiële risico's. 	<ul style="list-style-type: none"> » Zorg voor tussentijdse rapportages met nadruk op realisatie van afspraken op harde KPI's en bijdrage aan ontwikkeling van financiële risico's.
Beoordelen succes/afwijkingen	<ul style="list-style-type: none"> » Rapportages geven inzicht in afwijkingen t.o.v. beleidsmatige doelstellingen en financiële kaders en verklaringen hiervoor. » Maak periodiek gebruik van beleidsevaluaties. 	<ul style="list-style-type: none"> » Rapportages geven inzicht in afwijkingen t.o.v. beleidsmatige doelstellingen en financiële kaders en verklaringen hiervoor. » Maak periodiek gebruik van beleidsevaluaties. 	<ul style="list-style-type: none"> » Rapportages geven inzicht in afwijkingen t.o.v. beleidsmatige doelstellingen, financiële afspraken en de verklaringen hiervoor. » Maak periodiek gebruik van beleidsevaluaties en benchmarks om te vergelijken met markt. 	<ul style="list-style-type: none"> » Rapportages geven inzicht in afwijking t.o.v. financiële afspraken, beleidsmatige kaders en de verklaringen hiervoor. » Maak periodiek gebruik van benchmarks om te vergelijken met markt.

Profiel verbonden partij **TOEZICHT HOUDEN**

	GR (Openbaar Lichaam)	Stichting	Coöperatie	BV/NV
Onafhankelijk toezicht	<ul style="list-style-type: none"> » Structuur brengt risico op 'dubbele petten' met zich mee. » Maak toezichtrol van AB formeel en geef extra aandacht aan inrichting van toezicht en (financial) control. 	<ul style="list-style-type: none"> » Er is geen standaardrol voor toezicht vastgesteld. » Maak toezicht eventueel formeel via RvT in statuten. 	<ul style="list-style-type: none"> » Rollen van bestuurders en ambtenaren gescheiden: <ul style="list-style-type: none"> • opdrachtgever • lid van RvB of RvC waar ze vennootschap vertegenwoordigen. 	<ul style="list-style-type: none"> » Rollen van bestuurders en ambtenaren gescheiden: <ul style="list-style-type: none"> • opdrachtgever • lid van RvB of RvC waar ze vennootschap vertegenwoordigen.
Informatietoezicht	<ul style="list-style-type: none"> » Rapportages van toezichthouders (intern of extern) zijn vrij beschikbaar. » Functioneren van toezichthouders in AB/internal control wordt geëvalueerd. 	<ul style="list-style-type: none"> » Rapportages van toezichthouders (intern of extern) zijn vastgelegd in statuten en vrij beschikbaar. » Functioneren van toezichthouders in RvT wordt geëvalueerd. 	<ul style="list-style-type: none"> » Rapportages van toezichthouders (intern of extern) zijn vrij beschikbaar. » Functioneren van toezichthouders in RvC/auditcommittee wordt geëvalueerd. 	<ul style="list-style-type: none"> » Rapportages van toezichthouders (intern of extern) zijn vrij beschikbaar. » Functioneren van toezichthouders in RvC/auditcommittee wordt geëvalueerd.

