

Handreiking verbonden partijen gemeente Dronten 2025

Vanuit Verbinding: een bredere welvaart voor onze inwoners



Inleiding

Voor u ligt de 'Handreiking Verbonden Partijen 2025' van de gemeente Dronten. Deze handreiking is bedoeld als hulpmiddel om de samenwerking tussen de gemeente Dronten en haar verbonden partijen waar nodig te versterken.

Samenwerken op basis van afspraken en vertrouwen

De uitvoering van publieke taken en bedrijfsvoering is een complexe aangelegenheid geworden voor gemeenten. Gemeenten werken steeds meer samen met andere organisaties om publieke taken uit te voeren. Samenwerken vereist vertrouwen, transparantie en communicatie. Een gezamenlijke visie op samenwerkingen versterkt vertrouwen en vermindert de controlebehoefte. De gemeenteraad moet kunnen toetsen of de prestaties van verbonden partijen binnen de gestelde kaders vallen, om de democratische legitimiteit te waarborgen, zelfs bij uitvoering op afstand. Het college moet kunnen sturen om de voortgang en prestaties van verbonden partijen te monitoren.

Governance

De basisprincipes van 'good governance' vormen een belangrijk uitgangspunt om te kunnen beoordelen of de uitvoering van taken, georganiseerd via verbonden partijen, wel of niet goed functioneert. Dit zijn de volgende aspecten:

- **Sturing:** op welke wijze geeft de gemeente Dronten strategisch richting aan de verbonden partij (op de te bereiken publieke doelen)?
- **Beheersing:** welke maatregelen en procedures neemt/volgt de gemeente Dronten?
- **Verantwoording:** op welke wijze vindt verantwoording plaats over de rechtmatigheid van de bestedingen, de doelmatigheid en de prestaties?
- **Toezicht:** op welke wijze houdt de gemeente Dronten toezicht op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken bij de verbonden partij?

Leeswijzer

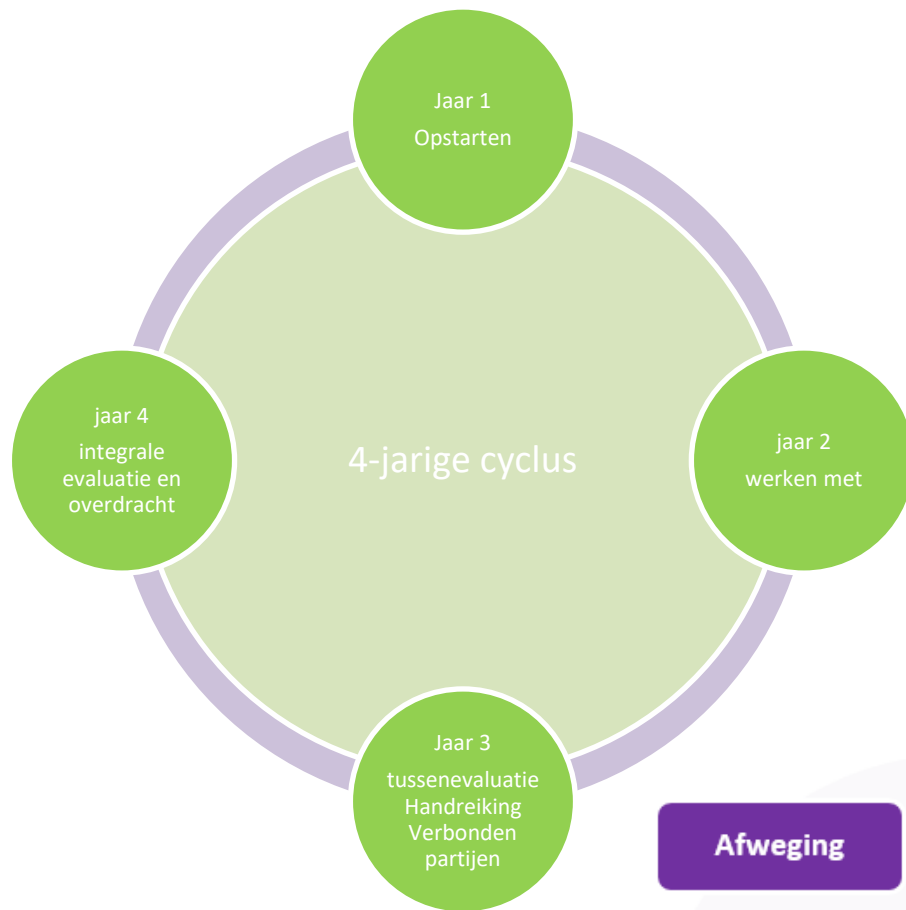
Deze handreiking biedt inzicht hoe de gemeente Dronten zich verhoudt tot zijn verbonden partijen. De handreiking geeft op deze wijze inzicht in hoe raad, college en organisatie op basis van de principes van 'good governance' omgaan met verbonden partijen en aan de hand waarvan keuzes kunnen worden gemaakt die bijdragen aan het gewenste resultaat, ambitie of opgave.

De handreiking beschrijft drie handelingskaders gekoppeld aan de natuurlijke momenten in de Planning & Controlcyclus (P&C-cyclus) van de raad. De basis is daarom de vierjarige cyclus van de gemeenteraad ([eerste handelingsperspectief](#)).

Naast de vierjarige cyclus bestaan eenjarige jaarcycli die ieder jaar doorlopen worden. De eenjarige jaarcycli die ieder jaar doorlopen worden maakt inzichtelijk op welke manier en op welke momenten de gemeenteraad zijn kaderstellende en controlerende rol kan invullen. ([tweede handelingsperspectief](#)).

Tot slot wordt nog een derde handelingskader geschetst voor het toetreden en uittreden van een verbonden partij. Het toetreden en uittreden van een verbonden partij kent vele gevolgen waarop de gemeenteraad een afweging moet kunnen maken over de bestuurlijke en financiële belang van een verbonden partij. Op het moment van vaststellen van deze handreiking neemt de gemeente al deel aan meerdere verbonden partijen. De verwachting is dat de komende jaren niet (veel) verbonden partijen hieraan worden toegevoegd. Mede daarom is het toetreden en uittreden als derde en laatste handelingskader opgenomen

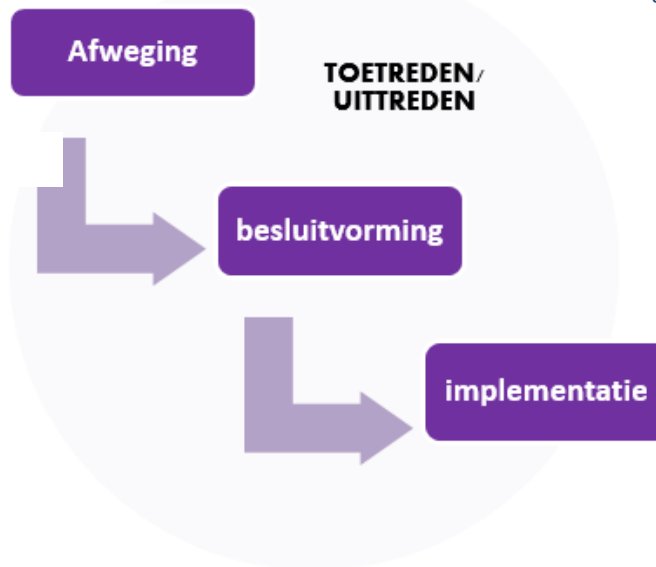
Wat zijn [verbonden partijen](#)



Handelingskader 1. [4-jarige cyclus](#)



Handelingskader 2. [1-jarige cyclus](#)



Handelingskader 3. [Toe- en Uittreden](#)

Handelingskader 1: 4 – jarige cyclus (1)

Jaar 1: Opstarten

Kennismaken met...

Het is belangrijk dat de raad snel kennis neemt van en kennis maakt met de verbonden partijen die taken uitvoeren voor de gemeente Dronten. Dit betekent dat in het eerste jaar ingezet wordt op om basiskennis over de verbonden partijen over te dragen. Dit is de basis voor de raad om inzicht te verkrijgen in de wijze waarop de kaderstellende en controlerende rol kan worden ingevuld.

Oordeelvormen over...

De raad moet in positie worden gebracht een oordeel te kunnen vormen over de huidige stand van zaken van de verbonden partijen. Hiertoe krijgt de raad een overdrachtdossier aangeboden vanuit [jaar 4 van de vorige bestuurscyclus](#). Dit overdrachtdossier bestaat uit een integrale evaluatie van de verbonden partijen en een overzicht van de belangrijkste elementen die hier uit voort zijn gekomen.

Koppelen lokale speerpunten aan verbonden partijen

In het collegeprogramma worden de lokale speerpunten voor de vierjarige bestuurscyclus benoemd. Bij het vaststellen van het collegeprogramma en de onderliggende begroting wordt de koppeling tussen lokale speerpunten en hoe verbonden partijen kunnen bijdragen aan de realisatie hiervan beschreven.

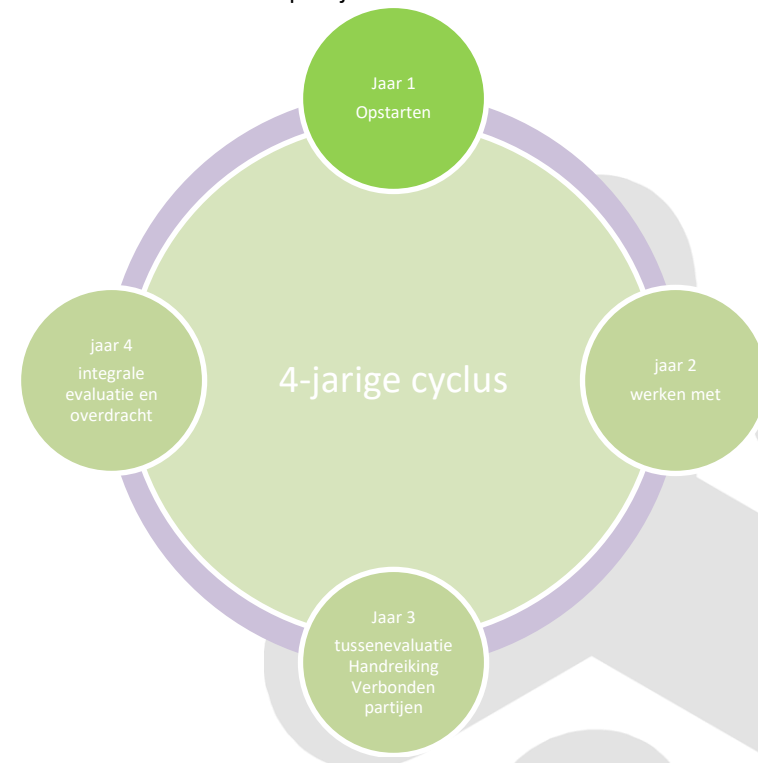
Versterken sturend vermogen gemeenteraad

De gemeenteraad moet in staat zijn om via de P&C-cyclus te kunnen sturen op de opgaven van de gemeente. Daarnaast helpt het dat er keuzes worden gemaakt hoe om wordt gegaan met verschillende partijen. Niet elke verbonden partij heeft een zelfde soort aandacht en sturing nodig. Om dit te realiseren wordt in de verschillende handelingskaders ingezet op het aanscherpen van de volgende aspecten.

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

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

Inhoudelijk: wat zijn de gewenste gemeentelijke maatschappelijke effecten en hoe verhouden de verbonden partijen zich daartoe?



Handelingskader 1: 4 – jarige cyclus (2)

Risicogericht sturen op verbonden partijen

Sommige verbonden partijen hebben meer risico's dan andere verbonden partijen. De gemeente Dronten moet zich bewust zijn welke risico's deelname aan een verbonden partij met zich brengt en de focus daar leggen waar de risico's voor de gemeente het hoogst zijn. De meest in het oog springende risico's hierbij zijn financiële en bestuurlijke risico's. Maar daarnaast kan worden gedacht aan reputatieschade of het ontstaan van een afhankelijkheidspositie.

Om hier handen en voeten aan te geven wordt iedere verbonden partij beoordeeld op basis van een risicokompas. Het risicokompas zegt iets over hoe risicovol een verbonden partij voor de gemeente Dronten is op vier deelgebieden:

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

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

Politiek belang: Sommige verbonden partijen kunnen door de publieke betrokkenheid een verhoogd politiek risico voor de gemeente vormen. Zo kan een verbonden partij politiek meer belang krijgen wanneer deze meer in de belangstelling staat omdat er meer over wordt gesproken in de gemeenteraad of pers. Er is echter geen eenduidige maatstaf om publieke betrokkenheid te meten. Dit maakt het bepalen van het politieke belang dan ook een relatieve afweging, die aan de hand van het risicokompas zoveel mogelijk wordt geobjectiveerd.

Omgeving: Er zijn verbonden partijen die zich in een turbulente omgeving bevinden. Een omgeving kan turbulent zijn als er politieke, bestuurlijke, maatschappelijke, economische en/of juridische risico's zijn. Ook hiervoor geldt dat dit een relatieve afweging is.

Risicoprofiel

Aan de hand van het risicokompas wordt een verbonden partij ingedeeld in een laag, gemiddeld of hoog risicoprofiel (laag/midden/hoog). Het risicoprofiel bepaalt welk toezichtsarrangement een verbonden partij krijgt.

De risicokompassen worden per verbonden partij normaliter eens per 4 jaar geactualiseerd in samenspraak tussen college, raad en organisatie. De verwachting is namelijk dat de score uit de risicokompas niet jaarlijks veranderen. Mochten er zich echter actuele ontwikkelingen voordoen, kan het risicoprofiel en bijbehorend toezichtsarrangement op worden aangepast.

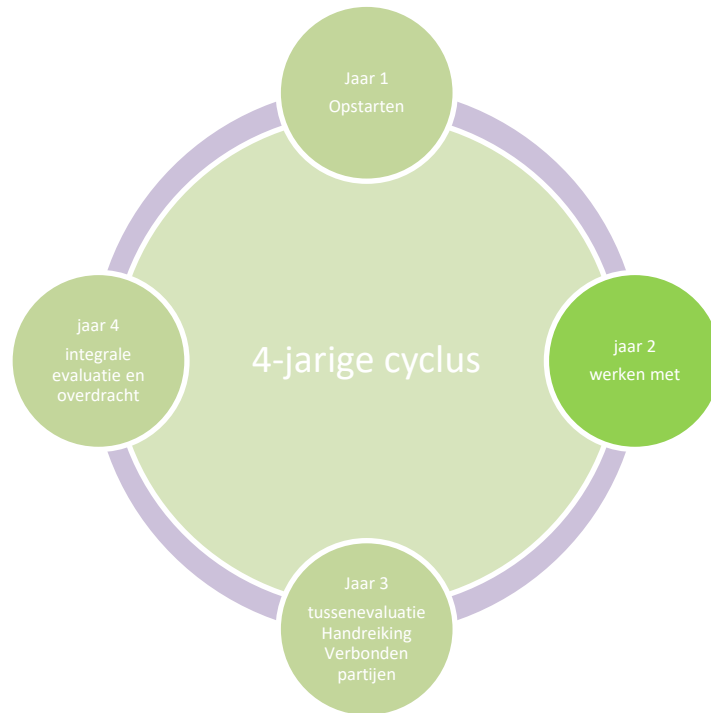
Toelichting [Risicokompas – risicoprofiel](#)

Handelingskader 1: 4 – jarige cyclus (3)

Jaar 2: Werken met...

Volgen reguliere P&C-cyclus

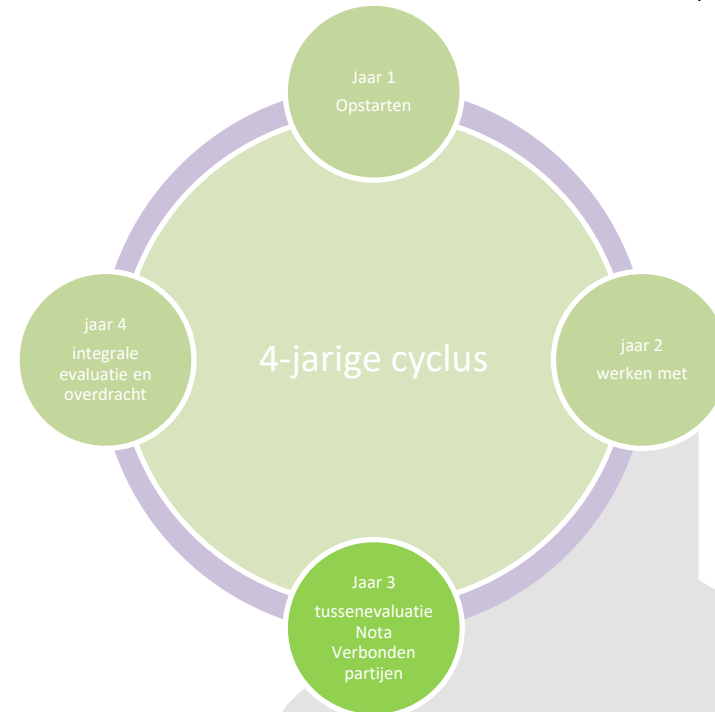
In jaar 2 wordt opvolging gegeven aan de uitgangspunten en werkwijzen die jaar 1 zijn opgezet. In jaar 2 is de reguliere jaarcyclus van toepassing.



Jaar 3: tussenevaluatie

Evalueren van de handreiking verbonden partijen

Elke vier jaar wordt de handreiking verbonden partijen geëvalueerd, om te toetsen of de werkwijze nog aansluit bij de bestuurlijke en politieke wensen. Hiervoor is het juiste moment in jaar 3 van de bestuurscyclus omdat dan al twee jaar ervaring is opgebouwd met het werken met de handreiking en de verbonden partijen. Bij de evaluatie wordt gekeken of de handreiking nog de juiste kaders en handvatten biedt voor het werken met verbonden partijen.



Handelingskader 1: 4 – jarige cyclus (4)

Jaar 4: Integrale evaluatie en overdracht

Integrale evaluatie

Vlak voor de gemeenteraadsverkiezingen vindt er een integrale vierjaarlijkse evaluatie van de verbonden partijen plaats. De uitkomsten hiervan worden meegegeven aan de onderhandelaars of tijdens de onderhandelingen. Tijdens de integrale evaluatie wordt vanuit de aspecten *financieel*, *bestuurlijk* en *inhoudelijk* bekeken

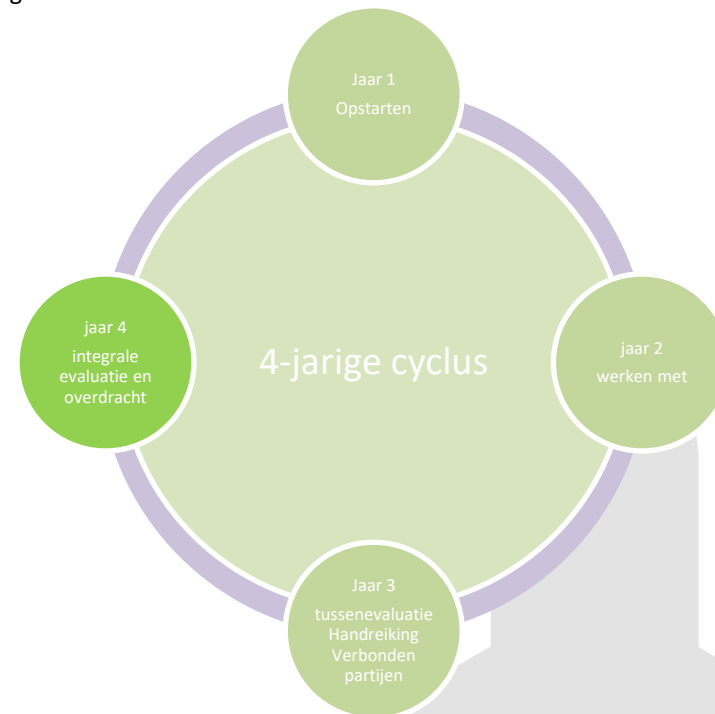
- Hoe de verbonden partijen er voor staan?
- Met welke partijen de aard van de samenwerking moet worden heroverwogen en waarom?

Vragen die hierbij gesteld worden, zijn

- Is de gemeentelijke participatie in de verbonden partij nog steeds van meerwaarde voor het behalen van de gemeentelijke (beleids)doelstellingen?
- Is gemeentelijke participatie in de verbonden partij nog steeds van meerwaarde op het resultaat mede in relatie tot de (financiële) risico's?
- Is de huidige samenwerkingsvorm nog steeds de meest geschikte vorm?
- Bij [publiek-private samenwerkingen](#): zijn de doelstellingen van de verschillende partijen nog wel in lijn met elkaar?
- Welke andere samenwerkingsverbanden/verbonden partijen zijn er binnen het programma?
- Is samenvoegen van samenwerkingsverbanden/verbonden partijen een optie?

Overdracht

De resultaten uit de integrale evaluatie worden geborgd in een overdrachtsdocument. Deze wordt ten behoeve van de [nieuwe bestuurscyclus](#) zoals beschreven in jaar 1 aangeboden. Het overdrachtsdocument geeft reflectie van de belangrijkste elementen die hier uit voort zijn gekomen waarbij ook de uitkomsten uit de [tussenevaluatie handreiking verbonden partijen](#) worden meegenomen.



Handelingskader 2: Jaarcyclus (1)

Invulling kaderstellende en controlerende rol

De raad stelt kaders en controleert. Dit geldt ook bij verbonden partijen. In de praktijk worden deze rollen vormgegeven binnen de gemeentelijke P&C-cyclus en die van de verbonden partij. Het college heeft een sturende rol richting de verbonden partijen om de voortgang en prestaties van verbonden partijen te monitoren.

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



Kaderstellen

Door de raad kunnen op financieel en op beleidsniveau kaders worden gesteld. Dit wordt gedaan via de P&C cyclus (perspectiefnota/kadernota's en begrotingen) van de gemeente en verbonden partijen. De richtinggevende kaders vanuit de raad worden vertaald in maatschappelijke indicatoren zodat de raad gedurende de P&C-cyclus inzicht heeft in hoeverre een verbonden partij op koers ligt om gewenste maatschappelijke effecten te realiseren. Het college stuurt op de voortgang van het behalen van de effecten.

Vaststellen van de (ontwerp)begroting

In belang van de kaderstelling wordt in de gemeentelijke begroting en jaarrekening in lijn met het Besluit Begroting en Verantwoording inzichtelijk gemaakt wat de bijdrage is van een verbonden partij aan gemeentelijke doelen door de betrokkenheid van verbonden partijen bij de realisatie van de doelstellingen binnen een programma op te nemen. Met bijbehorend budget en realisatie van de baten en lasten

In de Wet gemeenschappelijke regeling (Wgr) is daarnaast vastgelegd dat het bestuur van een verbonden partij op basis van de Wgr de begroting pas kan vaststellen, nadat de raad een zienswijze hebben kunnen geven op de inhoud van de begroting. In de zienswijze kan de raad zijn wensen en bedenkingen uitspreken, maar ook mondeling- en schriftelijke vragen stellen.

Handelingskader 2: Jaarcyclus (2)

Monitoring en bijsturing

Om de grip van de raad op verbonden partijen te versterken, is het van belang dat de raad inzicht heeft op de belangrijkste ontwikkelingen of risico's rondom een verbonden partij en de voortgang die wordt geboekt op de maatschappelijke effecten, binnen de vastgestelde financiële en beleidsmatige kaders.

In besluitvormende voorstellen aan college en raad vallend binnen de P&C-cyclus van verbonden partijen komen daarom in ieder geval de volgende elementen aan de orde

- de waargenomen trends en ontwikkelingen en hun gevolgen voor de gemeentelijke doelstellingen;
- de beleidsaccenten van het programma verbonden partij;

en de door het Besluit begroting en verantwoording (BBV) vereiste elementen:

- de doelstelling zoals opgenomen in de gemeenteschappelijke regeling of statuten en de relatie met de beoogde maatschappelijke effecten voor de gemeente;
- de wijze waarop de effecten worden nagestreefd;
- de raming van de baten en de lasten.
- Uitvoeringsplannen:
het uitvoeringsplan is de concretisering van het meerjarenbeleidsplan, het jaarplan en het (eventueel) productenboek en wordt ter informatie aangeboden aan de raad.

Op basis van deze informatie wordt (in het kader van doelmatigheid en doeltreffendheid) inzicht verkregen of (maatschappelijke) doelstellingen worden behaald en hoe (financiële) middelen hiervoor worden ingezet.



Handelingskader 2: Jaarcyclus (3)

Het college van B&W stuurt op de realisatie van maatschappelijke effecten doormiddel van het bepalen van prestatie-indicatoren. Om optimaal te kunnen sturen, dient te zijn voldaan aan de volgende voorwaarden:

- er is een visie waartoe de verbonden partij is opgericht en hoe dit zich verhoudt met de gemeentelijke doelstellingen;
- de meerwaarde van een verbonden partij is benoemd, dit betekent dat duidelijk is wat met de uitvoering van de publieke taak door de verbonden partij specifiek voor de gemeente Dronten wordt beoogd (maatschappelijk gewenst effect);
- de indicatoren gekoppeld aan de maatschappelijk gewenste effecten zijn per verbonden partij vastgelegd in de gemeentelijke begroting en de programma's;
- de rapportage over realisatie van de gemeentelijke doelstellingen verloopt binnen de gemeentelijke P&C-cyclus.

Toezichtarrangement

Aan de hand van het [risicokompas](#) wordt een verbonden partij ingedeeld in een laag, gemiddeld of hoog risicoprofiel (laag/midden/hoog). Het risicoprofiel bepaalt welk toezichtsarrangement een verbonden partij krijgt. Dit toezichtarrangement kan nihil, midden of hoog zijn. Hieronder zijn de drie verschillende toezichtarrangementen weergegeven. Het gemiddelde en hoge toezichtarrangement omvatten dezelfde toezichtelementen, alleen de frequentie verschilt. Verbonden partijen met een hoog toezichtarrangement doorlopen twee keer per jaar de toezichtcyclus. Verbonden partijen met een gemiddeld toezichtarrangement doorlopen een keer per jaar de toezichtcyclus.

Toelichting [toezichtarrangement](#)

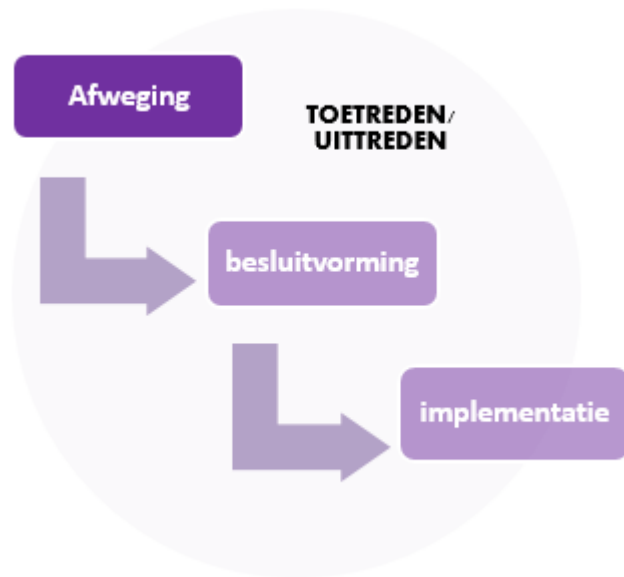
Raadsrapporteur

Diverse gemeenten in Nederland maken gebruik van raadsrapporteurs om specifieke verbonden partijen te volgen. Ook in Dronten is dit het geval. Niet elke verbonden partij vereist de aanstelling van een raadsrapporteur. Dit is afhankelijk van de prioriteit die de raad stelt aan een verbonden partij. Bijvoorbeeld op basis van een uitgevoerde risicoanalyse. Hoewel de raadsrapporteur geen landelijk erkende functie is (en dus niet is opgenomen in de gemeentewet) wordt de raadsrapporteur door de gemeenteraad benoemd.

Het doel van een raadsrapporteur is om de raad beter aan te laten haken bij verbonden partijen zodat de informatievoorziening verbeterd en de positie van de raad wordt versterkt. Dit komt de besluitvormingsprocedure ten goede. Op onder meer de volgende manieren kan hier invulling aan worden gegeven:

- overleggen met bestuurlijke portefeuillehouder;
- proactief ophalen van informatie bij ambtelijk contactpersoon, portefeuillehouder/AB-lid, verbonden partij al dan niet middels een (gezamenlijk) overleg of via de website van de verbonden partij (AB-stukken);
- delen van informatie met raads- en commissieleden door terugkoppeling te geven bij het actuele agendapunten in de besluitvormingscyclus;
- uitvragen van aandachtspunten bij raad/woordvoerders bij de inhoudelijke invulling van het raadsrapporteurschap;
- samenwerking zoeken met andere raadsrapporteurs van deelnemende gemeenten.

Handelingskader 3: Toetreden en Uittreden (1)



Afweging van deelname en/of uittreding

De uitvoering van een publieke taak staat steeds ten dienste van het openbaar belang. Wat een openbaar belang is, wordt bepaald door de gemeenteraad. Uitvoering van een publieke taak door een verbonden partij is alleen een optie, als dit het beste door een verbonden partij kan worden gedaan en daarmee het openbaar belang optimaal wordt behartigd.

Aantoonbare meerwaarde is een belangrijk argument om te kiezen voor een verbonden partij. De meerwaarde kan worden gewogen met behulp van een afwegingskader. Hiermee worden de bestuurlijke doelen, financiële belangen en organisatorische efficiencyvoordelen tegen elkaar afgewogen. In de afweging staat de vraag centraal of deelname aan een verbonden partij de meest geëigende vorm is voor doelrealisatie. De uiteindelijke beslissing tot deelname is een politiek-bestuurlijke keuze die wordt gemaakt door het college van B&W en de gemeenteraad.

Hierbij moeten wel twee opmerkingen worden geplaatst. Allereerst is de gemeente op enkele gebieden wettelijke verplicht om deel te nemen aan gemeenschappelijke regelingen (te denken hierbij valt aan de veiligheidsregio). Hierbij is het niet (zonder meer) mogelijk voor de gemeente om hier uit te treden. Daarnaast is de verwachting niet dat de komende jaren (veel) nieuwe verbonden partijen worden toegevoegd aan de bestaande lijst.

Algemene afwegingscriteria voor deelname

Algemene afwegingscriteria voor deelname aan een verbonden partij zijn:

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

Voordelen van deelname

Argumenten vóór deelname aan een verbonden partij kunnen zijn:

- gemeentelijke beleidsdoelen kunnen worden gerealiseerd;
- effectiviteit en maatschappelijk effect kunnen worden versterkt;
- het verkrijgen van efficiency-voordeel door samenwerking;
- het spreiden van risico's door deze te delen met deelnemende partijen;
- het verwerven van kennis door het delen van kennis en expertise;

Handelingskader 3: Toetreden en Uittreden (2)

Nadelen van deelname

Aan de uitvoering van taken door middel van een verbonden partij kunnen ook nadelen verbonden zijn:

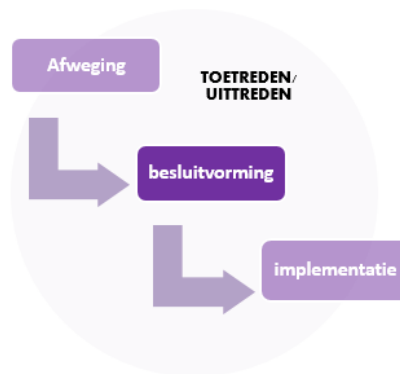
- financiële risico's als gevolg van faillissement van de verbonden partij of het ontlopen van aansprakelijkheid;
- bestuurlijke risico's als gevolg van bestuurlijke afstand. Het verkrijgen van bedrijfsinformatie en het verwerven van invloed vragen meer aandacht van het college van B en W, dan bij uitvoering door de eigen gemeentelijke organisatie;
- bestuurlijke risico's door de dubbelrol van de gemeente als eigenaar van een verbonden partij en opdrachtgever. Door de dubbelrol kan vermenging van belangen optreden;

Besluitvorming

Na het maken van een afweging, neemt de raad een besluit om al dan niet deel te nemen aan een verbonden partij of om uit te treden. Bij een Gemeenschappelijke regeling tussen colleges verleent de raad toestemming aan het college. Indien wordt gekozen om deel te nemen, worden de kaders en randvoorwaarden aan de voorkant bepaald en meegegeven aan de verbonden partij. Deze kaders en randvoorwaarden hebben betrekking op:

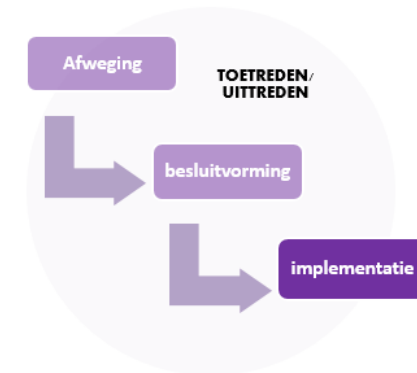
- governance (waaronder stemverhouding)
- informatievoorziening
- sturing en verantwoording
- financiering (waaronder verdeelsleute)
- afspraken over uittreden

De afspraken worden vastgelegd in de Gemeenschappelijke regeling, statuten van de verbonden partij en zo nodig in een dienstverlenings-overeenkomst (DVO) of andere contractvorm.



Implementatie

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



Zie toelichting [Gemeentelijke uitgangspunten](#) & [Afwegingskader verbonden partijen](#)

BIJLAGEN

Bijlage 1: Wat zijn verbonden partijen? (1)

In deze handreiking wordt onder verbonden partij verstaan een publiekrechtelijke of privaatrechtelijke organisatievorm waarin de gemeente zowel een financieel belang heeft, als een bestuurlijk belang (artikel 1, eerste lid, onder b van het BBV). Om te kunnen spreken van een verbonden partij is deze combinatie van belangen dus een vereiste.

Bestuurlijk belang. Het bestuurlijk belang in een verbonden partij bestaat uit het kunnen uitoefenen van zeggenschap: de mogelijkheid om op grond van feitelijke of juridische omstandigheden invloed uit te oefenen op de activiteiten van een rechtspersoon. Het bestuurlijk belang in een verbonden partij is dan ook niet hetzelfde als het maatschappelijk belang dat met een verbonden partij wordt behartigd. Bij verbonden partijen is de zeggenschap beperkt tot vertegenwoordiging in het bestuur, of tot stemrecht (artikel 1, eerste lid, onder d, BBV). Samenwerking door verzelfstandiging van taakuitvoering in een verbonden partij heeft gevolgen voor de zeggenschap van een deelnemende gemeente.

Financieel belang

Het financieel belang van de gemeente bestaat uit het ter beschikking gestelde bedrag dat niet kan worden verhaald bij faillissement van de verbonden partij en de aansprakelijkheid van de gemeente als de verbonden partij haar verplichtingen niet nakomt (artikel 1, eerste lid, onder c, BBV). De financiële relatie van de gemeente met een verbonden partij bestaat enerzijds uit het betalen voor uitvoering van taken die bij wet zijn belegd bij een verbonden partij (Bijv. GGD Flevoland en Veiligheidsregio Flevoland), anderzijds uit het verstrekken van kapitaal in de vorm van risicodragend kapitaal, een lening of een garantstelling. Deelnemers aan een gemeenschappelijke regeling zijn op basis van de Wgr verplicht een daarbij opgericht openbaar lichaam van middelen te voorzien waardoor het de taken waartoe het is opgericht naar behoren kan vervullen. Daartoe behoren ook de financiële verplichtingen die het openbaar lichaam ter uitvoering van die taken is aangegaan.

Daarnaast behoren tot de verplichte uitgaven van een openbaar lichaam de aflossing van schulden en renten en andere opeisbare schulden. De deelnemende rechtspersonen staan garant voor eventuele financiële tekorten van de verbonden partij en zijn verplicht die eventuele tekorten te dekken.

Wettelijk kader voor verbonden partijen

Er zijn verschillende rechtsvormen van een verbonden partij mogelijk. Daarbij wordt opgemerkt dat de meeste aspecten van samenwerking in de wet zijn geregeld. Verschillende wetten en regelingen vormen tezamen al een stevig algemeen kader voor verbonden partijen. Belangrijk zijn de Gemeentewet (Gw), de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) en het Besluit Begroting en Verantwoording Provincies en Gemeenten (BBV) en bij privaatrechtelijke constructies: het Burgerlijk wetboek (BW).

Publiekrechtelijk wetgeving

Gemeentewet

Grondregel van de Gemeentewet is dat publieke taken ten behoeve van het openbaar belang in beginsel door de gemeente zelf worden uitgevoerd. In artikel 160, tweede lid, wordt onder andere beschreven dat het college slechts besluit tot oprichting van een privaat samenwerkingsverband, zoals een vereniging, vennootschap, stichting of corporatie, als hiermee het te dienen openbaar belang goed wordt behartigd. Het begrip openbaar belang wordt niet nader gedefinieerd. Het is aan gemeenten zelf om te bepalen wat onder het begrip openbaar belang wordt verstaan. Alvorens hierover een definitief besluit wordt genomen, zal de raad op basis van het ontwerpbesluit zijn wensen en bedenkingen ter kennisname van het college brengen (zienswijze). Daarnaast is goedkeuring van de provincie noodzakelijk.

Wat zijn verbonden partijen? (2)

Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr)

Op basis van de Wgr kan een publiekrechtelijke rechtspersoon worden ingesteld de gemeenten taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden kunnen overdragen. De Wgr richt zich op samenwerking tussen decentrale overheden onderling (gemeenten, provincies en/of waterschappen). Gemeenschappelijke regelingen kunnen worden getroffen door de gemeenteraad, het college van B&W en de burgemeester, voor zover zij voor de eigen gemeente bevoegd zijn. Het college van B&W en de burgemeester hebben toestemming nodig van de gemeenteraad (artikel 1 Wgr).

Op verzoek van het bestuur van een of meer gemeenten kunnen gedeputeerde staten van de provincie, indien een zwaarwegend openbaar belang dat vereist, gemeenten aanwijzen voor het treffen van een gemeenschappelijke regeling ter behartiging van een of meer bepaalde belangen (artikel 99, eerste lid, Wgr).

Als de gemeente ervoor kiest om op basis van de Wgr te gaan samenwerken, dan kan uit vijf varianten van samenwerking worden gekozen:

- openbaar lichaam (artikel 8, eerste lid, Wgr);
- gemeenschappelijk orgaan (artikel 8, tweede lid, Wgr);
- bedrijfsvoeringsorganisatie (artikel 8, derde lid, Wgr);
- centrumgemeente (artikel 8, vierde lid, Wgr);
- regeling zonder meer (artikel 1, eerste lid Wgr).

De publiekrechtelijke samenwerking is onderworpen aan dezelfde wetgeving als waaraan de gemeente is onderworpen. Uitgangspunten daarbij zijn dat

- de gemeente kiest voor een bestuurlijke, organisatorische en juridische vorm die het beste bij de gemeente past, of bij de uit te voeren taken;
- de gemeente kiest voor de lichtst mogelijke vorm van samenwerking, passend bij de uit te voeren taken;
- de gemeente past de beginselen van openbaarheid, democratische controle en democratische legitimatie toe bij de taakuitvoering door de verbonden partij.

Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten

In het wettelijk Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV) zijn verschillende bepalingen opgenomen ten aanzien van verbonden partijen. Zo schrijft het BBV voor dat de verbonden partijen worden opgenomen in een aparte “paragraaf verbonden partijen” in de gemeentelijke begroting. Tevens schrijft het BBV voor welke informatie deze paragraaf ten minste bevat (artikel 9 lid 2 sub f BBV). Verbonden partijen worden niet geconsolideerd in de begroting en jaarstukken (artikel 5 BBV). In de begroting worden de beleidslijnen vastgelegd met betrekking tot relevante beheersmatige aspecten, alsmede tot de lokale heffingen (artikel 9 BBV).

Privaatrechtelijke wetgeving

Burgerlijk wetboek

Bij privaatrechtelijke rechtshandelingen is het Burgerlijk Wetboek (Boek 2, rechtspersonen) als wettelijk kader van toepassing. Ten aanzien van de privaatrechtelijke organisatie zijn er bepalingen opgenomen over de verschillende privaatrechtelijke rechtspersonen. Het gaat om verenigingen (titel 2, artikelen 26-52), coöperaties en onderlinge waarborgmaatschappijen (titel 3, artikelen 53-63k), naamloze vennootschappen (titel 4, artikelen 64-174a), besloten vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid (titel 5, artikelen 175-284a) en stichtingen (titel 6, artikelen 285-307).

Vormen van verbonden partijen

Een verbonden partij kan publiekrechtelijk of privaatrechtelijk zijn vormgegeven, of een mengvorm hebben. De juridische vorm is bepalend voor de sturingsmogelijkheden. Publiekrechtelijke verbonden partijen kunnen nader worden onderscheiden naar

Wat zijn verbonden partijen? (3)

Publiekrechtelijke samenwerkingsvormen

Het openbaar lichaam

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

Gemeenschappelijk orgaan

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

Centrumgemeente

In de centrumgemeente constructie worden de taken van verschillende gemeenten uitgevoerd door één gemeente. Een nieuwe rechtspersoon is hierbij niet aan de orde. In feite is sprake van mandaat van bevoegdheden door het ene aan het andere gemeentebestuur. Voor de activiteiten hoeft geen begroting of jaarrekening te worden vastgesteld.

De overdracht van taken, bevoegdheden en de informatieverantwoordingsplicht richting deelnemende gemeenten wordt in een bestuursakkoord met de centrumgemeente vastgelegd.

Regeling zonder meer

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

Bedrijfsvoeringsorganisatie

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

Privaatrechtelijke samenwerkingsvormen

Deelnemingen (BV/NV)

Bij het aangaan van een deelneming wordt ervoor gekozen om met behulp van het privaatrecht - en dus niet via publiekrechtelijke bevoegdheden - de vastgestelde beleidsdoelen te realiseren. Het is een participatie met risicodragend vermogen waarbij gelden en bevoegdheden aan de vennootschap worden overgedragen. De gemeente treedt als aandeelhouder als actor op binnen het privaatrecht en is daarmee voor het recht (grotendeels) gelijkwaardig aan privaatrechtelijke partijen. Het belangrijkste orgaan van de NV en BV is de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA). De AvA gaat over de belangrijkste strategische beslissingen: beslissingen die de continuïteit en het voortbestaan van de organisatie aangaan.

Stichting

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

Wat zijn verbonden partijen? (4)

Vereniging

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

Coöperatie

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

Publiek-private samenwerking (PPS)

Een PPS constructie is een samenwerkingsverband waarbij overheid en bedrijfsleven, met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, gezamenlijk een project realiseren op basis van een heldere taak- en risicoverdeling. Het is daarom van belang dat de gemeente en private partijen samenwerken op basis van duidelijke, contractueel vastgelegde afspraken waarin is vastgesteld wie waarvoor verantwoordelijk is, wie welke risico's draagt en wie welke kosten draagt.

De samenwerking mag niet op juridische bezwaren stuiten, waaronder de regels betreffende staatssteun en (Europees) aanbestedingsrecht.

Bijlage 2: Lijst verbonden partijen (1)

Het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV) schrijft voor dat verbonden partijen worden opgenomen in een aparte “paragraaf verbonden partijen” in de gemeentelijke begroting. Deze wordt jaarlijks vastgesteld. Tevens schrijft het BBV voor welke informatie deze paragraaf ten minste bevat (artikel 9 lid 2 sub f BBV). De in de paragraaf verbonden partij opgenomen informatie zal na vaststelling van de gemeentelijke begroting jaarlijks worden opgenomen in deze handreiking zodat deze actueel is en blijft.

Bijlage 3: Toelichting Risicokompas - Risicoprofiel (1)

Iedere verbonden partij wordt één keer in de vier jaar gescoord op een risicokompas. Dit risicokompas kan indien nodig ook tussentijds worden aangepast. Het risicokompas zegt iets over hoe risicovol een verbonden partij voor de gemeente Dronten is op vier deelgebieden. Sommige verbonden partijen hebben meer risico's dan andere verbonden partijen, deze verbonden partijen verdienen daarom ook meer aandacht van de gemeente Dronten. Aan de hand van het risicokompas wordt per verbonden partij een toezichtarrangement aangemeten. Door het stellen van een aantal vragen wordt bepaald hoe het risicokompas van een verbonden partij eruit ziet. Door het stellen van een aantal vragen wordt bepaald hoe het risicokompas van een verbonden partij eruit ziet.

Bestuurlijk belang

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

Financieel belang

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

Politiek belang

Het politieke belang van een verbonden partij kan ook wel worden afgelezen aan de mate waarin een verbonden partij in de belangstelling staat. Wordt er over deze verbonden partij gesproken in de gemeenteraad en in de pers? Sommige verbonden partijen kunnen door de publieke betrokkenheid een verhoogd politiek risico voor de gemeente vormen. Dit zal bijvoorbeeld het geval zijn wanneer de verbonden partij substantiële als de doelgroep van een verbonden partij een kwetsbare groep inwoners betreft. Ook hebben sommige verbonden partijen een groter maatschappelijk belang dan andere verbonden partijen. Als een verbonden partij een verplichte publieke taak volbrengt dan is het moeilijk voor gemeente Dronten om bijvoorbeeld te stoppen met deze verbonden partij. Het politiek belang kan ook groter zijn als in de omgeving ontwikkelingen spelen die politiek/bestuurlijke risico's met zich meebrengen. Het "politiek belang" en "omgeving" raken elkaar dan in de risicoanalyse.

Omgeving

Er zijn verbonden partijen die zich in een spannende en/of turbulente omgeving bevinden. Wanneer is een omgeving spannend? Een omgeving kan spannend zijn als er politieke, bestuurlijke en maatschappelijke risico's zijn (bijvoorbeeld wijzigen van overheidsbeleid beïnvloed voortbestaan verbonden partij). Een omgeving kan ook spannend zijn als economische ontwikkelingen de doelstelling van de verbonden partij kunnen bedreigen (bijvoorbeeld afzetrisico's / ontwikkelingen arbeidsmarkt). Ook kan een omgeving spannend zijn als de verbonden partij afhankelijk is van veranderende wet- en regelgeving (bijvoorbeeld milieunormen).

Door de verbonden partij op deze vier deelgebieden te scoren met een score laag, gemiddeld of hoog ontstaat een beeld hoe risicovol een verbonden partij voor de gemeente Dronten is. Scores worden grafisch weergegeven in een risicokompas. Het risicokompas maakt in een oogopslag duidelijk welke facetten een verbonden partij risicovol maken en welke facetten minder. Dit inzicht ondersteunt de gemeente Dronten bij het maken van de jaarlijkse risicoanalyse. Vanuit het risicokompas wordt de verbonden partij door middel van risicopunten ingedeeld in een laag, gemiddeld of hoog risicoprofiel. Dit risicoprofiel is gekoppeld aan een laag, gemiddeld, hoog toezichtarrangement.

Bijlage 3: Toelichting Risicokompas - Risicoprofiel (2)

Risicokompas verbonden partij, een voorbeeld



Bepalen bestuurlijk belang

Er worden drie vragen gesteld om het bestuurlijk belang van de gemeente Dronten in een verbonden partij te bepalen.

1. Hoe groot is de bestuurlijke vertegenwoordiging van de gemeente Dronten?
2. Is er sprake van bijzondere statutaire bevoegdheden?
3. In hoeverre worden de gemeentelijke uitgangspunten door verbonden partijen gehanteerd

1a. In hoeverre is Dronten bestuurlijk vertegenwoordigd in een <u>publiekrechtelijke</u> verbonden partij?	
- Het percentage stemmen van Dronten in het bestuur van de verbonden partij is <10%	Laag
- Het percentage stemmen van Dronten in het bestuur van de verbonden partij is tussen 10% en 25%	Gemiddeld
- Het percentage stemmen van Dronten in het bestuur van de verbonden partij is >25 %?	Hoog
1b) In hoeverre is Dronten bestuurlijk vertegenwoordigd in een <u>privaatrechtelijke</u> verbonden partij? (NV/BV)	
- Het percentage stemmen van Dronten in de Algemene ledenvergadering Aandeelhouders van de verbonden partij is <10 %	Laag
- Het percentage stemmen van Dronten in de Algemene ledenvergadering Aandeelhouders is tussen 10% en 25%	Gemiddeld
- Het percentage stemmen van in de Algemene ledenvergadering Aandeelhouders is >25%	Hoog
1c) In hoeverre is Dronten bestuurlijk vertegenwoordigd in een <u>privaatrechtelijke</u> verbonden partij? (Stichting/vereniging/etc)	
- Het percentage stemmen van Dronten in het bestuur van de verbonden partij is lager >10%	Laag
- Het percentage stemmen van Dronten in het bestuur van de verbonden partij is tussen 10% en 25%	Gemiddeld
- Het percentage stemmen van Dronten in het bestuur van de verbonden partij is >25%	Hoog

Bijlage 3: Toelichting Risicokompas - Risicoprofiel (3)

Bij privaatrechtelijke verbonden partijen kunnen er bijzondere statutaire bevoegdheden zijn. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk een gemeentelijke afvaardiging in de raad van commissarissen te plaatsen. Meer statutaire bevoegdheden geven meer verantwoordelijkheden voor de gemeente, hierdoor is het risico hoger.

2. is er sprake van bijzondere statutaire bevoegdheden?	
- Gaat niet op voor publiekrechtelijke verbonden partijen	Laag
- Er is wel sprake van bijzondere bevoegdheden bij privaatrechtelijke verbonden partijen	Hoog
- Er is geen sprake van bijzondere bevoegdheden bij privaatrechtelijke verbonden partijen	Laag

De gemeente Dronten heeft gemeentelijke uitgangspunten voor verbonden partijen opgesteld. Deze uitgangspunten zijn opgesteld om (meer) grip op verbonden partijen te hebben en risico's zo veel mogelijk te beheersen. Bij het vaststellen van deze uitgangspunten waren er al veel verbonden partijen. Dit betekent dat wellicht niet alle verbonden partijen (automatisch) voldoen aan deze uitgangspunten. Dit maakt deze verbonden partijen risicovoller dan nieuw opgerichte verbonden partijen waarmee vanaf het begin hierover afspraken kunnen worden gemaakt.

3. In hoeverre worden de gemeentelijke uitgangspunten voor verbonden partijen gehanteerd?	
- De gemeentelijke uitgangspunten verbonden partijen worden gehanteerd	Laag
- De gemeentelijke uitgangspunten verbonden partijen worden deels gehanteerd	Gemiddeld
- De gemeentelijke uitgangspunten verbonden partijen worden niet gehanteerd	Hoog

Bepalen financieel belang

Er worden drie vragen gesteld om het financieel belang van de gemeente Dronten in een verbonden partij te bepalen.

4. Wat is de omvang van het financiële belang van de gemeente Dronten?
5. Wat is de maximale financiële schade indien de verbonden partij failliet gaat of wordt beëindigd?
6. Kan de gemeente financieel aansprakelijk worden gesteld wanneer de verbonden partij haar contractuele verplichtingen niet nakomt?

4. Wat is de omvang van het financiële belang van de gemeente Dronten?	
- Financiële omvang < € 100.000	Laag
- Financiële omvang > € 100.000 en € 1 miljoen	Gemiddeld
- Financiële omvang > € 1 miljoen	Hoog

5. Wat is de maximale financiële schade indien de verbonden partij failliet gaat of wordt beëindigd?	
- Financiële schade < € 500.000	Laag
- Financiële schade > € 500.000 en € 2 miljoen	Gemiddeld
- Financiële schade > € 2 miljoen	Hoog

Een verbonden partij kan zelfstandig contracten afsluiten met derden. Het is daarom goed om te weten of het niet nakomen van verplichtingen richting derden door de verbonden partij, financiële consequenties heeft voor de gemeente Dronten

6. Kan de gemeente financieel aansprakelijk worden gesteld wanneer de verbonden partij haar contractuele verplichtingen niet nakomt?	
- De gemeente kan niet financieel aansprakelijk worden gesteld	Laag
- De gemeente kan wel financieel aansprakelijk worden gesteld	Hoog

Bijlage 3: Toelichting Risicokompas - Risicoprofiel (4)

Bepalen Politiek belang

Er worden drie vragen gesteld om het politieke belang van de gemeente Dronten in een verbonden partij te bepalen.

7. Wat is de publieke betrokkenheid van de gemeente Dronten in de verbonden partij
8. Wat is het maatschappelijk belang van de verbonden partij?
9. In hoeverre is er kans op imagoschade voor de gemeente Dronten?

Hoe hoger het politieke belang van de gemeente Dronten in een verbonden partij, hoe belangrijker het is voor de gemeente dat de verbonden partij zijn taken goed uitvoert. Er is geen eenduidige maatstaf om publieke betrokkenheid te meten. Het scoren op politieke betrokkenheid is daarom een relatieve afweging.

7. Wat is de publieke betrokkenheid van de gemeente Dronten in de verbonden partij?	
- De publieke betrokkenheid van de gemeente Dronten in de verbonden partij is relatief laag.	Laag
- De publieke betrokkenheid van de gemeente Dronten in de verbonden partij is relatief gemiddeld.	Gemiddeld
- De publieke betrokkenheid van de gemeente Dronten in de verbonden partij is relatief hoog	Hoog

Sommige verbonden partijen hebben een groter maatschappelijk belang dan andere verbonden partijen. Als een verbonden partij een verplichte publieke taak volbrengt dan is het moeilijk voor de gemeente Dronten om bijvoorbeeld te stoppen met deze verbonden partij.

Er is geen eenduidige maatstaf om maatschappelijk belang te meten. Het scoren op maatschappelijk belang is daarom een relatieve afweging.

8. Wat is het maatschappelijk belang van de verbonden partij?	
- Het maatschappelijk belang van de verbonden partij is relatief laag.	Laag
- Het maatschappelijk belang van de verbonden partij is relatief gemiddeld.	Gemiddeld
- Het maatschappelijk belang van de verbonden partij is relatief hoog	Hoog

De gemeente Dronten heeft een bestuurlijk belang in een verbonden partij. De gemeente wordt daarom in de pers geassocieerd met het doen en laten van een verbonden partij. Bij sommige verbonden partijen is de kans op negatieve imagoschade groter dan bij andere verbonden partijen.

Er is geen eenduidige maatstaf om imagoschade te meten. Het scoren op imagoschade is daarom een relatieve afweging.

9. In hoeverre is er kans op imagoschade voor de gemeente Dronten?	
- De kans op imagoschade voor de gemeente Dronten is relatief laag	Laag
- De kans op imagoschade voor de gemeente Dronten is relatief gemiddeld.	Gemiddeld
- De kans op imagoschade voor de gemeente Dronten is relatief hoog	Hoog

Bijlage 3: Toelichting Risicokompas - Risicoprofiel (5)

Bepalen Omgevingsrisico's

Er worden drie vragen gesteld om de mate van omgevingsrisico's te bepalen.

10. In hoeverre zijn er economische bedreigingen bij de verbonden partij?
11. In hoeverre zijn er grote niet-beheersbare risico's bij de verbonden partij?
12. In hoeverre is de verbonden partij afhankelijk van veranderende wet- en regelgeving?

Privaatrechtelijke verbonden partijen opereren vaak in een commercieel marktsegment. Bij deze verbonden partijen is het mogelijk dat omzet en afzet van een verbonden partij afhankelijk zijn van fluctuaties in de markt. Ook kunnen er andere ontwikkelingen zijn die de bedrijfsvoering van de verbonden partij beïnvloeden, zoals ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Omdat publiekrechtelijke verbonden partijen niet in een commercieel marktsegment opereren, zijn deze ook minder onderhevig aan economische bedreigingen.

Er is geen eenduidige maatstaf om economische bedreigingen te meten. Het scoren op economische bedreigingen is daarom een relatieve afweging.

10. In hoeverre zijn er economische bedreigingen bij de verbonden partij?	
- Er zijn relatief weinig economische bedreigingen voor de verbonden partij	Laag
- Er zijn relatief gemiddeld economische bedreigingen voor de verbonden partij	Gemiddeld
- Er zijn relatief veel economische bedreigingen voor de verbonden partij	Hoog

De mate waarin een verbonden partij zelf aan risicobeheersing doet beïnvloed het risico dat de gemeente Dronten zelf loopt bij de verbonden partij. Niet alle risico's zijn af te dekken door een verbonden partij. Hoe meer niet-beheersbare risico's een verbonden partij kent, hoe risicovoller een verbonden partij ook voor de gemeente Dronten wordt.

Er is geen eenduidige maatstaf om niet-beheersbare risico's te meten. Het scoren op niet beheersbare risico's is daarom een relatieve afweging.

11. In hoeverre zijn er grote niet-beheersbare risico's bij de verbonden partij	
- Er zijn relatief weinig niet-beheersbare risico's voor de verbonden partij	Laag
- Er zijn relatief gemiddeld niet-beheersbare risico's voor de verbonden partij	Gemiddeld
- Er zijn relatief veel niet-beheersbare risico's voor de verbonden partij	Hoog
- Er is geen inzicht in de risico's van de verbonden partij	Hoog

Sommige verbonden partijen hebben in grotere mate te maken met veranderende wet- en regelgeving dan andere verbonden partijen. Zo kunnen bijvoorbeeld milieunormen de bedrijfsvoering van een verbonden partij beïnvloeden.

Er is geen eenduidige maatstaf om afhankelijkheid van veranderende wet- en regelgeving te meten. Het scoren op de invloed van veranderlijke wet- en regelgeving is daarom een relatieve afweging.

12. In hoeverre is de verbonden partij afhankelijk van veranderende wet- en regelgeving?	
- De verbonden partij is relatief weinig afhankelijk van wet- en regelgeving	Laag
- De verbonden partij is relatief gemiddeld afhankelijk van wet- en regelgeving	Gemiddeld
- De verbonden partij is relatief hoog afhankelijk van wet- en regelgeving	Hoog

Bijlage 3: Toelichting Risicokompas - Risicoprofiel (6)

Bepalen risicoprofiel en toezichtarrangement

Nadat het risicokompas is getekend worden punten toegekend aan de verschillende scores op het kompas. Wordt er laag gescoord op een vraag dan krijgt deze 1 risicopunt. Wordt er gemiddeld gescoord op een vraag dan krijgt deze 3 risicopunten. En wordt er hoog gescoord op een vraag dan krijgt deze 5 risicopunten. De som van alle risicopunten bepaalt in welk risicoprofiel en toezichtarrangement een verbonden partij valt.

Score 12 tot en met 25	Laag risicoprofiel	Nihil toezichtarrangement
Score 26 tot en met 35	Gemiddeld risicoprofiel	Gemiddeld toezichtarrangement
Score 36 tot en met 60	Hoog risicoprofiel	hoog toezichtarrangement

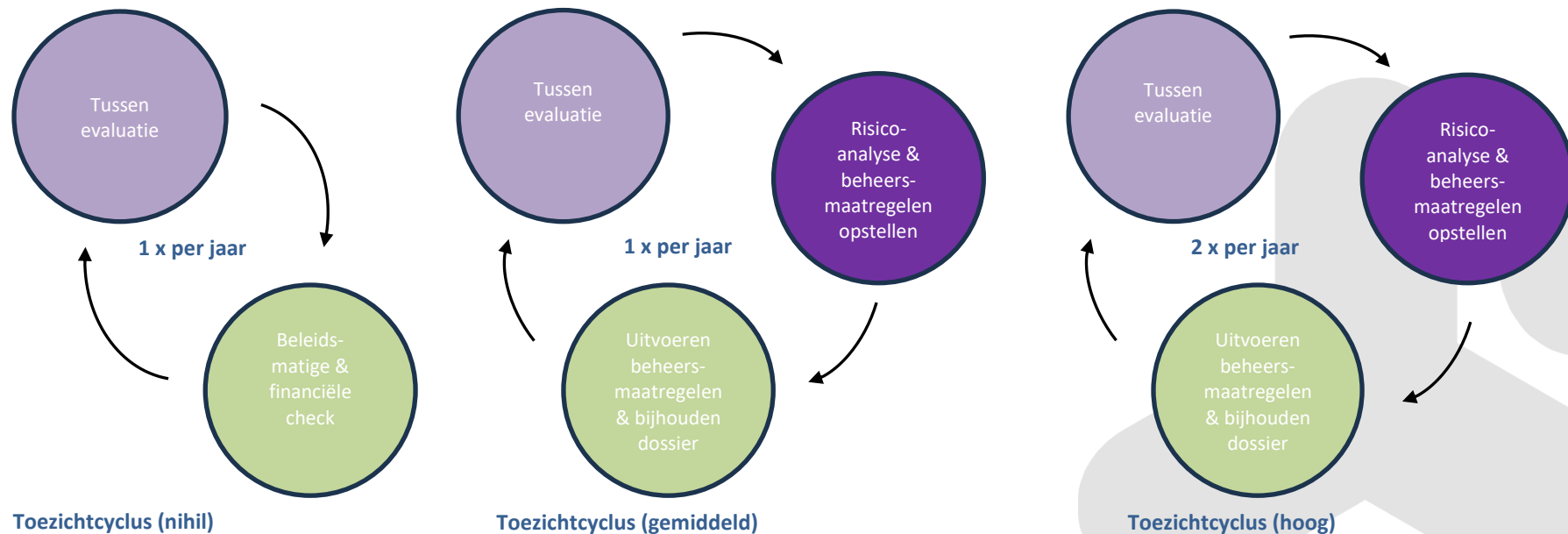
	Laag	Gemiddeld	Hoog	
1. Bestuurlijke vertegenwoordiging	1	3	5	
2. Bijzondere statutaire bevoegdheden	1	3	5	
3. Naleving gemeentelijke uitgangspunten	1	3	5	
4. Omvang financieel belang	1	3	5	
5. Maximale financiële schade	1	3	5	
6. Financiële aansprakelijkheid	1	3	5	
7. Publieke betrokkenheid	1	3	5	
8. Maatschappelijk belang	1	3	5	
9. Kans op imagoschade	1	3	5	
10. Economische bedreigingen	1	3	5	
11. Grote niet-beheersbare risico's	1	3	5	
12. Afhankelijkheid wet- en regelgeving	1	3	5	
	Subtotaal	Subtotaal	subtotaal	Totaal

Bijlage 4: Toelichting Toezichtarrangement (1)

Iedere verbonden partij wordt één keer in de vier jaar gescoord op een risicokompas. Het risicokompas zegt iets over hoe risicovol een verbonden partij voor de gemeente Dronten is. Aan de hand van het risicokompas wordt per verbonden partij een toezichtarrangement aangemeten. Dit toezichtarrangement kan nihil, midden of hoog zijn. Hieronder zijn de drie verschillende toezichtarrangementen weergegeven. Het gemiddelde en hoge toezichtarrangement omvatten dezelfde toezichtelementen, alleen de frequentie verschilt. Verbonden partijen met een hoog toezichtarrangement doorlopen twee keer per jaar de toezichtcyclus. Verbonden partijen met een gemiddeld toezichtarrangement doorlopen een keer per jaar de toezichtcyclus.

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

In deze bijlage worden de verschillende elementen van de toezichtcyclus beschreven.



Bijlage 4: Toelichting Toezichtarrangement (2)

Financiële en beleidsmatige check

Tijdens de financiële en beleidsmatige check worden de jaarrekening en/of begroting van de verbonden partij getoetst. De beleidsmatige en financiële check wordt in elk toezichtarrangement gedaan. In het nihil toezichtarrangement één keer per jaar. In het gemiddeld en hoge toezichtarrangement, als onderdeel van de [risicoanalyse](#). Bij dit toezichtonderdeel worden een aantal stappen doorlopen:

1. De accounthouder verbonden partij zorgt ervoor dat hij/zij de directe beschikking heeft over de meest recente jaarrekening en begroting van de verbonden partij. Gemeente Dronten heeft de voorkeur om de (concept) jaarcijfers te ontvangen voor eind april van het daaropvolgende jaar.
2. Financiële check: De accounthouder verbonden partij beoordeelt de begroting en de jaarrekening van de verbonden partij. Hierin wordt hij/zij bijgestaan door de juridisch en financieel adviseur. In deze check wordt gekeken naar:
 - a. voldoet de verbonden partij aan wettelijke regels, met nadruk op verslaggevingsregels;
 - b. in hoeverre stijgt de gemeentelijke bijdrage ten opzichte van het vorige verslagjaar;
 - c. wijzigingen in activiteiten, producten en productieomvang;
 - d. wijziging in formatie;
 - e. de risicoparagraaf;
 - f. de financiële positie;
 - g. wijzigingen in bestuurssamenstelling;
 - h. belangrijke actualiteiten;
3. Beleidsmatige check: In de beleidsmatige check wordt er getoetst op de doelen en (prestatie)verplichtingen van de verbonden partij. In de toets op doelen wordt gekeken naar de beleidsmatige keuzes die worden gemaakt bij de verbonden partij.

- In hoeverre dragen deze bij aan de gemeentelijke doelstellingen (onder meer collegeprogramma en programmabegroting gemeente Dronten) in relatie tot de gevraagde financiële bijdrage van de gemeente Dronten.
- In de toets op (prestatie) verplichtingen wordt gekeken in hoeverre de verbonden partij zijn afspraken en verplichtingen nakomt.

Voor verbonden partijen met een gemiddeld en een hoog toezichtarrangement is deze check onderdeel van de risicoanalyse. Voor verbonden partijen met een nihil toezichtarrangement is deze check input voor de tussenevaluatie.

Doorlopen risicoanalyse en opstellen beheersmaatregelen

Ieder jaar worden de verbonden partijen die vallen onder een gemiddeld en hoog toezichtarrangement onderworpen aan één respectievelijk twee risicoanalyses. De accounthouder verbonden partij is de trekker van de risicoanalyse, bijgestaan door de juridisch en financieel adviseur. Doel van de risicoanalyse is om risico's van de verbonden partij goed in beeld te hebben zodat de gemeente Dronten hier actief beheersmaatregelen op kan treffen. De risicoanalyse bestaat uit meerdere stappen. Daarom wordt de risicoanalyse [hier](#) apart toegelicht.

Bijlage 4: Toelichting Toezichtarrangement (3)

Uitvoeren beheersmaatregelen

Het uitvoeren van beheersmaatregelen heeft als doel risico's bij de verbonden partij te verminderen. Het dossier maakt inzichtelijk hoe vaak de gemeente Dronten gesprekken heeft met de verbonden partij en waarover. De accounthouder is verantwoordelijk dat de opgestelde beheersmaatregelen worden uitgevoerd. Daarbij is het belangrijk om documentatie over een verbonden partij in het digitale dossier vast te leggen. Het dossier zorgt ervoor dat informatie over een verbonden partij snel is terug te vinden in de gemeentelijke administratiesysteem. Ook maakt het dossier inzichtelijk hoe vaak de gemeente Dronten gesprekken heeft met de verbonden partij en waarover. Naast algemene informatie over de verbonden partij bevat het dossier dus ook een logboek.

Tussenevaluatie en vervolgstappen

Aan het einde van een toezichtcyclus wordt gekeken hoe effectief het toezichtarrangement is geweest. Ook wordt er met een integrale blik naar de verbonden partij gekeken. Een tussenevaluatie kan indien nodig ook eerder in de cyclus plaatsvinden. Ook is het mogelijk om de tussenevaluatie vlak voor de start van een nieuwe toezichtcyclus te houden / gelijktijdig met de risicoanalyse. De accounthouder verbonden partij is de trekker van dit toezichtelement, bijgestaan door de juridisch en financieel adviseur.

Mogelijke vragen die gesteld kunnen worden zijn:

- Hoe is de afgelopen toezichtarrangement-cyclus verlopen?
- Is het toegewezen toezichtarrangement te licht/goed/te zwaar om goed toezicht te hebben over de verbonden partij?
- In hoeverre hebben de beheersmaatregelen van effect gehad bij het verminderen van risico's?
- In hoeverre verhouden de uitkomsten van de risicoanalyse zich tot de uitkomsten van het jaar daarvoor?

- In hoeverre verhouden de uitkomsten van de risicoanalyse zich tot de uitkomsten van risicoanalyses van andere verbonden partijen?
- Bepaalde conclusies kunnen ertoe leiden dat er tussentijds een integrale evaluatie moet plaatsvinden.

Dit is het geval als:

- a) een toezichtarrangement te hoog of te laag is geweest;
- b) voor het tweede jaar op rij dezelfde risico's of meer risico's worden waargenomen;
- c) bepaalde ontwikkelingen grote risico's met zich mee brengen voor de gemeente Dronten.

Bijlage 5: Toelichting Risicoanalyse (1)

Ieder jaar worden de verbonden partijen met een gemiddeld en hoog toezichtarrangement onderworpen aan een risicoanalyse. Doel van de risicoanalyse is om risico's van de verbonden partij goed in beeld te hebben zodat de gemeente Dronten hier actief beheersmaatregelen op kan treffen. Tijdens de risicoanalyse worden vanuit de gemeente kritische vragen gesteld over de bedrijfsvoering van de verbonden partijen. Uit deze vragen kan worden bepaald in hoeverre een verbonden partij scoort op drie risicogebieden:

- risico van doelrealisatie
- financiële/juridische risico's, en
- bestuurlijke/organisatorische risico's.

Uit de risicoanalyse kunnen risico's naar voren komen die van toepassing zijn op een verbonden partij. Voor deze risico's stelt de gemeente Dronten actieve beheersmaatregelen op.

Risico van doelrealisatie

Een verbonden partij is een samenwerkingsverband waar de gemeente samen met andere partijen in participeert. Niet alleen de gemeente streeft een bepaald doel na door middel van de verbonden partij, de andere partijen, en ook de verbonden partij zelf, streven allen ook een bepaald doel na. Deze doelen kunnen afwijken van het doel dat de gemeente voor ogen heeft. Het is belangrijk dat binnen dit spanningsveld, het gemeentelijke doel in voldoende mate kan worden gerealiseerd.

Financiële en juridische risico's

Er zijn verschillende financiële en juridische risico's waar de gemeente mee te maken heeft door aan een verbonden partij deel te nemen. Financiële en juridische risico's lopen hierbij vaak in elkaar over. Als eerste draagt de gemeente vaak een bepaald bedrag bij aan de verbonden partij. Dit bedrag is niet verhaalbaar door de gemeente in het geval de verbonden partij failliet gaat. Daarnaast heeft de gemeente bij gemeenteschappelijke regelingen de juridische verplichting om bij verbonden partijen met een financieel belang, exploitatieverliezen te compenseren.

Ook kan de gemeente nog andere financiële relaties aangaan met een verbonden partij, bijvoorbeeld het verstrekken van een lening of borgstelling. In al deze gevallen is het in het belang van de gemeente dat de verbonden partij financieel gezond is. De mate waarin de verbonden partij zelf aan risicobeheersing doet beïnvloed ook het risico dat de gemeente bij de verbonden partij loopt. Indicatoren zijn de aanwezigheid van grote, niet beheerste risico's bij de verbonden partij, het niveau van risicomanagement binnen de verbonden partij en de kwaliteit van de risicoparagraaf. Het weerstandsvermogen geeft aan in welke mate de verbonden partij risico's en tegenvallers.

Bestuurlijke en organisatorische risico's

Een verbonden partij is een instrument om een bepaalde taak van de gemeente op afstand te zetten. Een van de kenmerken van een verbonden partij is dat de gemeente een bestuurlijk belang heeft in de partij. Dit betekent dat een afgevaardigde van de gemeente zitting neemt in het bestuur van de verbonden partij. Dit bestuurlijk belang brengt een aantal risico's met zich mee.

Als eerste kunnen afgevaardigde bestuurders terecht komen in rollenverstrengeling omdat zij op meerdere terreinen belang hebben (dubbele petten problematiek). Ook heeft de gemeente slechts een beperkt stemaandeel in de verbonden partij waardoor het mogelijk is dat gemaakte keuzes van een verbonden partij niet overeen komen met het belang van de gemeente. Deze risico's kunnen onder andere leiden tot onrechtmatigheden bij de verbonden partij, faillissement, aansprakelijkheidstelling of het wegvallen van een bepaalde voorziening. Deze effecten kunnen zich vervolgens nadelig uiten voor de gemeente door bijvoorbeeld imago schade, juridische claims of bestuurlijke morele en/of financiële verplichtingen.

De risicoanalyse bestaat uit drie stappen.

Stap 1) Beleidsmatige en financiële check

Stap 2) Identificeren van risico's

Stap 3) Opstellen van beheersmaatregelen / optionele toezichtelementen inzetten

Bijlage 5: Toelichting Risicoanalyse (2)

Stap 1: Beleidsmatige en financiële check

Tijdens de financiële en beleidsmatige check worden de jaarrekening en/of begroting van de verbonden partij getoetst. De beleidsmatige en financiële check wordt in elk toezichtarrangement gedaan. In het gemiddelde en hoge toezichtarrangement is deze check de eerste stap van de risicoanalyse.

Stap 2: Beleidsmatige en financiële check

Na stap 1 kunnen de risico's van een verbonden partij in kaart worden gebracht. Hoe weet je welke risico's er spelen bij een verbonden partij? Omdat een verbonden partij op afstand staat is het moeilijk om als ambtenaar te achterhalen wat er allemaal speelt. Daarom is het belangrijk om het met elkaar te hebben over de verbonden partij en de juiste vragen te stellen. Door de vragen te beantwoorden ontstaat een beeld van de mogelijke risico's die spelen bij de verbonden partij. Doel van het in beeld brengen van risico's is dat je vervolgens hier als gemeente actief op kan inspelen. Daarnaast kunnen de uitkomsten van deze risicoanalyse worden gebruikt in de paragraaf en bijlage verbonden partijen van de jaarrekening en begroting. De accounthouder verbonden partij is verantwoordelijk voor het invullen van de risicoanalyse. Hierin wordt hij bijgestaan door de financieel adviseur en de juridisch adviseur.

Onderwerp	Vraagstelling
Risico van doelrealisatie	1. Behaalt de verbonden partij haar doelstellingen/resultaten/taken? 2. Komt de verbonden partij haar afspraken na? 3. Spelen externe ontwikkelingen een rol? 4. Heeft de verbonden partij nieuwe taken op zich genomen?
Financiële en juridische risico's	1. Zijn de voorwaarden waarop de gemeente Dronten deelneemt aan de verbonden partij in beeld 2. Wat is de aard en omvang van de verbonden partij? 3. Is er een RvT/RvC en voert deze activiteiten uit om risico's te beheersen?

Onderwerp	Vraagstelling
Financiële en juridische risico's	4. Bestaan er langlopende contracten met de verbonden partij? 5. Heeft de gemeente Dronten garanties of leningen uitstaan bij de verbonden partij? 6. Bestaan er samenwerkingsovereenkomsten tussen de verbonden partij en externe partijen? 7. Maakt de verbonden partij gebruik van staatssteun? 8. Zijn er verplichtingen en garanties voor de gemeente Dronten gesteld bij liquidatie? 9. Zijn er verplichtingen en garanties gesteld voor de gemeente Dronten betreffende bijdrage in tekorten? 10. Is er inzicht in de meerjarenplanning van de verbonden partij? Zijn effecten van deze meerjarenplanning meegenomen in de gemeentelijke begroting? Bestaan er mogelijke knelpunten? 11. Worden de statuten nageleefd?
Bestuurlijke en organisatorische risico's	1. Is er een heldere rolverdeling tussen de verschillende deelnemende partijen afgesproken? Zijn in het verleden geschillen ontstaan met de verbonden partij? 2. Waar bestaat de informatievoorziening van de verschillende deelnemende partijen? Is men in het verleden met verrassingen geconfronteerd? 3. Hoe betrokken is de gemeente Dronten bij de verbonden partij? 4. Is er een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering afgesloten en is deze nog lopend?

Bijlage 6: Gemeentelijke uitgangspunten deelname verbonden partij

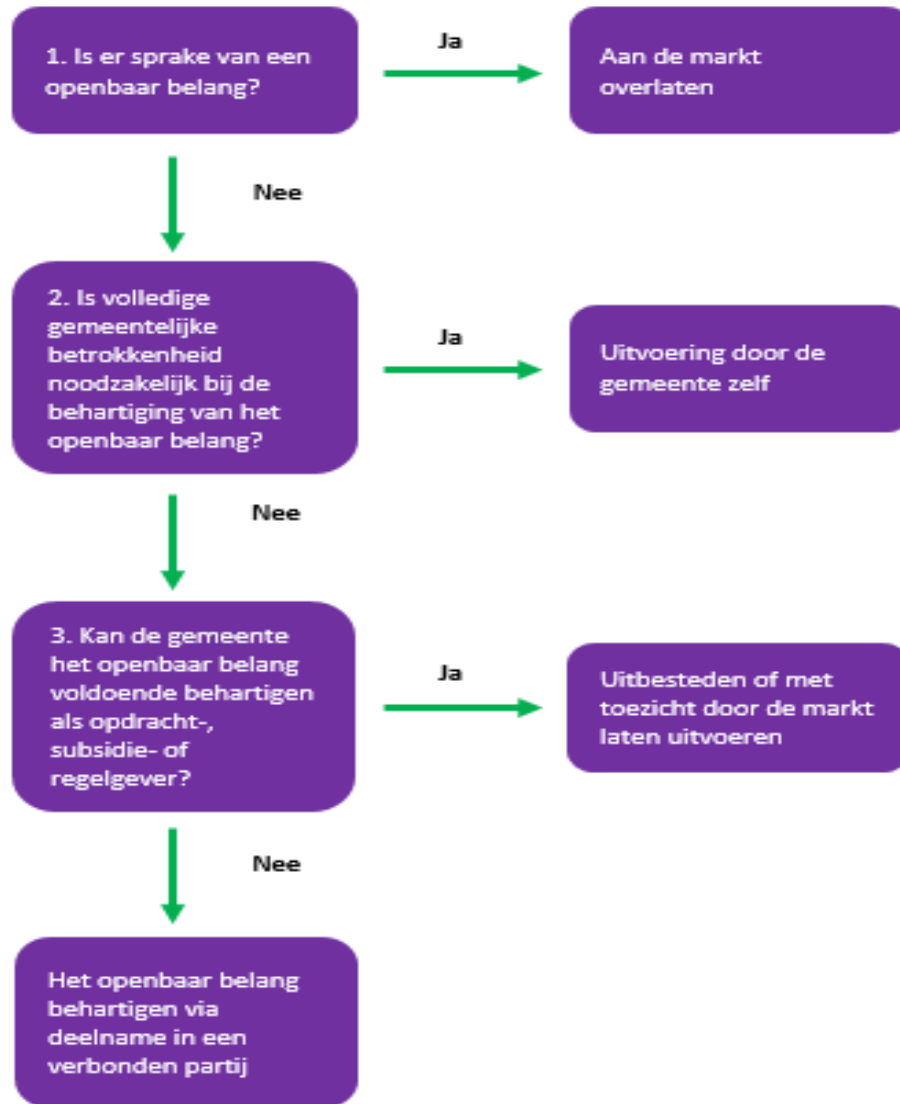
Gemeentelijke uitgangspunten

Deelname aan een verbonden partij is geen vanzelfsprekende garantie voor een succesvolle realisatie van gemeentelijke doelstellingen. Er dient rekening te worden gehouden met factoren die de relatie kunnen beïnvloeden. Door bij de oprichting van (dan wel afweging om deel te nemen aan) een verbonden partij hier rekening mee te houden wordt ingezet op een goede start van de samenwerking.

1.	<i>Deelnemers hebben onderling vertrouwen in en elkaar en in de verbonden partij:</i>
	- Rondom verbonden partijen is veel wetgeving voorhanden en resultaatverplichtingen en werkprocessen kunnen contractueel sluitend ingeregeld worden. Van belang blijft desondanks dat deelnemers elkaar kennen, weten te vinden en durven te vertrouwen.
	- Vertrouwen en consensus dienen in een voortraject een prominente plaats te krijgen: welke verwachtingen zijn er en kunnen deze worden waargemaakt?
	- Bij verplichte regelingen dient de intentie te zijn “er het beste van te maken”
2.	<i>Aantoonbare meerwaarde voor de realisatie van gemeentelijke doelstellingen:</i>
	- Per verbonden partij is de beoogde meerwaarde per beleidsdoel beschreven en vastgelegd in de statuten van de verbonden partij
	- In de paragraaf verbonden partijen is aangegeven onder welk gemeentelijk beleidsprogramma een verbonden partij thuishoort
	- Bij oprichting en vervolgens ten minste vierjaarlijks wordt nut en noodzaak van de verbonden partij beoordeeld, aan de hand van de criteria opgenomen in deze handreiking
	- De verbonden partijen zijn beschreven (zowel financieel, als inhoudelijk) in de programma's van de gemeente.

3.	<i>Sturing volgens de principes van good governance:</i>
	- De momenten waarop het college van B&W invloed kan uitoefenen op de realisatie door de verbonden partij van de afgesproken beleidsdoelen zijn systematisch vastgelegd;
	- Per verbonden partij is de informatie waarop de gemeente kan sturen en waarmee de verbonden partij verantwoording aflegt, systematisch verzameld en bewaard.
	- Per partij is de bestuurlijke informatieverzorging beschreven.
4.	<i>Transparante besluitvorming en open communicatie:</i>
	- Tussen verbonden partij en de deelnemers is een gestructureerd overleg ingericht
	- Per verbonden partij is de informatievoorziening beschreven

Bijlage 6: Afwegingskader verbonden partijen



Toelichting op het afwegingskader

Stap 1. Is er sprake van openbaar belang bij de uitvoering van de taak?
De aanwezigheid van een openbaar belang kan worden vastgesteld aan de hand van de volgende vragen:

- Is er sprake van een maatschappelijk belang?
Een openbaar belang komt voort uit een maatschappelijk belang. Een maatschappelijk belang is een belang waarvan de behartiging voor de gehele samenleving gewenst is.
- Dient de gemeente dit maatschappelijk belang te dienen?
Een maatschappelijk belang wordt een openbaar belang als de gemeente dit belang behartigt uit de overtuiging dat het anders onvoldoende wordt gediend.

Stap 2: is volledige gemeentelijke betrokkenheid bij de uitvoering noodzakelijk?

Volledige gemeentelijke betrokkenheid kan noodzakelijk zijn bij wettelijk taken. De gemeente voert de activiteiten zelf uit. Als er geen volledige gemeentelijke betrokkenheid noodzakelijk is, dan volgt stap 3.

Stap 3: kan de gemeente ook als opdrachtgever, subsidiegever of regelgever het openbaar belang behartigen?

Als er geen volledige gemeentelijke betrokkenheid noodzakelijk is, dan kan de gemeente publiekrechtelijk optreden:

- Als regelgever door het geven voorschriften voor uitvoering van de publieke taak;
- Als subsidiegever door het laten verrichten van de publieke taak door derden door verstrekking van subsidie op basis van wettelijke en gemeentelijke subsidievoorwaarden;
- Als inkoper van goederen en diensten op basis van een privaatrechtelijke overeenkomst met leveranciers.

Stap 4: het publiek belang behartigen via deelname in een verbonden partij

Als er geen volledige gemeentelijke uitvoering is vereist, dan behoort deelname in een verbonden partij tot de mogelijkheden. Als juridische vorm kan worden gekozen voor een publiekrechtelijke of privaatrechtelijke variant.

Bronnenlijst

De Greef, R. J. M. H. (2022, oktober). Handreiking Verbeterde democratische legitimatie bij gemeenschappelijke regelingen. VNG. Geraadpleegd op 6 oktober 2023, van <https://vng.nl/publicaties/handreiking-verbeterde-democratische-legitimatie-bij-gemeenschappelijke-regelingen>

De Greef, R., & Stolk, R. (2015). Grip op regionale samenwerking: Handreiking voor gemeenteraadsleden en griffiers. Den Haag.

Hoogezand, B., & Raterink, R. (2023, 6 juli). Motie verbonden partijen. Gemeente Dronten. Geraadpleegd op 10 maart 2024, van <https://gemeenteraad.dronten.nl/Overzichten/raadsinstrumenten/motie-verbonden-partijen-aangenomen>

Morren, G. (2024). Onderzoeksrapport: Op koers naar grip & invloed.

Gemeente Dronten. (2023, 6 juni). Raadsvergadering 2022-2026: Donderdag 6 juli 2023 19:30 - 23:00. Geraadpleegd op 4 februari 2025, van <https://dronten.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Index/81cb90e6-91ac-4522-922c-af842778920c#e40146f4-0100-4721-b876-36c1f5614fa0>

Nota's verbonden partijen van diverse gemeenten. (z.j.). Voor deze handreiking is dankbaar gebruik gemaakt van een aantal nota's verbonden partijen, met name van de gemeente Noordoostpolder, Westerveld, Zaanstad, en Zwolle.

TwynstraGudde. (2020). Handelingsperspectieven en best practices verbonden partijen.

