

# Nota verbonden partijen

## Inhoud

|     |                                                                                     |    |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.  | Inleiding.....                                                                      | 3  |
| 2.  | Wat zijn verbonden partijen .....                                                   | 5  |
| 2.1 | <i>Definitie verbonden partijen .....</i>                                           | 5  |
| 2.2 | <i>Onderscheid privaatrechtelijke en publiekrechtelijke verbonden partijen.....</i> | 5  |
| 2.3 | <i>Wettelijk kader verbonden partijen.....</i>                                      | 7  |
| 2.4 | <i>Verbonden partijen gemeente Tytsjerksteradiel .....</i>                          | 9  |
| 3.  | Waarom verbonden partijen?.....                                                     | 9  |
| 4.  | Algemene afspraken sturing en control op verbonden partijen.....                    | 11 |
| 4.1 | Belang van goede governance .....                                                   | 11 |
| 4.2 | Informatievoorziening.....                                                          | 12 |
| 4.3 | Risicoprofiel/ -analyse verbonden partijen.....                                     | 12 |
| 4.4 | Beheersing verbonden partijen .....                                                 | 14 |
| 4.5 | Rollen en verantwoordelijkheden.....                                                | 14 |
| 5.  | Afspraken bij aangaan van nieuwe verbonden partijen .....                           | 16 |
| 5.1 | Oprichtingsfase (fase 1) .....                                                      | 16 |
| 5.2 | Uitwerking Governance (fase 2).....                                                 | 17 |
| 5.3 | Evaluatie- en heroverwegingsfase (fase 3) .....                                     | 20 |
|     | Bijlage 1: Risicoanalyse verbonden partijen .....                                   | 23 |
|     | Bijlage 2: format evaluatie verbonden partijen.....                                 | 25 |

# 1. Inleiding

Voor u ligt de herziene nota verbonden partijen van de gemeente Tytsjerksteradiel. Deze nota verbonden partijen vervangt de nota verbonden partijen 2023-2026 die in maart 2023 is vastgesteld door de raad. Deze herziene nota verbonden partijen ziet toe op het ontstaan, de samenwerking in, verzelfstandiging in/met verbonden partijen. Deze nota gaat met name over de bestuurlijke verhouding en de afspraken tussen college en raad, maar geeft ook een compleet beeld van het omgaan met verbonden partijen, bestuurlijk en ambtelijk. De geldende nota verbonden partijen loopt nog tot en met 2026, maar wordt, met goedkeuring van deze nota verbonden partijen, per direct vervangen. Deze nota kan worden aangehaald als de nota verbonden partijen.

De gemeente Tytsjerksteradiel gaat samenwerkingsverbanden aan omdat deze kunnen bijdragen aan het behartigen van het **publieke belang** en het realiseren van specifieke **doelstellingen**. Tytsjerksteradiel kent verschillende samenwerkingsverbanden in verschillende vormen. Een samenwerkingsverband is een formele verbonden partij als er zowel een bestuurlijk als een financieel belang is. Hiermee kan de gemeente extra risico lopen.

Wanneer een taak wordt overdragen aan een verbonden partij wordt de afstand en daarmee ook de rol van zowel de raad als het college beperkter dan wanneer taken in eigen beheer vanuit de gemeentelijke organisatie zouden worden uitgevoerd. Daarom is het van belang de gemeentelijke governance goed te organiseren. Governance gaat onder andere over **zeggenschap, verantwoordelijkheid, sturing, risicobeheersing, verantwoording** en **toezicht**.

Deze nota verbonden partijen moet (vooral) voor de raad een degelijk en helder instrument voor de omgang met verbonden partijen vormen. Verder is van belang dat het kader ook voor de organisatie praktisch hanteerbaar is. Met de afspraken die we maken in deze nota verbonden partijen denken we beter toezicht te kunnen houden op de verbonden partijen, waarbij we in staat zijn om signalen en ontwikkelingen tijdig op te vangen en met elkaar te combineren. Aangezien verbonden partijen onderling sterk van elkaar kunnen verschillen is toezicht deels ook maatwerk en blijft het mogelijk om gemotiveerd af te wijken van de afspraken in deze nota.

Met de afspraken uit deze nota verbonden partijen willen we permanent aandacht blijven houden voor de verbonden partijen. Als er gebeurtenissen zijn die vragen om een aanpassing van deze nota, dan zal deze nota daarop aangepast worden. Bij de

verantwoording van de verbonden partijen in de jaarrekening zal ook beoordeeld worden of aanpassing van de nota nodig is.

Ondanks deze afspraken, kunnen we vanzelfsprekend niet garanderen dat zich in de toekomst geen verrassingen ten aanzien van verbonden partijen zullen voordoen. Verbonden partijen zijn zelfstandige organisaties, waarvan wij de verantwoordelijkheid niet over kunnen en willen nemen. Dit betekent dat we belang hebben bij goede informatieverstrekking aan verbonden partijen en ook afhankelijk zijn van een goede informatievoorziening vanuit de verbonden partijen.

## 2. Wat zijn verbonden partijen

### 2.1 Definitie verbonden partijen

Voor de definitie van verbonden partijen sluiten we aan bij het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). **Verbonden partijen** zijn samenwerkingsrelaties, waarbij de gemeente zowel een financieel belang als een bestuurlijk belang heeft. Dat betekent dat de gemeente zowel een financiële relatie heeft met een organisatie en dat daarnaast een lid van/namens het gemeentebestuur in het betreffende bestuur van de organisatie zit, of namens de gemeente stemt. Als niet aan één van deze twee eisen (financieel en bestuurlijk belang) voldaan is, is er geen sprake van een formele verbonden partij.

Er is een **bestuurlijk belang** wanneer de gemeente zeggenschap heeft, hetzij uit hoofde van vertegenwoordiging in het bestuur hetzij uit hoofde van stemrecht. Met de zeggenschap is de gemeente in staat (beslissende) invloed uit te oefenen op de activiteiten van een onderneming of een gemeenschappelijke regeling.

Onder een **financieel belang** wordt verstaan een aan de verbonden partij ter beschikking gesteld bedrag dat niet verhaalbaar is als de verbonden partij failliet gaat, dan wel het bedrag waarvoor aansprakelijkheid bestaat als de verbonden partij haar verplichtingen niet nakomt.

De combinatie van beide aspecten maakt dat de verbonden partijen effect kunnen hebben op de financiële positie van de gemeente en bestuurders mogelijk meerdere belangen kunnen hebben. Het belang van een verbonden partij en dat van de gemeente hoeft niet altijd parallel te lopen. Dat rechtvaardigt de aparte positie en behandeling van de verbonden partijen.

Naast verbonden partijen zijn er vele vormen van gemeentelijke betrokkenheid bij instellingen en instanties (bijvoorbeeld subsidierelaties, samenwerking met private partijen of inkooprelaties). Ook hierbij kan de gemeente overigens een (financieel) risico lopen. Deze nota gaat specifiek over de verbonden partijen.

### 2.2 Onderscheid privaatrechtelijke en publiekrechtelijke verbonden partijen

Verbonden partijen zijn er in verschillende vormen. We maken onderscheid in publiekrechtelijke vormen van samenwerking, privaatrechtelijke vormen van samenwerking en een publiek-private samenwerking. Dit onderscheid maken we omdat dit van belang is voor de wettelijke basis van de verbonden partij, het van toepassing

zijnde recht, de bestuurlijke rollen van college en raad en de uitgangspunten bij beheersing en sturing.

Bij **publiekrechtelijke** verbonden partijen gaat het vooral om deelname aan gemeenschappelijke regelingen. De Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) bepaalt hiervoor de kaders. Als gekozen wordt voor publiekrechtelijke bestuurlijke samenwerking, dan bestaan er verschillende vormen om de samenwerking in te richten. In oplopende 'zwaarte' zijn dat:

1. Een regeling zonder meer
2. Een centrumgemeente-constructie
3. Een gemeenschappelijk orgaan
4. Een bedrijfsuitvoeringsorganisatie, of
5. Een openbaar lichaam met rechtspersoonlijkheid.

De meest vergaande vorm van publiekrechtelijke samenwerking is het openbaar lichaam. Deze vorm wordt in de praktijk het meeste gebruikt. De taken en bevoegdheden van de gemeente worden bij deze variant daadwerkelijk overgedragen aan een andere rechtspersoon. Daarmee "gaat de gemeente er niet meer zelf over". Wel kan invloed worden uitgeoefend via het deelnemers-/bestuurslidmaatschap. Ook heeft de raad nog een positie in een wensen en bedenkingenprocedure. Per saldo is de bestuurstaak echter overgedragen op het bestuur van het openbaar lichaam (de publiekrechtelijke verbonden partij) en bepaalt (het bestuur van) de gemeenschappelijke regeling de inhoud en de financiën.

Ook via de **privaatrechtelijke** weg kan de gemeente zich "verbinden" met anderen. Dat kunnen medeoverheden zijn, maar ook particuliere partijen. De gemeente hoeft zich niet te "verbinden" met anderen. Een privaatrechtelijke vorm kan ook worden gekozen voor het uitvoeren van een specifieke taak van de gemeente. De wet heeft daarvoor een aantal vormen ingericht. De belangrijkste privaatrechtelijke varianten zijn de stichting, de vereniging, de CV, de NV en de BV. Als wordt voldaan aan de wettelijke eisen van het Burgerlijk wetboek en de Gemeentewet, kunnen taken aan een dergelijke vennootschap worden **opgedragen**.

Het grote verschil tussen een privaatrechtelijke verbonden partij en een openbaar lichaam (publiekrechtelijke verbonden partij) is dat gemeentelijke taken wel aan een openbaar lichaam kunnen worden **overgedragen** en niet aan een privaatrechtelijke verbonden partij. Dit omdat de wettelijke grondslag hiervoor in het tweede geval ontbreekt.

Het **overdragen** van gemeentelijke taken kan alleen als dit in de wet staat<sup>1</sup>. Voor de publiekrechtelijke verbonden partijen is deze wettelijke grondslag geregeld in de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr). De Wgr maakt het dus mogelijk dat er taken kunnen worden **overgedragen** aan publiekrechtelijke verbonden partijen. Voor privaatrechtelijke verbonden partijen is deze wettelijke grondslag er niet. Dat betekent dat er geen wettelijke taken kunnen worden overgedragen aan privaatrechtelijke verbonden partijen. Wel kunnen we taken **opdragen** aan privaatrechtelijke verbonden partijen, maar de gemeente blijft dan altijd verantwoordelijk voor de uit te voeren taak.

Buiten de scope van deze nota verbonden partijen vallen bepaalde samenwerkingsvormen waarbij de gemeente een financieel belang heeft. Hierbij valt te denken aan:

- Publiek-private samenwerking (PPS); is een samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven om projecten efficiënter en met gedeelde risico's beter of goedkoper te realiseren.
- Gesubsidieerde instellingen; Over de governance van gesubsidieerde instellingen gelden afzonderlijke afspraken. De algemene afspraken rondom de governance op de gesubsidieerde instellingen zijn opgenomen in de Algemene subsidieverordening.

## 2.3 *Wettelijk kader verbonden partijen*

Het wettelijk kader voor het omgaan met verbonden partijen wordt in grote lijnen bepaald door de Gemeentewet, het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV), de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) en het Burgerlijk Wetboek (BW). Uitgangspunt is dat een verbonden partij wordt opgericht of ingesteld met een speciaal doel, waarbij er sprake dient te zijn van een **publiek belang**.

*Gemeentewet:*

- Besluiten om deel te nemen aan en het oprichten van een verbonden partij, waarbij een voorkeur geldt voor de publiekrechtelijke variant van een verbonden partij (artikel 160 Gemeentewet).
- De verhouding tussen college en raad, waaronder de plicht van het college om zich te verantwoorden richting de gemeenteraad en de informatieverplichtingen (artikel 169 Gemeentewet).

---

<sup>1</sup> Artikel 10:15 Algemene wet bestuursrecht

- De bevoegdheid van het college om te besluiten tot privaatrechtelijke rechtshandelingen, waardoor alle aandeelhoudersbesluiten worden voorbereid door het college (artikel 160 Gemeentewet).

*Besluit Begroting en Verantwoording (BBV):*

- De wettelijke eisen die gelden voor de informatie die de gemeente Tytsjerksteradiel in de begroting en rekening geeft over verbonden partijen. Dit betreft vooral de paragraaf Verbonden Partijen die deel uitmaakt van de gemeentelijke begroting en het jaarverslag en de wijze waarop kapitaalverstrekkingen en leningen aan deelnemingen, gemeenschappelijke regelingen en overige verbonden partijen moeten worden verantwoord.

*Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr):*

- Regels over publiekrechtelijke verbonden partijen. Hier gaat het bijvoorbeeld om regels over de bevoegdheid tot het treffen van een gemeenschappelijke regeling, over de verschillende varianten van een gemeenschappelijke regeling, over de inrichting en samenstelling van het bestuur, over de bevoegdheden van het bestuur, de financiën etc.

*Burgerlijk wetboek (BW):*

- Regels over privaatrechtelijke rechtspersonen. Hier gaat het bijvoorbeeld om regels over verdeling van bevoegdheden tussen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA), het bestuur en de Raad van Commissarissen (RvC). Ook kent het burgerlijk wetboek bepalingen waar de boekhouding en de financiële verslaggeving aan dienen te voldoen.

Uit de Gemeentewet blijkt dat de wetgever een voorkeur heeft voor publiekrechtelijke verbonden partijen. Het publiekrecht biedt meer waarborgen ten aanzien van bevoegdheden, besluitvormingsprocessen, toezicht, controle en openbaarheid. Ook de verhouding tussen college en raad is geregeld in de Gemeentewet. Dit betekent dat van belang is om, voordat er een verbonden partij wordt opgericht, goed voor ogen te hebben wat het doel daarvan is. Het publieke belang van de verbonden partij moet telkens goed beargumenteerd worden en het moet ook steeds duidelijk zijn dat de verbonden partij het publieke belang dient. Ook de keuze voor de vorm van de verbonden partij moet goed gemotiveerd worden. Een belangrijk moment is het aangaan van de verbonden partij, met name vanuit het oogpunt van betrokkenheid van de raad. Dat is het moment waarop de raad (althans formeel) de grootste invloed kan uitoefenen via het indienen van wensen en bedenkingen.

## 2.4 Verbonden partijen gemeente Tytsjerksteradiel

In de begroting dan wel de jaarrekening van de gemeente Tytsjerksteradiel staan de verbonden partijen weergegeven in de paragraaf verbonden partijen.

## 3. Waarom verbonden partijen?

Het aangaan van verbonden partijen is een middel om beleidsdoelstellingen te realiseren. Voorafgaand aan het aangaan van een verbonden partij vraagt elk specifiek geval om een specifieke afweging. De uiteindelijke uitkomst daarvan kan zijn dat het samenwerken de beste oplossing voor onze gemeente is. Bij samenwerking is deelname in een verbonden partij een alternatief voor enerzijds het zélf uitvoeren van gemeentelijke taken, of anderzijds het uitbesteden van deze taken door de gemeente.

In het door de raad vastgestelde koersdocument (vastgesteld februari 2024) zijn de overwegingen weergegeven die een rol spelen bij het zelf uitvoeren, tenzij... In het door het college vastgestelde afwegingskader (bijlage 3) is dit nader uitgewerkt. De aanleiding om na te denken over het (op een andere manier van) organiseren van activiteiten is gebaseerd op de onderstaande punten:

- Regionale afstemming of schaalvraagstukken
- Kwaliteit van uitvoering
- Beschikbaarheid en borging van expertise
- Kosten en doelmatigheid
- Capaciteit en uitvoerbaarheid
- Kwetsbaarheid en continuïteit
- Bestuurlijke, politieke of maatschappelijke urgentie
- Periodieke heroverweging

Als uit het afwegingskader blijkt dat het oprichten van of deelnemen aan een verbonden partij een mogelijkheid is, dan kan dit zowel voor- als nadelen met zich meebrengen.

### ***Voordelen***

- Samenwerking maakt inzet van specialistische kennis en gedeelde capaciteit mogelijk.
- Gezamenlijke uitvoering kan efficiënter en goedkoper zijn.
- Minder afhankelijk van individuele capaciteit binnen de gemeente.
- Sterkere positie bij regionale opgaven en beleidsvorming.

### ***Nadelen***

- Minder directe sturing en grip op uitvoering.
- Samenwerking leidt tot complexere governance en besluitvorming.

- Gemeente loopt risico zonder volledige controle.
- Spanning tussen gemeentelijk belang en belang van de organisatie.
- Raad en college staan meer op afstand.
- Resultaten afhankelijk van andere deelnemers.

## 4. Algemene afspraken sturing en control op verbonden partijen

### 4.1 Belang van goede governance

Als wordt gekozen voor samenwerking dient bepaald te worden in welke vorm de samenwerking plaats moet gaan vinden. Bij formele verbonden partijen kan worden gekozen tussen een publiek- of privaatrechtelijke vorm. Bij het kiezen van een samenwerkingsvorm spelen de beginselen van openbaarheid en democratische controle- en legitimatie van de (taak)uitvoering een belangrijke rol, zeker wanneer sprake is van overdracht van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Bij een keuze voor een verbonden partij wordt een taak op afstand gezet. Dat betekent dat de raad en het college op afstand staan en niet op elke beslissing van een verbonden partij invloed hebben als de verbonden partij eenmaal is opgericht.

Het realiseren van beleidsdoelstellingen en de verantwoording daarover vereist samenhang in sturen, beheersen, toezicht en verantwoorden. Bij verbonden partijen stelt de gemeente de kaders en wordt de uitvoering overgelaten aan andere organisaties. De raad heeft een belangrijke kaderstellende- en controlerende taak. Dit kan bijvoorbeeld door:

- Kaders mee te geven bij de oprichting van een verbonden partij;
- Zelf sturing te geven aan de informatievoorziening. Bijvoorbeeld door: Vragen te stellen, advies in te winnen bij externen of een technische sessie te plannen;
- Gebruik te maken van de mogelijkheid om wensen en bedenkingen te uiten bij het verstrekken van kapitaal, een lening of een garantstelling aan een verbonden partij;
- Het instellen van een afzonderlijke commissie/ raadsadviseurs;
- Een verzoek in te dienen bij de rekenkamer.

De verbonden partijen leggen verantwoording af over de uitvoering en verzorgen de informatie die van belang is voor het evalueren van de bijdrage aan de gemeentelijke beleidsdoelstellingen. Het college legt vervolgens verantwoording af aan de raad over de wijze waarop invulling is gegeven aan de activiteiten op het gebied van sturen, beheersen, toezicht en verantwoording.

Voor een goede governance is het belangrijk om de sturing en de control op verbonden partijen goed in te richten. Het gaat dan over afspraken en instrumenten op het gebied van **informatievoorziening, risicomanagement, toezicht en rollen en verantwoordelijkheden**. In volgende paragrafen wordt ingegaan op deze algemene afspraken.

## 4.2 Informatievoorziening

Voor de uitvoering van de governance rol is het van belang dat de informatievoorziening richting college en raad op orde is. Met een verbonden partij worden afspraken gemaakt over de aanlevering van informatie rondom de begroting, jaarrekening en andere besluiten die van invloed kunnen zijn op de financiële situatie of impact kunnen hebben op de opdracht en de doelstellingen van de verbonden partij. Het is aan het college te zorgen voor een goede informatievoorziening aan de raad over de voortgang van verbonden partijen (actieve informatieplicht). De inhoud en de beoordeling van de informatie wordt zoveel mogelijk in de documenten van de P&C cyclus opgenomen. Naast de actieve informatieplicht van het college kan de raad ook zelf sturing geven aan de informatievoorziening.

### Concrete afspraken informatievoorziening:

- *Het college moet de raad actief informeren over belangrijke ontwikkelingen bij verbonden partijen.*
- *Informatie wordt vooral gedeeld via de gemeentelijke begroting en jaarrekening; bij belangrijke zaken volgt aparte communicatie.*
- *De raad kan zelf aanvullende informatie opvragen en middelen inzetten (zoals vragen, externe adviseurs, technische sessies).*
- *(Concept)begrotingen en -rekeningen van publiekrechtelijke partijen worden tijdig behandeld, zodat de raad invloed kan uitoefenen (bijv. via zienswijzen).*
- *Bij privaatrechtelijke partijen wordt gecontroleerd of plannen binnen afgesproken kaders passen; afwijkingen worden voorgelegd aan college en/of raad via de documenten van de P&C cyclus.*
- *Besluiten die financiële impact hebben op de gemeente worden door het college vastgesteld, waarbij de raad wordt geïnformeerd en zo nodig kan meedenken of besluiten (bijv. bij budgetrecht).*

## 4.3 Risicoprofiel/ -analyse verbonden partijen

Niet iedere verbonden partij verdient dezelfde aandacht. Denk bijvoorbeeld aan de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG). De gemeente Tytsjerksteradiel is weliswaar aandeelhouder van deze verbonden partij, maar de mate van invloed op beslissingen is gering. Dat geldt ook voor de risico's. Met de uitvoering van een risicoanalyse krijgen we inzicht in bestuurlijke en financiële risico's. De sturingsbehoefte zal groter zijn, als de gemeente bestuurlijke en financiële risico's loopt bij een verbonden partij. Bepaling van dit bestuurlijke en financiële risico kan met behulp van een aantal vragen (analyse). De onderstaande risicoanalyse (eveneens bijlage 1) wordt jaarlijks bij de begroting uitgevoerd/geüpdatet door de beleidsmedewerker en de financieel adviseur.

| Financiële analyse                                              | Laag         | Gemiddeld               | Hoog         | Reactie | Score |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|--------------|---------|-------|
| 1 Omvang jaarlijkse financiële bijdrage?                        | < €1.000.000 | €1.000.000 - €5.000.000 | > €5.000.000 |         |       |
| 2 Is het weerstandsvermogen van de verbonden partij toereikend? | Volledig     | Deels                   | Niet         |         |       |
| Benodigd gemeentelijk weerstandsvermogen op basis van           |              |                         |              |         |       |
| 3 risico's bij de verbonden partij                              | < €100.000   | €100.000 - €500.000     | > €500.000   |         |       |
| 4 In hoeverre is de gemeente financieel aansprakelijk?          | Niet         | Gedeeltelijk            | Volledig     |         |       |
| 5 Is de organisatie in staat om financieel bij te sturen?       | Volledig     | Deels                   | Niet         |         |       |
| 6 Is de bedrijfsvoering van de organisatie op orde?             | Ja           | Gedeeltelijk            | Nee          |         |       |

Endconclusie:

| Bestuurlijke (inhoudelijke) analyse                                  | Laag              | Gemiddeld            | Hoog     | Reactie | Score |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|----------|---------|-------|
| In hoeverre komt het belang van Tytsjerksteradiel overeen met het    |                   |                      |          |         |       |
| 1 belang van de verbonden partij?                                    | Volledig          | Gedeeltelijk         | Minimaal |         |       |
| 2 Is er invloed op de samenstelling van het bestuur?                 | Ja                | Beperkt              | Nee      |         |       |
| 3 Is Tytsjerksteradiel vertegenwoordigd in het bestuur?              | Dagelijks Bestuur | Alg. Bestuur/ Overig | Nee      |         |       |
| 4 Zijn er duidelijke afspraken over doelen en te leveren prestaties? | Niet              | Gedeeltelijk         | Nee      |         |       |
| 5 Zijn er duidelijke afspraken over informatievoorziening?           | Ja                | Gedeeltelijk         | Nee      |         |       |
| In hoeverre zijn de te leveren prestaties van invloed op de          |                   |                      |          |         |       |
| 6 realisatie van de gemeentelijke beleidsdoelstellingen?             | Minimaal          | Gemiddeld            | Maximaal |         |       |
| 7 Wat is de mate van bestuurlijke relevantie?                        | Laag              | Gemiddeld            | Hoog     |         |       |

Endconclusie:

Per onderdeel (financiële analyse en bestuurlijke analyse) wordt gekeken welke categorie het meest voorkomt. Dit is bepalend voor de indeling in de risicomatrix. Bij een 'gelijke stand' wordt de 'hoogste' risicocategorie als uitgangspunt genomen. De risicomatrix is hieronder weergegeven. Deze risicomatrix wordt opgenomen in de paragraaf verbonden partijen in de begroting en de jaarrekening.

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

## 4.4 Beheersing verbonden partijen

De uitkomst van de risicomatrix is bepalend voor de manier waarop sturing van/op de verbonden plaats kan vinden. Op basis van de indeling in de risicomatrix wordt gekeken of passieve, actieve of maatwerk sturing nodig is.

### *Passieve sturing (laag risicoprofiel)*

Wanneer sprake is van een laag risicoprofiel is, is passieve sturing voldoende. Hierbij worden agenda's en (tussentijdse) rapportages ambtelijk gevolgd. Bestuurlijke advisering vindt alleen plaatst in geval van calamiteiten of wanneer dit wettelijk is voorgeschreven. Uiteraard wordt, zowel het ambtelijk als het bestuurlijk netwerk wel onderhouden. De raad en het college worden binnen de reguliere P&C cyclus geïnformeerd.

### *Actieve sturing (hoog risicoprofiel)*

Wanneer sprake is van een hoog risicoprofiel, is actieve sturing gewenst. Hierbij worden, zowel ambtelijk als bestuurlijk, ontwikkelingen bij partijen, nauwlettend gevolgd. Inzet hierbij is tijdig signaleren en bijsturen. Hierbij zal ook nadrukkelijk gekeken worden of uitbreiding van (formele) gemeentelijke invloed mogelijk is of juist afbouw van de samenwerking gewenst is. Indien nodig wordt de raad tussentijds geïnformeerd.

### *Maatwerk sturing (gemiddeld risicoprofiel)*

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

De bepaling van de passende sturingsmethode zal jaarlijks, bij het opstellen van de begroting, plaatsvinden. Per verbonden partij wordt ambtelijk het risicoprofiel bepaald. Deze beoordeling wordt opgenomen in de begroting van de paragraaf verbonden partijen en aan de raad voorgelegd. De raad heeft vervolgens bij de raadsbehandeling gelegenheid nadere accenten te leggen over de sturing.

## 4.5 Rollen en verantwoordelijkheden

### Raad:

De gemeenteraad heeft een belangrijke kaderstellende, controlerende en volks vertegenwoordigende rol bij verbonden partijen, die worden opgericht om publieke doelen via samenwerking te realiseren. De raad wordt met name bij de oprichting nauw betrokken bij het bepalen van doelen, resultaten en samenwerkingsvorm en kan via

zienswijzen invloed uitoefenen. Omdat deelname ook financiële en bestuurlijke risico's met zich meebrengt, is goede sturing en informatievoorziening essentieel. De raad moet daarom voldoende inzicht hebben in de prestaties en financiën van verbonden partijen, onder meer via de begroting en jaarstukken, om te kunnen beoordelen of de afgesproken maatschappelijke doelen binnen de gestelde kaders worden gerealiseerd. De rollen en verantwoordelijkheden, zowel bestuurlijk als ambtelijk, worden duidelijk vastgelegd bij het aangaan van een verbonden partij. Daarmee wordt voorkomen dat er gaten vallen in de governance op de verbonden partij.

#### College:

Het college van B&W is binnen het duale stelsel primair verantwoordelijk voor het aangaan en aansturen van samenwerkingsverbanden om gemeentelijke doelen te realiseren, waarbij de raad een controlerende rol heeft. Het college vervult daarbij zowel de eigenaarsrol (kaders, inrichting en beheersing) als de opdrachtgeversrol (sturing op uitvoering en resultaten) en oefent invloed uit via deelname in bestuurlijke gremia van de verbonden partij. Tegelijkertijd legt het college verantwoording af aan de raad en zorgt het voor actieve informatievoorziening. Door deelname in het bestuur kan een dubbele rol ontstaan (opdrachtgever/eigenaar versus bestuurder), wat kan leiden tot spanningen tussen gemeentelijke en organisatiebelangen en vraagt om zorgvuldige afweging, zeker omdat de raad hierdoor op grotere afstand van de uitvoering kan komen te staan.

#### Ambtelijke organisatie:

De ambtelijke organisatie ondersteunt en adviseert het college bij verbonden partijen en zorgt voor een goede voorbereiding en informatievoorziening. Per verbonden partij wordt een accounthouder aangewezen, doorgaans een beleidsadviseur met ondersteuning van een financieel adviseur, die relevante informatie verzamelt, analyseert en vertaalt in advisering aan het college, via annotaties en deze toelicht in de portefeuillehouder overleggen. Daarnaast bereidt, daar waar dit van toepassing is, de ambtelijke organisatie de zienswijze op de begroting van verbonden partijen voor, die na afstemming met het college en vaststelling door college en raad wordt ingediend bij de verbonden partij. De beleidsmedewerker en de financieel adviseur bepalen jaarlijks, bij de begroting van de gemeente Tytsjerksteradiel, het risicoprofiel van de verbonden partij (zoals beschreven in paragraaf 4.2). Deze input wordt meegenomen in de jaarrekening en begroting, daarnaast dragen zij zorg voor de uitvoering van de evaluatie van de verbonden partij.

## 5. Afspraken bij aangaan van nieuwe verbonden partijen

Het college en de gemeenteraad hebben verschillende bevoegdheden en rollen binnen de verschillende stadia van verbonden partijen. Er zijn drie fases die bij een verbonden partij van belang zijn.

1. de oprichtingsfase
2. de uitvoeringsfase
3. de evaluatie- en heroverwegingsfase.

Tijdens deze fase zijn de rollen verschillend. De uitwerking van deze drie fasen en daarbij horende kaders dienen om de uitvoering van de gemeentelijk taken rondom verbonden partijen te concretiseren.

### 5.1 Oprichtingsfase (fase 1)

De eerste fase staat in het teken van het doel van de verbonden partij en de afwegingen ten aanzien van de (samenwerkings-)vorm. De raad wordt op deze manier vroegtijdig betrokken bij het voornemen om een verbonden partij aan te gaan. Dit kan door middel van wensen en bedenkingen. Om deze afweging vorm te geven wordt het afwegingskader zelf doen/ samenwerken/ uitbesteden gehanteerd. Hierbij is rekening gehouden met de aspecten die in hoofdstuk 3 zijn benoemd.

In de Gemeentewet en de Wet gemeenschappelijke regelingen, is vastgelegd dat wanneer het college een gemeenschappelijke regeling wil oprichten (meestal gaat het namelijk om het uitbesteden van college taken en –bevoegdheden), de raad toestemming moet geven. Aan die formele toestemming gaat een stap vooraf, namelijk de gelegenheid van het indienen van een zienswijze door de raad op het ontwerp van de gemeenschappelijke regeling. De raad kan de toestemming alleen weigeren wegens strijd met het recht of met het algemeen belang. Als het gaat om de oprichting van een privaatrechtelijke verbonden partij, bijvoorbeeld een vennootschap, vereniging, coöperatie of stichting, wordt de raad in de gelegenheid gesteld zijn wensen en bedenkingen kenbaar te maken.

#### Oprichtings- en besluitvormingsproces

De fase van de totstandkoming is voor de gemeenteraad van groot belang. Op het moment dat het college de raad vraagt om wensen en bedenkingen of zienswijzen kenbaar te maken kan de gemeenteraad sturen op de kaders die worden vastgelegd voor een verbonden partij en daarmee ook toezien op de wijze waarop informatie voor de raden beschikbaar komt.

Daarom gelden bij het oprichten van of deelnemen aan een nieuwe verbonden partij de volgende uitgangspunten:

- Het college betreft de raad vroegtijdig bij het proces rondom oprichting van een verbonden partij. Dit begint al op het moment dat de vraag speelt of het college een nieuwe verbonden partij aangaat. Het al dan niet instellen van een adviescommissie van raadsleden in geval van de oprichting van een GR is hier onderdeel van.
- Het college stelt de raad in staat om een zienswijze af te geven ten aanzien van de op te richten verbonden partij.
- Het college neemt een collegebesluit met een voorstel tot deelname aan een verbonden partij op basis van het afwegingskader zelf doen/ samenwerken/ uitbesteden, waarin de verschillende stappen in de afwegingen helder moeten zijn. Hierbij worden ook de punten van de zienswijze voor de raad in meegenomen.
- In het raadsvoorstel dat hiervoor wordt opgesteld wordt een toelichting gegeven op de wijze waarop de governance op basis van sturing, beheersing, verantwoorden en toezicht ingericht wordt.

### **Aanvullende kaders privaatrechtelijke verbonden partij; integriteit en publiekbelang**

Het publiek belang dat de gemeente voor ogen heeft, dient zoveel mogelijk in de statuten van de privaatrechtelijke organisatie te worden vastgelegd. Het college ziet erop toe dat het publiek belang in de statuten wordt opgenomen en toetst periodiek (als onderdeel van de evaluatie, paragraaf 5.3) of het publieke belang nog steeds een deelneming in de rechtspersoon rechtvaardigt. Als het doel is bereikt of beter op andere wijze kan worden bereikt, dient de deelneming te worden beëindigd (ontbinding rechtspersoon, overdragen aandelen of beëindigen lidmaatschap). Deelneming is tenslotte een instrument om een doel te bereiken.

Het college beoordeelt of deelname in (het bestuur van) een privaatrechtelijke partij voldoet aan de kaders van bestuurlijke integriteit. Integriteit wordt als begrip mede ingevuld door objectiviteit en transparantie in gedrag en besluitvorming. Dus rechtmatig handelen, WNT is van toepassing, algemene beginselen behoorlijk bestuur, wet- en regelgeving en transparantie. (Informatie in principe openbaar toegankelijk is, tenzij het bedrijfsbelang zich daartegen verzet.)

## **5.2 Uitwerking Governance (fase 2)**

In het raadsvoorstel dat hiervoor wordt opgesteld wordt een toelichting gegeven op de wijze waarop de governance op basis van sturing, beheersing, verantwoorden en toezicht ingericht wordt.

De tweede fase staat in het teken van het uitwerken van de governance en besluitvorming. Ook hier wordt de raad bij betrokken. Voor de uitwerking van de governance wordt gebruik gemaakt van de algemene afspraken zoals beschreven in hoofdstuk 4. Vervolgens worden specifieke aandachtspunten weergegeven. Uitgangspunt is dat het stelsel van governance wordt beschreven en transparant wordt gemaakt. Aangezien verbonden partijen onderling sterk van elkaar kunnen verschillen is dit deels ook maatwerk.

### **Sturing, beheersing, verantwoording en toezicht van verbonden partijen in uitvoeringsfase**

De wijze waarop het college tijdens de uitvoeringsfase invulling geeft aan de gestelde (oprichtings-) kaders legt het college in deze nota vast. Hoewel de verbonden partijen over de portefeuilles zijn verdeeld, blijft het college als collectief verantwoordelijk voor alle verbonden partijen voor zowel de opdrachtgevers rol als de eigenaarsrol.

### **Verhouding en functiescheiding binnen het college**

Een van de belangrijkste risico's van een verbonden partij ontstaat door de zo genoemde "dubbele petten" problematiek. Als de eigenaars en opdrachtgevers belangen niet parallel lopen dan kan dat problemen opleveren, vooral als de rollen van eigenaar/opdrachtgever en bestuurder in één persoon, meestal de wethouder, verenigd zijn. Om deze problematiek te beperken is het college verantwoordelijk voor duidelijke functiescheiding van deze twee rollen.

De beleidsinhoudelijke wethouder is primair verantwoordelijk voor de inhoudelijke en beleidsbepalende kant van de verbonden partij en bewaakt het publiek belang en de realisatie van de gemeentelijke doelstellingen. De wethouder Financiën bewaakt de eigenaarsrol en de toezichthouders- aandeelhouders rol.

Naast deze bestuurlijke rolverdeling bij specifieke verbonden partijen, is de wethouder Financiën belast met de coördinatie van het thema verbonden partijen binnen de gemeente en ziet toe op de kwaliteit van de paragraaf Verbonden Partijen in de P&C documenten.

### **Agenda en voorgenomen besluiten en mandaten in college**

De agenda's van een verbonden partij worden voorafgaand aan de vergadering geagendeerd in het college. Deze agenda en specifiek de besluitpunten worden geagendeerd inclusief een integraal advies.

Het college bepaalt hoe er over de geagendeerde besluitpunten moet worden gestemd, en de afgevaardigde portefeuillehouder stemt in de vergadering zoals het college heeft besloten. Als de portefeuillehouder tijdens de vergadering besluiten moet kunnen nemen, moet het college hiervoor mandaat geven. Dit kan ook een beperkt (binnen bepaalde kaders) mandaat zijn.

Bij privaatrechtelijke verbonden partijen moet er een volmacht worden afgegeven aan de betreffende wethouder die de gemeente vertegenwoordigt in de leden- of aandeelhoudersvergadering. Zoals beschreven in artikel 171 van de Gemeentewet vertegenwoordigt de burgemeester de gemeente. Het beleidskader stelt vast dat de burgemeester dit mandaat per vergadering afgeeft en niet voor een gehele bestuursperiode om zo de beide rollen als eigenaar en opdrachtgever in het college te kunnen borgen.

De bestuurlijke vertegenwoordiger geeft in de eerstvolgende vergadering van het college een mondelinge terugkoppeling van hetgeen is besloten.

### **Integrale advisering**

Binnen de gemeentelijke organisatie moet op bestuurlijk niveau uiteindelijk een afweging wordt gemaakt tussen het opdrachtgevers- en eigenaarsbelang. Hiervoor dient ambtelijk integraal te worden geadviseerd vanuit beide belangen. Alleen binnen het gezonde spanningsveld tussen het eigenaars- en opdrachtgeversbelang kan de integrale advisering ontstaan die nodig is om op bestuurlijk niveau tot een goede belangenafweging te komen en goed risicomanagement toe te passen op een verbonden partij.

### **Informatie**

Publiekrechtelijke verbonden partijen hebben nagenoeg dezelfde rapportage cyclus als gemeenten. Bij private partijen is dit anders. Het is daarom belangrijk om bij de oprichting van private partijen de afspraken over informatievoorziening vooraf vast te leggen.

Voor een GR is deze vastgelegd in de Wgr. Daarom krijgen raden in een kort tijdsbestek ontwerpbegrotingen en jaarverslagen van diverse verbonden partijen. De gemeenteraad kan in de meeste gevallen een zienswijze indienen. Het college ondersteunt de raad bij het indienen van de zienswijze. Op basis van BBV-voorwaarden worden verbonden partijen jaarlijks gerapporteerd via de paragraaf verbonden partijen. Op basis van de Wgr hebben GR-en zelf een actieve informatieplichten dienen zij te voldoen aan het openbaar maken van stukken volgens de WOO (Wet open overheid).

### **Samenwerken**

Op besluiten die in een verbonden partij worden genomen heeft de gemeente altijd maar deels invloed. Er zitten ook andere partijen in een verbonden partij die andere wensen kunnen hebben dan de gemeente. In bestuurlijke onderhandelingen kan het daarom voorkomen dat besluiten net wel of net niet binnen het mandaat of grenzen vallen dat de wethouder heeft meegekregen van het college. Bestuurders hebben daarom de mogelijkheid om bij moeilijke besluiten te stemmen onder voorbehoud van goedkeuring van zijn/haar college.

Grip houden op een verbonden partij en sturen op risico's is lastig omdat verbonden partijen meerdere deelnemers hebben. Daarom trekken we waar mogelijk op met andere Friese gemeenten om de grip op verbonden partijen te vergroten en gezamenlijk sturing vorm te geven. We nemen hierin een actieve houding in door waar mogelijk samen met andere gemeente risicoanalyses te maken en sturingsafspraken af te stemmen.

### **Deelname in dagelijks besturen/directie van een verbonden partij**

Soms wordt een wethouder vanuit het AB of de ALV benoemd tot bestuurder van een verbonden partij. Deze rol vervult de wethouder niet vanuit zijn bestuurlijk mandaat. Hij heeft daarmee als DB-lid een andere rol en verantwoordelijkheid dan als AB-lid. In de praktijk kan dit complex zijn. Bijvoorbeeld wanneer een wethouder als DB-lid instemt met iets waar hij, vanuit het collegestandpunt in het AB tegen moet stemmen. Het is voor een DB-lid belangrijk om dit vooraf scherp te hebben en als college gezamenlijk hier alert op te zijn.

Advisering van een lid in het dagelijks bestuur van een gemeenschappelijke regeling ligt bij de adviseurs van de gemeenschappelijke regeling zelf.

Daarnaast heeft een DB-lid een verantwoordelijkheid als het gaat om het functioneren van de verbonden partij. Zo legt het DB een rechtmatigheidsverantwoording af aan het AB, is het DB verantwoordelijk voor het voldoen aan diverse wet- en regelgeving als bijvoorbeeld de AVG en de Woo.

### **Rechtmatigheidsverantwoording**

Publiekrechtelijke verbonden partijen hebben met betrekking tot rechtmatigheid een eigen verantwoordingsplicht. Bij gemeenschappelijke regelingen is de rechtmatigheidsverantwoording onderdeel van de jaarrekening. Het kan voorkomen dat de rechtmatigheidsverantwoording van de gemeente wordt beïnvloed door het niet rechtmatig handelen van een verbonden partij. In dat geval neemt de gemeente passende maatregelen zodat voorkomen wordt dat eventueel niet-rechtmatig handelen de gemeentelijke rechtmatigheid beïnvloedt.

## **5.3 Evaluatie- en heroverwegingsfase (fase 3)**

Relaties met een verbonden partij worden vaak aangegaan voor onbepaalde tijd. In de loop van de jaren veranderen doelstellingen, prioriteiten en bestaat een risico dat er werkende weg anders wordt gehandeld dan oorspronkelijk de bedoeling was. En er zijn mogelijk veranderingen die een heroverweging vragen van de aangegane relatie met een verbonden partij. Jaarlijks, bij het jaarverslag en de begroting, wordt stil gestaan bij

ontwikkelingen rondom de verbonden partij en de mate waarin deelname in de verbonden partij bijdraagt aan de beleidsdoelen van de gemeente.

In het tweede jaar na oprichting van een (nieuwe verbonden partij) vindt een evaluatie plaats om te kijken of aanpassing nodig is in opdracht of governance. Dit is van belang omdat beoordeeld kan worden of gewenste werkwijze past binnen de gemaakte afspraken over governance (sturing/ beheersing/ verantwoording/ toezicht) en de opdracht helder is geformuleerd.

Voor bestaande verbonden partijen geldt dat een evaluatie plaats vindt op de volgende momenten:

- Verbonden partijen in risicocategorie (§4.2) hoog; om de twee jaar
- Verbonden partijen in risicocategorie (§4.2) gemiddeld; om de vier jaar
- Verbonden partijen in risicocategorie (§4.2) laag; om de zes jaar

Daarnaast kunnen er diverse veranderingen zijn die tussentijds een evaluatie vragen.

Een tussentijdse evaluatie vindt plaats wanneer:

- De doelstellingen van een verbonden partij wijzigen;
- Er sprake is van een fusie of integratie van betrokken partijen (dit heeft bijvoorbeeld invloed op sturing en beheersing);
- Eén van de deelnemende partijen uittreedt;
- De doelstellingen van de gemeente wijzigen, waardoor de verbonden partij niet langer of minder bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen;
- Uit de jaarlijkse risicoanalyse blijkt dat er sprake is van een significante toename van het risico van de verbonden partij.

De evaluatie wordt uitgevoerd aan de hand van het format evaluatie verbonden partijen (bijlage 2). Een evaluatie is signalerend; heroverweging vindt plaats via het afwegingskader.

### **Beëindiging verbonden partij**

Uit de evaluatie of door tussentijdse veranderingen kan besloten worden tot het beëindigen van een verbonden partij. Het beëindigen van deelname aan een verbonden partij verdient een zorgvuldige voorbereiding. De beëindiging kan financiële consequenties hebben. Ook moet helder zijn of en hoe de opdracht die er lag, op een andere manier moet worden voortgezet. Bij een voornemen tot beëindiging van deelname aan een verbonden partij wordt de raad hierover tijdig geïnformeerd. Uiteindelijke besluitvorming hierover ligt ook bij de raad.

### ***Beëindiging gemeenschappelijke regeling***

Veelal zullen in de GR bepalingen zijn opgenomen over wijziging van, opheffing van, toetreding tot en uittreding uit de regeling. Het ontwerp van een regeling, evenals wijzigingen, opheffing (meest vergaande vorm van wijziging), en toe- en uittreding wordt via een zienswijze procedure voorgelegd aan de raad.

### ***Beëindiging private verbonden partij***

Het college beëindigt de relatie met een private verbonden partij niet eerder dan nadat de gemeenteraad zijn wensen en bedenkingen kenbaar heeft gemaakt. Na ontvangst van de reactie van de gemeenteraad neemt het college een besluit tot beëindiging van de relatie met inachtneming van de eventueel geldende afspraken binnen de verbonden partij (statuten, dienstverleningsovereenkomst).

## Bijlage 1: Risicoanalyse verbonden partijen

| Financiële analyse                                              | Laag         | Gemiddeld               | Hoog         |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
| 1 Omvang jaarlijkse financiële bijdrage?                        | < €1.000.000 | €1.000.000 - €5.000.000 | > €5.000.000 |
| 2 Is het weerstandsvermogen van de verbonden partij toereikend? | Volledig     | Deels                   | Niet         |
| Benodigd gemeentelijk weerstandsvermogen op basis van           |              | €100.000 - €500.000     |              |
| 3 risico's bij de verbonden partij                              | < €100.000   | €500.000                | > €500.000   |
| 4 In hoeverre is de gemeente financieel aansprakelijk?          | Niet         | Gedeeltelijk            | Volledig     |
| 5 Is de organisatie in staat om financieel bij te sturen?       | Volledig     | Deels                   | Niet         |
| 6 Is de bedrijfsvoering van de organisatie op orde?             | Ja           | Gedeeltelijk            | Nee          |

| Reactie | Score |
|---------|-------|
|         |       |
|         |       |
|         |       |
|         |       |
|         |       |
|         |       |

Endconclusie:

| Bestuurlijke (inhoudelijke) analyse                                  | Laag              | Gemiddeld            | Hoog     |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|----------|
| In hoeverre komt het belang van Tytsjerksteradiel overeen met het    |                   |                      |          |
| 1 belang van de verbonden partij?                                    | Volledig          | Gedeeltelijk         | Minimaal |
| 2 Is er invloed op de samenstelling van het bestuur?                 | Ja                | Beperkt              | Nee      |
| 3 Is Tytsjerksteradiel vertegenwoordigd in het bestuur?              | Dagelijks Bestuur | Alg. Bestuur/ Overig | Nee      |
| 4 Zijn er duidelijke afspraken over doelen en te leveren prestaties? | Niet              | Gedeeltelijk         | Nee      |
| 5 Zijn er duidelijke afspraken over informatievoorziening?           | Ja                | Gedeeltelijk         | Nee      |
| In hoeverre zijn de te leveren prestaties van invloed op de          |                   |                      |          |
| 6 realisatie van de gemeentelijke beleidsdoelstellingen?             | Minimaal          | Gemiddeld            | Maximaal |
| 7 Wat is de mate van bestuurlijke relevantie?                        | Laag              | Gemiddeld            | Hoog     |

| Reactie | Score |
|---------|-------|
|         |       |
|         |       |
|         |       |
|         |       |
|         |       |
|         |       |

Endconclusie:

|                    |                    |      |           |      |
|--------------------|--------------------|------|-----------|------|
| Financieel risico  | Hoog               |      |           |      |
|                    | Gemiddeld          |      |           |      |
|                    | Laag               |      |           |      |
| Risicomatrix<br>TD |                    | Laag | Gemiddeld | Hoog |
|                    | Bestuurlijk risico |      |           |      |

## Bijlage 2: format evaluatie verbonden partijen

Dit evaluatieformat maakt onderdeel uit van de Nota verbonden partijen 2026–2030. Het format wordt gebruikt bij de periodieke evaluatie van verbonden partijen. De evaluatie richt zich op het functioneren van de bestaande samenwerking. Als uit de evaluatie blijkt dat daartoe aanleiding bestaat, wordt het afwegingskader ‘zelf doen – samenwerken – uitbesteden’ toegepast.

### Evaluatie functioneren

Beoordeel per onderdeel het functioneren van de verbonden partij.

Ken een score toe: 3 = goed, 2 = voldoende, 1 = onvoldoende.

| Onderdeel                                                  | Score (1-3)    | Toelichting |
|------------------------------------------------------------|----------------|-------------|
| Bijdrage aan gemeentelijke doelstellingen (doelrealisatie) | Kies een item. |             |
| Kwaliteit van uitvoering en dienstverlening                | Kies een item. |             |
| Financiële doelmatigheid en budgetdiscipline               | Kies een item. |             |
| Governance, sturing en bestuurlijke invloed                | Kies een item. |             |
| Informatievoorziening richting college en raad             | Kies een item. |             |
| Risicobeheersing en financieel risico                      | Kies een item. |             |

### Signalering (afwegingskader)

Beoordeel per criterium of er aanleiding is om de huidige uitvoeringsvorm te heroverwegen.

Gebruik: 0 = geen aanleiding, 1 = beperkt, 2 = duidelijk.

| Criterium                                                             | Score (0-2)    | Toelichting |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|
| Regionale afstemming en schaal van de taak                            | Kies een item. |             |
| Kwaliteit van uitvoering                                              | Kies een item. |             |
| Beschikbaarheid en borging van expertise                              | Kies een item. |             |
| Kosten en doelmatigheid                                               | Kies een item. |             |
| Capaciteit en uitvoerbaarheid                                         | Kies een item. |             |
| Kwetsbaarheid en continuïteit                                         | Kies een item. |             |
| Bestuurlijke, politieke of maatschappelijke urgentie                  | Kies een item. |             |
| Periodieke heroverweging (zou opnieuw dezelfde keuze worden gemaakt?) | Kies een item. |             |

## Conclusie en beslismoment

Op basis van de toegekende scores wordt een totaaloordeel gevormd:

Evaluatie functioneren (max. 18 punten):

- 15–18 punten: goed
- 10–14 punten: voldoende (met aandachtspunten)
- minder dan 10 punten: onvoldoende

Signalering afwegingskader (max. 16 =punten):

- 0–4 punten: geen aanleiding tot heroverweging
- 5–7 punten: aandachtspunt
- 8 punten of hoger: aanleiding tot heroverweging

## Besluit:

Kies een vakje (☐ / ☒)

- ☐ Voortzetten zonder aanpassingen
- ☐ Voortzetten met verbetermaatregelen
- ☐ Toepassen afwegingskader (heroverweging organisatievorm)

m

r

***h***

*f*

*n*

***j***

*b*

*S*

***s***

*e*

*g*

***e***