

Inleiding Samenwerking

Gezien de breedte van het gemeentelijk takenpakket, werkt de gemeente met veel verschillende actoren samen. Hiervoor heeft de gemeente vele samenwerkingsvormen om uit te 'kiezen'; variërend van periodiek overleg met omliggende gemeenten tot het aangaan van een verbonden partij.

Voordelen van samenwerking

Voor zowel de gemeente als de inwoners kent samenwerking veel voordelen. Door samen te werken in een groter verband, is het mogelijk de maatschappelijke effecten van beleid te vergroten.

Samenwerking op één terrein kan daarnaast ook de samenwerking op andere terreinen vergemakkelijken als gevolg van onderling begrip en bekendheid.

Andere voordelen van samenwerking zijn:

- Mogelijkheid tot kennisdeling;
- Grotere dienstverleningsmogelijkheden richting de inwoner;
- Vergroten van de continuïteit van dienstverlening;
- Betere onderhandelingspositie als onderdeel van een samenwerkingsverband;
- Goedkopere ontwikkeling van (nieuwe) diensten of producten;
- Behalen van schaal- en kostenvoordelen.

Nadelen van samenwerking

Afhankelijk van de vorm van samenwerking die gekozen wordt, kan samenwerking leiden tot een vermindering van politieke controle op de aansturing en uitvoering van taken door de gemeenteraad. Dit is een automatisch gevolg van het overhevelen van taken naar een andere gemeente of een nieuw op te zetten (publiekrechtelijke) organisatie.

Daarnaast kan frictie tussen samenwerkingspartners op één terrein 'overlopen' naar andere dossiers waardoor de samenwerking als geheel wordt bemoeilijkt.

Regionale samenwerking

De Gemeente Leidschendam-Voorburg werkt veel samen met omliggende gemeenten. Dit kan zijn als onderdeel van een wettelijk verplichte verbonden partij (denk aan de Omgevingsdienst Haaglanden) maar ook een samenwerkingsconstructie met de gemeente Westland die voor de gemeente het ICT-beheer en –onderhoud verzorgt. Zie voor de samenwerkingsverbanden van de Gemeente Leidschendam-Voorburg en de partners waarmee, in geval van Gemeenschappelijke Regelingen, wordt samengewerkt de Bijlages 1 en 2.

Onderliggend doel van iedere (regionale) samenwerking is het vergroten van de dienstverlening aan de inwoners.

Verbonden Partijen

Een bijzonder vorm van samenwerken vormen de Verbonden Partijen. Deze zijn minder vrijblijvend dan bijvoorbeeld een samenwerking op basis van inkoopafspraken. Hierdoor is het risico voor de gemeente groter en dit vraagt om een goede sturing en beheersing.

De definitie van een verbonden partij is volgens het BBV (Besluit Begroting en Verantwoording):

*Een privaatrechtelijke of een publiekrechtelijke organisatie waarin de gemeente een **bestuurlijk** én een **financieel** belang heeft.*

Bestuurlijk belang: zeggenschap uit hoofde van vertegenwoordiging in het bestuur hetzij uit hoofde van stemrecht.

Financieel belang: 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 indien de verbonden partij haar verplichtingen niet nakomt.

Onderverdeling Verbonden Partijen

Onder de noemer 'Verbonden Partijen' valt een grote verscheidenheid aan samenwerkingsverbanden waar een gemeente in kan participeren. Schematisch ziet de onderverdeling er als volgt uit:

Verbonden Partijen	Gemeenschappelijke regelingen	Regeling zonder meer
		Openbaar lichaam met rechtspersoonlijkheid
		Gemeenschappelijke orgaan zonder rechtspersoonlijkheid
		Bedrijfsvoeringsorganisatie (rechtspersoon)
		Centrumgemeente
	Vennootschappen & corporaties	
	Stichtingen & verenigingen	
	Overige verbonden partijen	

Gemeenschappelijke regelingen

- *Regeling zonder meer*; een lichte vorm van samenwerking tussen gemeenten. Voorbeelden zijn convenanten, intentieovereenkomsten, bestuursafspraken.
- *Openbaar lichaam met rechtspersoonlijkheid*; Een openbaar lichaam heeft rechtspersoonlijkheid zodat het zelfstandig kan optreden in het maatschappelijk verkeer. Gemeenten die deelnemen aan een openbaar lichaam kunnen taken en bevoegdheden delegeren aan het openbaar lichaam.
- *Gemeenschappelijk orgaan zonder rechtspersoonlijkheid*; Een lichte vorm van samenwerking waarbij het personeel van het orgaan altijd in dienst is bij één van de deelnemende partijen. Sterke sturing vanuit de gemeente is vereist.
- *Bedrijfsvoeringsorganisatie*; een vorm van samenwerking met een **enkelvoudig** bestuur. De bedrijfsvoeringsorganisatie kan uitsluitend worden ingesteld bij zogenoemde collegeregelingen, regeling waaraan uitsluitend colleges van burgemeester en wethouders deelnemen. Dit beperkt de bestuurlijke druk op de gemeentelijke organisatie.
- *Centrumgemeente*: een vorm van samenwerking waarbij één bestuursorgaan taken mandateert aan een ander bestuursorgaan.

Afwegingskader Verbonden Partijen

Inleiding Afwegingskader

De geldstromen die vanuit de gemeente naar de verschillende Verbonden Partijen gaan, zijn aanzienlijk en zij vormen een substantieel deel van de begroting van de gemeente. Doordat het college en de raad op afstand worden geplaatst, is een andere manier van sturing en beheersing gewenst om toch financieel en bestuurlijk *in control* te blijven.

Dit kan vormgegeven worden door op gezette tijden het belang van een samenwerking te overwegen en (her)evalueren. Met dit doel is het Afwegingskader Verbonden Partijen opgezet.

Doel afwegingskader

Het Afwegingskader is opgezet om:

1. Te kunnen komen tot een afgewogen beslissing over wel of niet samenwerken in de vorm van een Verbonden Partij;
2. Handvatten te geven om op elk moment in de 'levenscyclus' van een VP de juiste vragen te stellen over het nut en noodzaak van deelname en de kansen (en risico's) die deelname aan een VP met zich meebrengt;
3. Op basis van deze antwoorden kan het College, en de Raad, voorzien worden van goed advies op elk gewenst moment op basis waarvan een politieke afweging kan worden gemaakt.

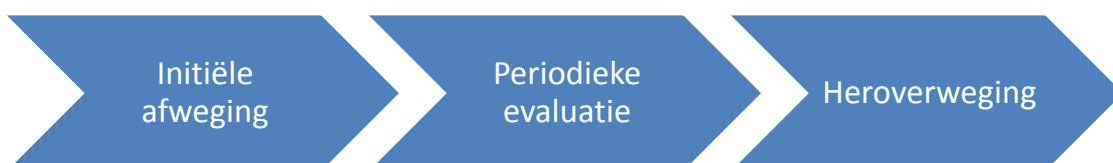
Politieke afweging

Op basis van het voorliggende afwegingskader kan een onderbouwd oordeel worden gegeven over de effectiviteit en de efficiency van een samenwerking en de voorgestelde vorm van samenwerking.

Over de politieke wenselijkheid zegt het Afwegingskader minder. Dit betreft immers een politieke afweging die gemaakt wordt door de raad waarbij uitkomsten van het Afwegingskader wel meegenomen worden in de bredere besluitvorming.

Levenscyclus Verbonden Partij

Globaal bestaat de 'levenscyclus' van een verbonden partij uit drie fases: het opstarten van de samenwerking, de samenwerking en het stopzetten van de samenwerking. Voor elk van deze fases zijn sets met vragen ontwikkeld op basis waarvan een gedegen oordeel kan worden gevormd over de wenselijkheid, effectiviteit en efficiency van de samenwerking.



Initiële afweging

Voor het opstarten van een Verbonden Partij, dan wel het besluit deel te nemen aan een al bestaande verbonden partij, dient eerst de afweging gemaakt te worden wat de meest geijkte wijze van samenwerking is voor een bepaalde situatie of doelstelling. Hiertoe is een zogenaamde beslisboom ontwikkeld.

Beslisboom

Binnen de beslisboom zijn drie hoofdvragen:

- A. Willen we gaan samenwerken?
- B. Hoe gaan we samenwerken?
- C. In welke vorm gaan we samenwerken?

Willen we gaan samenwerken?

Of de gemeente wil gaan samenwerken, hangt voor een groot deel af van de (schaal-) voordelen die de gemeente kan behalen door samen te werken.

Denk hierbij aan vragen als:

- 1. Levert samenwerking (schaal- of strategische) voordelen op?
- 2. Kan samenwerking leiden tot meer effectiviteit van het beleid?
- 3. Wat zijn de productiekosten?
- 4. Wat zijn de transactiekosten?
- 5. Wat zijn de noodzakelijke investeringen?
- 6. Aanvullende overwegingen
 - a. Gewenste flexibiliteit
 - b. Beïnvloedingsmogelijkheden en democratische controle vanuit college en raad
 - c. Kosten van eventuele beëindiging van de samenwerking
 - d. Bestuurlijke risico's
 - e. Sociale aspecten als het vertrouwen in en de bekendheid van de samenwerkingspartners, mogelijke belangenconflicten tussen potentiële partners

Hoe gaan we samenwerken?

Hierbij gaat het om de gewenste mate van invloed en zeggenschap door de gemeente. Er is hier sprake van grote diversiteit aan politiek/bestuurlijke, maatschappelijk, financiële gemotiveerde afwegingen.

Zo is het van belang van te voren te bepalen of de gemeente in voldoende mate de door de raad gewenste vrijheid behoudt om eigen beleid te voeren.

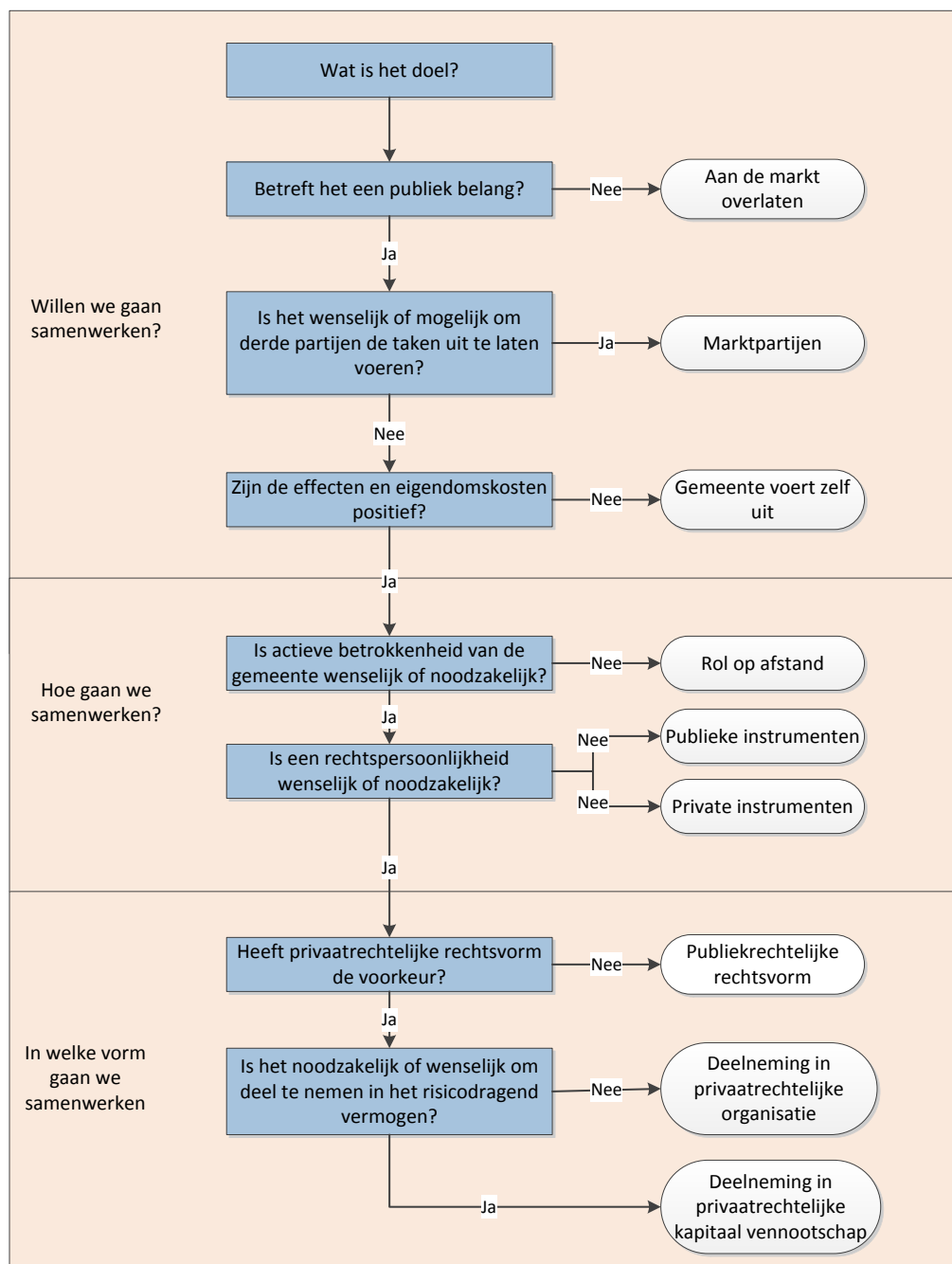
Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het noodzakelijk dat college en raad al in een vroeg stadium samen optrekken in de afweging te komen tot een verbonden partij in te stappen bij een bestaande verbonden partij.

In welke vorm gaan we samenwerken?

De keuze of een samenwerking een publiekrechtelijke of privaatrechtelijke vorm krijgt, is afhankelijk van de afstand waarop de nieuwe Verbonden Partij wordt gezet. Als een meer beleidsmatige en bestuurlijke invloed gewenst is, krijgt een publiekrechtelijke vorm de voorkeur.

Als na het doorlopen van de beslisboom is gebleken dat het deelnemen in een verbonden partij de meest geschikte wijze is om het gestelde doel te bereiken, volgt de afweging of een nieuwe verbonden partij moet worden opgericht of dat aangesloten kan worden bij een al bestaande verbonden partij.

Beslisboom Samenwerkingsverbanden



Deelname bestaande verbonden partij

Als een bestaande verbonden partij in de regio aanwezig is, kan gekozen worden om, met instemming van de deelnemende gemeenten, en de eigen gemeenteraad, toe te treden tot deze verbonden partij.

Voorafgaand aan deze toetreding zal vanuit de gemeente een zogenaamde risico-scan worden uitgevoerd op de verbonden partij om de voor- en nadelen van deelname in kaart te brengen.

De risico-scan richt zich op de terreinen:

- A. Politiek belang
- B. Kwaliteit van de organisatie
- C. Kwaliteit van de interne processen
- D. Omgeving
- E. Eigenaarsbelang
- F. Financiële flexibiliteit
- G. Financieel resultaat
- H. Invulling van de governance-structuur
- I. Kwaliteit van de ambtelijke samenwerking

Voor de volledige vragenlijst; zie Bijlage 3.

Periodieke evaluatie

Gedurende de samenwerking is het van belang om 'de vinger aan de pols' te houden; de periodieke evaluatie. Gekozen is om de check op de samenwerking te laten plaatsvinden op twee momenten per jaar; als onderdeel van de jaarlijkse Begrotingscyclus en als onderdeel van de P&C-cyclus.

Voor de check worden de vragen uit de risico-scan (zij Bijlage 3) gebruikt. In sommige gevallen kan volstaan worden met een beperkte scan. Afhankelijk van de situatie zal de volledige scan plaatsvinden. Naast deze vragen, worden per Verbonden Partij ook enkele specifieke vragen over de doeltreffendheid van deelname aan een Verbonden Partij gesteld.

Het besluit of een afgezwakte of volledige scan noodzakelijk is, hangt af van enkele factoren, zoals:

- Financiële situatie van de verbonden partij (positief of negatief jaarresultaat);
- Omgeving waarin de verbonden partij opereert (stabiel of niet);
- Aanwezigheid van politieke discussie rondom de verbonden partij;
- Interne situatie van een verbonden partij.

Zij Bijlage 5 voor de beslisboom risico-scan.

Heroverweging

De halfjaarlijkse scan (= periodieke evaluatie) kijkt naar de stand van zaken van een verbonden partij maar richt zich in mindere mate op de doelmatigheidsvraag: behaalt de gemeente de gewenste doelen door deelname aan de verbonden partij.

Deze vraag dient op gezette tijden, eens per vier jaar, wel gesteld te worden. Deze heroverweging richt zich wel op het nut en noodzaak van de samenwerking en de vorm van de samenwerking.

Dit leidt tot een heroverweging die zich richt op de volgende terreinen/ vragen:

- A. Toetsing van het publiek belang
- B. Toetsing corporate governance en de passendheid van de rechtsvorm
- C. Toetsing van de informatievoorziening
- D. Toetsing van het waarborgen van de doelmatigheid
- E. Toetsing van vormgeving en sturingsrelatie tussen gemeente en de verbonden partij
- F. Toetsing van de effecten van een eventuele heroverweging

Zie voor de specifieke vragen Bijlage 4.

Uitkomst van de heroverweging

De heroverweging kan leiden tot vier scenario's.

- I. Continuering van deelname aan de verbonden partij
- II. Continuering van de deelname met enkele kleine veranderingen of verbeteringen
- III. De gemeentelijke betrokkenheid/ rol in meer of mindere mate wijzigen
- IV. Beëindiging van de deelname, opheffing of verkoop van de verbonden partij

Toezicht op een Gemeenschappelijke Regeling

De wijze waarop de raad en college toezicht kunnen uitoefenen op een verbonden partij, hangt af van de vorm die de verbonden partij heeft.

Naast de al bestaande vijfdeling van Gemeenschappelijke Regelingen, is er ook sprake van een drie-deling van GR'en waarbij het onderscheid wordt gemaakt tussen een collegeregeling, een raadsregeling en een gemengde regeling.

De gekozen vorm is van grote invloed op de rol die de raad en college spelen bij de oprichting van een gemeenschappelijke regeling.

Vorm	Rol College	Rol Raad
Raadsregeling	Het college kan concepten voorbereiden	De raad beslist
Collegeregeling	Het college beslist definitief, na toestemming van de raad	De raad moet toestemming verlenen, voordat het college definitief beslist. Raad kan samenwerking formeel tegenhouden
Gemengde regeling	De raad en college beslissen gezamenlijk en komen tot een gelijkkluidend besluit.	

De keuze voor een raad- of collegeregeling heeft ook gevolgen voor de aansturing van een GR. In geval van een raadsregeling, bestaat het (algemeen) bestuur van een GR *uitsluitend* uit raadsleden. In geval van een gemengde regeling kunnen ook wethouders zitting hebben in het bestuur. In geval van een collegeregeling, hebben enkel collegeleden zitting in het (algemeen) bestuur. Vanuit het algemeen bestuur wordt een dagelijks bestuur gekozen.

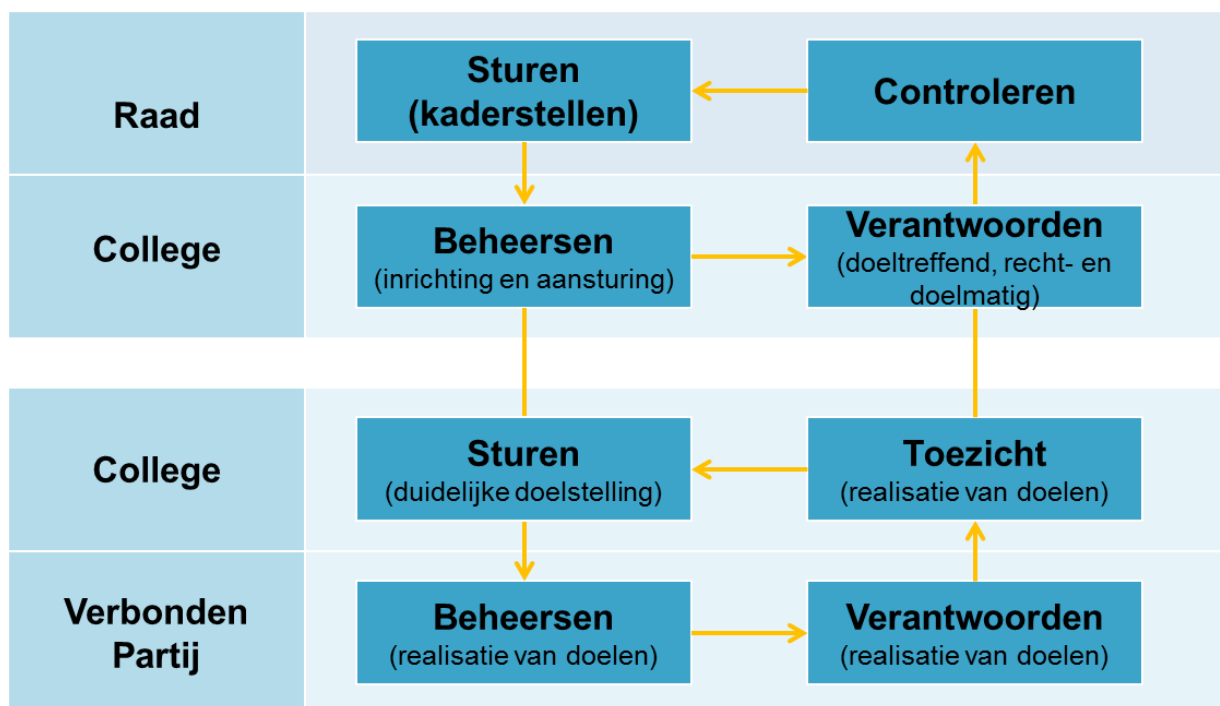
Indien de collegeregeling leidt tot de oprichting van een bedrijfsvoeringsorganisatie (dit kan alleen een collegeregeling zijn), is er sprake van een één ledig bestuur, bestaande uit leden van de colleges van de deelnemende gemeenten.

Ook de wijze waarop verantwoording moet worden afgelegd aan de raad, en de mogelijkheden die de raad heeft om consequenties te verbinden aan deze verantwoording, verschilt per regeling. Zo kan binnen een raadsregeling, de raad besluiten om het door hem aangewezen lid van het AB ontslag te verlenen in geval van een gebrek aan vertrouwen.

Een ander voorbeeld is de wijze waarop de raad invloed kan uitoefenen op de begroting van een GR. In geval van een bedrijfsvoeringsorganisatie is deze invloed, met de zienswijze-procedure, beperkt.

Rolverdeling tussen raad en college

Globaal kan de rolverdeling tussen raad – college – verbonden partij als volgt worden weergegeven:



De Raad fungeert als opdrachtgever richting het college die op basis van kaders gesteld door de raad de werkwijze bepaalt. Richting de Verbonden Partij is het college de opdrachtgever voor wat betreft de uitvoering van de werkzaamheden (en de realisatie van de doelen).

Binnen de drie hoofdfases van de levenscyclus van een Verbonden Partij (initiële afweging, periodieke evaluatie, heroverweging) kan de rol van de raad als volgt worden omschreven:

Initiële afweging

De gemeenteraad stelt kaders en geeft een oordeel over de deelname aan een samenwerking in de vorm van een verbonden partij.

Periodieke evaluatie

De gemeenteraad controleert de werking van de verbonden partijen, onder meer tijdens de jaarlijkse begrotingscyclus. Verder heeft de raad een kaderstellende rol richting de verbonden partijen (bijvoorbeeld via het geven van de zienswijze op de begroting).

Heroverweging

De gemeenteraad stelt de kaders en kan het college de opdracht geven een samenwerking te evalueren. Daarnaast kan de raad oordelen over het voornemen een samenwerkingsverband te beëindigen.

Bijlage1 Samenwerkingsverbanden Gemeente Leidschendam- Voorburg per 1-1-2018

Samenwerkingsverband	Type	Verplichting/ Vrijwillig
Eneco Holding NV	NV	Vrijwillig
Stedin Holding NV	NV	Vrijwillig
NV Bank Nederlandse Gemeenten	NV	Wettelijke verplichting
Uitbesteding ICT	Inkoopcontract	Vrijwillig
Rekenkamercommissie	Gemeentelijke verordening	Vrijwillig
Omgevingsdienst Haaglanden	GR – Openbaar lichaam	Wettelijke verplichting
Veiligheidsregio Haaglanden	GR – Openbaar lichaam	Wettelijke verplichting
Uitbesteding Historisch Archief	Dienstverleningsovereenkomst	Vrijwillig
Avalex	GR - Bedrijfsvoeringsorganisatie	Vrijwillig
Landschapstafel Duin, Horst & Weide	Intentieverklaring	Vrijwillig
MRDH	GR – Openbaar lichaam	Vrijwillig
VOF Damcentrum	VOF (PPS)	Vrijwillig
GGD – Veilig Thuis Haaglanden	GR – Openbaar lichaam	Wettelijke verplichting
H10 (Inkoopbureau Jeugdhulp)	Bestuurlijk overleg/ GR – Openbaar lichaam	Vrijwillig
JGS Zuid-Holland West	Stichting	Vrijwillig
DSW	GR – Openbaar lichaam	Vrijwillig
H6 arbeidsmarkt regio	Verplichting tot samenwerking	Wettelijke verplichting
Uitvoering Leerplicht RMC taken	Samenwerking Wassenaar	Vrijwillig
Uitvoering sociale recherche	Inkoopafspraken	Vrijwillig
Uitvoering Werk en inkomenstaken	Samenwerking Duivenvoorde	Vrijwillig
Dunea NV	NV	Vrijwillig

Bijlage 2 Partners in Gemeenschappelijke regelingen van de Gemeente Leidschendam-Voorburg per 1-1-2018

Gemeenschappelijke regeling	Deelnemende gemeenten
GGD / Veilig Thuis Haaglanden	Den Haag, Delft, Leidschendam-Voorburg, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk, Wassenaar, Westland, Zoetermeer
H10 inkoopbureau Jeugdhulp	Delft, Den Haag, Leidschendam-Voorburg, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk, Voorschoten, Wassenaar, Westland, Zoetermeer
Veiligheidsregio Haaglanden	Delft, Den Haag, Leidschendam-Voorburg, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk, Wassenaar, Westland, Zoetermeer
Avalex	Delft, Leidschendam-Voorburg, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk, Wassenaar
DSW	Leidschendam-Voorburg, Rijswijk, Zoetermeer
Omgevingsdienst Haaglanden (ODH)	Provincie Zuid-Holland, Delft, Den Haag, Leidschendam-Voorburg, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk, Wassenaar, Westland, Zoetermeer
Metropool regio Rotterdam Den Haag (MRDH)	Albrandswaard, Barendrecht, Brielle, Capelle a/d IJssel, Delft, Den Haag, Hellevoetsluis, Krimpen a/d IJssel, Lansingerland, Leidschendam-Voorburg, Maassluis, Midden-Delfland, Nissewaard, Pijnacker-Nootdorp, Ridderkerk, Rijswijk, Rotterdam, Schiedam, Vlaardingen, Wassenaar, Westland, Westvoorde, Zoetermeer

Bijlage3 Risico-scan

Voor het ondervangen van risico's is het noodzakelijk inzicht te krijgen in:

- De baten en kosten van de samenwerking voor elk van de verbonden partijen;
- De afhankelijkheid van sleutelpersonen bij verbonden partijen;
- Transparantie bij de partijen over eigen belangen;
- Samenhang en verschillen tussen de besturing van de samenwerking en de besturing van de doorontwikkeling;
- De effecten van bezuinigingsopgaven bij verbonden partijen voor de bestaande samenwerking.

Het uitvoeren van een risicoscan kan hierbij behulpzaam zijn.

Naam verbonden partij

1. Politiek belang

Vraag 1 Welk percentage stemmen bezit de Gemeente Leidschendam-Voorburg als eigenaar in de verbonden partij?

Toelichting Het gaat het om het formele stemrecht van de Gemeente Leidschendam-Voorburg in het algemeen bestuur of aandeelhoudersvergadering van de verbonden partij.

	Meer dan 20%	10-20%	5-10%	1-5%
Antwoord				

Toelichting

Vraag 2 Hoe groot is de bestuurlijke invloed van de Gemeente Leidschendam-Voorburg in de verbonden partij?

Toelichting Hierbij weegt ook de formele invloed die de Gemeente Leidschendam-Voorburg heeft in de partij mee.

	Zeer Hoog	Hoog	Laag	Zeer Laag
Antwoord				

Toelichting

Vraag 3 Hoe groot is het maatschappelijke risico van de verbonden partij?

Toelichting Het maatschappelijk risico hangt samen met de zichtbaarheid en het belang van de verbonden partij voor de samenleving. Een voorbeeld van een maatschappelijk risico is imagoschade, die de gemeente oploopt, door een fout van de verbonden partij.

	Zeer Laag	Laag	Hoog	Zeer Hoog
Antwoord				

Toelichting

Vraag 4 De gemeentelijke beleidsdoelstellingen staan beschreven het meerjarenplan. In hoeverre zijn de te leveren prestaties van de verbonden partij van invloed op de realisatie van deze gemeentelijke beleidsdoelstellingen?

	Zeer Laag	Laag	Hoog	Zeer hoog
Antwoord				

Toelichting

Vraag 5 Hoe vaak is de verbonden partij onderdeel van de politieke discussie?

	Nooit	Zelden	Vaak	Zeer vaak
Antwoord				

Toelichting

2. Kwaliteit van de organisatie

Vraag 6 Hoe zou u het functioneren van het bestuur van de verbonden partij typeren?

Toelichting Het bestuur bestaat uit het algemeen bestuur, het dagelijkse bestuur of de aandeelhoudersvergadering. Het functioneren wordt bepaald door onder andere de deskundigheid en stabiliteit van het bestuur.

	Goed	Voldoende	Matig
Antwoord			

Toelichting

Vraag 7 Hoe zou u de deskundigheid van de directie van de verbonden partij typeren?

Toelichting Onder deskundigheid wordt verstaan de bekwaamheid van de personen op het gebied van kennis, vaardigheden, stabiliteit en competenties.

	Goed	Voldoende	Matig
Antwoord			

Toelichting

Vraag 8

Hoe zou u de deskundigheid van de financiële functie van de verbonden partij typeren?

Toelichting

Onder deskundigheid wordt verstaan de bekwaamheid van de personen op het gebied van kennis, vaardigheden, stabiliteit en competenties.

	Goed	Voldoende	Matig
Antwoord			

Toelichting

Vraag 9

Beschikt de verbonden partij over een onafhankelijk toezichtsorgaan?

	RvT/RvC	Informeel toezicht	Nee
Antwoord			

Toelichting

3. Kwaliteit van de interne processen

Vraag 10

Hoe werkt het risicomanagement systeem?

Toelichting

Bij de beantwoording van deze vraag is het noodzakelijk om na te gaan of het noodzakelijk is voor de verbonden partij om een risicomanagementsysteem te gebruiken. Door de omvang of de aard van de activiteiten van de verbonden partij kan het zijn dat een risicomanagementsysteem niet noodzakelijk wordt geacht. In dat geval kan de vraag met niet van toepassing (NVT) worden beantwoord.

	NVT	Structureel	Incidenteel	Is er niet
Antwoord				

Toelichting

Vraag 11

Hoe werkt het kwaliteitsmanagementsysteem?

Toelichting

Een kwaliteitsmanagementsysteem richt zich op het beheersen en optimaliseren van de bedrijfsprocessen met als doel fouten en verspillingen zichtbaar te maken en producten en diensten continu te verbeteren. Voorbeelden hiervan zijn het INK-model, ISO certificering, Six Sigma en de Plan-Do-Check-Act cyclus. De omvang of de aard van de activiteiten van der verbonden partij kunnen ervoor zorgen dat een kwaliteitsmanagementsysteem niet noodzakelijk wordt geacht. In dat geval kan de vraag met niet van toepassing (NVT) worden beantwoord.

	NVT	Structureel	Incidenteel	Is er niet
Antwoord				

Toelichting

Vraag 12 Zijn taken/bevoegdheden/verantwoordelijkheden helder belegd binnen de organisatie van de verbonden partij?

	Ja	Nee
Antwoord		

Toelichting

Vraag 13 Is de administratieve organisatie en de interne control binnen de organisatie van de verbonden partij op orde?

	Goed	Voldoende	Matig
Antwoord			

Toelichting

4. Omgeving

Vraag 14 Wat is de komende begrotingsperiode de impact op de verbonden partij als gevolg van wijzigingen in de wet- en regelgeving?

	Zeer weinig impact	Weinig impact	Veel impact	Zeer veel impact
Antwoord				

Toelichting

Vraag 15 Hoe zou u de afzetmarkt typeren waarop de verbonden partij opereert?

Toelichting De afzetmarkt bestaat uit de afnemers van de producten en/of diensten van de verbonden partij. De afnemers kunnen private partijen, publieke partijen of particulieren zijn.

	Stabiel	Dynamisch	Turbulent
Antwoord			

Toelichting

Vraag 16 Hoe zou u het beleidsveld van de Gemeente Leidschendam-Voorburg typeren waarop de verbonden partij opereert?

Toelichting Het gaat hier om de verwachte veranderingen ten opzichte van het beleid van de Gemeente Leidschendam-Voorburg, welke van invloed kunnen zijn op de verbonden partij.

	Stabiel	Dynamisch	Turbulent
Antwoord			

Toelichting

Vraag 17 In hoeverre acht u de verbonden partij in staat om op toekomstige veranderingen uit de omgeving te anticiperen en te reageren?

	Uitstekend	Goed	Matig	Slecht
Antwoord				

Toelichting

5. Eigenaarsbelang

Vraag 18 Wat is de financiële bijdrage van de Gemeente Leidschendam-Voorburg in de verbonden partij in het aankomende begrotingsjaar

Antwoord	
----------	--

Toelichting

Vraag 19 Hoe groot is het relatieve financiële aandeel ten opzicht van de begroting in de verbonden partij in het aankomende begrotingsjaar?

	0-10%	10-30%	30-50%	>50%
Antwoord				

Toelichting

Vraag 20 Hoe veel procent van de inkomsten, ten opzicht van de begroting, genereert de verbonden partij los van de bijdragen van alle eigenaren?

	>50%	30-50%	10-30%	0-10%
Antwoord				

Toelichting

Vraag 21 Wat is de rechtsvorm van de verbonden partij? (aansprakelijkheid)

	BV/NV	Stichting	Stichting met aanvullende afspraken of garantiestelling	Gemeenschappelijke regeling
Antwoord				

Toelichting

6. Financiële flexibiliteit

Vraag 22 Welk percentage van de kosten in de begroting is direct beïnvloedbaar?

Toelichting Welk percentage van de kosten uit de begroting kan de verbonden partij zelf beïnvloeden om financieel bij te sturen, zodat er geen beroep gedaan hoeft te worden op een financiële bijdrage van de eigenaren?

	>50%	50-30%	30-10%	<10%
Antwoord				

Toelichting

Vraag 23 Is het weerstandsvermogen/ solvabiliteit op een voldoende niveau binnen de verbonden partij?

Toelichting Het weerstandsvermogen/ de solvabiliteit is op een voldoende niveau als de verbonden partij in staat is om zelfstandig financiële tegenvallers op te vangen.

	Uitstekend	Voldoende	Onvoldoende	Slecht
Antwoord				

Toelichting

Vraag 24 Worden er in de begrotingsperiode grote veranderingen voorzien in de financiële situatie van de verbonden partij?

	Geen verandering	Geringe verandering	Grote verandering	Zeer grote verandering
Antwoord				

Toelichting

Vraag 25 Voldoet de gemeenschappelijke regeling aan de wettelijk gestelde kasgeldlimiet van 8,2%?

Toelichting De kasgeldlimiet stelt dat de kortlopende schulden, de vlottende passiva, maximaal 8,2% mag bedragen van de totale lasten uit de begroting.

	Voldoet	Voldoet niet
Antwoord		

Toelichting

Vraag 26 Wat is de current ratio van de verbonden partij?

Toelichting De current ratio wordt berekend door de vlottende activa te delen door de vlottende passiva.

	>1,5	1,5-1	<1
Antwoord			

Toelichting

7. Financieel Resultaat

Vraag 27 Wat is het financiële resultaat van de verbonden partij in het voorgaande jaar?

Antwoord	
----------	--

Toelichting

Vraag 28 Was het financiële resultaat conform begroting?

	Beter	Conform verwachting	Slechter
Antwoord			

Toelichting

Vraag 29 Wordt er een aanvullende bijdrage verwacht in het aankomende begrotingsjaar om de begroting sluitend te maken?

Toelichting Het gaat hier om een aanvullende bijdrage aan bestaande activiteiten. Nieuwe activiteiten of een uitbreiding van activiteiten wordt buiten beschouwing gelaten.

	Nee	Ja
Antwoord		

Toelichting

Vraag 30 Wat is de reële financiële schade indien de verbonden partij failliet gaat of wordt beëindigd?

	<100.000	100.000-500.000	500.000-1.000.000	> 1.000.000
Antwoord				

Toelichting

8. Governance

Vraag 31 Is de informatievoorziening van de verbonden partij naar de Gemeente Leidschendam-Voorburg betrouwbaar?

Toelichting Onder informatievoorziening vallen het jaarverslag, de begroting en de tussenrapportages. Betrouwbaarheid wordt gedefinieerd als de juistheid, volledigheid en tijdigheid.

	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
Antwoord				

Toelichting

Vraag 32 Zijn de afspraken omtrent doelen en prestaties met de opdrachtgevers vastgelegd in een beleidsbegroting en/of aanvullende dienstverleningsovereenkomsten?

Toelichting Het gaat in dit geval om de afspraken van de verbonden partij met alle opdrachtgevers en niet alleen met de gemeente Leidschendam-Voorburg.

	Allebei	Alleen DVO	Alleen beleidsbegroting	Geen van beide
Antwoord				

Toelichting

Vraag 33 Hoe vaak per jaar worden de indicatoren/ prestaties beoordeeld door de verbonden partij?

	Maandelijks	Per kwartaal	Per halfjaar	Jaarlijks
Antwoord				

Toelichting

Vraag 34 Wordt er actief geïntervenieerd door de verbonden partij bij afwijkingen op de overeengekomen indicatoren en prestaties?

	Uitstekend	Goed	Matig	Slecht
Antwoord				

Toelichting

Vraag 35 Beschikt de organisatie over een goedkeurende verklaring van de accountant?

	Ja	Nee
Antwoord		

Toelichting

9. Kwaliteit van ambtelijke aansturing

Vraag 36 Is er sprake van periodiek overleg tussen de samenwerkende gemeenten?

Toelichting Denk aan overleggen tussen bestuurders, tussen ambtenaren, een controllers-overleg.

	Maandelijks	Per kwartaal	Half-jaarlijks	Jaarlijks	Nee
Antwoord					

Toelichting

Vraag 37 Is de aansturing/ het overleg tussen samenwerkende gemeenten van voldoende/ goede kwaliteit?

Toelichting Zijn de deelnemers aan de overleggen op de hoogte van de problematiek, stellen zij kritische vragen richting de Verbonden Partij, tonen zij commitment (aanwezigheid bij overleg).

	Goed	Voldoende	Onvoldoende
Antwoord			

Toelichting

Overige opmerkingen:

Bijlage 4 Heroverweging

Vragen 'Evaluatie en heroverwegingskader'

A	Toetsing Publiek Belang	1	Sluiten de doelstellingen van de gemeente en verbonden partij op elkaar aan?
		2	Kan een beeld van de effectiviteit van de verbonden partij worden verkregen?
		3	Zijn de belangen van de gemeente gebaat bij voortzetting van de verbonden partij?
		4	Wat zijn relevante externe ontwikkelingen en wat is hiervan de verwachte impact?
B	Toetsing corporate governance en passendheid rechtsvorm	1	Voldoet de zeggenschapsstructuur en het interne toezicht bij de verbonden partij?
		2	Voldoen de waarborgen in de organisatie van de verbonden partij?
		3	Is de rechtsvorm van de verbonden partij het meest geschikt voor de uitvoering van de betreffende taak?
C	Toetsing informatievoorziening	1	Voldoen de begrotingen, jaarrekening en overige informatievoorzieningen van de verbonden partij?
D	Toetsing van de waarborgen voor doelmatigheid	1	Zijn in organisatie en werkwijze afdoende randvoorwaarden aanwezig voor een doelmatige uitvoering?
E	Toetsing van de vormgeving en (sturings-)relatie tussen gemeente en verbonden partij	1	Is de gemeente afdoende in control?
		2	Hoe functioneert het gemeentelijk opdrachtgeverschap en eigenaarschap?
		3	Zijn de bestaande afspraken en overeenkomsten met de verbonden partij toereikend in het kader van de gewenste sturing en verantwoording?

F	Toetsing van de effecten van een eventuele heroverweging	1	Wat zijn de effecten van een eventuele heroverweging?
----------	---	---	---

Bijlage 5 Beslisboom risico-scan

