

# Inhoudsopgave

Werkwijze en samenvatting	2
Conclusies	3
Aanbevelingen en overwegingen	4
1. Een eerste verkenning van Verbonden Partijen: uitgangspunten en voorbeelden	7
1.1. Doelstelling van het onderzoek	9
2. Probleemstelling en onderzoeksvragen	12
2.1. Probleemstelling	12
2.2. Onderzoeksvragen	12
3. Inventarisatie Verbonden Partijen	15
3.1. De algemene onderzoeksvragen	15
3.1.1. Resultaten van het onderzoek bij de gemeenten	16
3.2. Verbonden partijen en haar risico's	19
3.3. Opmerkingen en aanbevelingen op basis van Tabel 2.	21
3.3.1. Verbonden partijen met een klein financieel en een klein bestuurlijk risico	21
3.3.2. Verbonden partijen met een klein financieel en een gemiddeld bestuurlijk risico	23
3.3.3. Verbonden partijen met een gemiddeld financieel en een klein bestuurlijk risico	24
3.3.4. Verbonden partijen met een gemiddeld financieel en een gemiddeld bestuurlijk risico	26
3.3.5. Verbonden partijen met een gemiddeld financieel en een hoog bestuurlijk risico	27
3.3.6. Verbonden partijen met een hoog financieel en een klein bestuurlijk risico	28
3.3.7. Verbonden partijen met een hoog financieel en een gemiddeld bestuurlijk risico	29
3.3.8. Verbonden partijen met een hoog financieel en een hoog bestuurlijk risico	30
4. Verbonden Partijen in een netwerkperspectief	33
4.1. Uitwerking van de analyse	34
4.2. Analyse van de structuur van de specifieke verbonden partijen en haar bijzonderheden	35
4.3. Analyse van de doelen van de specifieke verbonden partijen en haar bijzonderheden	36
4.4. Analyse van de processen die plaatsvinden tussen onderdelen van een verbonden partij, bezien vanuit een netwerkbenadering	40
4.5. Analyse van processen van verandering van een Verbonden Partij	41
4.6. Analyse van de resulterende prestatie van een Verbonden Partij	42
5. Het vergelijkend perspectief	44
6. Hoe verder?	48
<b>BIJLAGEN:</b>	
1: Brief 1	49
2: Brief 2	50
3: Vragenlijst Interviews Verbonden Partijen	54
4: Overzicht Verbonden Partijen	57
5: Bestuurlijke reactie van de gemeente Brunssum en het nawoord van de Rekenkamercommissie Brunssum	94
6: Bestuurlijke reactie van de gemeente Heerlen en het nawoord van de Rekenkamercommissie Heerlen	99
7: Bestuurlijke reactie van de gemeente Kerkrade en het nawoord van de Rekenkamercommissie Kerkrade	109
8: Bestuurlijke reactie van de gemeente Landgraaf en het nawoord van de Rekenkamercommissie Landgraaf	113
9: Bestuurlijke reactie van de gemeente Parkstad Limburg en het nawoord van de Rekenkamercommissie Parkstad Limburg	116
10: Bestuurlijke reactie van de gemeente Voerendaal en het nawoord van de Rekenkamercommissie Voerendaal	120
11: Samenstelling rekenkamercommissies	123

# Werkwijze en samenvatting

**Dit rapport is een weergave van een onderzoek naar de Verbonden Partijen in de gemeenten Brunssum, Heerlen, Landgraaf, Kerkrade en Voerendaal. Een Verbonden Partij is een instelling of regeling waarbij een gemeente zowel een bestuurlijk als een financieel belang heeft.**

Het onderzoek is opgebouwd aan de hand van een aantal algemene en specifieke vragen. De uitwerking is ingebed in een viertal raamwerken. Voor het inhoudelijk onderzoek zijn diverse relevante bronnen geraadpleegd en gebruikt. Zoals jaarrekeningen, enquêtes, interviews, etc. Een en ander heeft geleid tot een twintigtal aanbevelingen die u, gebundeld per raamwerk, in deze samenvatting aantreft. Het rapport besluit met een aantal bijlagen, waaronder de verstuurde brieven, enquêtes en vragenlijsten. Daarnaast treft u een korte schets aan van alle in het rapport opgenomen Verbonden Partijen vanuit het perspectief van de Rekenkamercommissie.

De vier raamwerken zijn:

1. Informatievoorziening over Verbonden Partijen
2. Bestuurlijk en financieel risico Verbonden Partijen
3. Netwerk en netwerkfunctie Verbonden Partijen
4. Aansturing Verbonden Partijen.

## 1. Informatievoorziening over Verbonden Partijen

In hoeverre is een gemeenteraad bekend met de mogelijkheden om via een Verbonden Partij bepaalde gemeentelijke doelstellingen te realiseren? Of behartigt een Verbonden Partij een meer algemeen belang? Deze vragen staan centraal in het eerste raamwerk: informatievoorziening. Onderzoek binnen dit raamwerk heeft geleid tot de aanbevelingen die onder het kopje “Nota Verbonden Partijen” is weergegeven. De aanbevelingen zijn nader toegelicht in de inhoudelijke kern van het rapport. Mocht een aanbeveling in deze inleidende bladzijden bepaalde vraagtekens oproepen, dan is het verstandig even door te lezen in de inhoudelijke kern. Ook daar is de aanbeveling in terug te vinden.

## 2. Bestuurlijk en financieel risico Verbonden Partijen

Het tweede raamwerk is het onderzoek naar die Verbonden Partijen die daadwerkelijk een bepaald bestuurlijk en financieel risico hebben. En zodoende kunnen worden ingeschaald in hoge en lage risicocategorieën. Risico heeft in dit onderzoek vooral betrekking op de kansen op winst- en verlies die met een verbonden partij samen kunnen hangen. Dat betekent overigens niet dat risico's louter negatief moeten worden opgevat. Een forse garantie op een bepaalde investering, kan ook betekenen dat juist daarom voorzieningen tot stand kunnen komen, die anders nooit zouden zijn gerealiseerd. Onderzoek binnen dit raamwerk heeft geleid tot de aanbevelingen die onder het kopje “Dividend, risico en maatschappelijk rendement” zijn opgenomen.

## 3. Netwerk en netwerkfunctie

De naam zegt het eigenlijk al. Het derde raamwerk beschouwt de verschillende verbonden partijen als onderdeel van een netwerk. Aan de hand van een aantal specifieke vragen wordt niet alleen de achtergrond van dit netwerk blootgelegd, maar ook vertaald in een aantal aandachtspunten. Zoals de structuur van verbonden partijen, de informatievoorziening in het netwerk, het innovatievermogen en de doelstellingen van Verbonden Partijen in relatie tot elkaar en in relatie tussen de verschillende doelstellingen van een gemeente of een verzameling van gemeenten. Onderzoek binnen dit raamwerk heeft geleid tot de aanbevelingen die onder het kopje “Verbonden Partijen: een netwerkbenadering” zijn opgenomen.

## 4. Aansturing Verbonden Partijen

Het vierde raamwerk schetst een vergelijking in het niveau van democratische aansturing van Verbonden Partijen. Daarbij staat de vraag centraal of Verbonden Partijen, die door meerdere gemeenten worden gedeeld, een negatieve of positieve uitstraling hebben die verder gaat dan het grondgebied van één gemeente, niet beter strategische aangestuurd kunnen worden vanuit een gezamenlijk niveau. Voor de gemeenten Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf en Voerendaal

spreken we dan over de vergelijking van een aansturing per gemeente afgewogen tegen een aansturing van Verbonden Partijen op het niveau van de WGR+ regeling Parkstad-Limburg. Onderzoek binnen dit raamwerk heeft geleid tot de aanbevelingen die onder het kopje “Verbonden Partijen” zijn opgenomen.

## **Conclusies**

Verbonden Partijen hebben oorspronkelijk het daglicht gezien om actief aan de slag te gaan met de uitvoering van gemeentelijke doelstellingen. Uit het onderzoek blijkt onder meer dat de tand des tijds van grote invloed is geweest op deze relatie. De samenleving verandert snel, doelstellingen verwateren. Het heeft er alle schijn van dat de afstand tussen gemeenten en Verbonden Partijen in de tijd steeds groter is geworden.

Als rode draad loopt door het rapport de zoektocht naar de aansluiting tussen de diverse gemeentelijke doelstellingen van de gemeenteraden in de gemeenten Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf en Voerendaal. Zoals ze zijn verwoord in de verschillende programmabegrotingen van deze gemeenten en de wijze waarop door Verbonden Partijen invulling wordt gegeven aan de uitvoering van deze doelstellingen. Een zoektocht omdat een dergelijke aansluiting tussen de vraagstukken “Wat willen we bereiken” en “Wat gaan we daarvoor doen” vaak moeilijk traceerbaar is.

Uit het onderzoek blijkt dat het verband met Verbonden Partijen inderdaad voor verbetering vatbaar is. De redenen zijn divers:

- a. veranderende doelstellingen worden niet altijd door een gemeenteraad expliciet uitgesproken;
- b. verbonden partijen raken soms in de vergetelheid;
- c. verbonden partijen zijn zelf te weinig actief in hun aanbod om een bijdrage te leveren aan realisatie van gemeentelijke doelstellingen.

Diverse malen komt in het onderzoek tot uiting dat Verbonden Partijen op zoek zijn naar de doelen die ze dienen te bereiken. Gemeenten en Verbonden Partijen verliezen zich te veel in de afstemming van de vraagstukken “Wat gaan we daarvoor doen” en “Hoeveel mag het kosten”, in plaats van zich te concentreren op datgene wat echt bereikt dient te worden.

Zo wordt de angst van veel gemeenteraden alleen nog maar op te hoeven draaien voor verliezen als het ware een zelfverwezenlijkende voorspelling. En daar is geen reden toe. De onderzochte Verbonden Partijen kenmerken zich door een grote mate van professionaliteit. Hun plaats op afstand in het gemeentelijk bestel geeft ze de mogelijkheid hun ervaring in taken en klanten te vertalen naar een duurzame voorziening van producten en diensten. Juist door haar organisatiewijze is zij in staat om vele langdurige processen innovatief voort te zetten. Zodat zij ook zelf een duurzaam karakter heeft. Ook als de voorwaarden voor dit innovatieve en duurzame karakter slechts mondjesmaat aanwezig zijn, laten de verschillende Verbonden Partijen, zonder uitzondering, zien dat zij er feitelijk zijn om de publieke zaak te dienen.

De wederzijdse relatie tussen een gemeente en haar (veranderende) doelstellingen en Verbonden Partijen kan in veel gevallen (sterk) worden verbeterd. Enerzijds is de invulling van de zijde van de gemeenten met betrekking tot het invullen van de programmabegrotingen en de vraag wat een gemeenteraad wil bereiken daar debet aan. Anderzijds ontbreekt bij een groot aantal Verbonden Partijen vaak de pro-actieve houding om niet alleen de wettelijke taak als uitgangspunt te nemen voor de uitvoering van haar taken. Van Verbonden Partijen mag verwacht worden een open oog en oor te hebben voor het bereiken van andere relevante doelstellingen met de middelen die de Verbonden Partijen van hun aandeelhouders (de gemeenten) hebben gekregen. Te veel energie wordt bij Verbonden Partijen en gemeenten besteed aan discussies over financiële zaken en een bepaald onderling wantrouwen, waardoor bij relatief kleine Verbonden Partijen zelfs de bedrijfsvoering in de knel kan komen.

### **Hart voor de zaak**

De zoektocht naar het verband van gemeenten met Verbonden Partijen levert via de vier raamwerken een beeld op van Verbonden Partijen als professionele instellingen met daadwerkelijke aandacht voor gemeentelijke doelstellingen. Alle reden dus om met Verbonden Partijen aan de slag te gaan. Zij willen graag met u, raadsleden van Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Voerendaal en Parkstad-Limburg uw doelstellingen bereiken.

# Aanbevelingen en overwegingen

**In deze paragraaf zijn de aanbevelingen en overwegingen gebundeld. Weergegeven naar raamwerk, zoals in de aanpak van het onderzoek is vermeld. Een uitgebreide toelichting op alle aanbevelingen treft u aan in de kern van dit onderzoeksrapport.**

## **Leeswijzer**

De aanbevelingen hebben in beginsel betrekking op alle in dit onderzoek betrokken gemeenten en gemeenteraden. Echter, bij een aantal aanbevelingen is slechts één of meerdere gemeenten betrokken. De aanbevelingen 6, 10 en 14 hebben alleen betrekking op Kerkrade, de aanbeveling 3 op de gemeenten Brunssum, Kerkrade en Voerendaal en de aanbeveling 16 op Brunssum, Landgraaf en Voerendaal.

## **Raamwerk 1 Informatievoorziening over Verbonden Partijen**

### **Nota Verbonden Partijen**

**De gezamenlijke rekenkamercommissies Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Voerendaal en Parkstad Limburg bevelen aan om binnen afzienbare tijd aandacht te besteden aan de volgende zaken binnen het raamwerk van de Nota Verbonden Partijen:**

1. Eventuele subsidierelaties met verbonden partijen,  
Welke beleidsterreinen van de gemeente voor de Verbonden Partijen van importantie zijn,  
Welke beleidsdoelstellingen de gemeenteraad wil bereiken met deze verbonden partij.
2. Een tijdige actualisatie van het register Verbonden Partijen,  
Een tijdige actualisatie van een nota Verbonden Partijen,  
Beheersbaar maken van voorkomende (financiële) risico's
3. De rekenkamercommissies Voerendaal, Kerkrade en Brunssum geven de gemeenteraden van Voerendaal, Kerkrade en Brunssum in overweging toe te zien op een spoedige realisatie van een nota verbonden partijen binnen hun gemeente.

## **Raamwerk 2 Bestuurlijk en financieel risico Verbonden Partijen**

### **Dividend, risico en maatschappelijk rendement**

**De gezamenlijke rekenkamercommissies Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Voerendaal en Parkstad Limburg bevelen aan om binnen afzienbare tijd aandacht te besteden aan de volgende zaken binnen het raamwerk "Dividend, risico en maatschappelijk dividend":**

4. Bij Verbonden Partijen als Essent, WML, BNG, BLG en LIOF is het evident dat het bezit van een vrij risicoloos aandelenbezit in deze partijen niet op een passieve wijze door de Gemeenteraad moet worden beschouwd.  
De dividendstromen uit dit aandelenbezit zijn een belangrijke aanvulling op de gemeentelijke opbrengststromen en zullen dan ook gebruikt worden voor de uitvoering van gemeentelijk beleid. Deze dividendstromen dienen ook altijd in het licht van een alternatieve aanwending te worden beschouwd. Verkoop van het aandelenbezit en de herinvestering van de waarde van deze beleggingen kunnen leiden tot nieuwe maatschappelijke rendementen.
5. Bij een geringe (boek)waarde van het aandelenbezit van een Verbonden Partij en een geringe aandacht voor een Verbonden Partij dienen de in dit onderzoek betrokken gemeenten zich af te vragen welk gemeentelijk belang deze verbonden partij nog dient.
6. De rekenkamercommissie Kerkrade geeft de Gemeenteraad Kerkrade in overweging om te kijken naar een alternatieve aanwending voor haar participatie in Technologie Park Herzogenrath GmbH.

7. De aanwending van de dividenden van Rd4 voor gemeentelijke doelen zijn in principe allemaal mogelijke aanwendingen van deze geldstroom. In de gemeente Heerlen is over de tariefstelling afvalstoffenheffing een nota geschreven. De rekenkamercommissies geven alle gemeenten in overweging dit ook te doen, zodat transparant wordt hoe de dividenden van Rd4 in de gemeentelijke organisatie gebruikt dienen te worden en er geen onwetendheid of onduidelijkheid meer over bestaat.

8. In 2002, 2003, 2004 en 2005 hebben zich relatieve grote winsten en dividendstromen voorgedaan bij RD4. De verwachting is dat dit beeld zich de komende jaren niet zal wijzigen. Vandaar dat de gezamenlijke Rekenkamercommissies in overweging geven de begroting van Rd4 ieder jaar scherper te stellen. In 2007 is hier al een begin mee gemaakt.

9. De rekenkamercommissies geven in overweging, gezien de ontwikkeling en de comparatieve voordelen van Parkstad- Limburg, een onderzoek te verrichten naar de voor- en nadelen van het in gezamenlijkheid ontwikkelen van markten, waarbij een aantal nieuwe Verbonden Partijen een belangrijke rol zouden kunnen spelen. Te denken valt aan: kenniscentra, sociale zekerheid, grensoverschrijdend werken en leven, nieuwe energie, leer-werkbedrijven, buurtbeheerbedrijven, etc.

10. De rekenkamercommissie Kerkrade beveelt de gemeenteraad van Kerkrade aan om de participatie in GaiaPark 5 of 6 jaar na de start – dus: in 2010 of 2011 – te evalueren. De evaluatie zou overigens feitelijk uitgevoerd kunnen worden door het College (in het kader van art. 213a-onderzoek).

11. De rekenkamercommissies geven in overweging de voor- en nadelen te onderzoeken van het in een integraal regionaal kader plaatsen van het arbeidsmarkt- en inkomensbeleid in Parkstad-Limburg.

### **Raamwerk 3 Netwerk en netwerkfunctie**

#### **Verbonden partijen: een netwerkbenadering**

**De gezamenlijke rekenkamercommissies Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Voerendaal en Parkstad Limburg bevelen aan/geven ter overweging om binnen afzienbare tijd aandacht te besteden aan de volgende zaken binnen het raamwerk “Verbonden partijen: een netwerkbenadering”:**

12. Bij de vormgeving van een nieuwe Verbonden Partij is de kwaliteit van geleverde producten en diensten gebaat met een goede vormgeving van de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Hiervoor is het noodzakelijk dat niet alle ambtenaren over gaan naar de Verbonden Partij op een bepaald domein.

13. De doelen van de samenleving en de burgers moeten leidend zijn voor de bedrijfseconomische organisatie van Verbonden Partijen. Een klantgerichte organisatie is in staat belangrijke maatschappelijke doelen te bereiken, ook de klant/burger vaart wel bij deze inrichting van de publieke dienstverlening en de financiële situatie van de Verbonden Partij hoeft hier zeker niet onder te leiden. De gezamenlijke rekenkamercommissies geven in overweging, om de voor- en nadelen te onderzoeken ten einde na te gaan of en onder welke voorwaarden gemeenten met betrekking tot het domein zorg, werk en inkomen met één gezamenlijke “front-office” kunnen werken. Bovendien geeft zij ter overweging om te bezien in hoeverre op meerdere beleidsterreinen Verbonden Partijen een oplossing kunnen zijn voor het bedienen van de klant vanuit het één-loket perspectief.

14. De rekenkamercommissie Kerkrade geeft de gemeenteraad van Kerkrade met betrekking tot de Verbonden Partij EBC Eurode Business Center GmbH & Co. KG (EBC) in overweging om na te gaan in welke mate EBC bedraagt aan de gemeenschappelijke doelstellingen van Eurode. Vindt de raad dat door EBC sprake is van een versterking van deze doelen, dan is de Rekenkamercommissie van mening dat de huidige situatie gecontinueerd kan worden tot dat het bedrijfsgebouw afgeschreven is. Vindt de raad echter dat de maatschappelijke opbrengst van EBC onvoldoende is om het jaarlijkse financiële verlies van ongeveer € 100.000,- te compenseren, dan raadt de Rekenkamercommissie de Raad aan dat voor EBC op zoek wordt gegaan naar een private partner, die het geheel overneemt. Dit kan leiden tot een aanzienlijk boekverlies op de participatie van EBC, doch kan wel een verbetering van de situatie in de toekomst opleveren. Bij deze overweging tekent de Rekenkamercommissie Kerkrade aan dat het niet aan haar is om de maatschappelijke/politieke waarde van EBC in te schatten.

15. De gezamenlijke rekenkamercommissies doen de aanbeveling scherp te letten op een logische invulling van de informatievoorziening aan de gemeenteraden en de planning- en controlcyclus van de Verbonden Partij. Dit betekent dat strategische overwegingen (programma's en doelstellingen) het beste op een ander moment besproken moeten worden dan de uitvoering van de doelstellingen in operationele zin.

16. De Rekenkamercommissies Voerendaal, Brunssum en Landgraaf vinden dat het verbod op het aanhouden van reserves door ISD Kompas en ISD BOL niet bevorderlijk is voor de duurzame uitoefening van de taken van een gemeente op het terrein van zorg, inkomen en werk. Zij constateert dat Kompas en ISD BOL op deze wijze worden beknot in haar innovatieve ontwikkeling. Zij geven de gemeenteraden van Voerendaal, Landgraaf en Brunssum dan ook in overweging om vermogensvorming bij Kompas en ISD BOL toe te staan.

17. De gezamenlijke rekenkamercommissies vinden het verbod op het aanhouden van reserves door het Werkvoorzieningschap Oostelijk Zuid-Limburg en de GR Kredietbank Limburg niet bevorderlijk voor de duurzame uitoefening van de taken van een gemeente op het terrein van zorg, inkomen en werk. Zij constateert dat deze partijen op deze wijze worden beknot in haar innovatieve ontwikkeling. Zij geven de gemeenteraden dan ook in overweging om vermogensvorming bij het Werkvoorzieningschap en de GR Kredietbank Limburg toe te staan indien deze vermogensvorming in verbinding staat met af te spreken meerjaarlijkse doelstellingen. Ongewenst spaargedrag wordt in een dergelijke situatie via de begroting afgeroomd.

## **Raamwerk 4 Aansturing Verbonden Partijen**

### **De vergelijking**

**De gezamenlijke rekenkamercommissies Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Voerendaal en Parkstad Limburg bevelen aan/geven in overweging om binnen afzienbare tijd aandacht te besteden aan de volgende zaken binnen het raamwerk “De Vergelijking”:**

18. De Rekenkamercommissies geven in overweging te bezien wat de voor- en nadelen zijn om de strategische aansturing van de gemeenschappelijke regelingen met betrekking tot de Brandweer, Regionale Brandweer, GGD, Werkvoorzieningschap OZL en Rd4 (en Rd4 NV) op het niveau van de Parkstad-raad in te steken.

19. De Rekenkamercommissies stellen voor de voor- en nadelen te onderzoeken om de strategische aansturing van de besloten en naamloze vennootschappen, die bijdragen aan een regionale economische of sociale infrastructuur, op het niveau van Parkstad-Limburg in te steken (de operationele aansturing blijft op lokaal gemeentelijk niveau). Daartoe behoren in ieder geval LIOF, Licom, Kredietbank Limburg en Nazorg Limburg. Belangrijkste redenen om deze partijen qua strategie te verplaatsen naar het Parkstad-Limburg niveau is de economische en sociale agenda die alle gemeenten op Parkstad-Limburg niveau gezamenlijk uitvoeren.

### **Hoe verder?**

20. De rekenkamercommissies geven de raden in overweging om een gezamenlijke werkgroep van raadsleden in te stellen. In deze werkgroep zouden uit elke raad twee of drie raadsleden zitting kunnen nemen. Opdracht aan de werkgroep zou kunnen zijn om aan de slag te gaan met bovenstaande aanbevelingen en te komen met - zoveel mogelijk gezamenlijke – voorstellen over concrete, passende vervolgacties. De rekenkamercommissies zijn bereid om een startbijeenkomst van een dergelijke werkgroep te faciliteren.

Overwegingen bij deze aanbeveling zijn:

- Bovenstaande aanbevelingen zijn veelal geen ‘recepten’ die zonder meer kunnen worden opgevolgd, maar entameren een politiek-bestuurlijke discussie over de rol van een Verbonden Partij in het beleid van gemeenten.
- Verbonden partijen bepalen in hoge mate of gemeentelijke doelen wel of niet worden bereikt. Het is van groot belang dat de raden hun sturende en controlerende rol ook in dit verband waarmaken.
- Veel verbonden partijen werken voor alle vijf de onderzochte gemeenten.

# 1. Een eerste verkenning van Verbonden Partijen: uitgangspunten en voorbeelden

Een gemeente voorziet in een groot aantal voorzieningen en producten voor haar inwoners. Dit is ook één van de belangrijkste redenen van haar bestaanrecht. Zonder inwoners of zonder dat voorzieningen en producten voor haar inwoners gerealiseerd worden, heeft zij dan ook geen reden tot bestaan.

## *Achtergrond kader 1: De verhouding tussen een gemeente en haar inwoners*

De wijze waarop naar de verhouding tussen een gemeente en haar inwoners kan worden gekeken, is van bijzonder belang voor de inrichting van het onderzoek dat door een rekenkamer onder de loep kan worden genomen, zoals in een onderzoek naar de rol van verbonden partijen (zie uitleg hierna) bij de voorziening van producten en diensten voor de inwoners van een gemeente.

Stellen we daarbij de inwoners voorop, dan dient een dergelijk onderzoek te gaan over de wijze waarop de geleverde producten en diensten aansluiten bij de wensen van de diverse individuele inwoners. Een dergelijk onderzoek stelt de evaluatie van ingezet beleid met betrekking tot effectiviteit en efficiëntie van één of meer producten en diensten in bepaalde thema's, wijken of sectoren centraal en kijkt of de leveranciers van deze producten en diensten er in zijn geslaagd dit ook te realiseren. Mogelijkheden tot realisatie kent een gemeente door de inzet van eigen diensten, subsidiëring en uitbesteding aan derden, of door middel van uitbesteding aan een verbonden partij. In een complex wordende samenleving werkt een gemeente dan ook op vele manieren samen met andere partijen. Dit kunnen andere gemeenten zijn, doch veel vaker zijn dit ook bedrijven, coöperaties en stichtingen. Soms is de gemeente financieel en bestuurlijk verbonden met een dergelijke partij, en spreken we over verbonden partijen.

Voor het verrichten van rekenkameronderzoek geldt de algemene norm, dat de wensen en behoeften van de inwoners van een gemeente het allerhoogste goed vormen. Een gemeente, een verbonden partij, een bedrijf zijn daarbij de middelen om te voorzien in de producten en diensten die deze wensen en behoeften kunnen vervullen, en zijn in een rekenkameronderzoek onderzoek van doelmatigheid en doeltreffendheid.

## *Achtergrond kader 2: Wat is een verbonden partij?*

Een verbonden partij is een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin de gemeente:

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

### 1. bestuurlijk belang bestaat als:

- de gemeente enige zeggenschap kan uitoefenen via:
- bestuurszetel
- stemrecht

### 2. financieel belang bestaat als:

- zekerheid is verstrekt door de gemeente wanneer de verbonden partij haar verplichtingen niet nakomt,

of

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

Echter, de wereld zit complexer in elkaar dan een dergelijke eenvoudige relatie tussen burger en samenleving doet vermoeden. Immers, sommige goederen en diensten zijn alleen te realiseren, indien dit in gezamenlijkheid wordt gedaan, bijvoorbeeld omdat niemand uit te sluiten is van het gebruik van

een bepaalde dienst, bijvoorbeeld de Brandweer, of indien het gebruik van de dienst door de ene persoon negatieve effecten met zich meebrengt voor de andere persoon. In dergelijke gevallen treedt de overheid op als producent van de noodzakelijke geachte collectieve goederen of stelt zij (gedrags)maatregelen in het vooruitzicht om de negatieve externe effecten tegen te gaan. Een voorbeeld van een verbonden partij die zich met deze laatste aspecten bezighoudt is de GGD.

De gedachte aan een collectief goed, samenwerking en het voorkomen dat de inspanningen van de één juist ten goede komen aan de ander, zonder dat die andere daarvoor hoeft te betalen, heeft in de praktijk van de Verbonden Partijen geleid tot een groot aantal Gemeenschappelijke Regelingen. De reeds eerder genoemde brandweer en GGD zijn er daar twee van, doch de bekendste Verbonden Partijen op dit terrein zijn de gemeenschappelijke regeling Parkstad-Limburg, Eurode (de grensoverschrijdende samenwerking tussen de Gemeenten Kerkrade en Herzogenrath) en het werkvoorzieningschap Oostelijk Zuid-Limburg. De eerste heeft zelfs een aparte bestuurlijke status verkregen conform de Wet Gemeenschappelijke Regelingen.

Andere gemeenschappelijke regelingen zijn: Rd4 (voor allerlei uitvoeringsaspecten met betrekking tot het milieu) en de samenwerkingsrelaties met betrekking tot de uitvoering van de Wet Werk en Bijstand tussen de gemeenten Voerendaal, Nuth en Simpelveld in Kompas, en tussen de gemeente Brunssum, Onderbanken en Landgraaf in ISD BOL.

Belangrijk kenmerk van een collectief goed is dat alle lusten en lasten van datgene dat gemeenschappelijk is geregeld, ten bate of ten laste komen van de leden van de gemeenschappelijke regeling. Dat gaat vaak heel erg goed, maar kan er soms toe leiden dat er zware (financiële) inspanningen geleverd moeten worden om het collectieve goed overeind te houden. In het verleden is dat in Parkstad Limburg bijvoorbeeld gebeurd met het werkvoorzieningschap Oostelijk Zuid-Limburg en haar uitvoeringsinstelling Licom.

*Achtergrond kader 3: Natuurlijke monopolies als Essent, WML en Gebaltram*

Een andere voorbeeld van overheidsingrijpen betreft het bestaan van een zogenoemd natuurlijk monopolie. Dat is een bedrijf dat alleen efficiënt zou moeten kunnen opereren, als er slechts één dergelijk bedrijf zou worden toegelaten tot een bepaalde markt. In het verleden heeft men steeds gedacht dat overheidsingrijpen voor dergelijke partijen noodzakelijk is, en dat is dan ook op lokaal gemeentelijk niveau sterk zichtbaar geweest in de 20<sup>e</sup> eeuw, vooral wat betreft de zogenoemde netwerkbedrijven. Veel van de hedendaagse Verbonden Partijen kennen een dergelijke geschiedenis als netwerkbedrijf (natuurlijk monopolie). Het betreft voornamelijk de verschillende nutsbedrijven, zoals voor gas en licht (Essent, vroeger nutsbedrijf) en water (nu WML), maar een organisatie als Gebaltram (openbaar vervoer; Hermes) behoorde daar ook toe. Natuurlijke monopolies spelen in de politieke arena van de gemeente geen grote rol meer, omdat er in de loop der tijd allerlei institutionele arrangementen zijn bedacht waardoor de voorziening van deze diensten en producten wel door meerdere bedrijven kunnen worden voortgebracht.

De bestuurlijke hiërarchische aansturing van deze bedrijven is vervolgens vervangen door een meer afstandelijke besturing.

De verschillende gemeenten in dit onderzoek bezitten vaak nog wel een groot aantal aandelen in deze bedrijven (Essent, WML) of hebben deze onlangs verkocht (Gebaltram). Formeel is er nog wel degelijk sprake van een verbonden partij bij deze partijen (zie achtergrond kader 2 voor de definitie van een verbonden partij), doch in werkelijkheid is er geen sprake meer van een actieve en risicovolle verbintenis. Als aandeelhouder ontvangt men jaarlijks haar dividend en de bestuurlijke aspecten hebben niet meer betrekking op het dagelijkse bestuur van de onderneming, doch zijn slechts beperkt tot het stemrecht dat iedere aandeelhouder heeft.

Kijken we naar andere belangrijke overwegingen voor het hebben van een verbonden partij, dan zijn er nog twee andere belangrijke redenen tot het bestaan van Verbonden Partijen. De eerste sluit aan bij de gemeente als grondbezitter. Om grond tot ontwikkeling te brengen, sluit een gemeente vaak overeenkomsten met bepaalde partijen (bijvoorbeeld projectontwikkelaars). Om het risico van dergelijke overeenkomsten te delen, wordt het te ontwikkelen project of eigendom, vervolgens ingebracht in een besloten vennootschap, waarbij de gemeente haar eigendom vervolgens terugziet in de vorm van aandelen. Voorbeelden van een dergelijke verbonden partij in Parkstad-Limburg zijn de Ontwikkelingsmaatschappij Beitel-Zuid (ook wel bekend onder de naam Trilandis), de coöperatieve vereniging Eigenaars Autoboulevard Heerlen, het Grensoverschrijdend Bedrijventerrein Avantis en Nazorg Limburg met betrekking tot het langdurig beheer van "oude" vuilnisbelten.



In het verlengde van het delen van risico's bij bestaande ontwikkelingstrajecten, speelt de lokale overheid ook een belangrijke rol bij het doorbreken van marktfalen. Dat wil zeggen, voor de voorziening van belangrijke goederen en diensten voor de inwoners, is het noodzakelijk dat er ook ondernemingen zijn, die in deze producten en diensten voorzien. Echter, als gevolg van diverse afwegingen, bijvoorbeeld een te groot risico, of een beperkte mate van duurzaamheid van een onderneming, kan het voorkomen dat een gewenste voorziening niet tot stand komt. In zo'n geval is er sprake van een vorm van marktfalen.

De lokale overheid kan dan inspringen om er voor te zorgen dat een dergelijk bedrijf/verbonden partij wel bestaat (bijvoorbeeld Licom, d'r Pool, Parkeer Heerlen, Parkeeraccommodaties Kerkrade, Kredietbank Limburg, Aangewezen Luchtvaartterrein Luchthaven Maastricht-Aachen Airport, Liof, Parkstad Theaters Limburg), of dat wordt voorzien in die investeringen, zodat de kosten en baten voor bedrijven wel duurzaam in evenwicht kunnen zijn. Daarbij wordt tegenwoordig ook wel gesproken over de lokale overheid als durfkapitalist. Voorbeelden van dergelijke Verbonden Partijen zijn Gaia Park BV, EBC Eurode Business Center GmbH & Co.KG, Technohouse Liof, Ontwikkelingsmaatschappij Schaesbergerveld, Ontwikkelingsmaatschappij Parkstad Limburg en Stadion Kerkrade NV.

Belangrijk kenmerk van deze Verbonden Partijen is dat het in het algemeen risicovolle partijen zijn. Goed lopende Verbonden Partijen zullen uiteindelijk verdwijnen, omdat er altijd wel een aantrekkelijke marktpartij is die deze verbonden partij wil overnemen. De verbonden partijen met betrekking tot het parkeren is zo'n voorbeeld.

In het algemeen kunnen we stellen dat de meeste verbonden partijen complexe organisaties zijn, zeker voor gemeenten, omdat gemeenten enerzijds bestuurlijk betrokken zijn bij deze organisaties en anderzijds zijn zij klant en staan zij met de verbonden partij in een relatie van opdrachtgever – opdrachtnemer. Soms is de gemeente zelf de klant, maar in de meeste gevallen zullen het de inwoners van de gemeente zijn die gebruik kunnen maken van de diensten van een verbonden partij.

De situatie is bovendien complex, omdat de aansturingrelaties tussen de verbonden partijen en de gemeente veelal niet helder zijn. Wetenschappelijk onderzoek van Aharoni laat zien dat de vaak geschetste situatie dat de overheid de strategie uitstippelt van een overheidsinstelling, terwijl de overheidsinstelling zelf zich voornamelijk bezighoudt met de uitvoering, in werkelijkheid niet lijkt te bestaan. Aharoni geeft aan dat de overheid vaak geen strategie aangeeft, terwijl zij wel intervenueert bij de uitvoering. Deze interventie wordt gerechtvaardigd met het argument dat de overheid uiteindelijk voor de eventuele verliezen opdraait.

En dat lijkt de rekenkamercommissies juist een uiting van de omgekeerde wereld, waarin de gemeenten aan de hand van hun programmadoelstellingen zouden moeten bepalen wat er gerealiseerd dient te worden ("wat willen we bereiken") en met de uitvoerders, waaronder de verbonden partijen, afsprekt wat zij gaan doen en tegen welke vergoeding dit kan gebeuren. Deelt de praktijk van Parkstad-Limburg ten aanzien van haar Verbonden Partijen deze opvatting, of is de werkelijkheid meer zoals Aharoni ons schetst.

## **1.1. Doelstelling van het onderzoek**

De Rekenkamercommissies Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Parkstad Limburg en Voerendaal willen met behulp van dit inventariserende onderzoek helder maken hoe en in welke organisaties de verschillende gemeenten bestuurlijk participeren. Al deze participaties, van groot tot zeer klein, vormen immers geen doel op zich. Het is een manier om het gemeentelijk doel, van majeur tot zeer bescheiden, te realiseren. Maar bestuurlijke zeggenschap brengt ook bestuurlijke verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid met zich mee, evenals bestuurlijke, beleidsmatige en financiële risico's.

*Achtergrond kader 4: Besturingsvarianten en de rol van Verbonden Partijen*

De overheid kent naast verbonden partijen meerdere mogelijkheden tot de productie van goederen en diensten. Tot deze mogelijkheden behoren de volgende varianten:

1. Overheidsdienst
2. Intergouvernementele overeenkomst
3. Contract
4. Franchise
5. Overheidsbijdrage ('grant')
6. Bonnen ('voucher')
7. Markt
8. Vrijwillige voortbrenging
9. Zelfvoorziening
10. Overheidsverkoop

Gemeenten hebben een zogenoemde 'open huishouding'. Dat betekent dat zij in beginsel zelf uitmaken wat publiek belang is en wat zij dus tot hun taken rekenen. Daarnaast krijgen gemeenten uiteraard door - met name - het Rijk medebewindstaken opgelegd. De opvattingen over wat tot het publiek belang behoort verschuiven in de loop van de tijd. Veel voorzieningen zouden niet of veel moeizamer van de grond zijn gekomen als gemeenten ze niet op enig moment tot hun takenpakket hadden gerekend, bijvoorbeeld riolering, de gemeentelijke girodiensten, de aanleg van kabel voor kabeltelevisie.

Gemeenten kunnen hun taken op verschillende manieren uitvoeren en hun doelen op verschillende manieren bereiken. Het participeren in een Verbonden Partij is één van die manieren. Qua kenmerken zit 'ie ergens tussen 'uitbesteden' en 'uitvoering door eigen gemeentelijke dienst' in. Een Verbonden Partij is een veel gebruikte vorm als de gemeente zelf niet alle benodigde expertise in huis heeft of als de taken / doelen zich van tevoren niet volledig helder en afgebakend laten omschrijven - gedachte is dan dat de gemeente werkendeweg nog invloed kan uitoefenen.

De Europese Unie streeft ernaar om markten zoveel mogelijk te liberaliseren (level playing field) en hanteert daarbij onder meer Aanbestedingsregels en Staatssteunregels. Ofschoon dat niet de bedoeling is van de EU (de regelgeving grijpt aan op economische activiteiten, niet op de organisatievorm) is het praktisch gevolg vaak toch dat de vorm die de gemeente kiest voor de taakuitvoering - gemeentelijke dienst, Verbonden Partij, uitbesteden of nog anders -gevolgen heeft voor het regime waaraan men onderworpen is. Een actueel voorbeeld is het stadsvervoer: als het een gemeentelijk dienst is dan hoeft de gemeente niet Europees aan te besteden, als het een Verbonden Partij is hoogstwaarschijnlijk wel. Ander voorbeeld: zolang parkeerbeheer door een gemeentelijke dienst gebeurt hoeft er niet te worden aanbesteed, als dat door een externe partij gebeurt moet er wel worden aanbesteed.

Dit betekent niet dat een gemeente niet meer mag of kan participeren in een Verbonden Partij, het betekent ook niet dat de gemeente bepaalde taken niet meer zou kunnen oppakken omwille van het publiek belang. Het betekent wel dat de gemeente van tevoren goed moet nagaan hoe zij een eventuele participatie en, algemener, uitvoering van haar taken zó kan organiseren dat zij niet in conflict komt met Europese regels.

Overzicht en inzicht zijn de eerste vereisten om als gemeente met al deze participaties effectief om te gaan:

- Hoeveel participaties betreft het eigenlijk?
- Welke gemeentelijke doelen worden ermee gediend en kunnen deze doelen zonder de verbonden partij ook gerealiseerd worden?
- Wie zitten namens de gemeente in het bestuur?
- Leidt dit tot dubbele petten en daarmee tot problemen en risico's?
- Hoe beheerst de gemeente de bijkomende (financiële) risico's?
- Ziet de gemeente toe op een goede verantwoording door de organisaties en grijpt ze zo nodig in?

Of onschuldiger van aard, doch in de uitwerking even risicovol wat betreft de verschillende bestuurlijke en financiële risico's: in welke mate beschikt een Raad of een College van Burgemeester en Wethouders over die informatie, die er voor zorgt dat de voorziening van de gewenste diensten en productie ook efficiënt en effectief gebeurt. Het is immers de uitvoerder (agent) van de werkzaamheden die veel beter geïnformeerd is over hoeveel iets kost, wat wel en niet te bereiken is,

dan de opdrachtgever (principaal). Er is in veel gevallen sprake van ongelijke informatie (asymmetrische informatie) tussen Raad en Verbonden Partij en het achterhalen van de juiste informatie kost vaak veel geld en moeite. Dit maakt dat het soms ook waard is te bezien of bepaalde producten en diensten niet op een andere wijze kunnen worden voortgebracht.

Bovenstaande vragen duiden op de diverse (be)sturing- en beheersrelaties die gemeenten met verbonden partijen aanhouden. In dit onderzoek willen we deze relaties inventariseren en zodanig in kaart brengen, dat voor de gemeenteraden duidelijk is, welke risico's en uitdagingen met deze verbonden partijen gemoeid zijn, alsmede welke partijen aangesproken kunnen worden om bepaalde doelstellingen van gemeentelijk beleid te kunnen bereiken.

Het zijn deze aspecten van transparantie en verantwoordelijkheid (inzicht en overzicht) die we in dit rekenkameronderzoek naar de Verbonden Partijen met betrekking tot de gemeenten Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf en Voerendaal onder de loep nemen.

*Achtergrondkader 5: centrale begrippen van rekenkameronderzoek*

Transparantie en verantwoordelijkheid zijn twee van de vier centrale begrippen van rekenkamer onderzoek. De andere twee, doelmatigheid en doeltreffendheid, zullen we in deze inventarisatie nog niet onder de loep nemen.

Op één bepaald specifiek aspect zullen we naast de transparantie en verantwoordelijkheidsrelaties tussen gemeenten (Raad en College van B&W), haar burgers en de verbonden partijen ook kijken naar bepaalde effectiviteit- en efficiëntieaspecten. Het betreft hier die efficiëntie en effectiviteitsaspecten die samenhangen met het niveau van de (bestuurlijke) aansturing van verbonden partijen, voorzover dit relevant is.

Dat wil zeggen, we kijken naar de sturing- en verantwoordingsrelaties tussen gemeenten en verbonden partijen in een vergelijkend perspectief. Deze vergelijking betreft de aansturing van de verbonden partijen vanuit de individuele gemeente met de aansturing van de verbonden partijen vanuit Parkstad WGR+-verband.

Voor sommige verbonden partijen zal het weinig uitmaken hoe het sturing- en beheersingsperspectief er uit ziet, doch voor een aantal relevante beleidsterreinen kan het van wezenlijk belang zijn dat deze verbonden partijen worden aangestuurd en beheerd vanuit een gezamenlijk perspectief, terwijl de individuele gemeenten daarnaast nog gewoon als klant opereren ten behoeve van de individuele vervulling van producten en diensten van de gemeente zelf of (groepen van) inwoners. Vergelijking kan alternatieve kosten en opbrengsten in kaart brengen, die eerder vanuit het perspectief van een enkele gemeente niet in beeld zouden zijn gekomen, omdat het bijvoorbeeld lastig is om een onderscheid te maken tussen de bestuurlijke kant van een verbonden partij en de klant-leverancier relatie met de verbonden partij. Ook kan een dergelijke wijze van vergelijking wellicht oplossingen bieden voor problemen die bij het in kaart brengen van de risico's en uitdagingen van de verbonden partijen naar boven zijn gekomen. Indien het voor deze vorm van onderzoek noodzakelijk is, dat nader wordt gekeken naar de bedrijfseconomische efficiëntie en effectiviteit van een verbonden partij, dan zal dit niet worden nagelaten, doch dit kent in dit onderzoek wel zijn beperkingen.

## 2. Probleemstelling en onderzoeksvragen

### 2.1 Probleemstelling

In het onderzoek wordt uitgegaan van de volgende probleemstelling:

- Welke verbonden partijen kennen we in de gemeenten Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf en Voerendaal?
- Hoe zijn de sturing- en verantwoordingsrelaties van deze gemeenten met de verschillende verbonden partijen georganiseerd?
- In hoeverre kan iets worden gezegd over deze sturing- en beheersingsrelaties in een vergelijkend perspectief, dat wil zeggen sturing en beheersing vanuit de Gemeente of vanuit Parkstad WGR+

### 2.2 Onderzoeksvragen

Om de probleemstelling te beantwoorden zoeken de rekenkamercommissies een antwoord op de diverse algemene en specifieke onderzoeksvragen. Allereerst een opsomming van de algemene vragen. Deze zullen in paragraaf 3.1. tot en met 3.3. van dit onderzoek nader worden uitgewerkt

*Achtergrond kader 6 : Algemene onderzoeksvragen*

- A1. Welke verbonden partijen kennen de gemeenten Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf en Voerendaal?
- A2. Welke verbonden partijen zijn niet opgenomen in de begroting of andere overzichten met betrekking tot verbonden partijen?
- A3. In welke mate en op welke wijze worden deze verbonden partijen met elkaar gedeeld?
- A4. Zijn er andere (Parkstad-Limburg) gemeenten betrokken bij deze gedeelde verbonden partijen?
- A5. Is er een beleidskader/nota Verbonden Partijen per gemeente?
- A6. Selectie van verbonden partijen voor diepteonderzoek op basis van:
  - Inschatting door de onderzoekers van het politiek-maatschappelijk (bestuurlijk) belang en de daarmee samenhangende risico's
  - Inschatting door de onderzoekers van het financieel belang en de daarmee samenhangende risico's
  - Eventuele signalen van derden

Vervolgens gaan we voor een aantal verbonden partijen de diepte in om te zien in hoeverre aan de minimale voorwaarden voor een goede democratische aansturing van - en controle op verbonden partijen is voldaan, welke wederzijdse bestuurlijke relaties er tussen gemeenten en verbonden partijen bestaan gericht op het bepalen van bepaalde doelstellingen van de verbonden partij en van de gemeente, en welke risico's en ontwikkelingsimpulsen (kansen) zich hierbij voordoen.

In het algemeen hangen de risico's van verbonden partijen samen met de volgende aspecten:

- Rolvermenging tussen bestuurders van partijen en gemeente
- De invulling van mandaten
- Afspraken over output en prestaties
- Tussentijdse bijsturing
- Informatievoorziening
- Financiële tegenvallers
- Democratische legitimatie
- Kennis en ervaring
- Garanties
- Kwaliteit van de voortgebrachte voorzieningen

En als kansen voor verbonden partijen kunnen worden beschouwd:

- De realisatie van de doelstellingen
- De noodzaak tot samenwerking
- Goed bestuur

Gegeven bovenstaande problemen en uitdagingen, het risicoprofiel van de verbonden partijen (vraag A6) en het beleidmatige belang zullen aan de hand van de uitkomsten van deze analyse een aantal verbonden partijen nader onder de loep worden genomen. Dit diepte onderzoek zal plaatsvinden aan de hand van een aantal specifieke vragen en zal in het bijzonder worden toegepast op die verbonden partijen die een hoog risicoprofiel kennen. Bij de uitwerking van het onderzoek in de paragrafen 3.4. en 3.5. zullen de verschillende vragen nader worden toegelicht en uitgewerkt.

*Achtergrond kader 7: Specifieke Onderzoeksvragen per verkozen verbonden partij:*

S1. Zijn rollen, taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en middelen adequaat verdeeld en op elkaar afgestemd?

- a. Zijn de doelen/belangen die de gemeente heeft bij de verbonden partij genoemd/gewaarbord in de doelen van de verbonden partij, zoals die zijn geformuleerd in de doelen in de statuten/regeling van de verbonden partij?
- b. Hoe worden de belangen van de vakwethouder in de verbonden partij behartigd? Hoe worden de belangen van de wethouder Financiën in de verbonden partij behartigd?
- c. Is er sprake van dubbele petten? Zo ja: op welke wijze worden de risico's die dat met zich meebrengt afgedekt?
- d. Zijn taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en middelen naar inhoud en aard/omvang/gewicht goed op elkaar afgestemd? Zijn deze zodanig georganiseerd dat alle actoren maximaal zullen meewerken aan het realiseren van de doelen en prestaties van de verbonden partij?
- e. Bedrijfsvoering: Zijn er duidelijke afspraken over wie de risico's van de verbonden partij managet? Over vermogensopbouw en over exploitatiesaldi? Zijn er afspraken over eventuele activiteiten voor derden? Zijn er afspraken/waarborgen over de kwaliteit van de bedrijfsvoering? (AO/IC, directiestatuut, accountantsverklaring, jaarplannen en jaarverslagen, kennis & ervaring, ...)

S2. Is er een meerjarig kader met afspraken over prestaties en kosten waarmee de gemeente de verbonden partij aanstuurt? Hoe is in dit verband de informatievoorziening en bijsturing georganiseerd?

- a. Maakt de gemeente periodiek (eens per 2 of 4 jaar) afspraken over de door de verbonden partij te leveren prestaties? Zijn deze prestaties direct gekoppeld aan de kosten voor de gemeente? Is duidelijk aan welke doelen van welk begrotingsprogramma deze prestaties een bijdrage moeten leveren?
- b. Rapporteert de verbonden partij tussentijds over de uitvoering van de gemaakte prestatieafspraken en bijbehorende kosten? Is die informatie juist, tijdig, volledig? Is er binnen de gemeente follow-up op de informatie van de verbonden partij georganiseerd? Welke functionaris is ambtelijk verantwoordelijk voor monitoring van de verbonden partij en, waar nodig, het organiseren van bestuurlijke aandacht? Welke bestuurlijk functionaris is verantwoordelijk? Welke bevoegdheden heeft de gemeente om tussentijds bij te sturen? (aanwijzingen, goedkeuringsbevoegdheden, ontslaan bestuurders, boetes, ...). Onder welke voorwaarden en op welke termijn kan de gemeente deelname aan de verbonden partij beëindigen?
- c. Zijn er afspraken die onmiddellijke melding van belangrijke afwijkingen in prestaties en/of kosten voor de gemeente waarborgen? Is 'belangrijke afwijkingen' voldoende geoperationaliseerd? Worden deze afspraken nageleefd?

*S3: Bestuursperspectief*

- In welke mate komen sturing- en beheersingrelaties tussen gemeenten en verbonden partijen in een ander perspectief te staan, indien verbonden partijen die door meerdere gemeenten in Parkstad gedeeld worden, niet meer beleidsmatig vanuit de gemeente bekeken worden, maar vanuit de WGR+ regeling Parkstad Limburg.

Als algemeen kader voor het onderzoek is er voor het rapport voor gekozen om een institutioneel-economische invalshoek te kiezen. De volgende overwegingen speelden hierbij een rol. Op de eerste plaats leidt een meer traditionele, bestuurskundige normenkader (bv. 'Is er een nota verbonden partijen?', 'Stroken de doelen van de Verbonden Partijen met de gemeentelijke doelen?', 'Hoe wordt de raad hierover geïnformeerd?' enz. ) weliswaar belangrijk zijn, maar niet veel nieuwe inzichten

opleveren, omdat de meeste gemeenten in dit opzicht nog aan het begin staan van wat er op dit terrein als noodzakelijk wordt gezien. Een dergelijke aanpak leidt weliswaar tot een groot aantal constatering, maar levert te weinig aanknopingspunten op, hoe één en ander dan wel in te richten en waarom een dergelijke verbetering ook toegevoegde waarde oplevert voor het geheel van de gemeentelijke voorzieningen. De institutionele economie levert daarbij een economisch kader op waarin de verschillende antwoorden op vele vragen gebundeld kunnen worden. In het bijzonder is dit uitgewerkt in hoofdstuk 4.

Daarnaast was er binnen de rekenkamercommissies expertise aanwezig over de gebruikte onderzoeksmethoden binnen de institutionele economie en leer van de openbare financiën van Prof dr J. Backhaus (voormalig hoogleraar Economie van de Publieke Sector aan de Universiteit Maastricht) en was het de onderzoekers bekend dat dit soort onderzoek nieuwe inzichten en andersoortige aanbevelingen kan opleveren die meer gerelateerd zijn aan – en gericht zijn op de maatschappelijke uitkomsten/effecten van Verbonden Partijen. In het verleden heeft dit geresulteerd in diverse aanbevelingen en onderzoeksresultaten met betrekking tot Verbonden Partijen op rijksniveau, zoals universiteiten (Vereeck), Spoorwegen (Janssen), Publieke Netwerken (Koers) en de krijgsmacht (Duindam). Deze inzichten zijn in dit onderzoeksrapport toegepast op het lokale niveau van Parkstad-Limburg en de aan haar Verbonden Partijen.

# 3. Inventarisatie Verbonden Partijen

## 3.1. De algemene onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen A1 tot en met A5 zijn parallel aan elkaar opgepakt. Het gaat hier om de volgende vragen:

A1. Welke verbonden partijen kennen de gemeenten Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf en Voerendaal?

A2. Welke verbonden partijen zijn niet opgenomen in de begroting of andere overzichten met betrekking tot verbonden partijen?

A3. In welke mate en op welke wijze worden deze verbonden partijen met elkaar gedeeld?

A4. Zijn er andere (Parkstad-Limburg) gemeenten betrokken bij deze gedeelde verbonden partijen?

A5. Is er een beleidskader/nota Verbonden Partijen per gemeente?

De normen waaraan we deze vragen hebben getoetst (zie toelichting achtergrond kader 6) zijn onder andere gevormd door een aantal bestuurlijke vereisten, zoals die aan het hebben van Verbonden Partijen gesteld zijn.

Deze normen luiden:

- a. De toelichting op de productrealisatie bevat een lijst van Verbonden Partijen (art. 67 BBV).
- b. Burgemeester en wethouder houden een register bij van de regelingen waaraan de gemeente deelneemt. (WGR art. 27)

Daarnaast kent een gemeente soms een zogeheten nota verbonden partijen. Een nota Verbonden partijen, die overigens niet verplicht is om te maken, bevat de volgende elementen:

- Uitgangspunten voor verbonden partijen als instrument voor gemeentelijk beleid (wanneer wel/niet, wanneer publiekrechtelijk, wanneer privaatrechtelijk.);
- De rolverdeling tussen raad en college, inclusief de informatievoorziening aan de raad;
- Uitgangspunten voor aansturing van de verbonden partij;
- Afspraken over het onderhoud van het beleidskader/nota Verbonden Partijen;
- Afspraken over aanvullende informatie in de lijst van Verbonden Partijen.

### *Achtergrond kader 8: Normen en Maatstaven van rekenkameronderzoek*

Normen en maatstaven spelen een centrale rol in rekenkameronderzoek. Om oordelen te kunnen vellen moet een rekenkamercommissie voor het onderzoek een referentiekader opstellen, ten opzichte waarvan ze de onderzoeksbevindingen toetst.

Normen kunnen ontleend zijn aan wet- en regelgeving, maar ook aan wetenschappelijk onderzoek of aan algemeen aanvaarde beginselen zoals het beginsel van behoorlijk bestuur. Ook doelen of prestatie-indicatoren die door de beleidsmaker van te voren zijn opgesteld kunnen een bron van normen zijn.

De rekenkamercommissies vinden het belangrijk om dat referentiekader expliciet te maken. Dat geeft niet alleen de commissie en het projectteam gedurende het onderzoek houvast, maar ook de onderzochte instanties/personen.

Om de onderzoeksvragen A1 tot en met A5 beantwoord te krijgen zijn drie stappen ondernomen. Ten eerste is aan de hand van de begroting, paragraaf Verbonden Partijen, een inventarisatie gemaakt van de diverse verbonden partijen die bij de gemeenten Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf en Voerendaal in de begroting zijn opgenomen. Vervolgens is aan iedere gemeente een brief verstuurd (zie bijlage 1 voor een voorbeeld van deze brief) waarin verzocht is de nota Verbonden Partijen en het register aan de onderzoekers op te sturen. Ten derde is er met de verschillende contactpersonen van de gemeenten direct contact gezocht, dat in een aantal gevallen geleid heeft tot een bezoek (Heerlen, Brunssum en Kerkrade) of dat beperkt is gebleven tot een telefoongesprek of email-uitwisseling, omdat een nadere verdieping van de aangeleverde informatie voor het onderzoek niet noodzakelijk was. (Landgraaf en Voerendaal).

De informatie uit de begroting is voor de meeste gemeenten de belangrijkste bron van informatie gebleken voor de inventarisatie van de Verbonden Partijen met uitzondering van de Gemeente Landgraaf en in mindere mate de Gemeente Heerlen.

### *3.1.1. Resultaten van het onderzoek bij de gemeenten*

Bij de Gemeente Brunssum en Voerendaal was geen register of nota verbonden partijen voorhanden, waarmee nadere of diepere informatie verkregen kon worden. Bij de gemeente Kerkrade was wel sprake van een register, doch een Nota Verbonden Partijen was niet voor handen. De brief, zoals verstuurd voor de Rekenkamercommissies, was voor de gemeenten Voerendaal en Brunssum in ambtelijke zin een belangrijk startpunt om met het Register Verbonden Partijen inderdaad aan de slag te gaan. Bij de gemeente Voerendaal is het dan ook gebleven bij de informatie, zoals deze uit de begroting voor 2007 kon worden opgemaakt.

Over de informatie over de verbonden Partijen, zoals deze bij de gemeente Brunssum in de begroting is opgenomen, heeft op maandag 5 maart 2007 een gesprek plaatsgevonden met de concerncontroller van de gemeente Brunssum dhr H. Vrijhoeven. Aanleiding tot dit gesprek was onduidelijkheid over de status van een aantal verbonden partijen, zoals deze in de begroting 2007 van Brunssum was opgenomen. Zo kent Brunssum volgens de begroting een aantal verbonden partijen, die eigenlijk ook bij andere gemeenten op de lijst van Verbonden Partijen dienden te staan, doch die waren daar niet terug te vinden en omgekeerd. Het gesprek heeft geleid tot aanpassing van het lijstje Verbonden Partijen, zoals in dit onderzoek door de Rekenkamercommissies is opgenomen (zie ook de toelichting bij Tabel 1).

Omdat de gemeente Kerkrade slechts een register Verbonden Partijen had en geen Nota Verbonden Partijen heeft op 10 april een nader gesprek plaatsgevonden met de dhr van Oijen van de bestuursdienst van de Gemeente Kerkrade. Ook hier was het doel duidelijkheid te krijgen over een aantal Verbonden Partijen. Het resultaat van het gesprek was ook hier dat invulling is gegeven aan het juiste rijtje verbonden partijen, alsmede de constatering dat een nota verbonden partijen zijn voordelen kan hebben.

Bij de Gemeente Heerlen is een herziening van de Nota Verbonden Partijen in de maak. Aan de hand van de lopende inventarisatie naar de Verbonden Partijen door de afdeling Strategie en Control konden een groot aantal vragen over specifieke verbonden partijen nader worden ingevuld en kon tevens worden aangegeven op welke wijze de nieuwe Nota Verbonden Partijen zou worden opgebouwd. Aan de hand van dit gesprek en als resultaat van de teruggestuurde brieven en enquêtes is ook de lijst van Verbonden Partijen voor de gemeente Heerlen opgeschoond, zodat ook de Heerlense gemeenteraad weet welke Verbonden Partijen nu echte kansen en risico's met zich meebrengen en welke dus toch niet. Het ligt in de bedoeling dat de nieuwe Nota Verbonden Partijen voor de gemeente Heerlen later in het jaar zal worden opgeleverd.

Bij de gemeente Landgraaf is ten aanzien van het onderwerp Verbonden Partijen sprake van een uitgebreide toelichting bij de begroting over 2007, mede als opmaat voor een herziening van de Nota verbonden partijen, die in het najaar 2007 aan de gemeenteraad van Landgraaf zal worden aangeboden ter vaststelling. In deze toelichting bij de begroting is ondermeer te vinden met welk openbaar belang een specifieke verbonden partij zich bezig houdt.

Deze informatie is voor het Rekenkameronderzoek echter niet voldoende, omdat de vraag "wat men wil bereiken met een Verbonden Partij" en "voor welke gemeentelijke doelstellingen wordt deze Verbonden Partij nu precies ingezet" te vaag is omschreven. Voor een aantal Verbonden Partijen is een verwijzing naar het openbaar belang dat met de verbonden partij wordt behartigd inderdaad het maximaal haalbare (zoals Essent en BNG), doch bij een partij als Licom, het werkvoorzieningschap en de ISD BOL moeten er toch directere relaties met de eigen wensen van de burgers en de Raad te vinden zijn.

In algemene zin bestaat er, zelfs bij een redelijk goede aanzet voor een Nota Verbonden Partijen, zoals de gemeente Landgraaf die heeft, onduidelijkheid over:

- eventuele subsidierelaties met deze verbonden partijen,
- bij welke beleidsterreinen van de gemeente de verbonden partijen thuis horen,



- welke beleidsdoelstellingen de gemeenteraad van een gemeente wil bereiken met deze verbonden partijen. Met andere woorden, waar wil je nu dat een Verbonden Partij concreet aan werkt en waar wil je als gemeenteraad dat een Verbonden Partij op afgerekend/aangesproken kan worden.

Het spreekt voor zich dat deze vragen bij alle gemeenten thuis horen, doch als er nog geen Nota Verbonden Partijen is, is er ook geen basis om deze verbeteringen voor te stellen. Dat zal dan eerst dienen te gebeuren.

#### **Aanbeveling 1: De Nota Verbonden Partijen**

Een nota Verbonden Partijen dient volgens de Rekenkamercommissies niet alleen informatie te verschaffen over:

- Uitgangspunten voor verbonden partijen als instrument voor gemeentelijk beleid (wanneer wel/niet, wanneer publiekrechtelijk, wanneer privaatrechtelijk.);
- De rolverdeling tussen raad en college, inclusief de informatievoorziening aan de raad;
- Uitgangspunten voor aansturing van de verboden partij;
- Afspraken over het onderhoud van het beleidskader/nota Verbonden Partijen;
- Afspraken over aanvullende informatie in de lijst van Verbonden Partijen.

Doch zal ook duidelijkheid moeten verschaffen over

- eventuele subsidierelaties met verbonden partijen,
- bij welke beleidsterreinen van de gemeente de verbonden partijen thuis horen,
- welke beleidsdoelstellingen de gemeenteraad wil bereiken met deze verbonden partijen.

Doordat een nota Verbonden Partijen in veel gevallen nog in de kinderschoenen staat, was het in het kader van het rekenkamercommissie-onderzoek vrij lastig om invulling te geven aan de in haar oorspronkelijk onderzoeksopzet opgenomen vragen met betrekking tot de verschillende feiten en risico's die voor een gemeente met een Verbonden Partij samengaan, zoals verwoord is in paragraaf 1.1. van het onderzoek. Daarom is er bij de uitwerking voor gekozen om deze vragen niet direct te beantwoorden, maar te kiezen voor een overkoepelend kader, waarin de verschillende antwoorden gebundeld zijn vormgegeven voor zover dit mogelijk is. Dit kader komt voort uit de inzichten van de institutionele economie. Ook is in bijlage 4 per Verbonden Partij een karakterisering van de Verbonden Partij gegeven in het licht van de verschillende bevindingen en overwegingen van het onderzoek. Nadeel van deze werkmethode is dat op detailniveau de volledigheid van de inventarisatie niet volledig gewaarborgd is.

In tabel 1. vindt u een opsomming van alle verbonden partijen per gemeente. Met behulp van deze tabel kan tevens worden gezien, welke verbonden partijen met andere gemeenten worden gedeeld. De lijst wijkt af van de opsommingen van verbonden partijen, zoals deze te vinden zijn in de begrotingsparagrafen van de onderzochte gemeenten, omdat een aantal van de hierin verbonden partijen, in de praktijk geen verbonden partij blijken te zijn. Vooral het bestuurlijk belang ontbreekt in deze gevallen, omdat deze vaak wordt verward met bestuurlijke of ambtelijke betrokkenheid. Bij een aantal partijen is er ook geen sprake van een financieel belang, alhoewel in het verleden de partij is opgericht met een gemeentelijke subsidie of bruidschat.

Ondanks het onderzoek van de rekenkamercommissies blijft het beeld in tabel 1 onderwerp van voortschrijdend inzicht. Dit is niet alleen, omdat als gevolg van gemeentelijk beleid en gemeentelijk uitvoeringstaken er verbonden partijen bijkomen en weggaan, maar vooral ook omdat er steeds nieuwe informatie opduikt, waaruit blijkt dat er toch nog andere Verbonden Partijen zijn. Hoewel tabel 1 dus tracht een redelijk reëel beeld te geven van de stand van zaken op dit moment, geldt ook hier dat de volledigheid van de tabel niet geheel gewaarborgd is.

**Tabel 1: Verbonden Partijen in Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf en Voerendaal**

	Brunssum	Heerlen	Kerkrade	Landgraaf	Voerendaal
<i>Gemeenschappelijke regelingen</i>					
Parkstad	x	x	x	x	x
Brandweer Parkstad	x	x	x	x	
Regionale Brandweer Zuid-Limburg	x	x	x	x	x
GGD-Zuid Limburg, inclusief GHOR	x	x	x	x	x
Werkvoorzieningschap OZL	x	x	x	x	x
Rd4	x	x	x	x	x
Kompas					x
Bouwfonds Limburgse Gemeenten/BLG		x			
Openbaar lichaam Eurode			x		
Sociale dienst BOL	x			x	
Ontwikkelingsmaatschappij Parkstad Limburg	x	x	x	x	x
<i>Gemeenschappelijk Vennootschappen</i>					
NV Bank Nederlandse Gemeenten	x	x	x	x	x
NV Essent	x	x	x	x	x
NV Gebaltram	x	x	x	x	x
Liof BV	x	x	x	x	x
NV Licom	x	x	x	x	x
NV Aangewezen Luchtvaartterrein Maastricht Aachen					
Airport		x	x	x	x
WML BV	x	x	x	x	x
NV Rd4	x	x	x	x	
Nazorg Limburg BV	x	x	x	x	x
Kredietbank Limburg BV	x	x			
Stadion Kerkrade NV		x	x		
Parkstad Limburg Theaters NV		x	x		
<i>Specifieke vennootschappen Heerlen</i>					
NV Avantis/Avantis Services NV		x			
ABN-AMRO Bouwfonds BV		x			
Beitel Zuid (Trilandis) BV		x			
Parkeer Heerlen BV		x			
Schaesbergerveld BV		x			
Technohouse LIOF BV		x			
<i>Specifieke verbonden partijen Kerkrade</i>					
Gaia Park BV			x		
EBC Eurode Business Center GmbH & Co.KG			x		
D'r Pool BV			x		
Technologie Park Herzogenrath GmbH			x		
Parkeeraccommodaties Kerkrade BV			x		

De onderzoekers zijn daarbij voornamelijk niet de diepte van de gemeentelijke organisatie ingegaan, daarvoor zijn de middelen voor dit onderzoek te beperkt, doch ook uit andere rekenkameronderzoeken komen wel aanwijzingen naar voren, zoals bij het onderzoek naar "Tijdigheid en relevantie van bijsturing- en verantwoordingsinformatie" bij de Gemeente Voerendaal, dat er andere Verbonden Partijen zijn. Zo is uit informatie uit de Besluitenlijst van Burgemeester en Wethouders op te maken dat op 4 april 2006 een besluit is genomen ten aanzien van de Stichting Regionale Indicatiestelling Oostelijk Zuid-Limburg:

"Liquidatie Stichting Regionale Indicatiestelling Oostelijk Zuid Limburg (18-04-2006). B&W stemt in met de liquidatie en stelt een bedrag beschikbaar in het tekort."

Blijkbaar is er de afspraak geweest om eventuele tekorten bij te passen bij de opzet van deze Stichting die tot 1 januari 2005 de verantwoordelijkheid was van de gemeenten en per die datum is opgegaan in het CIZ. Dit is immers niet altijd het geval. Als er ook bestuurders van de Gemeente Voerendaal (en andere gemeenten) betrokken zouden zijn geweest bij deze Stichting, en volgens de

normale gang van zaken, zou een wethouder in het bestuur van de Stichting gezeten moeten hebben, dan is er sprake van een Verbonden Partij en zou deze op de lijsten van Verbonden Partijen terug te vinden moeten zijn.

Het onderzoek heeft dus ook duidelijk gemaakt, dat een aantal verbonden partijen, zoals deze in begrotingen van de onderzochte gemeenten zijn opgenomen, eigenlijk helemaal geen verbonden partij zijn, omdat of het financiële belang ontbreekt, of er is geen sprake van een bestuurlijk belang.

Hierbij gaat het bij de gemeente Heerlen om:

- VOS/ABB (geen bestuurlijk belang)
- Stichtingen Centrum Management Heerlen-Centrum, Heerlerbaan, Heerlerheide en Hoensbroek (geen financieel belang)
- Stichting Volkshuisvesting Nederlandse Gemeenten (geen bestuurlijk belang)
- Stichting Primair Onderwijs Parkstad Limburg (geen financieel belang)
- Project Campus Europa (geen bestuurlijk en financieel belang)
- Wonen boven winkels (geen bestuurlijk en financieel belang)

gaat het bij de gemeente Brunssum om:

- Maecon (geen bestuurlijk en financieel belang; is geprivatiseerd)
- Regionale taskforce inburgering (is geen verbonden partij)
- Regionale samenwerking sociale recherche Parkstad (is geen verbonden partij)
- Regionaal budgethouderschap woninggebonden subsidies (is geen verbonden partij)
- Belastingoverleg Parkstad Limburg (nu uitvoeringsorganisatie bij Parkstad Limburg)

En gaat het bij de gemeente Kerkrade tenslotte om:

- Vereniging CulTour (geen financieel belang)

#### **Aanbeveling 2**

*De rekenkamercommissies denken dat een tijdige actualisatie van het register verbonden partijen, alsmede een tijdige actualisatie van een nota verbonden partijen, voor iedere deelnemende gemeente van groot belang is voor de vraag "wat gaan we daarvoor doen" en in het bijzonder wie gaat dit doen. Door zicht te hebben op de actuele stand van zaken met betrekking tot verbonden partijen, kunnen deze partijen ook aangesproken worden op het realiseren van gemeentelijke doelstellingen ("wat willen we bereiken"). Zonder deze verbinding tussen doelen en uitvoering kunnen prioriteitsstellingen en de daaraan verbonden toestemmingen voor het uitgeven van gelden door gemeenteraden moeilijk realiseerbaar zijn, of gepaard gaan met de nodige efficiëntieverliezen. Op deze wijze kunnen bovendien verschillende risico's beter beheerst worden.*

#### **Aanbeveling 3**

*De rekenkamercommissies Voerendaal, Kerkrade en Brunssum doen de gemeenteraden van Voerendaal, Kerkrade en Brunssum de suggestie, toe te zien op een spoedige realisatie van een nota verbonden partijen binnen hun gemeente.*

### **3.2. Verbonden partijen en haar risico's (onderzoeksvraag A6)**

Aan het slot van de vorige subparagraaf is een voorbeeld genoemd van een Stichting, die bij haar liquidatie extra financiële middelen vereiste. Dit zijn risico's die plotsklaps vragen om extra gelden, die vaak in geen enkele begroting terug te vinden zijn. Een gevolg natuurlijk van het onverwachte karakter van deze risico's.

Zie ook een voorbeeld uit de raadspraktijk van Brunssum. Ten aanzien van de Jaarrekening van het Werkvoorzieningschap over 2005 is de volgende passage te lezen in de stukken van de Raad:

*"Jaarrekening 2005 Werkvoorzieningschap*

*De raad wordt gevraagd om de jaarrekening 2005 van het Werkvoorzieningschap Oostelijk Zuid Limburg voor kennisgeving aan te nemen. De Jaarrekening sluit met een negatief resultaat. Dit negatief resultaat wordt bij de gemeenten in rekening gebracht. Het aandeel van de gemeente Brunssum in dit tekort bedraagt 14.500,- euro."*

Gelukkig was de dekking van deze tekorten reeds voorzien door een dekkingsbijdrage, die in 2002 bij de begroting voor 2003 door de Raad is bekrachtigd. Ook blijkt uit de discussie over deze dekking, dat het verrassingselement telkenmale hoog kan zijn.

#### **“Concept-begroting 2003 Werkvoorzieningschap**

De gemeente ontving van het Werkvoorzieningschap Oostelijk Zuid-Limburg de conceptbegroting 2003 en de meerjarenramingen 2003-2006. De raad heeft ingestemd met het ramen van een bedrag van 50.000 euro in de gemeentebegrotingen van 2003 en 2004 als dekking in het geval het exploitatieresultaat van het Werkvoorzieningschap in die jaren niet toereikend mocht zijn.

De gemeenteraad van Brunssum heeft verder een amendement van de VVD-fractie aangenomen waarin de raad zijn zorg uitspreekt over de financiële positie van het Werkvoorzieningschap en het schapbestuur opdraagt om een diepgaand onderzoek in te stellen naar de mogelijkheden om te komen tot minimaal een dekkende exploitatie.”

Gezien het belang van de gemeenteraden van een goede risicoanalyse ten aanzien van de verschillende verbonden partijen, is in dit onderzoek een analyse gemaakt van het risicoprofiel van deze partijen met als doel partijen met een hoog of bijzonder risicoprofiel nader onder de loep te nemen. Op deze wijze kunnen de leden van de gemeenteraden van Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Voerendaal en indirect ook de Parkstadraad een gevoel krijgen bij welke beleidsterreinen en bij welke verbonden partijen extra aandacht gevraagd is bij het bespreken van begrotingen en jaarrekeningen. De analyse is een uitwerking van onderzoeksvraag A6, zoals deze in paragraaf 2 te vinden is.

Bij de beantwoording van onderzoeksvraag A6 wordt allereerst een onderscheid gemaakt tussen partijen met een laag, gemiddeld en hoog bestuurlijk of financieel risico. Op deze wijze wordt een eerste eenvoudig inzicht gegeven in de problematiek van de verbonden partijen. Selectie van verbonden partijen voor het diepteonderzoek vindt vervolgens plaats aan de hand van een inschatting van de onderzoekers van het politiek-maatschappelijk belang, het financieel belang en eventuele signalen van derden.

#### *Achtergrondkader 9: Normenkader voor het inschatten van bestuurlijke en financiële risico's bij Verbonden Partijen*

Voor het onderscheiden van een laag, gemiddeld of hoog bestuurlijk of financieel risico, gebruiken we het volgende normenkader:

**Bestuurlijk risico:** Het bestuurlijk risico dat de gemeente loopt bij een verbonden partij wordt bepaald door het maatschappelijk belang en de mate waarin de gemeente daarop politiek-bestuurlijk aanspreekbaar is in combinatie met de vormgeving van de bestuurlijke relatie tussen gemeente en verbonden partij (bijvoorbeeld gescheiden rollen opdrachtgever – opdrachtnemer, bevoegdheden om in te grijpen / bij te sturen, vormgeving opdrachtrelatie (bij voorkeur via periodieke prestatie-budgetcontracten), mogelijkheden om participatie te beëindigen enz.)

**Laag financieel risico:** geen subsidierelatie met de verbonden partij en geen lening of kapitaalstorting in het aandelenkapitaal van de verbonden partij in de laatste vijf jaar. Vaak is hier sprake van het bezit van een hoeveelheid aandelen met een bepaalde waarde.

**Gemiddeld financieel risico:** wel een subsidierelatie met de verbonden partij, maar geen lening of kapitaalstorting in het aandelenkapitaal van de verbonden partij in de laatste vijf jaar

**Hoog financieel risico:** wel een subsidierelatie met de verbonden en/of een lening of kapitaalstorting in het aandelenkapitaal in de laatste vijf jaar

Om te achterhalen welke partijen, welk profiel hebben, is allereerst nagegaan of de genoemde Verbonden Partijen hun jaarverslag over het laatste jaar via Internet openbaar hebben gemaakt. Dit blijkt slechts bij een beperkt aantal partijen het geval te zijn, namelijk:

- Essent
- WML
- Bank Nederlandse Gemeenten
- Liof
- Licom (over 2004)
- Nazorg Limburg (doch via Internet slecht te raadplegen)

Op basis van de analyse van deze jaarverslagen is een eerste risicoanalyse gemaakt en is aan Licom en Nazorg Limburg verzocht het jaarverslag nogmaals op te sturen, maar nu begeleid door een enquêteformulier. Deze brief is ook verstuurd aan alle Verbonden Partijen, waarvan hun informatie in zijn geheel niet via het Internet is terug te vinden. De verstuurde brief is te vinden in bijlage 2. Bij de

risicoanalyse gaat het primair om een inschatting van de 'kale' risico's vanuit het perspectief dat in dit onderzoek is gekozen. Er is dus niet nadrukkelijk gekeken naar de bedrijfseconomische aspecten van de risico's en de beheersbaarheid van de risico's vanuit een accountancy benadering.

De resultaten van de enquête zijn samengevat in tabel 2.

*Tabel 2: Ordening van bestuurlijke en financiële risico's*

<b>Risico</b>	<b>Bestuurlijk</b>	<b>Gemiddeld</b>	<b>Hoog</b>
<b>Financieel</b>	<b>Laag</b>		
<b>Laag</b>	1. Essent 2. WML 3. Gebaltram 4. Liof 5. BNG 6. BLG	7. Nazorg Limburg 8. Technologiepark- Herzogenrath 9. NV Luchtvaartterrein	geen
<b>Gemiddeld</b>	10. Brandweer 11. Regionale Brandweer 12. GGD 13. Rd4 14. Rd4 NV	15. Avantis Services 16. Gaia Park 17. EBC Eurode Beteiligung 18. Schaesbergerveld 19. Technohouse Liof 20. Beitel-Zuid (Trilandis) 21. Parkeer Heerlen 22. Parkeeraccomodaties- Kerkrade 23. Coöperatieve Vereniging Autoboulevard Heerlen 23a. Vereniging Ontwikkelings- Maatschappij Parkstad Limburg	24. Eurode 25. Parkstad
<b>Hoog</b>	26. Parkstad Limburg Theaters 27. D'r Pool	28. Avantis GOB 29. Holding Roda Kerkrade BV	30. Kompas 31. ISD BOL 32. Licom 33. Kredietbank Limburg 34. Werkvoorzieningschap OZL

### 3.3. Opmerkingen en aanbevelingen op basis van Tabel 2.

#### 3.3.1. Verbonden partijen met een klein financieel en een klein bestuurlijk risico (Essent, WML, BNG, BLG, Gebaltram, Liof)

Bij deze partijen geldt dat er feitelijk geen sprake meer is van een actieve bemoeienis van de gemeente en de gemeenteraad met deze partijen. Toezicht op de uitvoering van de werkzaamheden is in praktische zin overgenomen door een algemene Raad van Commissarissen, die slechts sporadisch verbonden is met een gemeente, alsmede door de verschillende toezichthouders, die kijken naar het marktgedrag van de partijen.

Bovendien geldt dat er bij deze partijen ook geen sprake is van een directe relatie met de doelen die een gemeenteraad zou willen bereiken. Veelal is er sprake van het voorzien in producten en diensten van een algemeen belang. En als dit algemeen belang niet meer ter zake doet, zoals bij Gebaltram (houdstermaatschappij van aandelen Hermes), omdat de publieke voorziening door een andere partij wordt uitgevoerd (Veolia), dan is het wellicht beter om om te zien naar een alternatieve aanwending voor het aandelenbezit, waar wel een maatschappelijk rendement kan worden behaald. Tijdens de duur van dit onderzoek is Gebaltram dan ook verkocht.

In financiële zin is het belang groter, doch niet in de vorm van het bijpassen van begrotingsgelden aan een verliesgevend bedrijf. Bij deze verbonden partijen is veelal sprake van een redelijk aandelenbezit door de verschillende gemeenten. Aandelen die enerzijds een aardige waarde kunnen vertegenwoordigen, en die anderzijds per jaar een redelijke kasstroom kunnen opleveren in de vorm van dividend.

Bij iedere verbonden partij dient een gemeenteraad zich wel de vraag te stellen of het jaarlijks rendement op het aandelenbezit in een juiste verhouding staat tot het rendement dat men zou kunnen verkrijgen. Men kan immers ook de aandelen verkopen en de vrijkomende gelden investeren in maatschappelijke voorzieningen, die op termijn een even groot rendement of nog wel groter rendement zouden kunnen opbrengen. Immers, het gaat in de publieke sector niet altijd om het puur financiële aspect van een investeringsbeslissing, maar om het maatschappelijk rendement. En dat laatste is niet altijd te tellen.

#### *Achtergrond kader 10: WML*

In het bijzonder is daarbij aandacht gevraagd voor WML. Immers, WML weigert vooralsnog in te stemmen met het uitkeren van dividenden, ondanks blijvende winsten van WML. Daarom kan verkoop van aandelen wellicht een optie zijn om de vrijkomende gelden opnieuw te kunnen investeren. Wellicht dat dit om een of andere reden niet juridisch mogelijk is. In ieder geval geeft het aan dat een dergelijk dividendbeleid wel degelijk een maatschappelijke prijs heeft, omdat de vruchten van het aandelenbezit niet ten goede (kunnen) komen van de aandeelhouders en de burgers van de gemeenten.

Overigens kan een maatschappelijk zeer renderende investering wel degelijk leiden tot nieuwe kasstromen voor een gemeente, vooral doordat onroerend goed en gemeentelijke grond door de investeringen in waarde stijgen, waardoor "publieke renten" worden opgehaald langs de weg van de lokale belastingen (vooral OZB en baatbelasting) en de verkoop van gronden of waardoor een veelvoud van werkgelegenheid kan ontstaan en bijvoorbeeld een vermindering van de uitgaven in het kader van de WWB kan worden ingezet.

Een voorbeeld van een dergelijk afweging is het benutten van de vrije gelden, die door de verkoop van het Nutsbedrijf in Heerlen zijn gegeneerd, en de inzet van deze vrije gelden voor het "Pleinenplan" en de verbouwing van de Stadsschouwburg. Een vergelijkbaar voorbeeld is te vinden in Brunssum, hoewel dit voorbeeld niet direct betrekking heeft op een verbonden partij. Daar heeft de Raad besloten een groot aantal woningen te verkopen aan de woningbouwcorporatie Weller en het geld in te zetten in een voor Brunssum belangrijke invulling van de buitenring, alsmede de ontwikkeling van het buitengebied Brunssum-Oost.

#### **Aanbeveling 4**

*De algemene aanbeveling bij verbonden partijen als Essent, WML, BNG, BLG en Liof is dat bezit van een vrij risicoloos aandelenbezit in deze partijen niet op een passieve wijze door de Gemeenteraad beschouwd moet worden. De dividendstromen uit dit aandelenbezit zijn een belangrijke aanvulling op de gemeentelijke opbrengststromen en zullen dan ook gebruikt worden voor de uitvoering van gemeentelijk beleid. Echter, deze dividendstromen dienen ook altijd in het licht van een alternatieve aanwending beschouwd te worden. Verkoop van het aandelenbezit en de herinvestering van de waarde van deze beleggingen kunnen leiden tot nieuwe maatschappelijke rendementen. Met name die aanwendingen waardoor tevens een realisatie van gemeentelijke doelstellingen bereikt kunnen worden, kunnen juist zorgen voor dat extra stukje maatschappelijke rendement (dividend). Een aandachtspunt dat bijvoorbeeld op de agenda van de gemeenteraad zou kunnen staan bij het bespreking van de jaarrekening, omdat juist de jaarrekening de vermogenspositie van de gemeente (inclusief de stille reserves!) goed weergeeft en wat je allemaal met dat geld zou kunnen doen, bijvoorbeeld in de vorm van een checklist met daar in de volgende vragen:*

- *Wat is het publieke belang van het aandelenbezit?*
- *Welke gemeentelijke doelstellingen worden gediend met de participatie?*
- *Wat zijn de opbrengsten voor de gemeente?*
- *Wat kunnen de opbrengsten zijn bij een alternatieve aanwending van de waarde van het aandelenbezit?*

*Bij een begrotingsbehandeling gaat het meer om de ingaande en uitgaande kasstromen voor het komende jaar en in een discussie over deze kasstromen is de vermogenspositie van de gemeente veel minder pregnant aanwezig.*

### *3.3.2. Verbonden partijen met een klein financieel en een gemiddeld bestuurlijk risico (Luchthaven Maastricht; Technologiepark Herzogenrath GmbH en Nazorg Limburg)*

Bij een aantal verbonden partijen is er sprake van een relatief klein aandelenbezit, of is het aandelenbezit als gevolg van bepaalde voorschriften afgewaard tot nihil. Er is in zo'n situatie weinig binding te vinden met de uitvoering van de eigen gewenste doelstellingen en ook in praktisch zin wordt er gehandeld alsof er eigenlijk geen sprake is van een verbonden partij, ondanks het publieke belang dat met de verbonden partij wordt gediend.

Dat de aandelen nog wel in handen zijn van de gemeente heeft te maken met de bestuurlijke aspecten van de verbonden partij, zoals het delen van de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een collectief goed of gemeenschappelijke regeling. Licom is daar een goed voorbeeld van, alleen speelt er bij Licom veel meer (zie paragraaf 3.3.8), waardoor deze dan ook in andere categorie is geplaatst.

Collegiale druk, zoals bijvoorbeeld van de provincie, zorgt er in andere gevallen voor dat men zijn aandelenpakket toch blijft behouden en reputatie-effecten zijn een belangrijk bestuurlijk risico, vandaar dat er bij deze categorie ook sprake is van een gemiddeld bestuurlijke risico.

In deze categorie is de Luchthaven Maastricht NV een belangrijke verbonden partij. Jaren geleden opgezet als regionale investering (durfkapitaal en collectief goed) ten behoeve van de economische structuurversterking van de regio. De ontwikkeling van luchthavens heeft laten zien, dat voor deze ontwikkeling eigenlijk geen sprake meer is van een collectief goed en de daarmee samenhangende positieve externe effecten voor de werkgelegenheid. Daarentegen zijn de negatieve externe effecten die samenhangen met een luchthaven, zoals stank- en geluidsoverlast, wel meer naar de voorgrond getreden, doch voor de regulering van deze zaken kan het juist minder prettig zijn om ook aandeelhouder te zijn.

Een andere rechtvaardiging voor de betrokkenheid van de gemeenten bij de Luchthaven Maastricht NV is de rol van durfkapitalist. Doch ook deze rol is verwaterd, vooral ook omdat de luchthaven nu al vele jaren bestaat en de rol van een durfkapitalist slechts beperkt is tot enkele jaren.

Dit is sinds kort ook ingezien door de verschillende aandeelhouders van de Luchthaven Maastricht NV en er is inderdaad besloten de luchthaven te privatiseren. Mede door de aankoop van aandelen in ruil voor onderliggende activa is het belang van de verschillende gemeenten in de luchthaven, verschoven van de luchthaven zelf naar een aantal rechten op de luchthaven, in het bijzonder een erfpachtovereenkomst tussen de NV Aangewezen Luchtvaartterrein Maastricht Aachen Airport (de NV waarin de belangen van de gemeenten vertegenwoordigd zijn) en Maastricht-Aachen Airport BV. De NV heeft bovendien een reële waarde gekregen die ver boven de € 1,- uit gaat, zoals in de verschillende documenten van de gemeenten is omschreven. Praktisch is er sprake van een kasgeld BV met slechts een grote hoeveelheid geld in kas (ongeveer € 2.000.000), en een wachttijd om dit geld te innen in verband met allerlei garantiebepalingen en eventuele claims van de belastingdienst.

Een aantal garantiebepalingen zoals deze in de verkoopovereenkomst zijn opgenomen is inmiddels eind januari 2006 verlopen. Hierbij gaat het om garanties met betrekking tot het zich voordoen van zogenoemde onverwachte tegenvallers, die reeds eerder bekend hadden moeten zijn. De volgende garantietermijn verloopt nadat de aanwijzingsvergunning van NV Holding Businesspark Luchthaven Maastricht onherroepelijk is geworden, doordat bij de Raad van State alle bezwaren tegen deze aanwijzingsvergunning zijn afgewezen. Gebeurt dit niet dan kan de verkoopovereenkomst door de koper worden teruggedraaid en kan de eventuele schade worden verhaald op de deelnemende overheden in de NV, waaronder de deelnemende gemeenten aan de NV Aangewezen Luchtvaartterrein Maastricht – Aachen Airport. De laatste garantietermijn verloopt zodra duidelijk is dat er geen belastingclaims worden ingediend, maar uiterlijk 5 jaar na overdrachtsdatum. Indien alles naar wens verloopt, zal het aandelenpakket van de gemeenten in de NV tegen de reële waarde worden overgedaan aan de Provincie Limburg en zal de NV worden omgezet in een Stichting, die slechts tot doel heeft invulling te geven aan de erfpachtovereenkomst van het aangewezen luchtvaartterrein met Maastricht – Aachen Airport BV.

**Aanbeveling 5**

*Bij een geringe (boek)waarde van het aandelenbezit van een Verbonden Partij en een geringe aandacht van de betrokken gemeente(n) dienen de in dit onderzoek betrokken gemeenten zich af te vragen welk gemeentelijk belang deze verbonden partij nog dient. Als verbondenheid met de eigen doelstellingen nog maar in geringe mate aanwezig is, kan het belang ook door een private partij gediend worden. Gezien de geringe financiële waarde van het belang, speelt de mogelijkheid tot alternatieve aanwending van zo'n bezit, zoals omschreven in aanbeveling 4, geen belangrijke rol in deze discussie.*

*Verkoop van de aandelen dient dan ook geheel in bestuurlijk perspectief beschouwd te worden, waarbij het verlies aan reputatie en het verlies aan invloed op specifieke doelstellingen rondom de Verbonden Partij de belangrijkste factoren zijn. Zijn de laatste slechts in geringe mate aanwezig, dan rest feitelijk niets anders dan afscheid te nemen van de Verbonden Partij, zoals onder meer is gebeurd bij de Luchthaven Maastricht.*

Bij het Technologiepark Herzogenrath GmbH zijn er geheel andere zaken aan de hand. Oorspronkelijk bedoeld als "durfkapitaal" ter ondersteuning van de ontwikkeling van de werkgelegenheid in Kerkrade-Herzogenrath is het nu de vraag of deze verbonden partij niet reeds lange tijd volwassen is geworden? Met andere woorden is er eigenlijk niet alle reden voor de oprichters om er, conform een echte durfkapitalist, weer uit te stappen? Het financieel belang van de Gemeente Kerkrade is bovendien zo gering, dat het lijkt alsof deze verbonden partij een beetje vergeten is. De Rekenkamercommissie Kerkrade vraagt zich dan ook af of dit ook zo is? Dit is dan ook de reden waarom de onderzoekers het Technologiepark Herzogenrath geschaard hebben in deze categorie met een gemiddeld bestuurlijk risico. Vergeten verbonden partijen kunnen immers ook gaan fungeren als een lijk in de kast, en dan ben je veelal te laat.

**Aanbeveling 6**

*De rekenkamercommissie Kerkrade beveelt de Gemeenteraad Kerkrade aan om te kijken naar een alternatieve aanwending voor haar participatie in Technologie Park Herzogenrath GmbH*

Bij Nazorg Limburg is er financieel sprake van een gezonde situatie. Vanwege de nazorg van de "vuilnisbelt" in Landgraaf en de algemene bestuurlijke verantwoordelijkheid voor geheel Nazorg Limburg heeft de burgemeester van Landgraaf zitting in het algemeen bestuur van deze verbonden partij. Dit kan betekenen dat potentiële problemen bij Nazorg Limburg een bestuurlijk probleem zouden kunnen opleveren. Vooralsnog is er sprake van een gemiddeld en controleerbaar risico, waaruit mede naar voren komt dat collectieve goederen, zoals Nazorg Limburg, slechts tot stand komen indien ook de collectieve verantwoordelijkheid wordt genomen. En dat doet de burgemeester van Landgraaf dan ook!

### *3.3.3. Verbonden partijen met een gemiddeld financieel en een klein bestuurlijk risico (Brandweer Parkstad Limburg, Regionale Brandweer Zuid Limburg, GGD, Rd4 en Rd4 NV)*

Bij deze verbonden partijen geldt dat zij opereren op basis van wettelijke verplichtingen. Tussen de gemeenten en deze verbonden partijen bestaan diverse geldstromen, die een dusdanige omvang hebben dat niet gesproken kan worden van een klein financieel risico. Als er onvoorziene omstandigheden optreden, zoals bijvoorbeeld de bijstelling van de arbeidstijden, het wijzigen van specifieke landelijk geldende arbeidsvoorwaarden voor het brandweerpersoneel of een ingewikkelde fusie of regionalisering, dan zijn er ook gelijk behoorlijke financiële bedragen in het geding, waar in een begroting niet vaak één-twee-drie een antwoord is gevonden. Dat geldt zowel voor de brandweer, de regionale brandweer, Rd4 en de GGD. Echter sommige veranderingen, zoals fusies en schaalvergroting, zijn niet zodanig, dat de deelnemende gemeenten daar geen invloed meer op kunnen hebben. Als duidelijk wordt aangegeven wat bereikt moeten worden en wat niet, dan zijn de in deze paragraaf genoemde verbonden partijen in redelijke mate beheersbaar. Ook al omdat er weinig conjuncturele invloeden zijn op de prestaties en de kosten van deze verbonden partijen.

Voor de Brandweer geldt overigens dat Voerendaal niet deelneemt aan de gemeenschappelijke regeling Brandweer Parkstad Limburg, doch dat zij de brandweezorg inkoop bij de Gemeenschappelijke regeling door middel van een contract. In termen van financieel en bestuurlijk risico is er voor Voerendaal dus sprake van een andere situatie dan voor de andere gemeenten. Dit kan anders worden, indien de afgesproken regionalisering van de Brandweer, ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd.



Rd4 en Rd4 NV verschillen in die mate van de andere drie verbonden partijen, dat bij de gemeenschappelijke regeling (Rd4) en uitvoeringsorganisatie op het gebied van specifieke milieuzorg de kosten van de werkzaamheden in rekening gebracht worden bij de burgers.

Opvallend bij Rd4 (zowel GR als Rd4 NV) is dat er sprake is van relatief grote positieve dividendstromen in meerdere jaren. Dit lijkt positief te zijn, doch de Raad dient wel te beseffen dat deze dividenuitkering indirect door de burgers wordt betaald en dat via de resultatenrekening van Rd4 een flinke hoeveelheid geld (€2.000.000,-) overgeheveld zou kunnen worden van de betaler van de afvalstoffenheffing naar de gemeentekassen. De positieve dividendstromen zijn vooral een gevolg van een sterk veranderd gedrag bij de bevolking van Parkstad als gevolg van het beprijzen van de afvalstromen en de daaruit betere scheiding en voorbereiding van al het afval. Daardoor worden de stijgende kosten van de verwerking van afval sterk gereduceerd en is er tevens sprake van een vermeerderde opbrengst van restmaterialen, zoals hout, metaal en papier, en kringloopgoederen. Rd4 verwacht dat deze ontwikkeling zich nog verder zal doorzetten, omdat de grote gemeenten onder Rd4, zoals Heerlen en Kerkrade, nog niet alle middelen hebben kunnen inzetten om de gedragsverandering bij de burger ten volle te benutten.

**Achtergrondkader 11: Tarieven afvalstoffenheffing en dividenden RD4**

In de gemeenten Heerlen en Kerkrade is er zeker geen sprake van kasoverhevelingen van de burger naar de gemeente, omdat de instromende dividenden worden geplaatst in een reserve afvalstoffenheffing (Heerlen) of egalisatiereserve (Kerkrade), waaruit bij de vaststelling van de tarieven voor de afvalstoffenheffingen weer wordt geput, om bijvoorbeeld de kwijtscheldingen of andere inkomenspolitieke zaken met betrekking tot de afvalstoffenheffing te betalen. In algemene zin leidt dit dus tot een verlaging van de tarieven voor de burgers, en is er geen sprake van een toevoeging aan de algemene middelen.

Analyse van de situatie in Landgraaf laat zien dat het echter ook anders kan zijn. Hier staan de dividenden van NV RD4 in de jaarrekening 2005 genoemd naast de andere dividenden van Essent en BNG, doch deze zijn niet als een verrekenpost terug te vinden bij de baten en lasten van de afvalstoffenheffing. Dit is bewust gebeurd, omdat de dividendstromen van de GR Rd4 wel terugvloeien naar een reserve reiniging. Bij NV Rd4 gaat het over additionele milieudiensten en de winsten die hier op behaald worden. Deze zijn mede opgebracht door de gemeente zelf in de vorm van het verstrekken van diverse opdrachten. Doch in werkelijkheid is er sprake van één Rd4 organisatie, en beïnvloeden de kosten en baten van de afvalstoffenheffing en andere diensten elkaar. Hier kan dus een beeld naar boven komen dat de dividenden van NV Rd4 in de algemene kas worden gestort en indirect leiden tot een overheveling van gelden van de burger naar de gemeentekas via de tarieven van de afvalstoffenheffing. Of dit gewenst is of niet, is niet aan de Rekenkamercommissie Landgraaf, doch aan de gemeenteraad.

Bij Voerendaal en Brunssum is er sprake van een gemengde situatie, omdat de dividendstromen in deze gemeenten worden aangewend in specifieke programma's. Bij Voerendaal worden de dividenden aangewend binnen het programma Milieu, waaronder niet alleen de afvalstoffen vallen, maar bijvoorbeeld ook het rioolstelsel. Doel en middel zijn dus vrij direct met elkaar te verbinden.

Bij Brunssum is de band wat losser, omdat de afvalstoffenheffing te vinden is binnen Standaardprogramma B, waarin een groot aantal thema's samenvallen. In ieder geval is het uit de diverse financiële stukken niet goed op te maken, of de dividenden van de Rd4 binnen de gemeente nu worden gebruikt om de tarieven van de afvalstoffenheffing te verminderen, of dat deze worden gebruikt voor uitgaven onder Standaardprogramma B.

**Aanbeveling 7**

*De aanwending van de dividenden van Rd4 voor gemeentelijke doelen als kwijtschelding van de afvalstoffenheffing, verlaging van de tarieven, vergoeding voor kosten van het gemeentelijk apparaat of toevoeging aan de algemene reserve zijn in principe allemaal legitieme aanwendingen van deze geldstroom. Doch het is echter de vraag wat nu de gewenste situatie is voor de gemeenteraad. Is de aanwending van deze dividendstromen wel de juiste, of is er sprake van een onbekende situatie, een nieuw feit waarover de gemeenteraad nog niet heeft nagedacht. In ieder geval heeft dit beeld zich wel voorgedaan in de gemeente Heerlen en is over de tariefstelling afvalstoffenheffing een nota geschreven. De rekenkamercommissies bevelen alle gemeenten aan dit ook te doen, zodat transparant wordt hoe de dividenden van Rd4 in de gemeentelijke organisatie gebruikt dienen te worden en er geen onwetendheid of onduidelijkheid meer over bestaat.*

#### **Aanbeveling 8**

*Gezien de relatieve grote winsten en dividendstromen die zich in de jaren 2002, 2003, 2004 en 2005 hebben voorgedaan bij RD4 en de verwachting dat zich dit de komende jaren nog verder zal voordoen, en ondanks de verhevigde concurrentie in het milieuveld, doen de gezamenlijke Rekenkamercommissies de aanbeveling om te zien of de begroting van Rd4 ieder jaar niet wat scherper gesteld kan worden, zoals in 2007 is begonnen . Op deze wijze kan worden voorkomen, dat vooraf hoge tarieven gerekend moeten worden, die achteraf via de gemeentebegroting of andere afspraken in het jaar daarna weer gecompenseerd worden. Het voorkomen van dergelijke kasstromen, leidt er bovendien toe dat de burger ook ziet dat zijn gedrag er wel degelijk toe doet en goed gedrag wordt beloond. Een gedragsbeeld dat door Rd4 en de gemeenten bevestigd wordt, maar nog niet in alle gevallen leidt tot boter bij de vis voor de burger zelf.*

*3.3.4. Verbonden partijen met een gemiddeld financieel en een gemiddeld bestuurlijk risico (Avantis Services BV, Gaia Park BV, EBC Eurode Business Center GmbH & Co. KG (EBC), Ontwikkelingsmaatschappij Schaesbergerveld, Beitel-Zuid (Trilandis). Technohouse Liof, Parkeer Heerlen, Parkeeraccomodaties Kerkrade, Vereniging Ontwikkelingsmaatschappij Parkstad Limburg en Coöperatieve Vereniging Autoboulevard Heerlen)*

Bij de bespreking van de verbonden partijen met een klein financieel risico en een gemiddeld bestuurlijk risico is gewezen op de rol van verbonden partijen met betrekking tot de realisatie van maatschappelijk dividend. De Verbonden Partijen die in deze paragraaf aan de orde komen, zijn zonder uitzondering ontwikkelingsmaatschappijen gericht op de ontwikkeling van een duurzame infrastructuur, de ontwikkeling van lokale economieën en de ontwikkeling van werkgelegenheid.

Met uitzondering van de Verbonden Partijen gericht op parkeren zijn het allemaal Verbonden Partijen die nog in de groeifase van hun ontwikkeling zitten en daardoor grotere risico's met zich meebrengen, dan als het groeiproces al uitgekristalliseerd zou zijn. En dit kan dus ook negatieve consequenties hebben als de ontwikkeling te lang gaat duren en kapitaallasten (zoals de rentebetalingen) de overhand gaan krijgen.

De rekenkamercommissies zijn van mening dat de in deze paragraaf genoemde partijen een belangrijk voorbeeld zijn van het gebruik van Verbonden Partijen bij het realiseren van gemeentelijke doelstellingen. Met name de diversiteit in de Verbonden Partijen die in de laatste jaren is ontstaan laat zien dat door middel van een kapitaalstorting diverse partijen in beweging gezet kunnen worden om een collectief goed te realiseren, wat later zijn vruchten zal kunnen afwerpen. Maar vooral ook dat het niet alleen meer gaat om de ontwikkeling van bedrijfsterreinen, waarop de gemeenten een bestuurlijke taak zouden hebben als ontwikkelaar en durfkapitalist.

Gaia Park voor de versterking van de toeristische infrastructuur, Stadion Kerkrade NV voor de sport-, ontspannings- en bewegingsinfrastructuur en het collectieve (koempel)gevoel van Parkstad Limburg, Technohouse Liof en EBC Eurode Business Center GmbH & Co. KG (EBC) met betrekking tot de ontwikkeling van een pluriforme (grensoverschrijdende) kennisbasis in de regio, en de ontwikkelingsmaatschappijen Schaesbergerveld voor de ontwikkeling van een buurtconomie en Parkstad Limburg voor de gehele regio, laten allemaal zien dat de verbonden partijen kunnen zorgen voor een versterking van de gehele maatschappelijke infrastructuur.

Nadrukkelijk gesteld dat dit natuurlijk niet kan zonder financiële en bestuurlijke risico's te nemen. Risico's waarvoor heden ten dage meerdere partners (zoals het Liof, maar ook de banken en subsidiënten als de Provincie, het Rijk en de Europese Gemeenschap) te vinden kunnen zijn. Het kan wel degelijk verkeerd aflopen met één van de genoemde partijen, doch dit financiële en bestuurlijke risico kan ook positief uitwerken, hetgeen via de jaarstukken van de gemeenten inzichtelijk gemaakt kan worden voor de Raad. Bijvoorbeeld in de vorm van een (uitgebreide) toelichting bij de paragraaf Verbonden Partijen.

Of de opbrengsten en verliezen van deze verbonden partijen ook in zicht komen, speelt natuurlijk alleen als de belangen in deze partijen op een gegeven moment na evaluatie ook gewoon verkocht of opgeruimd worden. Hiervoor is een zuivere bedrijfseconomische kijk op de gang van zaken noodzakelijk en die zal niet altijd aanwezig kunnen zijn, indien een gemeente participant is van een verbonden partij. Omwille van politieke redenen worden Verbonden Partijen dan ook vaak te lang

vastgehouden of de hand boven het hoofd gehouden, of is er in de loop der tijd sprake van bijkomende doelen, die niet meer los gelaten kunnen worden (zie ook paragraaf 3.4. voor een nadere uitwerking).

Toch is het wenselijk een keer afscheid te nemen als het echt niet anders kan. Alleen het wanneer blijft altijd onduidelijk. Daarom is het verstandig om Verbonden Partijen die gericht zijn op de ontwikkeling van een "start-up" in gezamenlijkheid te doen met een marktpartij die hier veel mee bezig is en daar ook veel verstand van heeft. Bovendien strekt het tot aanbeveling bij de start ook al afspraken te maken over de wijze waarop van een participatie afscheid genomen kan worden (de 'exit'-strategie) of op welke wijze een Verbonden Partij geëvalueerd gaat worden.

Bij alle partijen met uitzondering van de ontwikkelingsmaatschappij Schaesbergerveld is van deze gezamenlijkheid dan ook sprake. Dit is een goede zaak in de ogen van de Rekenkamercommissies.

#### **Aanbeveling 9**

*Sterker nog: de rekenkamercommissies zouden, gezien de ontwikkeling van Parkstad-Limburg en haar comparatieve voordelen (vergrijzing, dalende bevolkingsaantallen, een zeer groot SW-bedrijf, de opkomst van nieuwe energie in de regio) op een aantal terreinen, willen aanbevelen een onderzoek te verrichten naar de voor- en nadelen van het in gezamenlijkheid ontwikkelen van markten, waarbij een aantal nieuwe Verbonden Partijen een belangrijke rol zouden kunnen spelen. Dit kunnen kenniscentra zijn met betrekking tot de demografische ontwikkeling, sociale zekerheid, grensoverschrijdend werken en leven, en de transfer van kennis met betrekking tot nieuwe energie, waarin kennis uit onderzoekinstellingen, wordt gebundeld met de ruim voorhanden praktische ervaringen in Parkstad-Limburg ten einde te leiden tot nieuwe toepassingen van deze kennis. Daarnaast zouden we kunnen denken aan de ontwikkeling van leer-werkbedrijven ten behoeve van sociale dienstverlening, of de oprichting van buurtbeheerbedrijven ten behoeve van de leefbaarheid in wijken. Dit zijn slechts voorbeelden, waarmee de Rekenkamercommissies willen aangeven, dat Verbonden Partijen die verbonden zijn met ingezet beleid in de verschillende gemeenten een uitstekend middel zijn om het ingezette beleid ook uit te voeren. Opdat deze mogelijkheden niet vergeten worden!*

#### **Aanbeveling 10**

*De rekenkamercommissie Kerkrade beveelt de gemeenteraad van Kerkrade aan om de participatie in GaiaPark 5 of 6 jaar na de start – dus: in 2010 of 2011 – te evalueren. Daarbij zou een antwoord kunnen worden gezocht op vragen als 'Heeft de participatie in GaiaPark voldoende bijgedragen aan het verbeteren van het imago van de gemeente en aan de werkgelegenheid?' en 'Wat heeft de participatie de gemeente gekost?' Met een dergelijke evaluatie staat de gemeenteraad even bewust stil bij de (maatschappelijke) opbrengsten en de (financiële) kosten van GaiaPark. Dat is met name van belang als de bezoekersaantallen zich minder gunstig ontwikkelen dan gehoopt. De evaluatie zou overigens feitelijk bijvoorbeeld uitgevoerd kunnen worden door het College (in het kader van art. 213a-onderzoek).*

Gevolgd de redeneringen in deze paragraaf zou het voor de hand hebben gelegen dat Avantis GOB en Stadion Kerkrade NV ook in deze categorie zouden zijn ondergebracht. Dit is bij Avantis GOB echter niet gedaan, omdat de kapitaalbreng, leningen en garantiestellingen (ter grootte van € 26.000.000) van de verschillende partijen een dusdanige grootte hebben, dat er sprake is van een groot financieel risico, dat zowel positief als negatief kan uitvallen. Ook bij Stadion Kerkrade NV is er sprake van een grote garantiestelling van ongeveer € 14.000.000 met betrekking tot de hypotheek op het stadion. Bij de in deze subparagraaf genoemde partijen is het financiële risico veel kleiner.

#### **3.3.5. Verbonden partijen met een gemiddeld financieel en een hoog bestuurlijk risico (Eurode en Parkstad Limburg)**

Bij Eurode en Parkstad Limburg is er sprake van een gemeenschappelijke regeling, waarbij het gemeenschappelijke onderwerp vooral de onderlinge bestuurlijke en politieke samenwerking van een aantal gemeenten behelst. Het gaat bij Eurode om de samenwerking tussen de gemeenten Herzogenrath en Kerkrade en bij Parkstad Limburg om de samenwerking tussen de gemeenten Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Onderbanken, Simpelveld, en Voerendaal.

*Achtergrond kader 12: Subsidiariteit, Eurode en Parkstad Limburg*

Kern van dergelijke samenwerkingsverbanden is conform het subsidiariteitsprincipe die collectieve goederen/voorzieningen voort te brengen die een gemeente alleen niet kan realiseren, zoals bijvoorbeeld een economische beleid voor de regio, een sluitend wegennet, of om er voor te zorgen dat het gedrag of het beleid van de ene gemeente er niet voor zorgt dat het in een andere gemeente daardoor juist slechter of beter gaat. Met andere woorden: door gezamenlijk op te trekken worden externe effecten van individueel beleid op een hogere samenwerkingsschaal geneutraliseerd en wordt voorkomen dat de ene gemeente mee lift op de inspanningen van een andere gemeente, of nog erger dat er daardoor helemaal geen beleid tot stand komt.

Samenwerken op een dergelijke schaal is echter niet eenvoudig, zo laat de geschiedenis van dergelijke samenwerkingsverbanden zien. Alle politieke en bestuurlijke complexiteiten komen bij het delen van problemen en uitdagingen, van kosten en van baten om de hoek kijken, zeker als er competentiegeschillen en politieke profileringsdrang bij komen.

In geld geteld gaat het niet eens om zoveel geld (daarom is er ook sprake van een gemiddeld financieel risico), maar in termen van bestuurlijk risico is het soms op eieren lopen, en is de keuze tussen het collectief of de eigen gemeente een ware evenwichtskunst. En dat terwijl het verband met de gemeentelijke doelstellingen zowel bij Eurode als bij Parkstad Limburg zeer nadrukkelijk aanwezig zijn. En dat is bij andere Verbonden Partijen wel eens anders.

Een goede invulling van het gezamenlijke (collectieve) kan veel opleveren, ook voor de individuele gemeenten. Echter, hiervoor is een grote mate van daadkracht nodig, wat zeker niet door een wettelijke regeling kan worden afgedwongen. Voor Parkstad-Limburg geldt dat staatkundige hulpmiddelen, zoals een WGR+-regeling, nog kan helpen elkaar recht in de ogen te kijken, voor Eurode geldt dat alle samenwerking puur op vertrouwen en een gedeeld (cultureel) belang gebaseerd is. En dat laatste is volgens de Rekenkamercommissies ook veel waard.

Voor beide gemeenschappelijke regelingen geldt dat zij nog jong zijn. De rekenkamercommissies beseffen dat de vruchten van de samenwerking nog echt geplukt dienen te worden en hebben met betrekking tot Parkstad-Limburg dan ook een apart onderzoek geïnitieerd over de wijze waarop de verschillende doelstellingen zoals door de Parkstad-raad zijn onderschreven ook bereikt kunnen worden.

Puur economisch beschouwd zijn er vele terreinen waarop een grotere schaal van samenwerking gewenst kan zijn. Dit zijn niet zozeer de terreinen van de persoonlijke dienstverlening naar de individuele burger, maar veel meer de strategische aansturing van diverse gesubsidieerde en verbonden partijen, die zich vrijwel allemaal op Parkstad-Limburg omgevormd hebben tot grote professionele organisaties, alsmede het randvoorwaardelijk beleid voor de fysieke en sociaal-culturele infrastructuur van Parkstad-Limburg en Eurode. Doch de rekenkamercommissies beseffen ook, dat de realisatie van deze wensen toch vooral een spel is van een politiek evenwicht tussen betalen, beslissen en genieten, waarbij het niet de anonieme gebruiker van de sociale infrastructuur is die zorgt voor de politieke oplossing, maar vooral ook de individuele burger die in zijn eigen woonomgeving kan worden bediend.

*3.3.6. Verbonden partijen met een hoog financieel en een klein bestuurlijk risico (Parkstad Limburg Theaters en D'r Pool)*

Theaters, zwembaden en sportaccommodaties zijn collectieve voorzieningen met een hoog financieel risico. Dat wil niet zeggen dat deze collectieve goederen niet gewenst zijn, maar dat deze voorzieningen slechts duurzaam in leven gehouden kunnen worden met subsidies en verschillende vormen van kapitaalbreng. Eén van de belangrijkste oorzaken van een blijvende subsidierelatie van Verbonden Partijen, als Parkstad Limburg Theaters en D'r Pool, is de onmogelijkheid bij deze voorzieningen om grote stijgingen van de productiviteit te realiseren.

*Achtergrond kader 13: De Wet van Baumol*

Een strijkkwartet is geen strijkkwartet meer, als de uitvoering niet meer met vier personen, doch slechts met drie personen plaatsvindt. Er is hier sprake van de zogenoemde "Ziekte (of wet) van Baumol". Deze wet stelt dat door loonstijgingen en productiviteitsstijgingen in de private sector, ook de prijzen en lonen in de publieke sector zullen gaan stijgen, ook al betekent dat niet dat men ook meer waard voor zijn geld zal krijgen. Voorzieningen als schoolzwemmen zullen dan ook relatief altijd in prijs stijgen. Dat behoeft geen bestuurlijk probleem te zijn, als men maar beseft dat deze "wetten" altijd van toepassing zijn in bepaalde delen van de publieke en dienstensector.

Ook in het theater is de Wet van Baumol zichtbaar, wat zich bij Parkstad Limburg Theaters ondermeer uit in een langzaam dalend eigen vermogen en een blijvende behoefte aan exploitatiesubsidies.

Daar komt bovendien ook nog bij dat theaters en zwembaden pas echt goed kunnen functioneren, indien er aanzienlijke investeringen zijn gepleegd in het neerzetten van een dergelijk gebouw. En als het er staat, is het zeer moeilijk om er nog iets anders mee te doen, of om andere partijen te bewegen ook mee te betalen. Bovendien laat het maatschappelijk rendement van een dergelijke investering toch vaak enige tijd op zich wachten, om maar niet te spreken over een eventueel financieel rendement.

Een theater of een zwembad kan je daarnaast fysiek moeilijk opdelen. Eigenlijk alleen in tijd, maar ook dan blijf je vaak met grote onrendabele delen achter. Reden voor een duurzame subsidierelatie, die natuurlijk wel gekoppeld zou moeten kunnen worden aan diverse gemeentelijke doelstellingen. Vreemd genoeg is die relatie heel moeilijk te vinden, terwijl in de ogen van de Rekenkamercommissies juist daar een belangrijke rechtvaardiging kan liggen voor de vele financiële risico's die met theaters en zwembaden worden gelopen.

Overigens is daarbij wel de opmerking op zijn plaats dat het succes van met name een theater niet in één hand te vangen is. Het vertalen van een algemeen beleid in concrete afrekenbare doelstellingen en indicatoren in de cultuursector is en blijft moeilijk vanwege haar bijzondere verschijningsvormen en zal altijd met enige creativiteit bezien moeten worden over meerdere jaren, wil er sprake zijn van een duurzame verbinding van gemeentelijke doelstellingen en de uitvoeringskracht van een Verbonden Partij als Parkstad Limburg Theaters. Bij deze gemeentelijke doelstellingen gaat het niet alleen om de gemeentelijke doelstellingen van de aandeelhoudende gemeenten Heerlen en Kerkrade, maar vooral ook om de structurele coördinatie tussen alle gemeenten in Parkstad-Limburg en Parkstad-Limburg Theaters met het oog op de onderlinge samenwerking en met het oog van de behartiging van belangen in de richting van de provincie Limburg en het Rijk. Zie paragraaf 5 voor nadere aanbevelingen in dit kader.

*3.3.7. Verbonden partijen met een hoog financieel en een gemiddeld bestuurlijk risico (Avantis GOB en Stadion Kerkrade NV)*

Zoals gesteld in paragraaf 3.3.4. is Avantis GOB in deze categorie ondergebracht vanwege de grootte van het financiële risico, dat met deze Verbonden Partij door de Gemeente Heerlen wordt gelopen. Het gaat bij de garantiestelling voor verschillende leningen in totaal om € 26.000.000,-, keurig verdeeld over de Gemeenten Heerlen en Aachen en de investeringsmaatschappijen Liof en LEG. Het risico voor de gemeente Heerlen is dan ook beperkt tot € 6.500.000,-, waar tegenover bezittingen staan in termen van terreinen en infrastructuur, die overigens de waarde van de kredieten in voldoende zin overschrijden. Overigens wil dit niet zeggen dat het een negatief risico is, het kan zelfs heel goed uitpakken. Doch als het fout gaat, gaat het goed fout, en daarom is extra alertheid van de raad bij deze verbonden partij geboden. Inzicht in de maandelijkse ontwikkelingen door middel van rapportages aan de vakcommissies die verder komen dan de Raad van Commissarissen van Avantis is dan ook op zijn plaats, zolang de verschillende garanties van kracht zijn. De rapportages aan de verschillende gremia dienen echter wel zo veel als mogelijk met elkaar te worden afgestemd, omdat anders de regel- en controledruk op een kleine staf, zoals die van Avantis wel erg veel tijd wegneemt van het eigenlijke werk. Verder gelden voor Avantis de aanbevelingen die eerder bij de kleinere "ventures" in paragraaf 3.3.4 zijn benoemd, ook al omdat de gemeente Heerlen ook in het bezit is van aandelenpakketten Avantis GOB en Avantis Services BV, en er ook rechtstreeks financieringsrelaties lopen.

Gezien de grootte van de garantiestelling van de gemeente Kerkrade (ongeveer € 14.000.000,-) hoort Stadion Kerkrade NV ook in deze categorie thuis. Doch er is ook veel voor te zeggen, om dit toch niet

te doen, en het stadion gewoon te scharen onder de Verbonden Partij met een gemiddeld bestuurlijk en gemiddeld financieel risico, omdat bij het stadion de situatie veel overzichtelijker is. Tegenover de hypothecaire leningen waarvoor de garantiestelling is gegeven, staan voldoende materiële activa, in de vorm van met name het Parkstad Limburg stadion zelf (boekwaarde €24.000.000), inclusief al haar bedrijfsactiviteiten. Bovendien is er bij het stadion en haar hoofdgebruiker Roda JC sprake van een privaatrechtelijke partij, die al enige tijd bestaat, en relatief financieel gezond is. Dat wil zeggen, bij een voetbalbedrijf zijn de marges altijd krap, maar is er geen enkele reden om op dit moment te twifelen aan het stoppen van de betalingsverplichtingen, waardoor de garantiestelling eventueel zou worden ingeroepen. Eerder is er sprake van een positieve ontwikkeling van de verbondenheid met de regio en de uitstraling van Roda JC doordat er relatieve grote garantiestellingen zijn gegeven. Er is sprake van een positieve uitwerking van het risico dat genomen is en waardoor de maatschappelijke vruchten echt geplukt kunnen worden, als de groeiende onderlinge vertrouwensbasis verder wordt uitgediept en uitgewerkt.

### *3.3.8. Verbonden partijen met een hoog financieel en een hoog bestuurlijk risico (Kompas, ISD BOL, Werkvoorzieningschap Oostelijk Zuid-Limburg, Licom, Kredietbank Limburg)*

Parkstad Limburg is een regio met veel lage inkomens, een relatief laag opgeleide bevolking, hoge arbeidsongeschiktheids- en werkloosheidscijfers, een groot SW-bedrijf (sociale werkvoorziening) en kent daardoor ook een aantal zeer risicovolle Verbonden Partijen, die zich begeven op het terrein van arbeidsintegratie, schuldhulpverlening en het voorzien in de eerste middelen van bestaan. En voorzover dit nog niet genoeg is, kennen de gemeenten Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf en Voerendaal, grote risico's met betrekking tot het rondkomen van hun budgetten in het kader van de Wet Werk en Bijstand.

Men zou kunnen zeggen dat dit al voldoende redenen zijn voor verscherpte aandacht van de Raden bij de verschillende uitvoeringsorganen en Verbonden Partijen die zich hiermee bezighouden, mede resulterend in een plaatsing in de categorie hoog financieel risico en hoog bestuurlijk risico in dit rekenkamerrapport. En als je naar de cijfers kijkt, alsmede naar de geschiedenis van deze Verbonden Partijen, dan is er ook geen reden om dit anders te doen. Doch de vraag is hoe?

Maar ook hier geldt dat een hoog risico niet alleen negatief beschouwd hoeft te worden. Er kan ook sprake zijn van grote kansen, zeker als in ogenschouw wordt genomen, dat Parkstad door de ruime beschikbaarheid aan ouderen, arbeidgehandicapten, werklozen, een zeer groot SW-bedrijf en werkvoorzieningschap en relatief grote WWB-budgetten echte comparatieve voordelen en dus kansen heeft. Kansen die benut kunnen worden als er sprake zou zijn van een integraal beleid op dit terrein en een hechte en strategische aangestuurde samenwerking tussen de in deze categorie genoemde partijen en de verschillende gemeenten, alsmede op Parkstad-Limburg niveau. Op deze wijze worden de doelstellingen van de verschillende verbonden partijen en de gemeenten, alsmede rijksinstellingen, zoals CWI, UWV en gesubsidieerde instellingen op het terrein van onderwijs en arbeidsmarkt tevens met elkaar verbonden en hoeft er geen sprake te zijn van een "negatief" kosten verhaal, doch kan worden gekeken naar de synergie en wederzijdse toegevoegde waarde.

*Achtergrond kader 14: Licom als opleidingsbedrijf*

Uit de dagelijkse onderwijspraktijk is het bekend dat vroegtijdig schoolverlaters, inburgeraars, herintredende vrouwen en arbeidsgehandicapten veel leren als zij in de praktijk aan de slag zijn. In ieder geval veel meer dan in een schoolgebouw. Door te werken, leren zij, en wel op een zodanige wijze dat er ook daadwerkelijke sprake is van een competentieontwikkeling, waarmee een uitkering in het kader van de WWB achter zich gelaten kan worden.

Juist een SW-bedrijf is geschikt als leer-werkbedrijf, omdat zij van oudsher vorm heeft gegeven aan de begeleiding van mensen. Echter, slechts een enkel SW-bedrijf was tot nu toe echt gericht op uitstroom van haar personeel en daar hoort Licom nog niet toe. Nu zal een verbinding met bepaalde doelstellingen rondom de WWB (Wet Werk en Bijstand) kunnen zorgdragen voor een institutioneel kader, waarin Licom (rijks)vergoedingen krijgt voor het opleiden en laten uitstromen van mensen in de "bijstand" en de druk op de WWB-gelden vermindert door nieuwe mensen te laten instromen vanuit de WWB.

Bovendien kan vanuit een werkverband ook gemakkelijker ingespeeld worden op allerlei inkomensvraagstukken (armoedebeleid) die spelen bij de werknemer. Dit laatste kan bijvoorbeeld in preventieve zin worden uitgevoerd door de Kredietbank Limburg. Belangrijk gegeven daarbij is dat zij en haar zusterinstellingen op landelijke schaal veel te maken hebben met werknemers van SW-bedrijven met een loonbeslag. Ook kan dan gecontroleerd worden of de werknemers gebruik maken van alle inkomensafhankelijke regelingen, waar zij recht op hebben, omdat uit onderzoek van bijvoorbeeld de Gemeente Maastricht blijkt, dat dit in de afgelopen jaren steeds minder en minder het geval als gevolg een gebrek aan toegankelijkheid en transparantie van deze regelingen. Overigens iets waar Kompas, de intergemeentelijke sociale dienst voor onder meer Voerendaal, al mee begonnen is voor haar klanten.

Ten aanzien van Licom, Kredietbank Limburg, de (gecombineerde) sociale diensten, maar ook een partij als Arcus College, liggen er volop mogelijkheden om deze Verbonden Partijen te zien als echte partners in de uitvoering van diversen onderdelen van gemeentelijk beleid. De strategische afstemming op Parkstad-Limburg niveau binnen het regionale arbeidsmarktcluster, zou moeten leiden tot mogelijkheden die er voor zorgen dat het aandelenkapitaal van Licom weer echt waarde krijgt.

Dividenduitkeringen hoeven dan niet alleen maar gebaseerd te zijn op een toevallige kasstroom, maar zijn een vergoeding voor operationele toegevoegde waarde. Bovendien zullen de aandeelhoudersvergaderingen dan een ander beeld naar buiten geven dan het afwisselend uitruilen van achtergestelde leningen met meerjarige subsidies en bijstortingen op het aandelenkapitaal. Immers, de jaarrekening van Licom laat zien, dat het nog steeds gaat om een kwetsbare onderneming, die vroeg of laat haar aandeelhouders weer zal vragen om een kapitaalinjectie. En deze aandeelhouders hebben geen alternatief, dan maar weer bij te storten.

### **Aanbeveling 11: Verbonden Partijen in het arbeidsmarktdomein**

De rekenkamercommissies geven in overweging de voor- en nadelen te onderzoeken van het in een integraal regionaal kader plaatsten van het arbeidsmarkt- en inkomensbeleid in Parkstad-Limburg. Op deze wijze kan worden voorzien in de argumentatie met betrekking tot strategische uitgangspunten van het arbeidsmarktbeleid in de regio, die leiden tot maatschappelijke toegevoegde waarde en die elkaar op vele punten versterken. Dit zorgt er tevens voor dat er sprake is van een effectieve verdeling en verschuiving van bevoegdheden en taken op operationeel niveau tussen alle partijen die zich in dit domein voordoen.

Op deze wijze kunnen de risico's van sociale diensten, sociale kredietbanken, het werkvoorzieningschap en een groot SW-bedrijf met elkaar gedeeld worden in een cluster en is er tevens een perspectief op het benutten van meerdere vormen van alternatieve financiering (bijvoorbeeld ten aanzien van reïntegratie, onderwijs en bedrijfsfinanciering), dan dat slechts de gemeentebegroting dient als slot op de deur voor tegenvallende uitgaven aan de WWB en Licom.

Voorbeeld: Licom en nieuwe Verbonden Partijen als innovatieve dienstenontwikkelaar  
Vergelijkbare combinaties van gemeentelijk beleid met Verbonden Partijen in het arbeid- en inkomensdomein zijn er ook te maken rondom het soort werkzaamheden dat een SW-bedrijf kan doen. Door haar schaalgrootte moet Licom vrij gemakkelijk in staat worden geacht organisatorische innovaties tot stand te brengen, waardoor er bijvoorbeeld dienstenbedrijven/leer-werkbedrijven ontstaan, die gericht zijn op de leefbaarheid in buurten en kernen. Wellicht dat Rd4 daar ook van nut bij kan zijn, gezien haar aanwezigheid in buurten en kernen en haar organisatiekracht.

Klussenbedrijven als ondersteuning van de mensen die in aanmerking komen voor diensten in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, de inrichting en realisatie van zorgconcepten of de plek om in de Limburgse samenleving te integreren (inburgering) zijn andere voorbeelden. Dat hoeft Licom niet alleen te doen, doch zal vooral ook met anderen vorm gegeven kunnen worden. Zelfs de oprichting van nieuwe Verbonden Partijen is hiervoor een mogelijkheid, omdat de schaalgrootte van dergelijke dienstverlening in Parkstad Limburg de start kan zijn van een innovatieve diensteneconomie, inclusief een hernieuwde sociaal-culturele infrastructuur van servicewinkels.



## 4. Verbonden Partijen in een netwerkperspectief

Zoals gesteld bij de onderzoeksopzet in paragraaf 2 zullen we voor een aantal verbonden partijen de diepte in gaan om te zien in hoeverre aan de minimale voorwaarden voor een goede democratische aansturing van - en controle op verbonden partijen is voldaan. Daarbij kijken we ook naar de wederzijdse bestuurlijke relaties die er tussen gemeenten en verbonden partijen bestaan gericht op het bepalen van bepaalde doelstellingen van de verbonden partij en van de gemeente, en welke risico's en ontwikkelingsimpuls zich hierbij voordoen. De onderzoeksvragen die in paragraaf 2 zijn geformuleerd dienen daarbij als hulpgevend kader. Een kader dat met behulp van de economische theorie over netwerken in paragraaf 4.1. nader is ingevuld. Een letterlijke weergave van de antwoorden op de vragen in de interviews komen dus niet in dit rapport aan de orde.

In het algemeen hangen de risico's van verbonden partijen samen met de volgende aspecten:

- Rolvermenging tussen bestuurders van partijen en gemeente
- De invulling van mandaten
- Afspraken over output en prestaties
- Tussentijdse bijsturing
- Informatievoorziening
- Financiële tegenvallers
- Democratische legitimatie
- Kennis en ervaring
- Garanties (zogenoemde B3-garanties of financiële garanties)

Dergelijke risico's zijn bij vele overheidsinstellingen (verbonden partijen) aanwezig, vooral ook omdat de besteding van middelen bij een overheidsinstelling een gedeelde verantwoordelijkheid is van politiek, personeel, management en de burgers die als consument van de publieke diensten optreden. Waar in een particulier bedrijf de overblijvende middelen veelal worden uitgekeerd aan de aandeelhouders, kan een verbonden partij (als vorm van een overheidsinstelling) worden gezien als een verzameling van actoren die beschikken over de eigendomsrechten van de instelling.

Het theoretische uitgangspunt bij de (public choice) analyse van de relatie tussen een verbonden partij en de gemeente is dan ook dat al deze actoren bepaalde doelen nastreven. In het geval van overheidsinstellingen zullen zij proberen zich zo veel mogelijk van de gedeelde winst ('public enterprise rent') toe te eigenen. Deze 'rent-seeking' is dan ook in de economische theorie een voorname reden voor het bestaan van overheidsinstellingen.

Anderzijds pleit er veel voor het oprichten van een overheidsinstelling, indien er een belangrijk voordeel ten opzichte van andere partijen is om bepaalde activiteiten te organiseren. Bijvoorbeeld een grote hoeveelheid kennis op een bepaald gebied, of het eigendom van belangrijk investeringsmiddel, zoals het bezit van grond. Het verwachte voordeel bestaat dan uit enerzijds het verwachte financiële rendement en anderzijds het verwachte maatschappelijke rendement.

In het algemeen worden als ontwikkelimpuls voor verbonden partijen de volgende zaken genoemd:

- De realisatie van bepaalde doelstellingen, die anders niet gerealiseerd zouden worden
- De noodzaak tot samenwerking
- Goed bestuur

Gegeven bovenstaande problemen en uitdagingen, het risicoprofiel van de verbonden partijen en het beleidmatige belang zullen aan de hand van de uitkomsten van deze analyse een aantal verbonden partijen nader onder de loep worden genomen. Dit diepte onderzoek zal plaatsvinden aan de hand van een aantal specifieke vragen en zal in het bijzonder worden toegepast op die verbonden partijen die een hoog risicoprofiel kennen, zoals ISD-Kompas, ISD-BOL, Licom en het Werkvoorzieningschap OZL. Allemaal verbonden partijen in het kader van de uitvoering van het arbeidsmarktbeleid in de regio.

Daarnaast komt een aantal verbonden partijen aan bod, waarvan de onderzoekers op basis van de algemene analyse veronderstellen dat deze verbonden partijen noodzakelijk zijn om bepaalde doelstellingen te realiseren, die anders niet ingevuld zouden kunnen worden.

Hiertoe behoren Parkstad-Limburg Theaters, GaiaPark BV, Stadion Kerkrade NV en EBC Business Center GmbH & Co. KG, waarbij bij de laatste drie vooral ook gekeken zal worden naar de doelstellingen die met deze soort verbonden partijen aan het licht kunnen komen.

Tenslotte komt Rd4 (zowel de gemeenschappelijke regeling, als Rd4 NV) aan bod. Eerder is bij de algemene analyse een opmerking gemaakt over de relatief hoge dividenduitkeringen van Rd4, een potentiële herverdeling van gelden van de belasting/rechtenbetaler naar de gemeente. Dit kan natuurlijk een gevolg zijn van een bepaalde begrotingsplanning, doch zou ook gezien kunnen worden in het licht van bepaalde bijkomende doelstellingen, die oorspronkelijk wellicht zijn afgesproken, doch niet zijn behaald.

Of omgekeerd, Rd4 is een dusdanig goed opererend bedrijf, mede geholpen door de ingezette gedragsverandering van de burgers ten aanzien van afval en milieu, dat er sprake is van grote winsten, die of in de gemeentekas terecht kunnen komen, of teruggegeven kunnen worden aan de burger, of die ingezet kunnen worden voor het realiseren van nieuwe doelstellingen. Dat laatste vooral ook, omdat Rd4 blijkbaar in staat is op een effectieve en efficiënte wijze invulling te geven aan haar dagelijkse bedrijfsvoering. Er is in zo'n situatie sprake van een comparatief voordeel om Rd4 in te schakelen met betrekking tot het realiseren van bepaalde gemeentelijke doelstellingen.

De specifieke vragen die in paragraaf 2 reeds aan de orde zijn gesteld, zijn met het oog op de bovenstaande achtergronden vertaald in een aantal vragen, die in een aantal gesprekken met de in deze paragraaf verbonden partijen aan de orde zijn gesteld. Deze vragen zijn in bijlage 3 opgenomen.

#### **4.1. Uitwerking van de analyse**

Van ieder gesprek is een gespreksverslag gemaakt. Deze verschillende gespreksverslagen zijn vervolgens gebundeld en worden in deze paragraaf verder uitgewerkt. Ordenend principe voor de uitwerking zijn de verschillende verbonden partijen, de gemeenten en alle daarin voorkomende individuen te zien als een netwerk, zodat de analyse gebruikt kan worden voor een aantal verschillende doelen, zoals:

- 1 een analyse van de structuur van een overheidsinstelling;
- 2 een analyse van de doelen van een overheidsinstelling;
- 3 een analyse van de processen die plaatsvinden tussen onderdelen van een overheidsinstelling, gezien vanuit een netwerkbenadering;
- 4 een analyse van processen van verandering van een overheidsinstelling;
- 5 een analyse van de resulterende prestatie van de overheidsinstelling.

Doel van deze ordening is om een algemene ordening te krijgen van de verschillende relaties, zodat grote lijnen van verbeteringen en eventuele aanbevelingen opgesteld kunnen worden, in plaats van op detailsaspecten bij een specifieke verbonden partij in te gaan. Er is dus nadrukkelijk niet gekozen voor een letterlijk weergave van de antwoorden van de verschillende verbonden partijen op de verschillende vragen uit de vragenlijst, zoals opgenomen in bijlage 3.

Situaties bij specifieke partijen zullen niettemin als voorbeeld dienen voor de beschrijving van de verschillende onderdelen van de analyse, omdat alleen aan de hand van voorbeelden aanbevelingen concreet en relevant gemaakt kunnen worden. Op deze wijze kunnen de verschillende aanbevelingen ook in een breder verband worden gebruikt en niet alleen voor de hier specifiek onderzochte verbonden partijen. Zij zouden ook kunnen gelden voor gesubsidieerde instellingen, afdelingen van gemeenten, of de andere verbonden partijen die in dit rekenkameronderzoek aan de orde zijn gekomen.

#### *Achtergrond kader 15: De netwerkbenadering*

De netwerkbenadering ziet een overheidsinstelling als een intern netwerk met tal van actoren, dat deel uitmaakt van een veel groter extern netwerk, eveneens met een groot aantal actoren, waaronder ambtenaren, wethouders, burgemeesters en zelfs ministers en kamerleden. Een netwerk kan worden gezien als een *arrangement*, waarbij ongelijke partners deelnemen in een wederzijds voordelig samenwerking. De afspraken die in een netwerk kunnen worden gemaakt hebben een aantal kenmerken. Zo is er impliciet of expliciet sprake van verschillen (asymmetrie) tussen partners, zijn de mogelijkheden en rechten inzake de controle (monitoring) en sanctiemogelijkheden van elkaars gedrag vastgelegd en verder gaat het om een vrijwillige samenwerking.

Een netwerk heeft twee soorten kenmerken, namelijk één waarmee het patroon, de structuur van het netwerk kan worden gekarakteriseerd en één, waarmee de cultuur en de aard van de verbindingen in het netwerk getypeerd worden. Onder de structuur wordt het objectieve patroon van afhankelijkheidsrelaties verstaan.

Onder de cultuur van een netwerk verstaan wij de verwachtingen die de verschillende actoren van elkaars gedrag hebben. De mate waarin de leden van een netwerk vaste en gedeelde verwachtingen omtrent elkaars gedrag hebben wordt aangeduid als *kristallisatiegraad*. Cultuur en structuur bepalen samen de *institutionaliseringgraad* van het netwerk. Hiermee wordt bedoeld op de mate waarin objectieve afhankelijkheidsrelaties en de corresponderende subjectieve verwachtingen vastgelegd zijn.

## **4.2. Analyse van de structuur van de specifieke verbonden partijen en haar bijzonderheden**

Met de structuur van de specifieke verbonden partijen wordt in algemene zin het objectieve patroon van de samenwerking beschouwd. Daar wordt in eerste instantie de juridische structuur van de verbonden partijen mee bedoeld. De meeste verbonden partijen kennen twee juridische vormen, te weten de Gemeenschappelijke Regeling, vooral voor die zaken waarin meerdere gemeenten met elkaar (moeten) samenwerken om de vruchten van de “collectieve voorziening” te kunnen plukken en de Besloten of Naamloze Vennootschap, vooral gericht op het realiseren van die producten en diensten, die een bundeling van publieke en private krachten behelst.

Conform de wettelijke verplichtingen kennen gemeenschappelijke regelingen een Algemeen en Dagelijks Bestuur. In deze besturen zijn de verschillende politieke vertegenwoordigers opgenomen, waarbij in het dagelijks bestuur veelal sprake is van een afvaardiging van wethouders en burgemeester, terwijl in het algemeen bestuur zowel raadsleden, wethouders als burgemeesters in een wisselende samenstelling de verantwoordelijkheden en bevoegdheden op zich nemen.

Bij Verbonden Partijen in de vorm van een besloten vennootschap is er sprake van een aandeelhoudersvergadering en een directie, waarbij de publieke partij in de meeste gevallen slechts aandeelhouder zijn. Bij de nader onderzochte partijen in de vorm van een vennootschap is alleen bij EBC Eurode Business Center GmbH & Co.KG geconstateerd dat de directievoering (deels) door de gemeente wordt gedaan. Soms zijn de aandeelhouders direct vertegenwoordigd (bij een besloten vennootschap) of soms is er sprake van een getrapte vertegenwoordiging, namelijk via de Raad van Commissarissen (bij een naamloze vennootschap), zoals bij dit bij Stadion Kerkrade NV en Licom het geval is.

De wettelijke verplichtingen zijn op het eerste gezicht overal op een juiste wijze vormgegeven, doch bij het vormgeven van de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie, die er feitelijk ook bestaat tussen een gemeente en een verbonden partij, is de diversiteit groot. Idealiter stelt de gemeenteraad de doelen vast van de verbonden partij en deze wordt vervolgens door het ambtelijk apparaat vertaald in een opdrachtenkader, waarmee de verbonden partij aan de slag gaat. Het toezicht op de uitvoering van het opdrachtenkader en de relatie met de doelstellingen van de gemeenten worden in een dergelijke relatie dan gewaarborgd door het algemeen bestuur en/of de aandeelhoudersvergadering.

Vooraf bij “jonge” verbonden partijen is de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie veelal niet goed vormgegeven, of wordt gedacht dat de Verbonden Partij zelf wel invulling kan geven aan de opdracht. Naar de mening van de Rekenkamercommissies is dit niet correct, omdat een Verbonden Partij geen onderdeel uit maakt van een ambtelijke dienst, doch een stuk(je) op afstand is geplaatst. Dit betekent bijvoorbeeld bij een intergemeentelijke sociale dienst, dat de afdeling sociale zaken niet één op één kan worden overgeheveld naar deze Verbonden Partij, maar dat op zijn minst een aantal

(contact)ambtenaren achterblijven, die zich bezighouden met de vertaling van de wensen van de gemeenteraad naar de opdrachten voor de Verbonden Partij, of, en dat is de realiteit, dat deze ambtenaren de beleidsstukken van een Verbonden Partij in het perspectief van de Raad plaatsen door deze beleidsstukken te verbinden met de gemeentelijke doelstellingen.

**Aanbeveling 12: De kwaliteit van de opdrachtgever van een Verbonden Partij**

*Bij de vormgeving van een nieuwe Verbonden Partij is de kwaliteit van geleverde producten en diensten gebaat bij een goede vormgeving van de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Hiervoor is het noodzakelijk dat niet alle ambtenaren over gaan naar de Verbonden Partij op een bepaald domein, maar dat enkele (contact)ambtenaren overblijven ten behoeve van het vormgeven van het beleid en/of de invulling van de nadere wensen en doelstellingen van de gemeenteraad en het College van Burgemeesters en Wethouders.*

### **4.3. Analyse van de doelen van de specifieke verbonden partijen en haar bijzonderheden**

De doelen van een groot aantal Verbonden Partijen zijn in oorsprong vaak gebaseerd op het uitvoeren van een groot aantal wettelijke taken. Zo is het Werkvoorzieningschap Oostelijk Zuid-Limburg feitelijk belast met de uitvoering van alle aspecten van de Wet Sociale Werkvoorziening, waarbij zij tevens gebruik maakt van de uitvoeringsorganisaties Licom NV, Stichting ASB, Stichting Der Sjtjel, Maecon NV en CBB. Ook Rd4, ISD Bol en Kompas hebben een wettelijke regeling als basis voor de doelen van de Verbonden Partij. Tot zover geen bijzonderheden.

Bijzonderheden zijn er echter wel aan de orde, als we niet het wettelijke kader als uitgangspunt nemen van de Verbonden Partij, maar de burger die voorzien wordt in producten en diensten als gevolg van de uitvoering van de taken van de Verbonden Partij. Dan blijkt dat een dergelijk klantenperspectief vaak om een geheel andere organisatie vraagt van de bedrijfsprocessen en bovendien in meerdere doelen voorzien kan worden door voor deze klant niet alleen wettelijke regeling x te laten uitvoeren, maar ook regeling y. Vooral ook omdat het dezelfde klanten betreft, en het in de ogen van de Rekenkamercommissies onverstandig is dezelfde klanten aan twee of meer loketten te behandelen, wat ook in één keer gedaan had kunnen worden. Zie achtergrondkader 16 voor een aantal voorbeelden in deze.

Het klantperspectief vraagt dus tevens te kijken naar de voor- en nadelen van de combinatie van gemeentelijke doelstellingen in bepaalde domeinen, of vanuit het perspectief van de Verbonden Partij om naast de wettelijke doelstelling ook te kijken naar nevendoelestellingen.

#### Achtergrondkader 16: Kompas en Rd4

*Voorbeeld Kompas:* De Intergemeentelijke Sociale Dienst voor Nuth, Voerendaal en Simpelveld, Kompas, voerde voor de invoering van de WMO voor haar klanten, zowel de Wet Werk en Bijstand uit, als de Wet Voorzieningen Gehandicapten. Door de omgang met deze klantenkring kreeg zij tevens zicht op het organiseren van allerlei nieuwe diensten en producten, die voor deze klantengroep van belang zijn, zoals een collectieve ziektekostenverzekering en een persoonlijk financieel advies gericht op het gebruik van diverse inkomensafhankelijke regelingen. Als relatieve kleine organisatie was zij daardoor zelfs in staat om voor alle Zuid-Limburgse gemeenten een collectieve ziektekostenregeling te organiseren, vooral ook omdat zij kennis had van de behoeften van haar klanten en daardoor ook wist hoe vernieuwingen te organiseren. De invoering van de WMO langs institutionele kaders (dat wil zeggen een aparte organisatie voor de WMO, als gevolg van de wettelijke kaders) was voor Kompas dan ook een vreemde eend in de bijt, en voor haar klanten nog meer, omdat zij nu naar twee loketten toe moesten. Daardoor is er geen zicht meer op de integrale inkomenspositie van de klant en kan dit verdeelde perspectief ook leiden tot afstemmingsproblemen bij de reïntegratie op de arbeidsmarkt. Belangrijk in deze is dus dat de scheiding tussen uitvoeringsinstellingen met betrekking tot WMO en WWB voor deze klanten weer onder één noemer wordt gebracht. Een lijn die door Kompas zelf op termijn ook weer verwacht wordt. Vraag is echter: "wanneer gaat dit gebeuren"?

*Voorbeeld Rd4:* Naast de gemeenschappelijke regeling Rd4, bestaat er ook NV Rd4. Deze laatste houdt zich vooral bezig met alle zaken op milieugebied die feitelijk niet onder het wettelijke kader van de gemeenschappelijke regeling vallen. NV Rd4 is feitelijk een administratieve vennootschap, omdat zij alle werkzaamheden uitvoert met personeel uit de GR Rd4, of door derden laat verrichten. Feitelijk bundelt Rd4 alle klantvragen op het gebied van milieu in haar organisatie en laat zij haar bedrijfsvoering leiden door de wensen en gedragingen van de inwoners van Parkstad-Limburg. Het wettelijk kader is administratief verankerd in de vormgeving van de Gemeenschappelijke Regeling en de Vennootschap, doch deze vormgeving is dienend naar de milieudoelstellingen, zoals deze landelijk en op gemeentelijk niveau worden nagestreefd. En met groot succes, gezien de duidelijke gedragsveranderingen van de burger op dit terrein en daardoor de grote financiële resultaten.

#### **Aanbeveling 13: Klantgerichtheid vs Taakgerichtheid**

*Bij de inrichting van de bedrijfsvoering van een Verbonden Partij kan gekozen worden uit verschillende organisatorische modellen. Daarbij is vaak een onderscheid te maken tussen organisaties, die hun (wettelijke) taak centraal stellen bij de inrichting van hun institutie, of organisaties, die de bedrijfsprocessen zo inrichten dat deze afgeleid zijn van de wensen en gedragingen van de burger als klant.*

*De gezamenlijke rekenkamercommissies zijn van mening dat de doelen van de samenleving en de burgers leidend zouden moeten zijn voor de bedrijfseconomische organisatie van Verbonden Partijen. Niet slechts het Wettelijk Kader is de opmaat voor de Verbonden Partij, maar het geheel van gemeentelijke doelstellingen en wettelijke doelstellingen rondom een bepaalde groep mensen in een bepaald programma.*

*Een klantgerichte organisatie is daardoor niet alleen in staat belangrijke maatschappelijke doelen te bereiken, ook de klant/burger vaart wel bij deze inrichting van de publieke dienstverlening, en de financiële situatie van de Verbonden Partij hoeft hier zeker niet onder te leiden. Dit laatste wordt tevens in sterke mate beïnvloedt door de innovatiekracht die uit gaat van een juiste behandeling van burgers/klanten in het domein van de private of publieke dienstverlening.*

*De gezamenlijke rekenkamercommissies geven dan ook in overweging, om de voor- en nadelen te onderzoeken ten einde na te gaan of en onder welke voorwaarden Verbonden Partijen met betrekking tot het domein zorg, werk en inkomen met één gezamenlijke "front-office" kunnen werken, net zoals dit op andere terreinen ook het geval is, of zou moeten zijn. Bovendien geeft zij in dit kader in overweging om te bezien in hoeverre op meerdere beleidsterreinen Verbonden Partijen een oplossing kunnen zijn voor het bedienen van de klant vanuit een één-loket perspectief. Het blijkt in de praktijk namelijk zeker goed te werken, of het nu grote (Rd4) of kleine Verbonden Partijen (Kompas) zijn*

Hoofddoelstellingen en nevendoelestellingen doen zich ook voor bij de Verbonden Partijen in de vorm van een vennootschap. Van een duurzame relatie in deze is sprake als de doelstellingen van de verschillende partijen in het netwerk van de Verbonden Partij elkaar versterken, bijvoorbeeld met betrekking tot het delen van risico's van de ontwikkeling van bedrijventerreinen. Daar is het particuliere

belang gericht op het realiseren van rendement op bijvoorbeeld de ontwikkeling van onroerend goed, terwijl daarmee tevens wordt voldaan aan de publieke doelstelling om werkgelegenheid te scheppen.

Bij Verbonden Partijen als Stadion Kerkrade NV en Gaia Park BV is het samen op gaan van de particuliere en publieke doelstellingen het sterkst zichtbaar. Door de bouw en het bezit van een nieuw stadion, en het nemen van de daarbij behorende risico's, kan de commerciële, kwalitatieve en organisatorische basis van het stadion en haar hoofdbespeler, de eredivisieclub Roda JC, worden versterkt. Daarmee kan direct ook invulling worden gegeven aan het belang van de regio, door middel van de naamgeving van het stadion, en andere maatschappelijke waarden die de regio en de voetbalclub gezamenlijk delen. Een Verbonden Partij als Stadion Kerkrade NV en haar hoofdbespeler Roda JC kunnen belangrijke waarden vervullen op het gebied van mentaliteit, regionaal gevoel (Limburg), uitstraling en een basis voor beleving en ontspanning in familieverband. Dit doet zij in de omgeving van haar thuisbasis, het Parkstad Limburg Stadion, maar zou ook breder in de Parkstad-samenleving verspreid kunnen worden, door een verbinding te maken met gemeentelijk beleid, zoals op het gebied sport en beweging (BOS-projecten) of op het gebied van maatschappelijke participatie.

Door met een open gezicht naar elkaar toe te staan kunnen de Parkstad-Limburg Gemeenten en Roda JC (Stadion) veel meer voor elkaar betekenen, dan wellicht voor mogelijk wordt gehouden. Door de sterkere basis van het totaal van de organisatie zullen mensen elkaar gemakkelijker kunnen ontmoeten, kan het onderling vertrouwen tussen Stadion Kerkrade NV, Roda JC en de gemeenten groeien, is het mogelijk andere doelstellingen op het gebied van sport op te pakken (vrouwenvoetbal, amateursport en BOS-projecten) en gaat het stadion fungeren als een ankerpunt van economische en maatschappelijke ontwikkeling. Uit de economische theorie met betrekking tot "focal points" (ankerpunten) is het bekend dat door dit soort investeringen de transactiekosten van allerlei private, publieke of privaat/publieke overeenkomsten in sterke mate kunnen dalen. Roda JC en Stadion Kerkrade NV vervullen deze intermediaire positie in toenemende mate in de Parkstad-Limburg samenleving, zelfs op een zodanige wijze dat de gezamenlijke rekenkamercommissies er op wijzen met prudentie met deze economisch-maatschappelijke functie om te gaan. Immers, anders dan de Parkstad Limburg Theaters, zijn er vrijwel geen alternatieven te vinden die in Parkstad-Limburg een dergelijke functie zouden kunnen overnemen en zeker niet op de schaal waarin dat nu gebeurt.

Het Gaia Park doet op andere economische arrangementen het licht schijnen, naast de educatieve functie die een dierenpark kan hebben en de effecten op de werkgelegenheid. Immers, door de vestiging van het Gaia Park is er sinds kort daadwerkelijk sprake van een cluster van toeristische voorzieningen (MondoVerde, SnowWorld, Industrion, Stoomtrein, Woonboulevard, Kasteel Hoensbroek), waardoor het voor andere toeristische ondernemers steeds aantrekkelijk en goedkoper wordt om voorzieningen toe te voegen. Het Gaia Park heeft voor een dusdanige schaalgrootte van het cluster Toerisme gezorgd, dat de hoofddoelstelling van een dierentuin in de pas gaat lopen met private doelstellingen van kleine en middelgrote ondernemers (zie bijvoorbeeld de overname van Mondo Verde door Kinderstad Heerlen) en meerdere doelstellingen tegelijkertijd bewerkstelligd kunnen worden. Hoewel op individuele basis natuurlijk een gezonde onderlinge concurrentie op zijn plaats is, bijvoorbeeld ten aanzien van de aantrekkelijkheid voor kinderen (Kinderstad vs Gaia Park), zullen de bezoeker aantallen van alle attracties alleen maar baat hebben bij een zo groot mogelijke en gevarieerde toeristische infrastructuur. Dit zorgt er voor dat bezoekers uit een bredere omtrek dan alleen Parkstad-Limburg betrokken kunnen worden en zelfs voor meerdere dagen vermaakt kunnen worden. Wel is het verstandig te kijken in hoeverre het cluster van voorzieningen blijvend aantrekkelijk kan worden gehouden en of er geen sprake van is van oneerlijke concurrentie uit aanpalende regio's, zoals bijvoorbeeld het geval is door de subsidiëring van dierentuinen in Duitsland.

Is een dergelijke arrangement dan altijd gunstig? Dat is zeker niet het geval, want juist in een periode van laagconjunctuur kunnen de investeringskosten (rentekosten) te snel oplopen, waardoor een bedrijf in liquiditeitsnood komt en ook dan kan een Verbonden Partij ten onder gaan.

Bij EBC Eurode Business Center GmbH & Co.KG (verder EBC) is sprake van een situatie, die deze negatieve kant opgaat. De huuropbrengsten zijn weliswaar nog voldoende om de rentelasten en een deel van de aflossingen te betalen, maar de operationele kosten kunnen bij lange na niet gedekt worden, zelfs enkele jaren na de start van EBC. Zo wordt het management van EBC door de gemeente Kerkrade en Herzogenrath en Liof en AGIT ("Duitse Liof") uitgevoerd, doch de rekening van de kosten die hieraan verbonden zijn worden door de gemeenten en de investeringsmaatschappijen niet in rekening gebracht. Ook door andere oorzaken, zoals een dispuut met de aannemer van EBC,

lopen de korte termijn schulden van EBC dan ook met een zekere regelmaat van gemiddeld € 100.000 per jaar op in de laatste jaren.

Anderzijds hoeft dit geen probleem te zijn, indien de exploitatieverliezen van de Verbonden Partijen in het licht van de gemeenschappelijke regeling Eurode worden gehouden. Immers, de vestiging van een bedrijvengebouw precies op de grens van Nederland en Duitsland kan natuurlijk ook als een ankerpunt dienen van onderlinge samenwerking tussen Kerkrade en Herzogenrath, waardoor activiteiten in het kader van Eurode gemakkelijker plaatsvinden dan dat zij dat anders gedaan zouden hebben. Er is sprake van een gemeenschappelijk leerproces met betrekking tot het grensoverschrijdend werken op het gebied van onderwijs, bouwen, cultuur, belastingen en dat heeft natuurlijk een nadrukkelijke waarde, die door het gemeenschappelijk op de grens werken aan het licht komt. Ook blijkt dat EBC een hoge publicitaire waarde kent. Niet alleen de gemeenten Kerkrade en Herzogenrath maken veel gebruik van de locatie, doch ook een aantal regionale of zelfs landelijke manifestaties maken hier de start.

Toch kan deze maatschappelijke waarde in het nauw komen als geen vaart wordt gemaakt met een duurzame exploitatiebegroting. Uit de gesprekken met de directie van EBC blijkt dat hiertoe een groot aantal aanzetten worden gemaakt, zoals het herfinancieren van leningen, het omzetten van leningen in aandelenkapitaal en dergelijke, doch deze moeten nog wel hun vertaalslag krijgen in de cijfers.

#### **Aanbeveling 14: EBC**

*De rekenkamercommissie Kerkrade beveelt met betrekking tot de Verbonden Partij EBC Eurode Business Center GmbH & Co.KG (EBC) aan om na te gaan in welke mate EBC bedraagt aan de gemeenschappelijke doelstellingen van Eurode. Vindt de raad dat door EBC sprake is van een versterking van deze doelen, dan is de Rekenkamercommissie van mening dat de huidige situatie gecontinueerd kan worden tot dat het bedrijfsgebouw afgeschreven is. Eventuele additionele financieringsvormen, zoals het omzetten van leningen in aandelenkapitaal passen dan ook in dit scenario..*

*Vindt de raad daarentegen dat de maatschappelijke opbrengst van EBC onvoldoende is, om het jaarlijkse financiële verlies van ongeveer € 100.000,- te compenseren, dan raadt de Rekenkamercommissie de Raad aan dat voor EBC op zoek wordt gegaan naar een private partner, die het geheel overneemt. Dit kan leiden tot een aanzienlijk boekverlies op de participatie van EBC, doch kan wel een verbetering van de situatie in de toekomst opleveren. Een zonnige toekomst die bij vergelijkbare Verbonden Partijen, zoals Technohouse Liof, één van de verschillende Liof Bedrijvencentra, al aan de orde is. Bij deze aanbeveling tekent de Rekenkamercommissie Kerkrade aan dat het niet aan haar is om de maatschappelijke/politieke waarde van EBC in te schatten, doch zij geeft wel aan dat deze moet worden afgewogen tegen de jaarlijkse verliezen, groot € 100.000,--*

Het onderscheid tussen hoofddoelstellingen en nevendoelestellingen, versterking tussen private doelstellingen en publieke wensen, alsmede de complexiteit van de eigen doelstellingen van het personeel en politiek komen allemaal samen bij Licom NV.

Reeds eerder is gewezen op het verschil tussen een klantgerichte en een (wettelijke) taakorganisatie en de voorkeuren van de gezamenlijke Rekenkamercommissies om voor clusters van taken bij bepaalde programma's een integrale klantgerichte organisatie te hebben. Voor Licom betekent dit dat de vruchten van de hoofddoelstelling, het voorzien in een begeleide werkomgeving voor mensen met een functiebeperking, tevens kan betekenen dat met de producten en diensten die worden voortgebracht ook andere gemeentelijke doelstellingen worden bereikt, bijvoorbeeld op het terrein van zorg, inkomen en werkgelegenheid, maar ook bij de programma's mobiliteit, milieu, leefbaarheid, onderwijs, inburgering en mensontwikkeling.

Uit de analyse van de jaarverslagen van Licom, het diepte-interview en diverse andere publicaties komt naar voren dat een echte verknoping van doelstellingen tussen Licom en haar aandeelhoudende gemeenten nog verbetermogelijkheden kent, maar dat de ontwikkeling in die richting in de laatste jaren volop door Licom is ingezet. Werd de orderportefeuille vijf jaar geleden nog voor 80% gevuld met industriële activiteiten, nu is deze voor 80% gevuld met dienstverlenende activiteiten.

En deze laatste activiteiten zijn natuurlijk gemakkelijker te verknopen met de gemeentelijke doelstellingen dan de industriële activiteiten. Een verknoping die in de ogen van de gezamenlijke rekenkamercommissies noodzakelijk is, willen de financiële en maatschappelijke doelstellingen in gezamenlijkheid ook gehaald worden. Op meerdere plaatsen in begrotingen, jaarrekeningen en nota's verbonden partijen (indien aanwezig) is er de wens te komen tot een financieel gezonde situatie in combinatie met een humaan personeelsbeleid voor de mensen met een functiebeperking die bij Licom

werken. En dat kan alleen bereikt worden als de strategische, tactische en operationele agenda's van de gemeenten en Licom op enigerlei wijze passend gemaakt kunnen worden, op die terreinen dat het vermogen van Licom dat ook toelaat.

Over de eigen doelstellingen van het personeel bij een zeer grote organisatie als Licom zijn boeken volgeschreven en het blijft heel lastig om over deze efficiëntie en effectiviteitsaspecten een oordeel te geven in het kader van dit onderzoek. Doch, de analyse van de structuur van Licom, een zogenoemde holding-werkmaatschappijen structuur, brengt in ieder geval aan het licht, dat deze organisatiestructuur in termen van efficiëntie en effectiviteit te prefereren is, boven de hiërarchische structuur met allerlei afdelingen en staven. Naarmate de organisatiestructuur platter van aard is, zal de transparantie van de resultaten van onderdelen van de organisatie beter worden en is er minder ruimte voor het nastreven van eigen doelstellingen. Ook wordt het voor een gemeentelijke organisatie eenvoudiger om bepaalde operationele afspraken te maken met een bepaald onderdeel naar mate de organisatiestructuur platter van aard. Dit laatste natuurlijk wel onder de voorwaarde dat op een hoog niveau in de organisatie met de aandeelhouders vorm wordt gegeven aan een strategisch beleid. Zie ook paragraaf 4.4. en 5. voor dit perspectief.

#### **4.4. Analyse van de processen die plaatsvinden tussen onderdelen van een verbonden partij, gezien vanuit een netwerkbenadering**

De netwerkbenadering stelt dat een verbonden partij niet slechts bestaat uit de actoren die in dienst zijn met de verbonden partij, zoals de werknemers en het management, maar dat tot het netwerk van een verbonden partij tevens de klanten, opdrachtgever en toeleveranciers behoren. Bijzondere aandacht in deze subparagraaf is er voor de relatie tussen de Verbonden Partij als opdrachtnemer aan de ene kant en de gemeenteraad als beleidsbepaler en het College van B&W en haar ambtelijke staf als opdrachtgever aan de andere kant.

Spreek je over processen tussen Verbonden Partij, Gemeenteraad en College van B&W dan is het vooral van belang te bezien hoe de bestuurlijke planning en control cycli van de verschillende instituties op elkaar zijn afgestemd. Immers, als deze cycli niet op de juiste wijze als tandwielen aan elkaar geschakeld zijn, zal er geen sprake zijn van een soepel draaiende beleids- en uitvoeringsmolen. Zo is het een feit dat bij gemeenschappelijke regelingen als Kompas, ISD BOL, Werkvoorzieningschap OZL de begroting en beleidsstukken voor het komende jaar reeds in april/mei van het jaar besproken en geaccordeerd dienen te worden door de betrokken gemeenteraden en het algemeen en dagelijks bestuur van de verbonden partij.

Deze data zijn zo gekozen, opdat de resultaten van dit consultatieproces kunnen dienen als input bij de begrotingsvoorbereidingen die in september van ieder jaar klaar dienen te zijn. Doch als in april/mei de stukken van de Verbonden Partij geen plaatsje hebben gekregen op de agenda van de raadsvergadering, dan kan er ook geen discussie meer plaatsvinden over de te bereiken doelstellingen voor de komende periode. Het gevolg is dat de begrotingsbehandeling in september los komt te staan van een echte discussie over de doelstellingen en de drie-eenheid "wat willen we bereiken, wat gaan we daarvoor doen, en hoeveel mag het kosten", vaak alleen nog maar gaat over de cijfertjes in de begroting in plaats van de allocatie van middelen in het perspectief van met elkaar strijdende doelstellingen.

De gezamenlijke rekenkamercommissies zijn van mening dat een juiste inrichting van de jaarlijkse planning- en controlcyclus juist gebaat is met een separate bespreking van de doelstellingen op een bepaald beleidsterrein. Hierdoor wordt invulling gegeven aan een strategische richting, die veel Verbonden Partijen vaak missen bij de vormgeving van hun werk. Het is te vaak "schieten op bewegende doelen". Juist op dat moment kunnen details in alle openheid besproken worden en vindt de finale richting en integrale afweging ten opzichte van andere prioriteiten plaats bij de bespreking van de begroting.



#### **Aanbeveling 15: Planning en Control-cyclus Gemeenteraad en Verbonden Partijen**

*De gezamenlijke rekenkamercommissies doen de aanbeveling scherp te letten op een logische invulling van de informatievoorziening aan de gemeenteraden en de planning- en controlcyclus van de Verbonden Partij. Dit betekent dat strategische overwegingen (programma's en doelstellingen) het beste op een andere moment besproken kunnen worden dan de uitvoering van de doelstellingen in operationele zin. Op deze wijze haken beleid, uitvoering en besluitvorming beter in elkaar dan dat alles op één moment wordt besproken, omdat op dat moment te veel zaken door elkaar gaan lopen. De voorschriften inzake gemeenschappelijke regelingen met betrekking tot het opstellen van een beleidsplan en begroting geven hiervoor al een aanzet, die het beste door de gemeenteraden gewoon gevolgd kunnen worden, waar het het beleid van Verbonden Partijen betreft. Op deze wijze kunnen ook Verbonden Partijen van een belangrijke toegevoegde waarde zijn, omdat er de tijd en ruimte is om invulling te geven aan nieuwe of veranderende doelstellingen van een gemeenteraad of de verbetering van de kwaliteit van de uitvoering.*

In een eerder onderdeel van dit rapport is reeds gewezen op de vervlechting van de verschillende verbonden partijen in het arbeidsmarktdomein. Een vervlechting die zich niet beperkt tot de in dit rapport genoemde partijen, maar waarin ook Parkstad-Limburg, de sociale diensten van Heerlen en Kerkrade, de CWI's Kerkrade en Heerlen alsmede het UWV, diverse reïntegratiebedrijven en de uitvoeringsorganisaties van het Werkvoorzieningschap Oostelijk Zuid-Limburg ("Schap") zich bevinden. Een vervlechting die bovendien zodanig complex is dat deze in de vakliteratuur ook wel het "sociaal-industrieel complex" wordt genoemd.

Uit de verschillende interviews met de verbonden partijen in het arbeidsmarktdomein komt naar voren, dat de situatie extra gecompliceerd is, omdat de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de verschillende partijen in dit dynamische cluster niet goed afgebakend zijn. Daardoor ontstaat er enerzijds overlap en anderzijds een vacuüm in de verschillende bedrijfsprocessen en ontstaan er competentieproblemen tussen partijen of vallen klanten tussen wal en schip. Deels ontstaat deze verwarring door de verschillende perspectieven die worden aangehangen door de relevante partijen in het gemeenschappelijke proces. Immers, indien wordt vertrokken uit de verschillende wettelijke kaders, waaronder de regionale en landelijke partijen werkzaam zijn, dan kom je zonder twijfel op elkaars terrein.

Dat laatste is mede verklaarbaar, omdat binnen het kader van de wet veelal geen onderscheid wordt gemaakt tussen de strategische aspecten van het regionale arbeidsmarktbeleid (de globale samenhang tussen de verschillende partijen in het perspectief van de arbeidsmarktsituatie), de tactische aspecten (wie bedient welke klantgroepen en wie is toeleverancier naar wie voor welke dienst) en de operationele aspecten (wie stuurt de daadwerkelijke bediening van de klanten aan). De gezamenlijke Rekenkamercommissies denken dat met een simpele aanbeveling op dit terrein de complexiteit van de samenwerking te kort wordt gedaan. Daarvoor is een diepgaand onderzoek naar de verschillende effectiviteitsrelaties in het arbeidsmarktdomein noodzakelijk. Niettemin is aanbeveling 13 ook van toepassing op het arbeidsmarktdomein, omdat het bij alle partijen feitelijk dient te gaan om de burger in een arbeidsmarktperspectief, inclusief zijn functionele beperking in fysieke, sociale, psychische, emotionele, economische, informatieve of educatieve zin, in plaats van de uitvoering van diverse wettelijke regelingen. Wellicht dat daar een belangrijk voordeel mee gedaan kan worden. Het is dan ook wellicht aan te bevelen om nader onderzoek naar te doen naar de wenselijke van een dergelijke institutionele relatie. Wellicht conform de contouren zoals in achtergrondkader 15 is weergegeven (zie paragraaf 5).

### **4.5 Analyse van processen van verandering van een Verbonden Partij**

De samenleving waarin wij heden ten dage leven is een zeer dynamische. Veranderingen doen zich van dag tot dag voor en ook voor Verbonden Partijen is dit reden tot een doorlopende heroriëntatie. Juist verbonden partijen zijn hiertoe zeer geschikt, omdat zij een relatief onafhankelijke status hebben, in het bezit zijn van een professionele staf en vaak ook de middelen hebben om vorm te geven aan diverse veranderingen. Rd4 is hier een lichtend voorbeeld van. De noodzaak om invulling te kunnen geven speelt zeer sterk in het arbeidsmarktcluster, waartoe in ons onderzoek ondermeer Licom, "Schap", ISD BOL en Kompas behoren. In de afgelopen vijf jaren zijn bijvoorbeeld voor Kompas en ISD BOL alle relevante wetten drastisch gewijzigd. Om invulling te geven aan deze veranderende

omstandigheden is het noodzakelijk dat verbonden partijen kunnen beschikken over reserves waarmee zij hun innovatiebeleid kunnen invullen. Met deze buffers kunnen bedrijfsprocessen dynamisch in de tijd worden aangepast, zonder dat de Verbonden Partij iedere keer terug moeten komen voor een jaarlijkse bijdrage bij de aandeelhouder voor haar innovatiedoelinden. Een vraag die eigenlijk al op het moment van aanvragen te laat is.

Het kunnen hebben van een reserve is een zeer belangrijke voorwaarde voor het kunnen inzetten op innovatie, omdat de investeringen die hiervoor nodig zijn, slechts op middellange termijn kunnen worden terugverdiend. Een reserve is weliswaar niet de enige voorwaarde voor het kunnen bedrijven van innovatie, en het ontbreken van een reserve betekent ook niet dat alle innovatie afwezig is, doch duurzame innovatie kan niet zonder een lange termijn perspectief ten aanzien van de bedrijfsvoering van een Verbonden Partij.

Opvallend in deze is dat een verbonden partijen als Kompas, ISD BOL, maar ook het Werkvoorzieningschap en de Gemeenschappelijke Regeling Sociale Kredietverlening en Sociale Schuldhulpverlening (Kredietbank Limburg) (nog) niet over reserves mogen beschikken. Terwijl deze partijen juist opereren in één van de meest dynamische en risicovolle sectoren in de samenleving. Een dergelijk ontbreken van reserves brengt niet alleen problemen met zich mee voor de innovatieve agenda van deze verbonden partijen, het kan er ook toe leiden dat een gevoel van eigen verantwoordelijkheid voor de goede zaak kan ontbreken. Immers, als het goed gaat straalt dat niet direct af op de instelling en als het slecht wordt het probleem gemakkelijker verplaatst naar de aandeelhouders of leden van de Verbonden Partij. Met andere woorden: zonder reserves is er geen natuurlijke basis voor een evenwichtige verspreiding van de verantwoordelijk van het netwerk dat een verbonden partij vormt, anders dan een hiërarchische relatie gebaseerd op macht en directe aansturing. En het is uit de vakliteratuur bekend dat een dergelijke relatie eerder leidt tot budgetmaximalisatie van de betrokken verbonden partij en aanvullingen van de reserves door middel van additionele kapitaalstortingen, zoals in de afgelopen jaren bij de Kredietbank Limburg is geschied.

**Aanbeveling 16: De reserves van Kompas en ISD BOL**

*De Rekenkamercommissies Voerendaal, Brunssum en Landgraaf vinden dat het verbod op het aanhouden van reserves door ISD Kompas en ISD BOL niet bevorderlijk is voor de duurzame uitoefening van de taken van een gemeente op het terrein van zorg, inkomen en werk. Zij constateert dat Kompas en ISD BOL op deze wijze worden beknot in haar innovatieve ontwikkeling. Zij geven de gemeenteraden van Voerendaal, Landgraaf en Brunssum dan ook in overweging om vermogensvorming bij Kompas en ISD BOL toe te staan, die in relatie staat tot de meerjarige doelstellingen van de Verbonden Partij. Ongewenst spaargedrag wordt vervolgens afgeroomd via de begroting.*

**Aanbeveling 17: De reserves van het Werkvoorzieningschap OZL en de Gemeenschappelijke Regeling Sociale Kredietverlening en Sociale Schuldhulpverlening**

*De gezamenlijke rekenkamercommissies vinden het verbod op het aanhouden van reserves door het Werkvoorzieningschap Oostelijk Zuid-Limburg en de GR Kredietbank Limburg niet bevorderlijk voor de duurzame uitoefening van de taken van een gemeente op het terrein van zorg, inkomen en werk. Zij constateert dat deze partijen op deze wijze worden beknot in haar innovatieve ontwikkeling. Zij geven de gemeenteraden dan ook in overweging om vermogensvorming bij het Werkvoorzieningschap en de GR Kredietbank Limburg toe te staan die in relatie staat tot de meerjarige doelstelling van de Verbonden Partij. Ongewenst spaargedrag wordt vervolgens afgeroomd via de begroting*

Het lijkt de gezamenlijke Rekenkamercommissies voor zich te spreken dat ook bij de andere Verbonden Partijen, zoals Parkstad Limburg Theaters, wordt nagegaan of het innovatievermogen van de Verbonden Partij niet door institutionele oorzaken beperkt wordt. Als er wat minder geld in de kas is voor deze doelinden, dan is dat natuurlijk lastig, doch als je geen geld in de kas mag hebben is dat funest.

#### **4.6. Analyse van de resulterende prestatie van een Verbonden Partij**

Dit onderdeel van de analyse is voor de Rekenkamercommissies het moeilijkste deel om op dit moment vorm te geven, omdat het onderzoek naar de Verbonden Partijen de effectiviteit- en efficiëntievraagstukken nog even links laat liggen. Het ligt in de rede deze vraagstukken wel te gaan

meenemen in de onderzoeksprogrammering voor 2009, zodat duidelijk is op welke wijze een Verbonden Partij heeft bijgedragen aan het realiseren van de verschillende doelstellingen van de gemeenten in de jaren 2006 en 2007. Het is de gezamenlijke rekenkamercommissies van Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Parkstad-Limburg en Voerendaal wel al duidelijk geworden, dat dit een taai onderzoeksoopdracht zal worden, omdat de aansluiting tussen doelstellingen van de gemeenteraad en het opdracht-kader van de Verbonden Partijen niet altijd even goed aansluit, niet goed gedefinieerd of afgesproken is, of zich te beperkt manifesteert. In paragraaf 1 van dit onderzoeksrapport werd dit aspect al in de vragende vorm meegenomen:

“Wetenschappelijk onderzoek van Aharoni laat zien dat de vaak geschetste situatie dat de overheid de strategie uitstippelt van een overheidsinstelling terwijl de overheidsinstelling zelf zich voornamelijk bezighoudt met de uitvoering in werkelijkheid niet lijkt te bestaan. Aharoni geeft aan dat de overheid vaak geen strategie aangeeft, terwijl zij wel intervenueert bij de uitvoering. Deze interventie wordt gerechtvaardigd met het argument dat de overheid uiteindelijk voor de eventuele verliezen opdraait. En dat lijkt de rekenkamercommissies juist een uiting van de omgekeerde wereld, waarin de gemeenten aan de hand van hun programmadoelstellingen bepalen, wat er gerealiseerd dient worden (“wat willen we bereiken”) en met de uitvoerders, waaronder de verbonden partijen, afsprekt wat zij gaan doen en tegen welke vergoeding dit kan gebeuren. Deelt de praktijk van Parkstad-Limburg ten aanzien van haar Verbonden Partijen deze opvatting, of is de werkelijkheid meer van hetgeen Aharoni ons probeert te zeggen.”

Naar aanleiding van dit onderzoek en de verschillende diepte-interviews kunnen we de stelling van Aharoni voor Parkstad-Limburg niet in zijn geheel weerleggen. Er is op diverse beleidsterreinen zeker ruimte voor verbeteringen met betrekking tot de aansluiting tussen doelstellingen en opdrachten. Een aansluiting die vooral aan de zijde van de gemeenteraad en college van B&W ter hand kan worden genomen. Uit de verschillende interviews met de Verbonden Partijen is duidelijk naar voren gekomen, dat zij zelf ook veel baat hebben bij deze verbeteringen en dat zij daartoe ook belangrijke voorzetten kunnen doen. Doch de finale vertaling van deze voorzetten is aan de gemeenteraad, de ambtelijke ondersteuning van de Raad en het college van B&W, omdat anders de democratische aansturing van de Verbonden Partijen in het geding komt.

## 5. Het vergelijkend perspectief

Onderzoeksvraag S3 is één van de centrale vragen van dit rekenkameronderzoek, doch kan niet goed worden beantwoord zonder eerst de specifieke vragen bij S1 en S2 te hebben beantwoord. Door de relaties tussen Verbonden Partijen en de Gemeenten in kaart te hebben gebracht en de voor- en nadelen, tekortkomingen en uitdagingen in deze relaties scherp te kunnen verwoorden, kan ook iets gezegd worden over deze relaties in een vergelijkend perspectief.

In het bijzonder gaat het daarbij om de vergelijking van het bestuursperspectief van de verbonden partij, en of de relatie van een verbonden partij met een gemeente wel de geschikte relatie is, als deze relatie ook gelegd kan worden met het samenwerkingsverband van de gemeenten, of in dit geval met de WGR+ regeling Parkstad Limburg.

Immers, een beoordeling van een verbonden partij vanuit een gezamenlijk perspectief kan hele andere resultaten opleveren, dan bijvoorbeeld een beoordeling als losse aandeelhouder of dienstenafnemer. Omdat op een geaggregeerd niveau belangen en verhoudingen tussen de verbonden partijen en de verschillende gemeenten anders komen te liggen, kan een vergelijking van doelstellingen en de realisatie van deze doelstellingen inzicht geven in een vernieuwing van de relatie tussen beide partijen.

*Voorbeeld:*

Bij een verbonden partij met veel verschillende “stakeholders” wordt de uitvoering van de werkzaamheden door een individuele gemeenteraad veelal slechts in een dienstverleningsrelatie gezien. De gemeente koopt vervolgens een hoeveelheid diensten in bij de verbonden partij en daarmee is de kous soms af. De strategische aansturing/betekenis van de verbonden partij voor de gemeente/regio is in dergelijke gevallen veelal niet aan de orde op het niveau van de gemeenteraad, maar zal door de verschillende gedelegeerden ter hand worden genomen in Raden van Toezicht, Algemene en Dagelijkse Besturen.

Strategische aspecten komen pas op de agenda van de Raad als het veelal alweer te laat is, namelijk als gevolg van dreigende faillissementen, als er sprake is van extra vormen van ondersteuning, of als er juist geen voorzieningen tot stand komen, die door het collectief van de gemeenten eigenlijk wel gewenst zijn (positieve externe effecten benutten). Ook komt het voor dat de Raad aan het College van B&W vraagt actie te ondernemen, doch de machtspositie van het College van B&W ten opzichte van een Verbonden Partij zodanig is, dat zij feitelijk niets kan doen.

Met de instelling van de WGR+-regeling kunnen de zaken ook anders komen te liggen. Immers op WGR+-niveau worden zaken in gezamenlijkheid bekeken en mede beoordeeld door de Parkstad-raad. In deze gezamenlijkheid gaat het dan veelal niet over de individuele behoeften van inwoners of gemeenten met betrekking tot de dienstverlening, maar over de strategische betekenis van een verbonden partij. Dit geeft dus een ander perspectief en zal ook tot een andere inschatting leiden van kosten en baten, dan het op lokaal of individueel niveau zal zijn. Vergelijking van dergelijke kosten en baten wordt een alternatieve kosten analyse genoemd.

*Achtergrond kader 17: Van een asymmetrische relatie naar een evenwichtige relatie*

In een aantal gevallen is er sprake van een hoge mate van asymmetrie tussen verbonden partijen en een gemeente in haar onderlinge relatie. Dit doet zich bijvoorbeeld voor in de relatie tussen kleine gemeenten, zoals Voerendaal, Onderbanken en Simpelveld, en grote verbonden partijen als Licom en Rd4. Ook bij grotere gemeenten voelen raadsleden de ongelijke verhouding tussen de grote uitvoeringsorganisaties die zich in het maatschappelijk middenveld op een Parkstad-schaal organiseren en hun eigen beslissingsmacht, waardoor tevens een gevoel van wantrouwen en vervreemding ontstaat.

Door de relatie tussen de gemeenten en de verbonden partijen onder te verdelen in een dienstverlenende relatie (operationele) een aansturende (strategische) relatie kan door de bundeling van krachten door de gemeenteraden bewerkstelligd worden dat de asymmetrische relatie wat meer in lijn van een evenwichtige relatie wordt gebracht. Op strategisch niveau (in de Parkstad-raad) worden de programmahoofdlijnen en de verschillende doelstellingen met de verbonden partijen afgesproken (raamwerk), die op gemeentelijk niveau worden ingevuld met de “verschillende goederen, diensten en voorzieningen” die een verbonden partij met deze gemeente overeen is gekomen.

Dit is in veel gevallen beter dan van een verbonden partij te eisen, dat zij haar beleid en bedrijfsuitvoering, gereed maakt voor het gemeentelijke individuele niveau, omdat een aantal verbonden partijen en de door hen voortgebrachte publieke voorzieningen, slechts tot stand komen, indien vele jaren lang op een bepaalde wijze geïnvesteerd wordt, rendementen van deze investeringen een lange tijd duren voor dat deze rendement opleveren, en de voorzieningen alleen tot stand komen door de samenwerking van een aantal partijen. Immers, de private sector zal deze voorzieningen vaak niet op die schaal kunnen produceren, waarin ze ook nodig zullen zijn. Opsplitsing van een verbonden partij leidt dan tot kapitaalvernietiging en daar heeft geen enkele partij baat bij.

Gegeven de doelstellingen en de reikwijdte van de verschillende verbonden partijen, kunnen de verschillende verbonden partijen in een bepaalde vergelijkend kader geplaatst worden. In dit kader zal worden aangegeven of er volgens de Rekenkamercommissies sprake dient te zijn van een splitsing in de operationele (door de gemeenteraad) en strategische aansturing (door de Parkstad-raad) van deze verbonden partijen. In alle gevallen gaat zij er van uit dat de relatie en de programmadoelstellingen verder op een tactisch niveau door zittende besturen wordt uitgewerkt. Besturen waarin onder meer wethouders, burgemeesters en raadsleden zitting hebben.

Het kader is feitelijk alleen afwijkend van aard in die gevallen waarin een verbonden partij door meerdere gemeenten wordt verdeeld of gedeeld zou moeten worden omdat zij nadrukkelijk passen bij het niveau van Parkstad Limburg. Of te wel, in die gevallen waar sprake is van Verbonden Verbonden Partijen of gewenste Verbonden Verbonden Partijen.

Tabel 3: Vergelijkend kader Verbonden Partijen

	Brunssum	Heerlen	Kerkrade	Landgraaf	Voerendaal	Parkstad
<i>Gemeenschappelijke regelingen</i>						
Parkstad	x	x	x	x	x	n.v.t.
Brandweer Parkstad	x	x	x	x	x	ja
Regionale Brandweer Zuid-Limburg	x	x	x	x	x	ja
GGD-Zuid Limburg, inclusief GHOR	x	x	x	x	x	ja
Werkvoorzieningschap OZL	x	x	x	x	x	ja
Rd4	x	x	x	x	x	ja
Kompas					x	nee/ja
Bouwfonds Limburgse Gemeenten		x				nee
Openbaar lichaam Eurode			x			nee
Sociale dienst BOL	x			x		nee/ja
Ontwikkelingsmaatschappij PL	x	x	x	x	x	ja
<i>Vennootschappen</i>						
NV Bank Nederlandse Gemeenten	x	x	x	x	x	nee
NV Essent	x	x	x	x	x	nee
Liof BV	x	x	x	x	x	ja
NV Licom	x	x	x	x	x	ja
NV Aangewezen Luchtvaartterrein Maastricht-Aachen Airport		x	x	x	x	ja
NV WML	x	x	x	x	x	nee
NV Rd4	x	x	x	x		ja
Nazorg Limburg BV	x	x	x	x		ja
Kredietbank Limburg BV		x	x	x	x	ja
Stadion Kerkrade NV		x	x			ja/nee
Parkstad Limburg Theaters NV		x	x			ja/nee
<i>Specifiek Heerlen</i>						
NV Avantis/Avantis Services NV		x				ja/nee
BLG Bouwfonds (onderdeel SNS)		x	x			nee
Beitel Zuid (Trilandis) BV		x				ja/nee
Parkeer Heerlen BV		x				nee
Schaesbergerveld BV		x				nee

Technohouse LIOF BV	x	nee
<i>Specifiek Kerkrade</i>		
Gaia Park BV	x	ja/nee
EBC Eurode Business Center GmbH & Co.KG	x	nee
D'r Pool BV	x	nee
Technologie Park Herzogenrath GmbH	x	nee
Parkeeraccommodaties Kerkrade BV	x	nee

### **Toelichting bij tabel 3**

Tabel 3 is een herhaling van tabel 1 wat betreft de inhoud van de eerste zes kolommen. In deze kolommen zijn de Verbonden Partijen per gemeente aangegeven met behulp van een "kruisje (x)". De zevende en laatste kolom is een nieuwe kolom, genaamd Parkstad. In deze kolom is met een JA of een NEE aangegeven of het volgens de onderzoekers opportuun is, om voor deze verbonden partij de strategische visie op deze partijen door de Parkstad-raad te laten vaststellen en de operationele visie door de Gemeenteraad. We gaan hier voorlopig nog niet in op de vraag met welke instrumenten deze scheiding in visies kan worden vormgegeven.

Uitgangspunt bij deze vergelijking is de schaalgrootte waarop de Verbonden Partij opereert, de uitstraling die zij heeft op de regio (externe effecten), het evenwicht in de relatie tussen de gemeente, de verbonden gemeenten en de verbonden partij en tenslotte de aansluiting van een verbonden partij bij het beleidsniveau, zoals dat op Parkstad-Limburg verband wordt bepaald. Met andere woorden, voor iedere Verbonden Partij is een passend niveau van democratische aansturing gezocht. In de termen van de principaal-agent theorie geldt in zo'n geval dat de transactiekosten van de samenwerking tussen een Verbonden Partij en een Gemeente op een optimaal niveau worden ingeschat.

#### **Aanbeveling 18: Strategische aansturing verbonden Verbonden Partijen**

*In de praktijk betekent dit dat de Rekenkamercommissies voorstellen de voor- en nadelen te onderzoeken of de strategische aansturing van de gemeenschappelijke regelingen met betrekking tot de Brandweer, Regionale Brandweer, GGD, Werkvoorzieningschap OZL en Rd4 (en Rd4 NV) op het niveau van de Parkstad-raad kan worden ingestoken. Het gaat hier om verbonden Verbonden Partijen op een regionaal uitvoeringsniveau, die door deze wijze van aansturing ook op het juiste niveau worden aangesproken.*

#### **Aanbeveling 19: Strategische aansturing vennootschappen in het arbeidsmarktdomein**

*Dit geldt ook voor de besloten vennootschappen, die vooral gericht zijn op het bijdragen aan een regionale economische of sociale infrastructuur. Daartoe behoren in ieder geval Liof, Licom, Kredietbank Limburg en Nazorg Limburg, al hoewel deze laatste zich vooral bezig houdt met de gevolgen van afgesloten economische perioden. Belangrijkste redenen om de voor- en nadelen te onderzoeken of deze partijen qua strategie verplaatst kunnen worden naar het Parkstad-Limburg niveau is de economische en sociale agenda die alle gemeenten op Parkstad-Limburg niveau gezamenlijk uitvoeren.*

Daartoe behoort in de ogen van de Rekenkamercommissies ook het arbeidsmarktbeleid en de uitvoering van het arbeidsmarktbeleid. De ontwikkeling van bijvoorbeeld bedrijventerreinen als Avantis en Trilandis wordt altijd beargumenteerd met de woorden, dat met deze economische investeringen de grondslagen voor nieuwe werkgelegenheid worden gelegd. Als er dan gesproken wordt over de economische ontwikkeling van de regio, dan gaat het in de ogen van de rekenkamercommissies ook over het regionale arbeidsmarktbeleid.

Gelet op deze stellingname van de rekenkamercommissies is het dan ook verklaarbaar dat bij de Verbonden Partijen/Sociale diensten Kompas en ISD BOL een nee/ja waardering is aangegeven. In de kern zijn de rekenkamercommissies van mening dat een sociale dienst het domein dient te zijn van de plaatselijke gemeenteraad. Daarom is hier een NEE geplaatst. In de praktijk zien we echter dat door de zoektocht naar operationele schaalvergroting alleen Heerlen en Kerkrade nog een eigen sociale dienst kennen in de Parkstad-Limburg gemeenten. Toch heeft de JA bij Kompas en ISD BOL

niet betrekking op deze operationele overwegingen, doch op het feit dat succesvol arbeidsmarktbeleid in de regio vooral samenhangt met een strategische regionale visie op dit terrein.

Een strategische visie waarin de rol van de andere sociale diensten, Licom, het werkvoorzieningschap OZL, de kredietbank Limburg, het CWI, het UWV terugkomen waar het gaat om de invulling van het arbeidspotentieel voor de regio, en waarin verbonden partijen, als Liof, Avantis en Trilandis, mede invulling geven aan de economische poot van deze strategische visie. Een economische poot waarin Parkstad-Limburg Theaters, Stadion Kerkrade NV, Gaia Park BV en wellicht ook een Glaspaleis eigenlijk ook thuis horen, mede als voorbeelden van die economisch-culturele pijlers waarop de toekomstige economische ontwikkeling van Parkstad Limburg als kennis- en ontspanningseconomie zal gaan rusten.

*Achtergrondkader 18: Verbonden Partijen: gezamenlijke belangen, gezamenlijke participatie?*  
De verbonden partijen Avantis, Trilandis, Stadion Kerkrade NV, Gaia-park BV en Parkstad-Limburg Theaters leveren voor gemeenten in de hele regio positieve externe effecten op. Zo is Gaia-park een attractie die, samen met andere attracties, de aantrekkelijkheid van de gehele regio voor toeristen verhoogd. En burgers uit de hele regio gaan naar voorstellingen van de Parkstad-Limburg Theaters. Het Parkstad Limburg Stadion (Stadion Kerkrade NV) is een ontmoetingsplaats en platform voor activiteiten waar de hele regio belang bij heeft. Tegelijkertijd participeert slechts een beperkt aantal gemeenten in deze Verbonden Partijen, bijvoorbeeld alleen Kerkrade en Heerlen in de Parkstad Theaters.  
De rekenkamercommissies geven de raden in overweging om, voorzover gemeenten dat nog niet doen, ook in deze Verbonden Partijen te gaan participeren. Dit niet vanuit het perspectief van een 'eerlijker verdeling van lusten en lasten' tussen gemeenten, want dat leidt slechts tot zinloze rekenpartijen. Maar wél vanuit een besef van gezamenlijkheid, het besef dat met sommige Verbonden Partijen gezamenlijke, regionale belangen zijn gediend en dat gemeenten daar ook gezamenlijk in willen optrekken en gezamenlijk verantwoordelijkheid in willen nemen.

Eerder is bij de inschatting van de financiële en bestuurlijke risico's al aangegeven dat voor Verbonden Partijen als Essent, BNG, Gebaltram, Bouwfonds en WML geldt dat het aandelenbezit van de gemeenten feitelijk te beschouwen is als een beleggingsobject van de individuele gemeenten. Zij kunnen met een gerust hart zelf beslissen wat zij met deze aandelenportefeuilles willen doen. Daar is geen hoger verband bij nodig en dit wordt in de kolom Parkstad dan ook aangegeven met een NEE.

Tenslotte de verbonden partijen die geen externe effecten naar de regio hebben, geen onderdeel uitmaken van beleidsterreinen die op Parkstad-Limburg behandeld worden, of waarvan het evenwicht in aansturing tussen gemeente en verbonden partij niet uit het lood is geslagen. Voor deze partijen, Parkeer Heerlen, Parkeeraccomodaties Kerkrade, Technohouse LIOF, Ontwikkelingsmaatschappij Schaesbergerveld, EBC Eurode Business Center GmbH & Co. KG (EBC), d'r Pool en Technologiepark Herzogenrath, geldt dat de huidige relatie met de gemeente Heerlen of de gemeente Kerkrade het beste kan blijven zoals zij is.

Tenminste als EBC en Technologiepark Herzogenrath niet bij Eurode thuis zouden kunnen horen. Doch dat is hier niet de vraagstelling van het onderzoek, net zoals Eurode zelf niet thuis hoort in het rijtje dat op strategisch niveau bij de Parkstad-raad dient te worden ondergebracht.

## 6. Hoe verder?

### **Aanbeveling 20.**

De rekenkamercommissies geven de raden in overweging om een gezamenlijke werkgroep van raadsleden in te stellen. In deze werkgroep zouden uit elke raad twee of drie raadsleden zitting kunnen nemen. Opdracht aan de werkgroep zou kunnen zijn om aan de slag te gaan met bovenstaande aanbevelingen en te komen met - zoveel mogelijk gezamenlijke – voorstellen over concrete, passende vervolgacties. De rekenkamercommissies zijn bereid om een startbijeenkomst van een dergelijke werkgroep te faciliteren.

Overwegingen bij deze aanbeveling zijn:

- Bovenstaande aanbevelingen zijn veelal geen 'recepten' die zonder meer kunnen worden opgevolgd, maar entameren een politiek-bestuurlijke discussie over de rol van een Verbonden Partij in het beleid van gemeenten.
- Verbonden partijen bepalen in hoge mate of gemeentelijke doelen wel of niet worden bereikt. Het is van groot belang dat de raden hun sturende en controlerende rol ook in dit verband waarmaken.
- Veel verbonden partijen werken voor alle vijf de onderzochte gemeenten.



# Bijlage 1: Brief aan gemeenten (voorbeeld Brunssum)

Gemeente Brunssum  
T.a.v. de gemeentesecretaris dhr M.A.M.H. Huijben  
Postbus 250  
6440 AG  
Brunssum

Betreft: Rekenkamercommissieonderzoek Verbonden Partijen

Heerlen, 15 januari 2007

Geachte heer Huijben,

Conform haar jaarplan 2006/2007 zullen de Rekenkamercommissies Brunssum, Heerlen, Landgraaf, Parkstad Limburg en Voerendaal onderzoek verrichten naar Verbonden Partijen. Wij hebben uw daarover eerder geïnformeerd door middel van het toesturen van ons jaarplan.

Inmiddels zijn wij gestart met het onderzoek naar de "Inventarisatie Verbonden Partijen" en een belangrijk stap in dit onderzoek is de analyse van de "Nota Verbonden Partijen", die iedere gemeente conform artikel 67 van het BBV zou moeten hebben, alsmede een het register van de regelingen waaraan de gemeente deelneemt, conform art 27 WGR.

Ons eerste verzoek in het kader van dit onderzoek is dan ook of u ons een overzicht van de Nota en het Register zou willen doen toekomen. Het liefst digitaal naar ons emailadres ([rkcs.parkstad@hotmail.com](mailto:rkcs.parkstad@hotmail.com)), doch het kan natuurlijk ook schriftelijk naar:

Ambtelijk Secretariaat Rekenkamercommissies Parkstad Limburg  
Postbus 2960  
6401 DL Heerlen  
t.a.v. dr S. Duindam

Uit de analyse van de Nota en het Register kunnen bepaalde vragen naar voren komen over de relatie tussen uw gemeente en een verbonden partij, die wij met de schriftelijke stukken niet goed kunnen beantwoorden. Dan kan het soms handig zijn om nader contact op te nemen met een vertegenwoordiger van uw gemeente. Kunt u per email aan ons doorgeven bij wie wij voor eventuele vragen terecht kunnen in een dergelijk geval?

Gaarne ontvangen wij van u binnen twee weken uw reactie,

Met vriendelijke groeten,

Dr S. Duindam  
Voorzitter Bestuurscommissie Gezamenlijke Rekenkamercommissies Parkstad Limburg  
Onderzoeker project Verbonden Partijen

# Bijlage 2: Brief aan Verbonden Partijen (voorbeeld Avantis)

Avantis  
Snellius 8  
6422 RM Heerlen

Heerlen, 16 februari 2007

Betreft: Rekenkameronderzoek naar Verbonden Partijen van de gemeenten Brunssum, Heerlen, Landgraaf en Voerendaal.

Geachte heer/mevrouw,

## *Inleiding*

De rekenkamercommissies van Brunssum, Heerlen, Landgraaf, Parkstad Limburg (WGR+) en Voerendaal hebben voor 2007 een inventariserend onderzoek ingesteld naar de samenwerking van de hiervoor genoemde gemeenten en de aan haar "verbonden partijen".

Conform de opgave van de gemeenten Brunssum, Heerlen, Landgraaf en Voerendaal in hun nota Verbonden Partijen behoort uw organisatie tot deze verbonden partijen.

In het kader van dit onderzoek hebben wij een aantal vragen aan u. Graag vragen wij uw medewerking bij de beantwoording van deze vragen.

## *Onderzoeksvragen*

Ten behoeve van ons onderzoek vragen wij u ons **binnen drie weken** na dit schrijven de volgende gegevens te verstrekken:

- een recent financieel jaarverslag
- een ingevuld enquête-formulier, zoals bijgesloten in bijlage 1.

## *Wat gaan we met uw gegevens doen?*

De door u aangeleverde gegevens zullen door ons worden geanalyseerd en worden vertaald naar een onderzoeksrapport voor de gemeenteraden van de gemeenten Brunssum, Heerlen, Landgraaf en Voerendaal, alsmede voor de Parkstad Raad, zodat zij hun controlerende functie ten aanzien van de uitvoering van gemeentelijk beleid door Verbonden Partijen beter kunnen uitvoeren. Specifiek worden uw gegevens gebruikt voor het in kaart brengen van de verschillende financiële en bestuurlijke risico's die verbonden zijn aan het werken van gemeenten met Verbonden Partijen. Daarnaast zullen een aantal Verbonden Partijen uitgenodigd worden voor een nader gesprek over een aantal bijzondere aspecten van de relatie Gemeente – Verbonden partij. De selectie van deze partijen zal mede plaatsvinden op basis van de analyse van de door u aangeleverde gegevens.

## *Nader contact*

Voor vragen en of opmerkingen over de gestelde vragen kunt u terecht bij de projectleider van dit onderzoek: dr S. Duindam (telefoon: 06-24521073 of [simon.duindam@ipki.nl](mailto:simon.duindam@ipki.nl)).

## *Adresgegevens*

De jaarverslagen en de ingevulde enquête kunt u sturen naar het ambtelijk secretariaat van de rekenkamercommissies:

Ambtelijk Secretariaat Rekenkamercommissies Parkstad Limburg  
t.a.v. dhr M. Berckenbosch  
Postbus 2960  
6401 DL Heerlen

U kunt uw gegevens ook elektronisch versturen naar [rkcs.parkstad@hotmail.com](mailto:rkcs.parkstad@hotmail.com)

Met vriendelijke groeten,

Dr S. Duindam  
Projectleider onderzoek Verbonden Partijen  
Voorzitter Bestuurscommissie Rekenkamercommissies Parkstad Limburg

*Achtergronden rekenkamercommissies Parkstad Limburg: Elke gemeente heeft sinds dit jaar een rekenkamer of rekenkamercommissie, die wordt ingesteld door de gemeenteraad. Taak van een rekenkamercommissie is om de gemeenteraad te ondersteunen bij het waarmaken van zijn controlerende taak. De rekenkamercommissie doet dat door te onderzoeken wat er terecht is gekomen van beleid van de gemeente. De rapporten van de rekenkamercommissie zijn openbaar. De rekenkamercommissies van Brunssum, Heerlen, Landgraaf, Voerendaal en Parkstad Limburg werken nauw met elkaar samen. Zo wordt het grootste deel van de onderzoeken samen met de andere rekenkamercommissies uitgevoerd en zijn de meeste externe leden lid van twee van de vijf rekenkamercommissies. Verder hebben de rekenkamercommissies gezamenlijk de beschikking over een ambtelijk secretaris-onderzoeker.*

Bijlage 1: Enquete onderzoek Inventarisatie Verbonden Partijen Rekenkamercommissies Parkstad-Limburg 2007

*Definitie 'Verbonden Partij':*

Een verbonden partij is een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin de gemeente:

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

1. bestuurlijk belang bestaat als:

- de gemeente enige zeggenschap kan uitoefenen via:
  - bestuurszetel
  - stemrecht

2. financieel belang bestaat als:

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

Vragen:

Onderstaande vragen hebben betrekking op uw organisatie – de Verbonden Partij – en één of meer van de volgende gemeenten waarmee uw organisatie een relatie heeft, nl. Brunssum, Heerlen, Landgraaf en Voerendaal.

*Indien er verschillen zijn in de relaties met de genoemde gemeenten, wilt u deze dan a.u.b. bij de betreffende vraag duidelijk aangeven?*

*1. Bestuurlijke en financiële relatie*

Hebben genoemde gemeenten een bestuurlijk – en/of financieel belang in uw organisatie?

Ja, nl. de gemeenten .....

Nee

*2. Bestuurlijke relatie*

2a. Wat is de aard van de bestuurlijke relatie tussen uw organisatie en de gemeenten? (bv. aandeelhouderschap, vertegenwoordiging, benoemingsrecht enz.)

.....  
.....  
.....

2b. Hebben gemeentelijk functionarissen (burgemeester, wethouders, raadsleden, ambtenaren) zitting in een bestuurlijk orgaan (bv. directie, bestuur, raad van toezicht, raad van commissarissen) van uw organisatie?

Ja / Nee

2c. Zo ja: om welke gemeentelijke functionarissen gaat het en welke functie bekleden zij in uw organisatie?

.....  
.....  
.....

*3. Financiële relatie*

3a. Wat is de aard van de financiële relatie tussen uw organisatie en de gemeenten? (subsidierelatie, kapitaalstorting, garanties enz.)

.....  
.....  
.....

3b. Om welke bedragen gaat het in 2006 en 2007?

.....  
.....  
.....

3c. Is het (eigen) vermogen van uw organisatie in de afgelopen vijf jaren (vanaf 2002) versterkt door een kapitaalstorting, een achtergestelde lening of een garantie (waaronder de B3-garantie) door de gemeente Brunssum, Heerlen, Landgraaf of Voerendaal. Zo ja, met welke bedragen is dit (eigen) vermogen versterkt en door wie?

.....  
.....  
.....

Hartelijk dank voor uw medewerking! U kunt de enquête versturen naar Ambtelijk Secretariaat Rekenkamercommissies Parkstad Limburg, t.a.v. dhr M. Berkenbosch  
Postbus 2960, 6401 DL Heerlen – of elektronisch, naar rkcs.parkstad@hotmail.com

*Vergeet u niet het meest recente financiële jaarverslag van uw organisatie mee te zenden?!*

# Bijlage 3: Vragenlijst met betrekking tot de specifieke verbonden partijen

## *Vragenlijst voor 'Verbonden Partijen'*

Onderzoek: 2.2 'Verbonden Partijen: sturing, verantwoording en informatievoorziening'  
Auteurs: Michaël Berkenbosch, Simon Duindam

Doel: deze gestructureerde vragenlijst is bedoeld als handvat voor de interviewers bij het houden van interviews met vertegenwoordigers van een Verbonden Partij

1. Inleiding: Wat is een RKC en waarom dit onderzoek?  
(= toelichting van onze kant.)

1.1 RKC is wettelijke verplichting

1.2 RKC's Parkstad bijzondere constructie

1.3 Dit onderzoek: oriënterend. Wel: belangwekkend onderwerp, omdat gemeenten veel – en steeds meer – gebruik maken van Verbonden Partijen om hun taken uit te voeren.

2. Achtergronden van de Verbonden Partij

2.1 Sinds wanneer bestaat de Verbonden Partij?

2.2 Welke gemeenten participeren in de Verbonden Partij?

2.3 Hoeveel werknemers heeft de Verbonden Partij?

2.4 Wat is de omvang van de begroting in 2007?

2.5 Hoe groot is het vermogen van de Verbonden Partij?

2.6 Wat ziet u op dit moment als de grootste kansen en bedreigingen voor de Verbonden Partij?

2.7 Zijn er nog andere algemene zaken die wij moeten weten voor we de diepte ingaan?

3. Bestuurlijke relatie: welke bevoegdheden heeft de gemeente en hoe gebruikt zij die?

3.1 Welke juridische vorm heeft de verbonden partij? (regeling, vennootschap, stichting, anders)

3.2 Welke bestuursorganen kent de verbonden partij?

3.3 Kunt u de taken en bevoegdheden van de verschillende bestuursorganen kort beschrijven?

3.4 Welke gemeentelijke functionarissen hebben namens de gemeente zitting in een bestuursorgaan van de Verbonden Partij? (Vakwethouder? Wethouder Financiën? Ambtenaren? Burgemeester? Raadsleden?) Hoe worden deze benoemd?

3.5 Welke andere bevoegdheden heeft de gemeente ten opzichte van de Verbonden Partij? (bv. ontslaan bestuurders, afkeuren begroting, ...)

3.6 Hoe maken de gemeenten in de praktijk gebruik van deze bevoegdheden?

3.7 Wat ziet u als voor- en nadelen van de huidige wijze waarop de participatie is geregeld?

➔ Opvragen: Statuten/regeling of andere documenten waarin de bestuurlijke relatie tussen gemeente en Verbonden Partij is geregeld.

4. Taken, activiteiten en doelen van de Verbonden Partij

4.1 Welke activiteiten ontplooit de Verbonden Partij?

4.2 Ontplooit de Verbonden Partij ook activiteiten voor anderen dan de deelnemende gemeenten? Zo ja: welke?

4.3 Zijn er doelen geformuleerd die de Verbonden Partij nastreeft? (statuten, contracten, begroting van de VP enz.)

*Zo ja: welke doelen zijn dat?*

➔ Documenten waarin doelen van de VP zijn geformuleerd opvragen.

4.4 De deelnemende gemeenten hebben ook zo hun doelen. Aan welke gemeentelijke doelen levert de Verbonden Partij een bijdrage? Onder welk gemeentelijk programma in de programmabegroting valt de Verbonden Partij?

4.5 Is er vanuit de deelnemende gemeenten belangstelling voor de activiteiten en doelbereiking van de Verbonden Partij? Zo ja: waar blijkt dat uit?

4.6 Maakt de gemeente periodieke afspraken – bijvoorbeeld convenanten, contracten, subsidievoorwaarden enz. – over de producten of diensten die de Verbonden Partij gaat leveren? Of over activiteiten die de Verbonden Partij gaat ontplooiën, of doelen die zij ten behoeve van de gemeente nastreeft?

4.7 Zo ja:

a) Hoe zien die afspraken er precies uit?

➔ Kopie subsidieverordening, - overeenkomst, convenant, prestatiecontract enz. opvragen.

b) Is de Verbonden Partij de afgelopen jaren in staat geweest om de afspraken na te komen?

4.8 Wat zijn uw ervaringen met de activiteiten en doelen van de Verbonden Partij in de afgelopen jaren? Is de Verbonden Partij erin geslaagd zich te richten op de activiteiten die zij belangrijk vindt?

Heeft zij haar doelen bereikt?

➔ Indien aanwezig: schriftelijke neerslag van activiteiten en doelen Verbonden Partij – ex post en ex ante - mee naar huis

4.9 Wilt u nog iets anders kwijt op dit punt, dus waar het gaat om taken, activiteiten en doelen van de Verbonden Partij?

## 5. Geld en (financiële) risico's

5.1 Op welke manier dragen de gemeenten financieel bij aan de Verbonden Partij? (lump sum, exploitatiesubsidie, prestatiebekostiging enz.)

5.2 Wat zijn de belangrijkste financiële risico's voor de verbonden partij?

5.3 Hoe worden die risico's beheerst? (risicomanagement)

5.4 Welke afspraken zijn er over:

a. Melding en afdekken van exploitatietekorten?

b. Positieve exploitatiesaldi?

c. Vorming van reserves?

d. Vervreemding van activa

e. Begrotingswijzigingen?

f. Activiteiten voor derden: Wanneer wel/niet? Bestemming opbrengsten? Dekken tekorten?

➔ Als er afspraken zijn: schriftelijke versie mee naar huis!

5.5 Wat vindt u van het huidige financiële arrangement? In welke opzichten werkt het goed, in welke opzichten werkt het minder goed?

## 6. Informatievoorziening tussen Verbonden Partij en gemeente

Thema: Op welke wijze informeert de Verbonden Partij de gemeente over haar taakuitvoering? Ofwel:

Hoe verloopt de communicatie tussen Verbonden Partij en gemeente over de realisatie van de afspraken over producten/diensten/doelen enz.? 6.1 Hoe ziet de reguliere informatievoorziening eruit?

Aan welke gemeentelijke functionaris wordt op welk moment gerapporteerd, en waarover? Wie is ambtelijk contactpersoon voor de Verbonden Partij?

6.2 Hoe gaat de gemeente om met de informatie die u aanlevert? Hoort u wel eens wat terug, en zo ja: wat? Kan de gemeente bijsturen naar aanleiding van de rapportages? Is dat wel eens gebeurd?

6.3 Heeft u er zicht op hoe de gemeenteraad wordt geïnformeerd?

Wat ziet u als sterke en zwakke punten in de huidige *reguliere* informatievoorziening?

6.4 In welke situaties informeert de Verbonden Partij de gemeente tussentijds? (en welke functionaris dan precies)

6.5 Kunt u voorbeelden geven uit het verleden waarin dat heeft plaatsgevonden? Wat gebeurde er precies, wat deed u en wat deed de gemeente?

6.6 Zijn er afspraken over de situaties waarin de Verbonden Partij de gemeente tussentijds op de hoogte stelt?

→ Zo ja: document opvragen!

6.7 Tot slot: Hoe zou u de communicatie/informatievoorziening tussen gemeente en Verbonden Partij kenmerken? Wat zijn sterke punten, wat zijn verbeterpunten?

## 7. Afsluitende vragen

7.1 Denkt u dat wij een goed beeld hebben van de sturing- en verantwoordingslijnen en de informatievoorziening tussen de Verbonden Partij en de gemeente?

7.2 Zijn er nog zaken die u nog kwijt wilt, zaken waarvan u het belangrijk vindt dat wij er vanaf weten?

7.3 Mocht u nog wat willen toevoegen: bel ons!

7.4 Als wij nog vragen hebben: is het goed als we u nog even bellen?

7.5 U ontvangt nog een gespreksverslag van ons; graag bevestiging dat de weergave correct is. Overigens: u zult niet met naam en toenaam in het rapport komen: het gaat ons om de instituties en hoe die functioneren, *niet* om individuele personen.

Hartelijk dank!



# Bijlage 4: Overzicht Verbonden Partijen

Dit overzicht is ingevuld met behulp van de informatie die in dit onderzoek naar de verbonden partijen bij de Gemeenten Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf en Voerendaal naar voren is gekomen. Daartoe is de nota verbonden partij zoals opgesteld door de gemeente Landgraaf als uitgangspunt gekozen met betrekking tot de structuur en de inhoud van de beschrijving van een verbonden partij. De beschrijving is vervolgens algemeen gemaakt naar alle gemeenten en alle verbonden partijen die in tabel 1 en 3 genoemd zijn.

Aanvullende informatie is opgenomen en aanvullende onderdelen van de beschrijving zijn toegevoegd naar mate deze informatie door de Rekenkamercommissies ook relevant worden gevonden en die mede door het onderzoek naar de Verbonden Partijen in Parkstad-Limburg naar voren zijn gekomen. Dit maakt dat de beschrijvingen in deze bijlage de inhoudelijke mening van de Rekenkamercommissies vertegenwoordigen en dat gemeenteraden en Colleges van Burgemeester en Wethouders daar natuurlijk vanaf kunnen wijken, indien zij dit wensen.

## *Naam en vestigingsplaats*

1. Essent NV, Arnhem

### *Het doel van de Verbonden Partij*

Veel gemeenten hebben in het verleden gas en elektriciteit geleverd aan hun inwoners. Naderhand zijn daar centrale antenne cq kabel voor de doorgifte van televisiesignalen aan toegevoegd. De gemeenten waren hierdoor direct verantwoordelijk voor deze voorzieningen. De laatste decennia zijn de gemeentelijke nutsbedrijven grotendeels verkocht aan vaak landelijk opererende nutsbedrijven en daarmee is ook de directe belangenbehartiging voor de inwoners vervallen. Veel gemeenten bezitten echter aandelen en kunnen via het hieraan verbonden stemrecht nog invloed uitoefenen. Essent is van oudsher een energiebedrijf met een grote kennis van zaken die de gehele energieketen, van opwekking tot en met distributie, omvat. De onderneming is betrouwbaar en financieel solide, waarmee een goede energievoorziening voor de inwoners gewaarborgd is.

### *De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

Essent heeft naast haar algemene rol in de voorziening van energie geen bijzondere relatie met de uitvoeringen van gemeentelijke doelstellingen.

### *Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

Bij Essent is er sprake van een laag bestuurlijk en laag financieel risico

### *Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

Bij een aandelenbezit, zoals de verschillende gemeenten hebben in Essent, is het altijd de vraag of een alternatieve aanwending van het aandelenpakket (lees: verkoop en herinvestering in andere zaken) niet meer maatschappelijk rendement oplevert.

### **Financiële situatie verbonden partij**

Vermogenspositie	1-1-2005	31-12-2005	
Eigen vermogen	€ 2.716.700.000	€ 3.396.100.000	
Vreemd vermogen	€ 4.174.500.000	€ 3.571.100.000	
Exploitatieresultaat	2003	2004	2005
Netto winst	€ 388.800.000	€ 416.600.000	€ 526.000.000

### *Naam en vestigingsplaats*

2. NV Waterleiding Maatschappij Limburg (WML), Maastricht

### *Het doel van de Verbonden Partij*

De NV Waterleiding Maatschappij Limburg is verantwoordelijk voor de drinkwatervoorziening in de provincie Limburg. Voorheen lag deze verantwoordelijkheid ook bij diverse gemeentelijke nutsbedrijven. De laatste jaren zijn deze nutsbedrijven opgegaan in de WML onder afgifte van aandelenpakketten al dan niet in combinatie met overdrachtsommen aan de gemeenten. Goed drinkwater is een van de eerste levensbehoeften. Bezit van aandelenkapitaal geeft de gemeenten door middel van stemrecht invloed op het beleid van de onderneming. WML is een financieel gezonde organisatie, waarin bedrijfsmatig wordt gewerkt en waar de klanten naar volle tevredenheid worden bediend. De financiële performance in termen van totale kosten per aansluiting is zodanig dat WML behoort tot de middenmoot van de Nederlandse waterbedrijven. Voor wat betreft de operationele, en dus direct beïnvloedbare, kosten willen zij hun positie bij de beste 20% van de watersector consolideren. Hun streven is erop gericht om voor gebonden klanten, los van niet beïnvloedbare externe factoren zoals belastingmaatregelen de prijs constant te houden. Door rentekosten en inflatie te compenseren met een dalende kuubprijs zal de prijs van water tot en met 2009 constant blijven. Nieuwe producten en nieuwe klanten moeten leiden tot een hogere omzet.

### *De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

WML heeft naast haar algemene rol in de voorziening van goed drinkwater geen bijzondere relatie met de uitvoeringen van gemeentelijke doelstellingen.

### *Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

Bij WML is er sprake van een laag bestuurlijk en laag financieel risico

### *Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

De overdracht van aandelen tussen de diverse deelnemende gemeenten is inmiddels geëffectueerd. WML heeft tot nog toe geen dividend uitgekeerd. De roep vanuit de deelnemende gemeenten dat wel te doen wordt echter steeds sterker. Een alternatieve aanwending van de waarde van het aandelenkapitaal moet dan ook niet worden uitgesloten, wil het maatschappelijk rendement op deze participatie ook naar buiten kunnen komen. Het ministerie heeft bij monde van staatssecretaris van Geel laten weten dat een restrictief dividendbeleid passend is in combinatie met een bij voorkeur beperkt tot redelijke rendement op het door gemeenten en provincies verschaft kapitaal. Daarnaast is het echter ook niet wenselijk om de reserves te hoog te laten oplopen. De gebonden klant dient te profiteren van gerealiseerde (efficiëntie) winst, bijvoorbeeld in de vorm van een verlaging van tarieven, zoals recentelijk is aangekondigd.

### **Financiële situatie verbonden partij**

Vermogenspositie	1-1-2005	31-12-2005		
Eigen vermogen	€ 165.944.000	€ 174.047.000		
Vreemd vermogen	€ 392.800.000	€ 374.680.000		
Exploitatieresultaat	2003	2004	2005	
Netto winst	€ 1.852.000	€ 14.508.000	€ 8.103.000	

*Naam en vestigingsplaats*

3. Gebaltram, Sittard-Geleen (secretariaat)

*Het doel van de Verbonden Partij*

Het doel van deze vereniging was beheer, waaronder het optreden als houdster, van aandelen in de naamloze vennootschap Hermes Groep, zulks tegen toekenning van certificaten van die aandelen aan de leden van de vereniging. Indirect wordt hiermee een bijdrage geleverd aan de instandhouding en verbetering van het openbaar vervoer in Limburg. Echter het openbaar vervoer is in Limburg in andere handen overgegaan, waardoor de doelstelling van de Verbonden Partij niet meer actueel is.

*De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

Deze rol is feitelijk niet meer aanwezig.

*Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

Bij Gebaltram is er sprake van een laag bestuurlijk en laag financieel risico

*Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

Het openbaar vervoer is in Limburg in andere handen overgegaan en de aandelen Gebaltram zijn verkocht. Mits een langdurig belang in Hermes blijvend van belang is voor de wijze waarop het openbaar vervoer in Limburg georganiseerd kan worden, rest er niets anders dan de aandelen Gebaltram op een slimme wijze in te ruilen voor geld of andere belangen, waarmee een directere bijdrage aan te bereiken doelen kan worden geleverd. De aandelen zijn dan ook in de loop van 2007 verkocht.

**Financiële situatie verbonden partij**

Vermogenspositie	1-1-2004	31-12-2004	
Eigen vermogen	€ 1.067.520	€ 885.688	
Vreemd vermogen	€ 1.076	€ 384.804	
Exploitatieresultaat	2003	2004	2005
Netto winst -	€ 33	€ 201.642	- € 181.833

#### *Naam en vestigingsplaats*

4. NV Industriebank LIOF, Maastricht

#### *Het doel van de Verbonden Partij*

NV Industriebank LIOF is de regionale ontwikkelingsmaatschappij van de provincie Limburg. LIOF is er voor nieuwe en bestaande industriële en stuwend dienstverlenende midden- en kleinbedrijven met perspectiefvolle en duurzame activiteiten. LIOF opereert offensief en richt zich op economische kansen op langere termijn. Zij geeft de daarvoor noodzakelijke brugfunctie tussen overheid en bedrijfsleven professioneel gestalte. Met gemeenten wordt vooral opgetrokken als het op de uitvoering aankomt.

De vier kerntaken hierbij zijn: Investeringsbevordering & Business Development, Participatie, Ontwikkeling & Innovatie en Bedrijventerreinen. Wat betreft deze laatste kerntaak is er onder meer sprake van een participatie in de Verbonden Partijen Technohouse Liof, EBC GmbH & Co, en Avantis GOB

#### *De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

Liof kan als medefinancier een belangrijke rol vervullen bij het opstarten en realiseren van gemeentelijke doelstellingen in de vorm van Verbonden Partijen of zelfstandige bedrijven. Zij kan deze durfkapitaalfunctie echter slechts in samenspraak met gemeenten doen en nooit zelf het initiatief daartoe nemen.

#### *Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

Bij LIOF is er sprake van een laag bestuurlijk en laag financieel risico

#### *Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

Bij deze Verbonden Partij geldt dat ze expertise kan bundelen met betrekking tot het opstarten van andere Verbonden Partijen, die een gemeente wellicht ontbeert. Verbonden Partijen kunnen een belangrijke vorm van verdere ontwikkeling zijn ten aanzien van een aantal uitdagingen en problemen die zich in de regio manifesteren en waarvoor vormen van durfkapitaal noodzakelijk zijn. Durfkapitaal waarin het LIOF kan voorzien.

#### **Financiële situatie verbonden partij**

Vermogenspositie	1-1-2005	31-12-2005
Eigen vermogen	€ 97,2 mln.	€ 98,8 mln.
Vreemd vermogen	€ 25,8 mln.	€ 23,4 mln.

Exploitatieresultaat	2003	2004	2005
Netto winst	€ 0,7 mln	€ 1,1 mln	€ 1,7 mln

### *Naam en vestigingsplaats*

5. N.V. Bank Nederlandse Gemeenten (BNG), Den Haag

### *Het doel van de Verbonden Partij*

De N.V. Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) is de bank van en voor overheden en instellingen voor het maatschappelijk belang. Met gespecialiseerde financiële dienstverlening draagt de BNG bij aan zo laag mogelijke kosten van maatschappelijke voorzieningen voor de burger. Daarmee is de bank essentieel voor de publieke taak. Het eigenaarschap van gemeenten, provincies en de staat, alsmede het door de statuten beperkte werkteerrein van de bank, bieden financiers het vertrouwen dat het risico van kredietverlening aan de BNG zeer beperkt is.

De BNG bundelt de uiteenlopende vraag van klanten tot een beroep op de financiële markten dat aansluit op de behoefte van beleggers wat betreft volume, liquiditeit en looptijd. Door de combinatie van deze elementen heeft de BNG een uitstekende toegang tot financieringsmiddelen tegen scherpe prijzen, die weer worden doorgegeven aan decentrale overheden en aan instellingen voor het maatschappelijk belang. Dat leidt voor de burger uiteindelijk tot lagere kosten voor tal van voorzieningen.

### *De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

Anders dan als financiering van gemeentelijke projecten heeft de BNG geen bijzondere relatie met de uitvoeringen van gemeentelijke doelstellingen.

### *Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

Bij de BNG is er sprake van een laag bestuurlijk en laag financieel risico

### *Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

Bij deze Verbonden Partij geldt dat de binnenkomende dividendstromen altijd op hun waarde geschat dienen te worden ten opzichte van het rendement van het naastgelegen alternatief wat met het aandelenbezit kan worden gedaan.

### **Financiële situatie verbonden partij**

Vermogenspositie			1-1-2005	31-12-2005
Eigen vermogen			€ 2.680 mln	€ 3.145 mln
Vreemd vermogen			€ 85.901 mln	€ 88.526 mln
Exploitatieresultaat	2003	2004	2005	
Netto winst	€ 304 mln	€ 299 mln	€ 311 mln	

*Naam en vestigingsplaats*

6. Bank Limburgse Gemeenten

*Het doel van de Verbonden Partij*

Bank Limburgse Gemeenten, voorheen Bouwfonds Limburgse Gemeenten, is sinds 1993 onderdeel van de SNS-bank en voorziet in aanbieden van hypotheeken.

*De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

De Bank Limburgse Gemeenten heeft geen rol bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen

*Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

De Verbonden Partij staat op afstand en is feitelijk een belegging van de gemeente Heerlen, en kent een laag bestuurlijk en financieel risico

*Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

Het bedrijf van de publiekrechtelijke rechtspersoon / gemeenschappelijke regeling BLG werd reeds door de deelnemende gemeenten overgedragen aan BLG Hypotheek Holding N.V. (onderdeel van SNS Bank Nederland N.V.) De B.L.G. blijft als rechtspersoon voortbestaan totdat de overname som in haar geheel door de gemeenten is ontvangen en de door de gemeente gegarandeerde geldleningen zijn afgelost. De door SNS Banken Holding te betalen overname som dient in 20 jaarlijkse termijnen te worden voldaan. Gemeente Heerlen heeft per 31 december 2007 nog recht op 5 termijnen van elk € 1.248.827,10.

.

*Naam en vestigingsplaats*

7. Nazorg Limburg BV, Maastricht Airport

*Het doel van de Verbonden Partij*

Nazorg Limburg verzorgt op dit moment de nazorg van 5 voormalige stortlocaties in de provincie Limburg, waaronder voormalige stortplaats Ubach over Worms. De activiteiten die in het kader van de nazorg worden verricht, zijn de volgende:

- administratieve vastlegging van alle gegevens en verplichtingen die van toepassing zijn op de desbetreffende locaties;
- meten en registreren van de invloed van de stortlocaties op de omgeving (monitoring) en rapportage aan het bevoegd gezag; beheren en in standhouden van alle voorzieningen die zijn aangebracht en het voldoen aan alle verplichtingen die te maken hebben met het eigendom; het vervangen van bestaande voorzieningen of het aanbrengen van nieuwe voorzieningen mocht dat noodzakelijk zijn. In 2005 zijn 2 locaties (Langen Akker en Beukenberg) opgesteld voor wandelaars. Voor het beheer van deze locaties wordt gezocht naar organisaties die deze taak op zich willen nemen. Voor de Langen Akker is dit reeds gelukt.

*De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

De rol van Nazorg Limburg NV bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen is te verwaarlozen.

*Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

De Verbonden Partijen kent een laag financieel en gemiddeld bestuurlijk risico.

*Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

Behalve het feit dat dhr Janssen (Burgemeester Landgraaf) bestuurder is van Nazorg Limburg zijn er geen bijzonderheden te melden.

**Financiële situatie verbonden partij**

Vermogenspositie	1-1-2005	31-12-2005	
Eigen vermogen	€ 185.554	€ 362.213	
Voorzieningen	€ 16.971.375	€ 17.412.824	
Vreemd vermogen	€ 366.867	€ 156.975	
Exploitatieresultaat	2003	2004	2005
Netto winst	€ 0	€ 160.678	€ 176.659



*Naam en vestigingsplaats*

8. Technologiepark Herzogenrath GmbH, Herzogenrath

*Het doel van de Verbonden Partij*

Het doel van deze Verbonden Partij heeft betrekking op het voorzien in die bedrijfsinfrastructuur dat (jonge) technologiebedrijven zich in de Kerkrade en Herzogenrath kunnen ontwikkelen en groeien.

*De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van de gemeentelijke doelstellingen is gering te noemen, ook al omdat de daadwerkelijke gemeentelijke innovatie op het gebied van grensoverschrijdend werken in de gemeente Kerkrade met behulp van een andere Verbonden Partij, namelijk EBC Eurode Business Center GmbH & Co. KG (EBC) wordt uitgevoerd.

*Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

De Verbonden Partijen kent een laag financieel en gemiddeld bestuurlijk risico. In financiële termen gaat het om een zeer klein bedrag, waarmee wordt deelgenomen in de Verbonden Partij.

*Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

Vanuit Rekenkamer-perspectief is er bij Technologie Park Herzogenrath sprake van een volgroeide Verbonden Partij, waarbij het durfkapitalist-aspect van de Verbonden Partij, inmiddels is uitgewerkt. Aangezien het om een gering bedrag gaat, zal de Verbonden Partij niet omvallen, als Kerkrade voor zijn aanwending een alternatieve bestemming zoekt. Gezien de reputatie-aspecten die een dergelijke stap van uittreding kunnen meebrengen is het bestuurlijke risico als gemiddeld ingeschat.

### *Naam en vestigingsplaats*

9. NV Aangewezen Luchtvaartterrein Maastricht Aachen Airport (voorheen NV Luchthaven Maastricht), Beek

### *Het doel van de Verbonden Partij*

De privatisering van Maastricht Aachen Airport is met de levering van de laatste 30% van de aandelen van NV Holding Businesspark Luchthaven Maastricht volledig afgerond. De komende jaren zal de aandacht van de NV Aangewezen Luchtvaartterrein Maastricht Aachen Airport met name uitgaan naar het beheer van de verkoopopbrengst en van de garantiebepalingen in de verkoopovereenkomst. De directievoering is per 8 juli 2005 overgenomen door de Provincie Limburg.

Diverse Limburgse gemeenten alsmede de Provincie Limburg bezitten nog steeds aandelen in Maastricht Aachen Airport, nu na de afronding van de privatisering, ondergebracht in NV Aangewezen Luchtvaartterrein Maastricht Aachen Airport. De enig band tussen de NV Aangewezen Luchthaventerrein Maastricht Aachen Airport en de NV Holding Businesspark Luchthaven Maastricht bestaat uit een erfpachtovereenkomst, waarbij de gronden van het luchtvaartterrein in erfpacht zijn uitgegeven.

Een aantal garantiebepalingen zoals deze in de verkoopovereenkomst zijn opgenomen is inmiddels eind januari 2006 verlopen. Hierbij gaat het om garanties met betrekking tot het voordoen van zogenoemde onverwachte tegenvallers, die reeds eerder bekend hadden moeten zijn. De volgende garantietermijn verloopt nadat de aanwijzingsvergunning van NV Holding Businesspark Luchthaven Maastricht onherroepelijk is geworden, doordat bij de Raad van State alle bezwaren tegen deze aanwijzingsvergunning zijn afgewezen. Gebeurd dit niet dan kan de verkoopovereenkomst door de koper worden teruggedraaid en kan de eventuele schade worden verhaald op de deelnemende overheden in de NV, waaronder de deelnemende gemeenten aan de NV Aangewezen Luchtvaartterrein Maastricht – Aachen Airport. De laatste garantietermijn verloopt zodra duidelijk is dat er geen belastingclaims worden ingediend maar uiterlijk 5 jaar na overdrachtsdatum. Indien alles naar wens verloopt, zal het aandelenpakket van de gemeenten in de NV tegen de reële waarde worden overgedaan aan de Provincie Limburg en zal de NV worden omgezet in een Stichting, die slechts tot doel heeft invulling te geven aan de erfpachtovereenkomst van het aangewezen luchtvaartterrein met Maastricht – Aachen Airport BV.

De verwachting is dat het resultaat de komende jaren bescheiden positief zal zijn, mits zich geen calamiteiten ten aanzien van de verschillende garantiebepalingen voordoen.

### *De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

Aan deze verbonden partij is geen specifieke rol toe te kennen met betrekking tot passende gemeentelijke doelstellingen.

### *Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

De NV Aangewezen Luchtvaartterrein Maastricht – Aachen Airport kent een financieel gemiddeld en een bestuurlijk laag risico

### *Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

Er zijn over de ontstane situatie geen bijzonderheden te melden voor deze Verbonden Partij vanuit een Rekenkamercommissie-perspectief.

### **Financiële situatie verbonden partij**

Vermogenspositie	1-1-2005	31-12-2005	
Eigen vermogen	€ 1.899.254	€ 1.910.534	
Vreemd vermogen	€ 57.439	€ 5.924	
Exploitatieresultaat	2003	2004	2005
Netto winst	- € 2.498.000	- € 2.486.676	€ 11.280

### *Naam en vestigingsplaats*

10. Brandweer Parkstad-Limburg, Heerlen

### *Het doel van de Verbonden Partij*

Brandweer Parkstad Limburg is in 2003 opgericht. Het is een samenwerkingsverband tussen Parkstadgemeenten gericht op pro-actie, preventie en repressie. Doelstelling is een adequate brand en rampenbestrijdings-organisatie in Parkstad Limburg. De Brandweer Parkstad-Limburg kent de gemeenten Brunssum, Heerlen, Kerkrade en Landgraaf als deelnemers aan de gemeenschappelijke regeling Brandweer Limburg. Voerendaal koopt de diensten van de brandweer op contractbasis in. Verder voorziet de Verbonden Partij in een training- en opleidingscentrum, dat in de vorm van een 100%-dochter van Brandweer haar werkzaamheden verricht.

Met name in de preventie en pro-actie sfeer heeft de organisatie aansprekende resultaten geboekt. Door de integrale aanpak worden meer panden gecontroleerd.

Verder wordt er tijdswinst bereikt door de ligging van de diverse kazernes. Alarmcentrale stuurt eenheid aan die snelst aanwezig kan zijn bij calamiteit. Gemeentegrenzen worden hierbij losgelaten

### *De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

De Brandweer Parkstad Limburg kent naast haar hoofdtaken, geen bijzondere afgeleide taken of vermogens waarmee invulling gegeven zou kunnen worden aan diverse gemeentelijke doelstellingen.

### *Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

De gemeenschappelijke regeling Brandweer Parkstad Limburg kent een financieel gemiddeld en een bestuurlijk laag risico.

De burgemeester van de deelnemende gemeenten in de gemeenschappelijke regeling hebben zitting in het Dagelijks Bestuur van de Brandweer en Raadsleden hebben zitting in het Algemeen Bestuur.

### *Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

Er worden stappen genomen om te komen tot 1 regionale Brandweer. Door de Zuid-limburgse burgemeesters is het besluit genomen om per 1 januari 2008 op te gaan in een regionale Brandweer Zuid-Limburg. Dit betekent dat de huidige organisatie zal ophouden te bestaan.

Voor de langere termijn (vanaf 2007) is er door de Brandweer Parkstad Limburg wel een aanzienlijke verhoging van de bijdrage voorgesteld, wat onder meer wordt veroorzaakt door de financiële gevolgen van Europese richtlijnen ten aanzien van de arbeidstijden van het personeel en het verdwijnen van een aantal subsidieregelingen. Regionalisering hoeft echter geen argument te zijn voor kostenverhoging, en is geheel afhankelijk van de te bereiken doelen die tussen gemeenten en de (regionale) brandweerorganisatie wordt afgesproken.

Gezien de verbondenheid van deze Verbonden Partij met meerdere gemeenten in Parkstad Limburg strekt het volgens de gezamenlijke rekenkamercommissies Parkstad Limburg tot aanbeveling de strategische aspecten van deze verbonden partij op het niveau van Parkstad Limburg te bespreken en de operationele aspecten op gemeentelijk niveau, waar het de lokale voorzieningen betreft.

### **Financiële situatie verbonden partij**

Vermogenspositie	1-1-2005	31-12-2005
Eigen vermogen	€ 239.000	€ 406.000
Vreemd vermogen	€ 9,275 mln	€ 8,774 mln

Exploitatieresultaat	2003	2004	2005
Netto winst	€ 365.000	€ 427.000	€ 118.000

Exploitatiebijdragen					
	Brunssum	Heerlen	Landgraaf	Voerendaal	Kerkrade
2006	€ 1.101.744	€ 4.155.463	€ 1.052.130	€ 265.900	€ 1.318.214
2007	€ 1.171.116	€ 4.225.609	€ 1.144.163	€ 342.098	€ 1.434.104

### *Naam en vestigingsplaats*

11. Regionale Brandweer Zuid-Limburg, Margraten

### *Het doel van de Verbonden Partij*

De regionale Brandweer Zuid-Limburg is een hulpverleningsdienst die, ten behoeve van de 20 deelnemende gemeenten in Zuid-Limburg, verantwoordelijk is voor de voorbereiding, opleiding en training van brandweerlieden bij een ramp of calamiteit. Via monodisciplinaire, multidisciplinaire en Euregionale samenwerking en afstemming wordt zorggedragen voor een optimale samenwerking met de lokale brandweerorganisaties.

De Regionale Brandweer werkt faciliterend voor alle Zuid-Limburgse lokale Brandweerkorpsen. Vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken wordt voorgesteld te werken met zogenoemde veiligheidsregio's. Dat betekent dat politie, brandweer en Geneeskundige hulpverlening geheel op elkaar wordt afgestemd. Om de kwaliteitsverbetering en professionalisering van de brandweezorg te realiseren is bij de regionale Brandweer het project Sterke Brandweer, 'Vurig verlangen' opgezet. Het project is een reactie op een in 2005 gemaakte analyse van de stand van zaken in de regio met betrekking tot de kwaliteit van de brandweezorg en de naar aanleiding daarvan opgestelde contourennota 2006-2010.

### *De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

De Regionale Brandweer Zuid-Limburg kent naast haar hoofdtaken, geen bijzondere afgeleide taken of vermogens waarmee invulling gegeven zou kunnen worden aan diverse gemeentelijke doelstellingen.

### *Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

De gemeenschappelijke regeling Brandweer Parkstad Limburg kent een financieel gemiddeld en een bestuurlijk laag risico.

De burgemeester van de deelnemende gemeenten in de gemeenschappelijke regeling hebben zitting in het Algemeen Bestuur van de Brandweer. Daarnaast zijn de burgemeesters van Landgraaf en Voerendaal lid van de financiële commissie en is de burgemeester van Heerlen lid van het dagelijkse bestuur

### *Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

Er wordt gestreefd naar een gemeenschappelijke regeling voor de Brandweerregio Zuid-Limburg.

Kennis en kunde worden hiermee gebundeld. Dat zal leiden tot 1 preventiebeleid, eenduidigheid in de repressieve organisatie, een gezamenlijk beheer van financiën en middelen, vrijwilligersproblematiek alsmede een gezamenlijke vorm van medezeggenschap.

Gezien de verbondenheid van deze Verbonden Partij met meerdere gemeenten in Parkstad Limburg strekt het volgens de gezamenlijke rekenkamercommissies Parkstad Limburg tot aanbeveling de strategische aspecten van deze verbonden partij op het niveau van Parkstad Limburg te bespreken en de operationele aspecten op gemeentelijk niveau, waar het de lokale voorzieningen betreft.

### **Financiële situatie verbonden partij**

Vermogenspositie	1-1-2005	31-12-2005	
Eigen vermogen	€ 664.990	€ 681.805	
Vreemd vermogen	€ 4.622.443	€ 4.547.833	
Exploitatieresultaat	2003	2004	2005
Totaal	€ 16.740	€ 370.944	€ 295.263

De bijdrage per inwoner was in 2005 € 4,01 en in 2006 € 4,27

*Naam en vestigingsplaats*

12. GGD Zuid-Limburg, Geleen (inclusief GHOR)

*Het doel van de Verbonden Partij*

De GGD heeft een taak op het gebied van preventieve gezondheidszorg. Een aantal taken is vastgelegd in de Wet Collectieve Preventieve Gezondheidszorg. GGD OZL, GGD ZZL, SWM en GHOR ZL zijn *gefuseerd* tot één GGD Zuid-Limburg per 1 januari 2006.

*De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

Sinds 1993 dienen gemeenten iedere vier jaar een nota Lokaal Gezondheidsbeleid te concipiëren. Op grond van deze nota worden, naast de verplicht af te nemen producten aanvullende producten bij de GGD ingekocht. In de verschillende programma's van de gemeenten is niet duidelijk op welke gebieden de GGD een (aanvullende) uitvoerende rol zou kunnen aannemen

*Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

De gemeenschappelijke regeling GGD Zuid Limburg kent een financieel gemiddeld en een bestuurlijk laag risico. Omdat de bij het onderzoek gevraagde jaarverslagen en enquête niet door de GGD zijn ingeleverd is het financiële risico aan nader onderzoek onderhevig. Dit wordt tevens bevestigd door de jaarrekeningen en begroting van de gemeenten, waarin gevraagd wordt voor aandacht voor de financiën van deze Verbonden Partij.

*Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

Er zijn geen bijzonderheden te melden voor deze Verbonden Partij. Dit is mede een gevolg van de prioriteitsstelling bij deze Verbonden Partij (nog) geen diepte-onderzoek te doen. De gemeente Heerlen zal uit hoofde van haar eigen onderzoeksverplichtingen wel naar de GGD kijken. Gezien de verbondenheid van deze Verbonden Partij met meerdere gemeenten in Parkstad Limburg strekt het volgens de gezamenlijke rekenkamercommissies Parkstad Limburg tot aanbeveling de strategische aspecten van deze verbonden partij op het niveau van Parkstad Limburg te bespreken en de operationele aspecten op gemeentelijk niveau, waar het de lokale voorzieningen betreft.

**Financiële situatie verbonden partij**

Vermogenspositie	1-1-2005	31-12-2005	
Eigen vermogen	€ 0.125 mln	€ 1.911 mln	
Vreemd vermogen	€ 9,089 mln	€ 7.014 mln	
Exploitatieresultaat	2003	2004	2005
Netto winst	€ 0,293 mln	€ -0,426 mln	€ 1,797 mln

**228**

*Naam en vestigingsplaats*

13. Gemeenschappelijke Regeling Reinigingsdiensten  
Rd4, Heerlen

*Het doel van de Verbonden Partij*

Reinigingsdiensten Rd4 is de inzameldienst voor huishoudelijke afvalstoffen voor de regio Parkstad Limburg en de gemeenten Nuth en Vaals. Naast de inzameling van het huishoudelijk afvalbeheer en exploiteert Rd4 tevens de 5 regionale milieuparken en het Kringloopbedrijf en de bijbehorende – winkels. Deze hoofdactiviteiten zijn terug te voeren tot het Basispakket van de GR. Daarnaast verricht Reinigingsdiensten Rd4 diensten (pluspakket) in het kader van het reinigen van de openbare ruimte: straatreiniging, kolkenzuigen, gladheidbestrijding etc. Hierdoor is de GR Reinigingsdiensten Rd4 essentieel voor de uitoefening van de publieke taak. Het eigenaarschap van de gemeenten voorziet in een directe gemeentelijke betrokkenheid op bestuursniveau van de GR Reinigingsdiensten Rd4: het algemeen bestuur en het dagelijks bestuur.

*De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

GR Rd4 speelt een belangrijke rol bij het uitvoeren van de taken op milieugebied. Daarnaast zouden ook nieuwe taken door de organisatie GR Rd4 kunnen worden opgestart, die in het verlengde liggen van bepaalde gemeentelijke doelstellingen, gezien het vermogen en de klantorganisatie (burgers) die de combinatie Rd4 en NV Rd4 heeft

*Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

Rd4 heeft een gemiddeld bestuurlijk en een gemiddeld financieel risico

*Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

NV Rd4 en GR Rd4 delen dividend uit aan haar aandeelhouders, doch wat de gemeenten met deze dividendstromen doen is verschillend van aard. Enerzijds is er sprake van tariefsverlaging door middel van reserves, en anderzijds worden dividenden toegevoegd aan de algemene kas.

**Financiële situatie verbonden partij**

Vermogenspositie	1-1-2005	31-12-2005	
Eigen vermogen	€ 1.404.899	€ 1.404.899	
Vreemd vermogen	€ 17.899.535	€ 20.351.929	
Exploitatieresultaat	2003	2004	2005
Netto winst	€ 2.203.139	€ 2.074.403	€ 2.334.825

*Naam en vestigingsplaats*

14. N.V. Reinigingsdiensten Rd4, Heerlen

*Het doel van de Verbonden Partij*

De NV Reinigingsdiensten Rd4 heeft tot doel het tot stand brengen van een doelmatige, milieuhygiënisch verantwoorde en marktconforme inzameling en verwerking van voornamelijk bedrijfsafvalstoffen en het adviseren op het gebied van milieubeleid. Een en ander gebeurt met inachtneming van het provinciaal milieubeleidsplan en het door de overheid gevoerde afvalstoffenbeleid.

*De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

NV Rd4 speelt een belangrijke rol bij het uitvoering van de taken op milieugebied. Daarnaast zouden ook nieuwe taken door de organisatie Rd4 kunnen worden opgestart, die in het verlengde liggen van bepaalde gemeentelijke doelstellingen, gezien het vermogen en de klantorganisatie (burgers) die NV Rd4 heeft

*Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

NV Rd4 heeft een gemiddeld bestuurlijk en een gemiddeld financieel risico

*Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

NV Rd4 en GR Rd4 delen dividend uit aan haar aandeelhouders, doch wat de gemeenten met deze dividendstromen doen is verschillend van aard. Enerzijds is er sprake van tariefsverlaging door middel van reserves, en anderzijds worden dividenden toegevoegd aan de algemene kas.

*Financiële situatie verbonden partij*

De basis voor de omvang van het weerstandsvermogen wordt bepaald door de omzet van het jaar 2005 en de begrote omzet voor 2006. Het weerstandsvermogen dient 11% van het gemiddelde van deze 2 jaren te zijn. Uitgaande van een weerstandsvermogen van € 344.040,- dient € 19.461,- aan de reserves te worden toegevoegd. Van het resultaat over 2005 ad € 337.017,- resteert nog € 317.556,- om als dividend aan de deelnemende gemeenten uit te keren.

**Financiële situatie verbonden partij**

Vermogenspositie	1-1-2005	31-12-2005
Eigen vermogen	€ 312.045	€ 356.574
Vreemd vermogen	€ 593.867	€ 1.744.141

Exploitatieresultaat	2003	2004	2005
Netto winst	€ 330.034	€ 306.401	€ 337.017

*Naam en vestigingsplaats*

15. Avantis Services NV, Heerlen-Aachen

*Het doel van de Verbonden Partij*

Het doel van Avantis Services is het verlenen van diensten aan op het bedrijventerrein Avantis gevestigde bedrijven. Dit park-management is een moderne vorm van bedrijventerreinenbeheer die op lange termijn de hoge kwaliteit van de locatie moet waarborgen. De belangrijkste activiteiten zijn het onderhoud van de groenvoorzieningen en het waarborgen van de veiligheid van de gebruikers van het bedrijventerrein. Voorts behoren het onderhoud aan de (eigen) wegen en de afvalverwijdering tot de taken van de vennootschap.

*De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

Avantis Services heeft een ondersteunende rol bij de Avantis GOB, en de doelstellingen van Avantis Services liggen in het verlengde van de gemeentelijke doelstellingen bij Avantis GOB

*Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

Avantis Services heeft een gemiddeld bestuurlijk en een gemiddeld financieel risico

*Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

Geen

*Financiële situatie Avantis Services*

Eigen Vermogen

2004: € 320.755

2005: € 342.007

Verlies en winst

2004: € 7.296

2005: € 21.252

Aandelenkapitaal, leningen en garanties gemeente Heerlen

Aandelenkapitaal: € 100.000,--

Leningen: geen

Garanties: geen



*Naam en vestigingsplaats*  
16. Gaia Park BV, Kerkrade

*Het doel van de Verbonden Partij*

Grote uitdaging van Gaia Park is te voorzien in een duurzame dierentuin, die binnen 5 jaar vaste voet aan de grond kan krijgen in de regio Parkstad Limburg en die jaarlijks een substantieel aantal mensen over de vloer kan krijgen of seizoenkaarthouders aantrekt.

*De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

Vanuit het perspectief van de gemeente Kerkrade maakt GaiaPark onderdeel uit van de omschakeling die de gemeenten Kerkrade en Landgraaf nastreven, van 'zwarte' - naar 'groene' economie: GaiaPark moet bijdragen aan de groei van het aantal toeristen/recreanten in de regio en aan de werkgelegenheid. Bijkomend doel is het verbeteren van het imago van Kerkrade, zowel bij de inwoners van de stad (trots op wat er allemaal gebeurt) als bij mensen van buiten.

*Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

Gaia Park heeft een gemiddeld bestuurlijk en een gemiddeld financieel risico

*Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

Gaia Park maakt deel uit van een cluster van toeristische voorzieningen in Parkstad Limburg. Door de komst van Gaia Park heeft dit cluster een belangrijke toegevoegde waarde gecreëerd voor de gehele regio en de collega-bedrijven en wel op een zodanige wijze dat er sprake is van diverse externe effecten en de mogelijkheden voor kleinere bedrijven om hierop aan te haken. Belangrijk dan de onderlinge concurrentie (bijvoorbeeld door de komst van Kinderstad), is de concurrentie uit Duitsland en wel in het bijzonder de subsidiëring van de verschillende Duitse dierentuinen.

*Naam en vestigingsplaats*

17. EBC Eurode Business center, Gmbh & Co.KG, Kerkrade-Herzogenrath

*Het doel van de Verbonden Partij*

Het primaire doel van Eurode Business Centre GmbH & Co.KG (EBC) is het exploiteren van een grensoverschrijdend kantorengedouw met zowel aan de Nederlandse als Duitse kant van de grens gebruikers van het kantorengedouw. Het nevendoeel van EBC is het experimenteren met grensoverschrijdende samenwerking op het gebied van bouwen, belastingen, onderwijs en ondernemen.

*De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

EBC kent een hoge publiciteitswaarde voor Eurode en de gemeenten Kerkrade en Herzogenrath. Dit uit zich ondermeer in verschillende "happenings" met publiciteitswaarden met betrekking de culturele uitwisseling tussen Kerkrade en Herzogenrath, Nederlands-Duitse verdragen met betrekking tot belastingen en allerlei andere doelstellingen die over en weer over de grens tot voordeel kunnen strekken van de inwoners van Kerkrade en Herzogenrath

*Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

EBC heeft een gemiddeld bestuurlijk en een gemiddeld financieel risico

*Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

EBC kent tot nu een gemiddeld verlies van ongeveer € 100.000,- per jaar. In 2006 is dit verlies mede beïnvloed door een geschil met een aannemer. EBC is een durfkapitaal Verbonden Partij, en als zodanig kan het voorkomen dat er verliezen worden geleden. Niettemin dienen deze verliezen te worden afgewogen tegenover het maatschappelijke rendement dat voorkomt uit alle nevendoeelstellingen die met EBC worden aangejaagd en waarvoor zij geen vergoeding krijgt. Het streven van de directie van EBC is EBC in de komende jaren financieel gezond te maken, ondermeer door herfinanciering van de leningen en het omzetten van vreemd vermogen in eigen vermogen.

**Financiële cijfers van deze verbonden partij**

Verlies 2004: - € 60.000

Verlies 2005: - € 96.000

Eigen vermogen 2005: - € 526.000,--

Lening 2006: € 188.000,--

*Naam en vestigingsplaats*

18. Ontwikkelingsmaatschappij Schaesbergerveld BV, Heerlen

*Het doel van de Verbonden Partij*

De ontwikkelingsmaatschappij Schaesbergerveld BV in Heerlen heeft als doel het ontwikkelen, zo nodig saneren, slopen van opstallen, exploiteren, kopen en verkopen van gronden, alles ter voorbereiding van en gericht op het mogelijk maken van de bouw van voor bewoning bestemde gebouwen op de gronden gelegen in het gebied globaal begrensd door de Schandelerboord, Schimmelpennickstraat en Heuvelweg.

*De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

De Verbonden Partij is nauw verbonden met de gemeentelijk doelstellingen met betrekking tot ontwikkeling van de wijk Schaesbergerveld. Gemeentelijke functionarissen (dhr G. van der Bijl) hebben zitting in het bestuurlijk orgaan van de organisatie.

*Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

Ontwikkelingsmaatschappij Schaesbergerveld heeft een gemiddeld bestuurlijk en een gemiddeld financieel risico

*Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

De ontwikkelingsmaatschappij Schaesbergerveld is in 2001 opgericht mede naar aanleiding van een aantal bezwaren om de ontwikkeling van de wijk Schaesbergerveld in de vorm van een Vennootschap onder Firma uit te voeren. De bezwaren hadden betrekking op het risico bij deze VOF. De VOF is voor de duur van het project opgericht. De BV is in principe voor onbepaalde tijd opgericht. Schaesbergerveld BV werkt gezamenlijk met Slokker Vastgoedontwikkeling Heerlen BV samen in het samenwerkingsverband "Ontwikkelingsmaatschappij Schaesbergerveld V.O.F". Dit samenwerkingsverband is statutair gevestigd in Huizen. Beide vennoten hebben elk recht op c.q. hebben de plicht tot het dragen van 50% van de exploitatieresultaten. De bijdrage van de gemeente Heerlen in het samenwerkingsverband is nihil. Het rekening-courant bij de gemeente Heerlen bedraagt einde 2005 € 2.353.233.

*Naam en vestigingsplaats*

19. Technohouse Liof, Heerlen

*Het doel van de Verbonden Partij*

Het doel van Technohouse LIOF (Heerlen) is het exploiteren van een bedrijventrum, gericht op technologische starters.

*De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

De rol van de verbonden partij bij de uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen heeft betrekking op het ontwikkelen van het bedrijventerrein Coriopolis, het scheppen van hoogwaardige werkgelegenheid en het bijdragen aan de voorwaarden voor een kenniseconomie in Heerlen.

*Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

Technohouse heeft een gemiddeld bestuurlijk en een gemiddeld financieel risico

*Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

Geen

**Financiële cijfers van deze verbonden partij**

Resultaat 2004: € 66.270

Resultaat 2005: € 68.504

Eigen Vermogen Gemeente Heerlen in Technohouse LIOF: € 115.200,-- (= 6,8%)

Eigen Vermogen Technohouse 2005: € 1.823.635,--

*Naam en vestigingsplaats*  
20. Beitel-Zuid (Trilandis), Heerlen

*Het doel van de Verbonden Partij*  
Trilandis is een samenwerkingsverband tussen 3W en de gemeente Heerlen met betrekking tot de ontwikkeling van het bedrijventerrein Beitel-Zuid.

*De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*  
De Verbonden Partij heeft als doel door middel van het ontwikkelen van bedrijventerreinen, tevens werkgelegenheid te scheppen.

*Risico-inschaling van de Verbonden Partij*  
Trilandis heeft een gemiddeld bestuurlijk en een gemiddeld financieel risico

*Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*  
Ondanks meerdere pogingen bij zowel Meeùs (makelaar Trilandis) als bij 3W is het de onderzoekers niet gelukt om nadere informatie boven water te krijgen over Trilandis met behulp van de door haar uitgestuurde enquête. Gezien de aard van de Verbonden Partij en de beschikbare tijd, is besloten om Trilandis voorlopig te laten rusten, en verder te gaan met de andere Verbonden Partijen. Bij de fase van ambtelijk hoor- en wederhoor is door de gemeente Heerlen aanvullende informatie aangereikt.

**Financiële cijfers van deze verbonden partij**

Resultaat 2005: € 0,--  
Resultaat 2006: € 0,--

Eigen vermogen Trilandis: € 55.388,--

Waarde voorraad bedrijventerreinen ultimo 2006: 7.008.359,--

Lening gemeente Heerlen: ultimo 2005: € 7.354.553,--  
Lening gemeente Heerlen: ultimo 2006: € 5.681.120,--

Achtergestelde lening ten behoeve van de exploitatie van het bedrijfsterrein Gemeente Heerlen  
- ultimo 2005: € 540.404,--  
- ultimo 2006: € 573.282,--

*Naam en vestigingsplaats*  
21. Parkeer Heerlen, Heerlen

*Het doel van de Verbonden Partij*

Het doel van de Verbonden Partij Parkeer Heerlen BV is het exploiteren van een aantal parkeergarages (Putgraaf en Teleparking) in de gemeente Heerlen. Dit wordt in samenwerking gedaan met Q-Park Exploitatie BV.

*De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

De verbonden partij heeft een nadrukkelijke relatie met het mobiliteitsbeleid binnen de gemeente Heerlen.

*Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

Evenals als andere durfkapitaal Verbonden Partijen kent Parkeer Heerlen BV een gemiddeld bestuurlijk en een gemiddeld financieel risico.

*Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

Over het algemeen kennen de verschillende durfkapitaal Verbonden Partijen een positieve ontwikkeling. Dit geldt ook voor Parkeer Heerlen, zoals de aandeelhouders stellen, omdat de nieuwe parkeergarages langzaam aan beter gevuld raken. Echter er is op dit moment nog wel steeds sprake van een negatief Eigen Vermogen (- € 2.887.610), een relatief fors verlies over 2005 (- € 1.040.236) en een positief resultaat van € 1.116.202 (na belastingen) in 2006, welke met name worden veroorzaakt door de waardevermindering (2005) en waardevermeerdering van het onroerende goed van de parkeergarages. Voor een Verbonden Partij als Parkeer Heerlen is de vraag altijd relevant of deze partij geprivatiseerd dient te worden of niet. Bijzonder bij het thema parkeren is dat dit niet alleen een vraagstuk van rendement is, maar ook van maatschappelijke opvatting met betrekking tot het mobiliteitsbeleid binnen een gemeente.

**Financiële cijfers van deze verbonden partij**

Eigen vermogen 2004: - € 1.463.575  
Eigen vermogen 2005: - € 2.503.811

Resultaat 2005: - € 1.040.236  
Resultaat 2006: + € 1.116.202

Rentegarantie van Gemeente Heerlen voor 51% op lening € 4.628.558,20. Rentepercentage van 5.5%.

Exploitatiebijdrage Teleparking door gemeente Heerlen van € 418.200 in 2003.

*Naam en vestigingsplaats*

22. Parkeeraccommodatie Kerkrade, Kerkrade

*Het doel van de Verbonden Partij*

Het doel van deze Verbonden Partij is te voorzien in de exploitatie van twee verschillende parkeeraccommodaties in de gemeente Kerkrade, te weten de parkeergarage Orlandopassage en Wijngracht, en verder alles te doen wat voor het beheer van deze garages noodzakelijk is.

*De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

De verbonden partij heeft een nadrukkelijke relatie met het mobiliteitsbeleid binnen de gemeente Kerkrade.

*Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

Evenals andere durfkapitaal Verbonden Partijen kent Parkeeraccommodaties Kerkrade een gemiddeld bestuurlijk en een gemiddeld financieel risico.

*Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

Er zijn geen bijzonderheden te melden vanuit Rekenkamer-perspectief met betrekking tot deze Verbonden Partij, anders dan dat iedere Verbonden Partij die vanuit een durfkapitaal-perspectief is opgezet onderwerp dient te zijn van een discussie over privatisering of niet.

**Financiële cijfers van deze verbonden partij**

Resultaat 2004: € 8.300

Resultaat 2005: € 33.474

Resultaat 2006: € 37.038

Langlopende schuld Gemeente Kerkrade: € 894.932

Eigen Vermogen: € 21.213

*Naam en vestigingsplaats*

23. Coöperatieve Vereniging Autoboulevard Heerlen, Heerlen

*Het doel van de Verbonden Partij*

Het doel van deze Verbonden Partij is het delen van de maatschappelijke rechten en plichten die samenhangen met het ontwikkelen van een bedrijventerrein ten behoeve van de verschillende vestigingen van autobedrijven in Heerlen.

*De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

Anders dan te voorzien in een ankerpunt voor bedrijvigheid in de automobielsector in Heerlen kent de Coöperatieve Vereniging Autoboulevard geen verbintenis met de uitvoering van gemeentelijke doelstellingen.

*Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

Evenals als andere durfkapitaal Verbonden Partijen kent de Coöperatieve Vereniging Autoboulevard Heerlen een gemiddeld bestuurlijk en een gemiddeld financieel risico.

*Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

De aan iedere verbonden partij toegestuurde enquête is door de Coöperatieve Vereniging Autoboulevard Heerlen niet geretourneerd. De feiten die in dit rapport zijn opgenomen over deze Verbonden Partijen zijn gebaseerd op verschillende secundaire bronnen.



*Naam en vestigingsplaats*

23a. Vereniging Ontwikkelingsmaatschappij Parkstad Limburg, Heerlen

*Het doel van de Verbonden Partij*

De Ontwikkelingsmaatschappij Parkstad Limburg is een netwerk van bestuurders, leidinggevenden en ondernemers. Zij zetten zich in om het potentieel van Parkstad Limburg te benutten en uit te bouwen. De Ontwikkelingsmaatschappij beweegt zich op het snijvlak van de politieke en private omgeving. In gezamenlijkheid worden oplossingen gevonden die bijdragen aan de structuur van de regio. De Ontwikkelingsmaatschappij zorgt voor de incubatie, het aanjagen, de monitoring en het vermarkten van projecten. Bovendien heeft de OPL een eigen fonds voor het ontwikkelen van eigen beleidslijnen en (vrije) projecten.

*De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

De Ontwikkelingsmaatschappij Parkstad Limburg houdt zich nadrukkelijk bezig met het economisch beleid in de regio Parkstad Limburg en het realiseren van dit economisch beleid.

*Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

Evenals als andere durfkapitaal Verbonden Partijen kent de Vereniging Ontwikkelingsmaatschappij Parkstad Limburg een gemiddeld bestuurlijk en een gemiddeld financieel risico.

*Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

Bij het onderzoek naar de Verbonden Partijen is wat onduidelijkheid geweest over het statuut van de Vereniging als Verbonden Partij. Omdat alle gemeenten van Parkstad Limburg contributie betalen en er twee bestuurders van Parkstad Limburg gemeenten in het bestuur van de Vereniging zitten, is er dus ook hier sprake van een Verbonden Partij. Gezien het late moment van constatering door het onderzoeksteam heeft er geen diepgaand onderzoek plaatsgevonden naar de Ontwikkelingsmaatschappij Parkstad Limburg. Zij wordt overigens wel bij andere rekenkameronderzoeken betrokken.

*Naam en vestigingsplaats*

24. Eurode, Kerkrade-Herzogenrath

*Het doel van de Verbonden Partij*

Het doel van Eurode is te voorzien in een gemeenschappelijke culturele band tussen de gemeenten Kerkrade en Herzogenrath om zo op deze wijze de splitsing van het Land van Rode uit 1815 in een Nederlands en Duits deel in bepaalde opzichten terug te draaien. Eurode heeft vooral als doel diverse culturele activiteiten te ontplooiën, waardoor de gemeenschappelijke band tussen de beide bevolkingsgroepen wordt versterkt. Afstemming van de gemeenschappelijke doelen vindt mede plaats in de Eurode-raad.

*De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

Eurode heeft vooral een rol in het culturele domein van de gemeenten Kerkrade en Herzogenrath, maar kan ook worden gezien als een aanjager van grensoverschrijdend werken op het gebied van bedrijvigheid, bouwen, onderwijs en fiscaliteit.

*Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

Eurode kent evenals Parkstad-Limburg een hoog bestuurlijk risico en een gemiddeld financieel risico

*Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

Er zijn geen bijzonderheden te melden over Eurode van uit Rekenkamercommissie-perspectief.

**Financiële cijfers van deze Verbonden Partij**

Eigen Vermogen 2005: € 86.852,67

Resultaat 2005: € 10.308,39

*Naam en vestigingsplaats*  
25. Parkstad Limburg, Heerlen

*Het doel van de Verbonden Partij*

Parkstad Limburg heeft als doel te voorzien in die gemeenschappelijke voorzieningen van de gemeenten Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Onderbanken, Simpelveld en Voerendaal, die iedere gemeente zelf niet goed kan realiseren en waarvoor bovengemeentelijke afstemming gevraagd is.

De regionale agenda is opgebouwd uit vier pijlers: economie, ruimtelijk, sociaal/cultureel en strategisch. Deze vier pijlers zijn verder onderverdeeld in kernpunten. Inmiddels is de WGR+status met de opname van Parkstad Limburg in het register WGR+ een feit. Dit betekent dat Parkstad Limburg op een aantal terreinen vergaande bevoegdheden en verantwoordelijkheden heeft met betrekking tot het voorzien in bepaalde producten, diensten en voorzieningen.

Iedere gemeente wordt vertegenwoordigd in de Parkstad Raad door minimaal 2 raadsleden en verder voor iedere 17.500 inwoners een extra lid. Daarnaast kent iedere gemeente een vertegenwoordiging in het Parkstad Bestuur.

Naast de vorming van een gezamenlijk beleid is Parkstad Limburg uitgebreid met een uitvoeringspoot. Onder deze uitvoeringspoot is per 1 januari 2007 de samenwerking op het gebied van belastingen van start gaan. Wellicht dat andere uitvoerende werkzaamheden ook in gezamenlijkheid kunnen worden opgepakt, zoals bijvoorbeeld een gezamenlijk ICT-beleid.

*De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

Parkstad Limburg speelt een indirecte rol met betrekking tot het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen, omdat zij tracht vooral in die voorzieningen te voorzien, die een individuele gemeenten beter niet zelf kan uitvoeren, vanwege diverse externe effecten, schaalproblemen en diverse afstemmingsproblemen. Als een taak niet op gemeenteniveau wordt uitgevoerd, kan dat zijn omdat dit in Parkstad Limburg verband wordt ondernomen.

*Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

De gemeenschappelijke regeling Parkstad Limburg kent een financieel gemiddeld en een bestuurlijk hoog risico.

*Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

De gezamenlijke rekenkamercommissies voeren een apart onderzoek uit naar de Verbonden Partij Parkstad Limburg. Daarom is bij de inventarisatie Verbonden Partijen relatief weinig aandacht besteed aan Parkstad-Limburg als organisatie. Parkstad-Limburg als bestuurslaag speelt in dit onderzoek wel een belangrijke rol met betrekking tot het vraagstuk naar de strategische aansturing van Verbonden Partijen.

**Financiële situatie verbonden partij**

Vermogenspositie	1-1-2005		31-12-2005
Eigen vermogen	€ 3.554.484		€ 3.455.055
Vreemd vermogen	€ 11.655.300		€ 9.553.333
Exploitatieresultaat	2003	2004	2005
Netto resultaat	€ 84.167	€ 7.313	€ 221.210

### *Naam en vestigingsplaats*

26. Parkstad Limburg Theaters NV, Heerlen

### *Het doel van de Verbonden Partij*

Het doel van Parkstad Limburg Theaters is te voorzien in dat cultuuraanbod voor de regio Parkstad Limburg, waarvoor een goede accommodatie (schouwburg) een noodzakelijke voorwaarde is. Parkstad Limburg Theater doet dit in de vorm van een structuur NV en maakt daarvoor gebruik van twee locaties, te weten het Theater in Heerlen en het Theater in Kerkrade, die zij huurt van respectievelijk de gemeente Heerlen en Kerkrade. Recentelijk is Theater Heerlen gesloten geweest om de accommodatie aan te passen aan de vereisten van deze tijd en om die voorzieningen te kunnen scheppen waarvan gedacht wordt dat deze aansluit bij de beleveniswereld op cultuurgebied van de inwoners van Parkstad Limburg. Leidraad bij de werkzaamheden is onder meer de Kunstenplanperiode 2008-2012.

### *De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

Parkstad Limburg Theaters is een belangrijke speler bij de uitvoering van de kadernota Cultuur van de gemeente Heerlen. Echter de actieradius van Parkstad Limburg Theaters gaat verder dan alleen Heerlen. Het heeft feitelijk betrekking op alle gemeenten in Parkstad Limburg. Belangrijk in deze is de vraag naar afstemming tussen alle gemeenten. Parkstad Limburg Theaters opereert op regionale schaal, de gemeenten als bestuurlijke partner opereren overwegend lokaal. Ofschoon de houding tegenover – en belangstelling van gemeentelijke bestuurders tegenover regionale samenwerking wel ten goede aan het veranderen is, kost het feit dat Parkstad Limburg Theaters met 7 gemeenten te maken heeft tijd en energie. De gemeenten moeten samenwerken, bijvoorbeeld in de programmering, wil Parkstad Limburg Theaters succesvol kunnen zijn op het terrein van de podiumkunsten. Over het algemeen lukt dat redelijk. Naar buiten toe (provincie en met name Rijk) zet dit Parkstad Limburg-theaters soms wat op achterstand.

### *Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

Parkstad Limburg Theaters kent een laag bestuurlijk en een hoog financieel risico.

### *Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

Bijzonder aandacht is gewenst voor de reservepositie van Parkstad Limburg Theaters. Als gevolg van de Wet van Baumol kunnen zullen productiviteitsstijgingen in de culturele sector nooit ten volle benut kunnen worden. Dit leidt bij een blijvend voorzieningen aanbod altijd tot de situatie dat er sprake zal zijn van een langzame uitholling van het eigen vermogen. De huidige algemene reserve van €0,2 miljoen en het huidige eigen vermogen is erg mager ten opzichte van de risico's of voor innovaties in de programmering.

Omdat culturele prestaties slecht meetbaar zijn dient er met de nodige creativiteit op zoek te worden gegaan naar indicatoren die iets kunnen zeggen over het succes van Parkstad Limburg Theaters in het licht van de gemeentelijke doelstellingen voor cultuur. Van belang daarbij is dat de gemeenten voor zichzelf duidelijk hebben wat zij van Parkstad Limburg Theaters verwacht. Voorbeeld: cultuur wordt vaak gezien als een belangrijke factor om creatieve hoger opgeleiden aan te trekken en vast te houden. Als Parkstad Limburg Theaters hier een rol in zou willen spelen, dan zou wellicht de ontwikkeling van de bezoekersaantallen onderverdeeld naar opleidingsniveau, leeftijd en woonplaats kunnen worden gevolgd (dit vereist uiteraard enig onderzoek onder de bezoekers). Cruciaal is dat de indicatoren die men kiest betekenisvol zijn voor zowel gemeenteraad en college maar óók voor de bedrijfsvoering van Parkstad Limburg Theaters.

*Naam en vestigingsplaats*  
27. D'r Pool, Kerkrade

*Het doel van de Verbonden Partij*

D'r Pool is een multifunctionele sportaccommodatie met zwembad en bibliotheek en andere kleine functionaliteiten binnen de grenzen van de gemeente Kerkrade. Het doel van de verbonden partij is te voorzien in diverse recreatieve activiteiten en in die zaken die noodzakelijk zijn om gebruik te kunnen maken van d'r Pool

*De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

Als lokaal "zwembad" en bibliotheek ligt er een duidelijke relatie met de gemeentelijke doelstellingen op het gebied van sport en educatie. Bovendien wordt de directie van d'r Pool gevoerd door medewerkers die bij de gemeente Kerkrade in dienst zijn. In het rekenkameronderzoek is d'r Pool niet zo diepgaand onder de loep genomen als andere verbonden partijen om te zien of er een verdieping kan plaatsvinden van de wederzijdse relatie tussen de gemeentelijke doelstellingen (Kerkrade) en de uitvoeringsorganisatie d'r Pool.

*Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

D'r Pool kent een laag bestuurlijk en een hoog financieel risico.

*Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

Zwembaden hebben evenals theaters te maken met de zogenoemde Wet van Baumol. Dat wil zeggen dat door de aard van de activiteiten die verricht worden in d'r Pool en door de noodzaak van een groot gebouw dat hier voor nodig is, productiviteitswinsten niet gemakkelijk te behalen zijn, wat in de praktijk betekent dat de gemiddelde kosten van voorzieningen, zoals schoolzwemmen en onderhoud van het bad, langzaam maar zeker oplopen. Dit kan leiden tot druk op de beschikbare financiële middelen voor dit doel.

**Financiële Cijfers voor deze Verbonden Partij**

Eigen Vermogen eind 2006: € 383.000

Resultaat 2006: € 3.387,--

Resultaat 2005: - € 2.622,--

Resultaat 2004: € 12.835,--

Bijdrage Onderhoud Gemeente Kerkrade

2006: € 86.111,-

2005: € 110.811,--

2004: € 64.962,--

Exploitatiesubsidie Gemeente Kerkrade

2006: € 244.600 (rente) en € 239.800 (afschrijving)

2005: € 258.900 (rente) en € 239.800 (afschrijving)

2004: € 273.400 (rente) en € 239.777 (afschrijving)

*Naam en vestigingsplaats*  
28. Avantis GOB, Heerlen-Aachen

*Het doel van de Verbonden Partij*

Het doel van Avantis GOB is het realiseren van grensoverschrijdende werkgelegenheid in Nederland en Duitsland door middel van het ontwikkelen en exploiteren van een bedrijventerrein. Nevendoel is het vestigen van een zodanige ondernemerscultuur, dat er in de regio volop wordt geprofiteerd van elkaars sterkten, bijvoorbeeld ten aanzien van de wisselwerking tussen kennisinstellingen en lokaal bedrijfsleven aan beide zijden van de grens. Doel is met name de RWTH Aachen een zodanige uitstraling te geven, dat hier van ook in Nederland op een zelfde wijze wordt geprofiteerd, zoals de regio's Weert en Venlo profiteren van de nabijheid van de Technische Universiteit Eindhoven.

*De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

Aangezien een herziene Nota Verbonden Partijen nog in de maak is voor de gemeente Heerlen, is er in de beschikbare documentatie geen nadere verbinding gevonden tussen de gemeentelijke doelstellingen en Avantis GOB, anders dan de klassieke doelstellingen van de creatie van werkgelegenheid.

*Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

Volgens de risico-inschaling van dit onderzoek kent Avantis GOB een gemiddeld bestuurlijk en een financieel hoog risico.

*Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

Avantis GOB is in de ogen van de Rekenkamercommissies een Verbonden Partij met een durfkapitaal karakter. Gezien de relatief grote bedragen aan aandelenkapitaal, leningen en garanties, is de normale gemiddeld financiële inschatting van een durfkapitaal Verbonden Partij verhoogd tot hoog. Echter dit risico kan ook positief uitpakken, zeker nu er meerdere bedrijven zich vestigen op Avantis, financieringsarrangementen opnieuw georganiseerd zijn en de economie zeer sterk aantrekt.

**Financiële cijfers van deze Verbonden Partij**

Eigen Vermogen  
2004: € 4.412.055  
2005: € 4.259.559

Verlies en winst  
2004: -/ 79.050  
2005: -/ 152.496

Aandelenkapitaal, leningen en garanties gemeente Heerlen  
Aandelenkapitaal: € 1.247.896,--  
Garanties: € 6.500.000,--

### *Naam en vestigingsplaats*

29. Stadion Kerkrade NV, Kerkrade

### *Het doel van de Verbonden Partij*

Het doel van de Verbonden Partij is het exploiteren van een stadion dat als hoofdbespeler bespeelt wordt door een voetbalbedrijf (Roda JC) op het hoogste niveau in Nederland. Daarmee ontstaat voor vele mensen tevens een ontmoetingsgelegenheid, een mogelijkheid tot gemeenschappelijke binding en kent de Verbonden Partij door middel van haar organisatie tevens een aanknopingspunt voor een regionale ontwikkeling van sport- en ontspanningsactiviteiten. Het karakter van de Verbonden Partij heeft alleen betrekking op het stadion en de organisatie met betrekking tot het stadion en niet op de spelersgroep.

### *De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

Door het nieuwe stadion heeft Roda JC tevens een sprong gemaakt in haar organisatieontwikkeling in termen van aantallen toeschouwers, faciliteiten en professionaliteit en grootte van de (trainings-)staf. Daardoor is het vermogen om in te kunnen spelen op verschillende gemeentelijke doelstellingen toegenomen, voor zover deze relevant zijn voor een voetbalclub. Een uitdieping die vooral kan gebeuren in het sport- en evenementendomein.

### *Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

Stadion Kerkrade NV is ingeschaald met een gemiddeld bestuurlijk en hoog financieel risico.

### *Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

Gezien de grootte van de garantiestelling door de gemeente Kerkrade met betrekking tot het stadion van ongeveer € 14.000.000,- is het stadion ingeschaald onder de categorie hoog financieel risico. Dit wil echter niet zeggen dat hier slechts sprake is van een negatief in te schatten risico. Het kan even goed de andere kant op slaan, omdat juist door deze garantiestelling het vernieuwde stadion daadwerkelijk kan dienen als een ankerpunt voor nieuwe evenementen, bedrijvigheid en andere zaken. Het is overigens slechts de grootte van de garantie die maakt dat één en ander wordt gezien als een hoog financieel risico, omdat de cijfers van de bedrijfsvoering van de hoofdbespeler daartoe geen reden toegeven. Roda JC is een gezonde financiële organisatie, natuurlijk wel met alle bijzonderheden die een voetbalclub kent.

Gezien de regionale uitstraling van het stadion zou het eigenlijk in de rede liggen om het stadion te zien als een Verbonden Partij voor geheel Parkstad Limburg. Op deze wijze komen de voor- en nadelen van deze verbonden partij als collectieve voorziening op het zelfde niveau te liggen, als waar zij ook effect op heeft, en niet alleen betrekking heeft op de gemeente Kerkrade.

### **Financiële cijfers van deze Verbonden Partij (geconsolideerde cijfers voor het stadion en Roda JC; het betreft hier de situatie van voor de wijziging van de juridische structuur, zoals deze in 2007 heeft plaatsgevonden)**

Resultaat 2006: € 2.158.000

Resultaat 2005: - € 810.000

Eigen vermogen 2006: € 3.306.000

Eigen vermogen 2005: € 1.148.000

Garantie gemeente Kerkrade ten behoeve van de hypotheek op het stadion: +/- € 14.000.000

*Naam en vestigingsplaats*  
30. Kompas, Nuth

*Het doel van de Verbonden Partij*

Kompas is de Intergemeentelijke Sociale Dienst van de gemeenten Voerendaal, Simpelveld en Nuth en is verantwoordelijk voor de uitvoering van een aantal wettelijke regelingen op het gebied van inkomen, werk en zorg. De Wet Werk en Bijstand is daar een voorbeeld van. Kompas is een klantgerichte organisatie, die zich niet alleen bezig houdt met de uitvoering van haar taken, maar de bij deze taken behorende klanten vanuit haar wereld benaderd, zoals bijvoorbeeld op het gebied van inkomensafhankelijke regelingen.

*De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

Kompas zou een veel diepere rol kunnen spelen bij de uitvoering van de gemeentelijke doelstellingen, indien een goede combinatie gemaakt kan worden tussen de gemeentelijke doelstellingen op sociaal terrein en de mogelijkheden die Kompas kan bieden. Doordat er in de praktijk vaak sprake is van een mismatch in de tijd met betrekking tot het bespreken van het beleid, is de rol van Kompas bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen nog onvoldoende uit de verf gekomen en zijn er op dit terrein zaken voor verbetering vatbaar.

*Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

Kompas kent een hoog bestuurlijk en een hoog financieel risico, doch dat wil in dit geval niet iets negatief zeggen. Juist door haar ervaring is Kompas een verbonden partij, waar velerlei doelstellingen mee te bereiken zijn, doch het gebrek aan reservevorming kan een belemmering zijn bij de ontwikkeling van haar innovatietaken, zoals het activeren van groepen in de Wet Werk en Bijstand, die slechts met bijzondere maatregelen "uit de bestanden kunnen worden gehaald".

*Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

De bijzonderheden met betrekking tot Kompas hebben betrekking op de verbetering van de planning- en controlcyclus van de gemeenten Voerendaal, Simpelveld en Nuth, zodat wensen van de gemeenteraad beter kunnen aansluiten bij de middelen die kunnen worden ingezet door Kompas met betrekking tot het realiseren van sociaal beleid. Doordat beleidsstukken van Kompas vrijwel niet op het juiste moment worden besproken is er geen goede aansluiting tussen "Wat willen we bereiken", en "Wat gaan we daar voor doen".

Iedere Verbonden Partij is een instelling of bedrijf, die slechts duurzaam kan bestaan, indien zij ook de middelen heeft om zich aan te passen aan de vraagstukken van de tijd. Tot deze middelen behoort ook het hebben van een bepaalde reserve om de innovatievraagstukken te kunnen oppakken.

Kompas is niet in de gelegenheid om een dergelijke reserve te vormen en dit kan op termijn ook nadelig uitpakken voor de gemeenten zelf.

Financiële cijfers van deze verbonden partij

Eigen Vermogen: € 0,- (zie ook opmerkingen hierover in dit rapport)

Resultaat: € 0,-



## *Naam en vestigingsplaats*

31. ISD-BOL, Brunssum

### *Het doel van de Verbonden Partij*

Het doel van de intergemeentelijke Sociale Dienst voor Brunssum, Onderbanken en Landgraaf is het voorzien in inkomens- en inkomensafhankelijke regelingen voor burgers in de gemeente Brunssum. Landgraaf en Onderbanken conform de wet Werk en Bijstand, diverse diensten met betrekking tot kinderopvang, het aanbieden van een collectieve ziektekostenverzekering, en het uitvoeren van diverse inkomensregelingen voor zelfstandigen.

ISD BOL is per 1 januari 2007 ontstaan en voert naast haar dagelijkse werkzaamheden, tevens een organisatieverandering door, gebaseerd op haar visie voor de komende jaren. In deze visie komen een groot aantal herkenningpunten aan de orde, die ook bij de intergemeentelijke sociale dienst Kompas aan de orde zijn gekomen.

### *De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

Als gevolg van het afronden van haar visieontwikkeling in de komende twee jaren kan ISD BOL een veel diepere rol gaan spelen bij de uitvoering van de gemeentelijke doelstellingen, zoals op het terrein van het armoedebeleid, indien de mogelijkheden die ISD Bol kan bieden op een juiste wijze in de planning- en controlcycli van de gemeenten wordt ingevoerd. Hierdoor wordt helder aan welke doelstellingen ISD-BOL kan bijdragen en zullen discussies in Gemeenteraden vooral kunnen gaan over het vraagstuk "Wat willen bereiken", in plaats van "wat mag het kosten". Ook kan op deze wijze de rol van een goede opdrachtnemer-opdrachtgever relatie binnen de gemeenten Brunssum en Landgraaf tot voordelen strekken, die niet alleen het sociale domein aangaan, maar ook de wijze waarop Verbonden Partijen en andere (productie)afdelingen vorm kunnen geven aan een programmabegroting, een transparante dienstverlening en een basis voor professionalisering in de voorziening van gemeentelijke producten en diensten.

### *Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

ISD BOL is net als alle andere Verbonden Partijen in het arbeidsmarkt- en inkomensdomein ingeschaald in de categorie hoog bestuurlijk en hoog financieel risico.

### *Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

Iedere Verbonden Partij is een instelling of bedrijf, dat slechts duurzaam kan bestaan, indien zij ook de middelen heeft om zich aan te passen aan de vraagstukken van de tijd. Tot deze middelen behoort ook het hebben van een bepaalde reserve om de innovatievraagstukken te kunnen oppakken. ISD BOL is in het begin van haar werkzaamheden nog niet in de gelegenheid om een dergelijke reserve te vormen. Dit kan op termijn ook nadelig uitpakken voor de gemeenten zelf. Vanuit de zijde van de ambtelijke organisaties wordt aangegeven dat dit binnen twee jaar echter wel het geval zal zijn.

### **Financiële cijfers Verbonden Partij**

Vanwege het jonge bestaan van ISD BOL zijn er nog geen cijfers voorhanden.

*Naam en vestigingsplaats*

32. Licom nv, Heerlen

*Het openbaar belang dat met de verbonden partij wordt behartigd*

Licom biedt als mensgerichte organisatie passend werk aan mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt en bevordert hun ontwikkeling op weg naar een zo regulier mogelijke arbeid. In het kader van de operatie 'Wijziging financiële structuur' hebben de aandeelhoudende gemeenten in 2005 besloten om de contante waarde van de jaarlijks verschuldigde exploitatiebijdragen voor de jaren 2006 tot en met 2008 eenmalig te storten als aandelenkapitaal van de Licom NV. Tevens is de vermogenspositie van de NV nog verder verbeterd door het schrappen van de achtergestelde leningen van de deelnemende gemeenten. Met deze operatie hoopt de NV zonder aanvullende exploitatiebijdragen van de deelnemende gemeenten te kunnen gaan draaien.

*De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

Licom is een uitvoeringsorganisatie, die nadrukkelijk een rol kan spelen bij de uitvoering van gemeentedoelstellingen. Dit hoeft zich overigens niet te beperken tot het onderhoud van het openbare groen of door middel van de detachering van personeel in de kringloopwinkels van Rd4. Door haar mensgerichte organisatie zou zij ook een belangrijke rol kunnen spelen in het onderwijs, leefbaarheid en veiligheidsdomein van een gemeente, voor zover dit niet al gebeurd natuurlijk.

*Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

Licom is net als alle andere Verbonden Partijen in het arbeidsmarkt- en inkomensdomein ingeschaald in de categorie hoog bestuurlijk en hoog financieel risico.

*Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

Uit het rekenkameronderzoek komt naar voren dat een verdieping van de relaties tussen Licom en de gemeenten een win-win-situatie kan betekenen bij de integrale uitvoering van taken ten behoeve van het bereiken van gemeentelijke doelstellingen, alsmede een verbreding van de duurzame basis van Licom zelf. Komt deze verdieping niet tot stand, dan blijft een SW-bedrijf (en het Schap; zie aldaar) een kwetsbare Verbonden Partij.

**Financiële situatie verbonden partij**

Vermogenspositie	1-1-2005	31-12-2005	
Eigen vermogen	€0,791 mln	-€1.922 mln	
Vreemd vermogen	€49,341 mln	€57.618 mln	
Achtergesteld vreemd vermogen	€4,538 mln	€4,538 mln	
Exploitatieresultaat	2003	2004	2005
Netto winst	€3.489 mln	€2,112 mln	€0,577 mln

*Naam en vestigingsplaats*

33. Kredietbank Limburg (Gemeenschappelijke Regeling voor Sociale Kredietverlening en Schuldhulpverlening in Limburg) Heerlen

*Het doel van de Verbonden Partij*

Het doel van de Kredietbank Limburg is het voorzien in die maatregelen op het gebied van inkomen en vermogen, die het mogelijk maken voor personen, om een situatie van grote schuldenlasten te overkomen en het verlenen van advies inzake Sociale Kredietverlening en Schuldhulpverlening.

*De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

Er is een nadrukkelijk rol voor de verbonden partij bij het uitvoeren van de gemeentelijke doelstellingen op het gebied van armoedebeleid.

*Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

De kredietbank Limburg (GR voor Sociale Kredietverlening en Schuldhulpverlening) kent een hoog bestuurlijk en hoog financieel risico.

*Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

De Kredietbank Limburg is de enige verbonden partij in het arbeidsmarktdomein die niet dieper onderzocht is. Gezien haar rol met betrekking allerlei vormen van armoedebeleid, dient deze Verbonden Partij nadrukkelijk verbonden te worden met de andere Verbonden Partijen in dit domein, zoals Licom, Schap en de sociale diensten, vanwege het integrale klantkarakter dat op deze wijze gevolgd kan worden. Immers, in de ogen van de Rekenkamercommissie is het minder efficiënt en effectiviteit, als klanten meerdere loketten dienen af te lopen om te worden voorzien in hun diensten. Of sterker, geen gebruik kunnen maken van de diensten omdat de toegang minder transparant is voor de doelgroep.

**Financiële cijfers van deze verbonden partij**

Eigen Vermogen: € 0,--

Resultaat: € 0,--

Kapitaalstorting in 2006/2007 van ongeveer € 500.000,--

Financiële cijfers Stichting Kredietbank Limburg (uitvoeringsmaatschappij van de GR voor Sociale Krediet Verlening en Schuldhulpverlening)

Resultaat 2004: € - 163.813,--

Resultaat 2005: € 153.834,--

Eigen vermogen 31 december 2004: € - 1.018.791

Eigen vermogen 31 december 2005: € - 1.216.286

### *Naam en vestigingsplaats*

34. Werkvoorzieningsschap Oostelijk Zuid Limburg, Heerlen

#### *Het doel van de Verbonden Partij*

De elf deelnemende gemeenten aan het "Schap" hebben op grond van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen al hun taken en bevoegdheden met betrekking tot de Wet Sociale Werkvoorziening overgedragen aan het Werkvoorzieningsschap Oostelijk Zuid Limburg. Het "Schap" kent voor de uitvoering van haar werkzaamheden een nauwe relatie met een aantal uitvoeringsorganisatie, waarvan Licom en Maecon de bekendste zijn. Sinds de indicatiestelling van mensen met een functiebeperking voor deelname aan de WSW is ondergebracht bij het Centrum voor Werk en Inkomen kent het "Schap" slechts een beperkte staf.

#### *De rol van de verbonden partij bij het uitvoeren van gemeentelijke doelstellingen*

Het arbeidsmarktbeleid in de regio kent een zeer dynamische invulling. Dit hangt deels samen met de historische gegroeide problemen met betrekking tot economische bedrijvigheid, werkloosheid, arbeidsongeschiktheid en andere sociale problematiek. Een gemeenschappelijke regeling met betrekking tot de Sociale Werkvoorziening is een belangrijk onderdeel van deze regionale organisatie van de arbeidsmarkt. In samenwerking met ketenpartners, gemeenten en uitvoeringsorganisaties zal het "Schap" een belangrijke rol kunnen hebben bij het invullen van een strategische afstemming van al het arbeidsmarktbeleid in de regio. In de verschillende gemeentelijke jaarstukken is deze rol van het "Schap" en haar verschillende uitvoeringsorganisaties beperkt zichtbaar, evenals de rol die het "Schap" en haar uitvoeringsorganisatie kunnen hebben in het direct of indirect voorzien in producten, diensten en voorzieningen waarmee bepaalde doelstellingen van gemeenten bereikt kunnen worden.

#### *Risico-inschaling van de Verbonden Partij*

Het Werkvoorzieningsschap Oostelijk Zuid-Limburg kent een financieel hoog en een bestuurlijk hoog risico. Het Algemeen Bestuur van het Schap wordt gevormd door Raadsleden van de betrokken gemeenten. Het Dagelijks Bestuur bestaat uit leden van Burgemeester en Wethouders van de deelnemende gemeenten. Het financiële risico is als hoog betiteld doordat de financiële relatie met de gemeenten niet alleen een exploitatie-garantie inhoudt, maar tevens een bijdrage aan de schapslasten en de bijdrage aan een sociaal plan. Daarnaast kan het "omvallen" van een gelieerde uitvoeringsorganisatie, zoals Licom, er toe leiden dat er allerlei garantiebepalingen in het leven worden geroepen, die geld kosten. Gezien de conjuncturele gevoeligheid van de arbeidsmarkt in Parkstad Limburg en de financiële situatie van het Schap en Licom is dat geen ondenkbeeldige situatie.

#### *Bijzonderheden van uit Rekenkamercommissie-perspectief*

Gezien de verbondenheid van deze Verbonden Partij met meerdere gemeenten in Parkstad Limburg strekt het volgens de gezamenlijke rekenkamercommissies Parkstad Limburg tot aanbeveling de strategische aspecten van deze verbonden partij op het niveau van Parkstad Limburg te bespreken en de operationele aspecten op gemeentelijk niveau, waar het de lokale voorzieningen betreft. Tot de strategische aspecten van de samenwerking rekenen de Rekenkamercommissies vooral de strategische afstemming van bevoegdheden van de verschillende partijen, die op een strategisch niveau opereren in het regionale arbeidsmarktbeleid. Onduidelijkheid in rollen op strategisch, tactisch en operationeel niveau kunnen leiden tot onduidelijkheden in de uitvoering van de verschillende taken, waaronder die van het "Schap", en kunnen een pro-actieve en innovatieve uitvoering van de verschillende werkzaamheden in de weg staan. Het "Schap" treedt voor haar uitvoeringsorganisatie Licom op als doorgeefluik van bedrijfskredieten, die door haar op onder gunstiger voorwaarden kunnen worden afgesloten dan door Licom zelf. Iedere Verbonden Partij is een instelling of bedrijf, die slechts duurzaam kan bestaan, indien zij ook de middelen heeft om zich aan te passen aan de vraagstukken van de tijd. Tot deze middelen behoort ook het hebben van een bepaalde reserve om de innovatievraagstukken te kunnen oppakken. Het "Schap" is niet in de gelegenheid om een dergelijke reserve te vormen en dit kan op termijn ook nadelig uitpakken voor de gemeenten zelf.

**Financiële situatie verbonden partij**

Vermogenspositie	1-1-2005	31-12-2005	
Eigen vermogen	€ 0	€ 0	(zie opmerkingen in rapport)
Vreemd vermogen	€ 35,653 mln	€ 35,906mln	
Exploitatieresultaat	2003	2004	2005
Netto winst	€ 0 mln	€ 0	€ -0,123 mln
Exploitatiebijdrage in 2006: € 188.000,-- en in 2007: € 319.000			
Bijdrage sociaal plan in 2006: € 713.000 en in 2007: € 790.000			

# Bijlage 5: Bestuurlijke reactie op het rapport van de gemeente Brunssum en het nawoord van de Rekenkamercommissie Brunssum

## Bestuurlijke reactie op het rapport van de gemeente Brunssum

Geachte Rekenkamercommissie,

In uw brief van 11 juli j.l. heeft u ons het conceptrapport “Het verband met Verbonden Partijen” doen toekomen met het verzoek om een bestuurlijke reactie.

Allereerst vraagt het College zich of af bij de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie voldoende rekening is gehouden met de eerder gemaakte keuzes in Parkstad Limburg. Dit betreft strategische keuzes inzake de aansturing van gemeenschappelijke regelingen en de strategische keuze m.b.t. de vermogensvorming (reserves). Het college betreurt dit.

Verder onderkent het College bij Verbonden Partijen een “dubbele pettenprobleem”. Bijvoorbeeld als aandeelhouder/eigenaar wil de gemeente een zo hoog mogelijk dividend ontvangen om de gemeentelijke begroting (en dus hiermee indirect ook de burger) te ontlasten, terwijl de burger rechtstreeks gebaat is bij lagere te betalen tarieven die dus leiden tot een lager dividend. Bovendien kan de individuele gemeente geen invloed uitoefenen binnen een algemene vergadering van aandeelhouders (AVA). De invloed kan iets versterkt worden doordat gemeenten samen één front vormen binnen de AVA.

Onderstaand zijn onze verdere opmerkingen opgenomen met vermelding van het paginanummer van uw conceptrapport van 1 juli 2007:

### **Blz. 6/7 (aanbevelingen 4 en 7), blz. 28**

In het rapport worden de begrippen winsten c.q. dividenden etc van de Gemeenschappelijke Regeling RD4 en RD4 NV door elkaar gebruikt.

De gemeenschappelijke regeling RD4 is opgericht voor de wettelijk verplichte inzameling van huishoudelijk afval van de burgers van de aangesloten gemeenten. Indien deze gemeenschappelijke regeling na afloop van het jaar overschotten hebben betaalt zij dit terug aan de deelnemende gemeenten. Deze terugbetaling van overschotten worden door Brunssum verantwoord binnen het “compartiment” afval onderdeel van Standaardprogramma B (vanaf 2007 Pijler 3). Door deze “compartiment”-gedachte worden deze terugbetalingen betrokken bij de bepaling van de tarieven van de afvalstoffenheffing en dus in mindering gebracht op de afvalstoffenheffing. Er is bij deze overschotten dus geen sprake van toevoeging aan de algemene middelen.

De RD4 NV is opgericht om de niet-wettelijke taken van met name zakelijke klanten te kunnen uitvoeren. Wanneer de NV winst maakt, kan zij dit (deels) uitkeren via dividend. De gemeente Brunssum verantwoord deze dividenduitkering wel (net als bij andere N.V.'s) als algemene middelen. Deze algemene dekkingsmiddelen zijn tot en met 2006 onderdeel van Standaardprogramma C (vanaf 2007 Pijler 6 Algemene Dekkingsmiddelen).

#### Blz. 7 (aanbeveling 8)

De begroting van de gemeenschappelijke regeling is een van de uitgangspunten voor de bepaling van het tarief van de afvalstoffenheffing. In het verleden is bij een te "ruime" Rd4-begroting hiervan afgeweken.

Beter is het zoals de rekenkamer aangeeft de begrotingen van RD4 scherper te stellen. Dit gebeurt in ieder geval vanaf 2007.

#### Blz. 7 (aanbeveling 12)

Gebleken is dat het beter is om bij vormgeving van nieuwe verbonden partijen bijzonder kritisch te bekijken welke ambtenaren over gaan naar de nieuwe instelling en welke functies binnen de gemeente zelf aanwezig moeten blijven.

#### Blz. 8 (aanbeveling 16), blz. 43

De gemeenten zijn en blijven verantwoordelijk voor de WWB en overige uitkeringsgelden en moeten deze één op één verantwoorden in hun begroting en jaarrekening. Vermogensvorming over dit aanzienlijke deel van de ISD-budgetten moet dus niet bij de ISD maar bij de gemeente plaatsvinden. Een eventuele vermogensvorming doet zich alleen voor ten aanzien van de uitvoeringskosten (grotendeels personeels- en huisvestingskosten). Vermogensvorming bij de gemeenschappelijke regeling zal in ieder geval op korte termijn leiden tot hogere kosten voor de gemeenten. Invoering van vermogensvorming is een afwijking van het momentele beleid in deze.

Verder is een "verbod" op reserve vorming voorlopig, dat wil zeggen dat de begroting van ISD-BOL meer realiteitswaarde moet krijgen voordat reservevorming kan plaatsvinden. De eerste begroting is op onderdelen namelijk op schattingen gebaseerd zonder ervaringscijfers. Verder is reeds in de begroting structureel budget opgenomen voor innovatie en dan op ICT gebied.

Ook dient een verbonden partij enigszins te passen binnen het beleid dat de gemeenteraad wilt bereiken, met betrekking tot reservevorming, want daarvoor stelt de raad periodiek een nota Reserves & Voorzieningen vast.

#### Blz. 8 (aanbeveling 17), blz. 43/44

Ook voor deze gemeenschappelijke regelingen geldt dat vermogensvorming in ieder geval op korte termijn zal leiden tot hogere kosten voor de gemeenten. Invoering van vermogensvorming is een afwijking van het momentele beleid in deze.

Voor de WSW wordt momenteel de wet gewijzigd. Na invoering van de nieuwe wet Wsw (vermoedelijk in 2008) worden de gemeenten verantwoordelijk voor de WSW-gelden en moeten deze één op één verantwoorden in hun begroting en jaarrekening. Vermogensvorming over dit aanzienlijke deel van de WSW-budgetten moet dan dus in ieder geval niet bij het schap maar bij de gemeente plaatsvinden.

#### Blz. 8 (aanbeveling 17)

Naar verwachting geldt vanaf 2008 (nieuwe wet WSW) ook voor de WSW dat de gemeenten de WSW-gelden in hun begroting en jaarrekening moeten verantwoorden.

#### Blz. 8 (aanbeveling 18)

Bij het onderzoeken of aansturing op het niveau van Parkstad moet gebeuren, zal de huidige werkwijze in het kader van de VVV moeten worden betrokken. De subsidieverlening aan de Stichting VVV Zuid-Limburg wordt aangestuurd vanuit Parkstad.

#### Blz. 19

Bij de gemeente Brunssum is wel een register gemeenschappelijke regelingen aanwezig. Dit wordt momenteel geactualiseerd.

Blz. 24 Tabel 2

De Brandweer Parkstad-Limburg en de regionale brandweer zijn opgenomen in de kolom "financieel gemiddeld risico". Gelet op de ontwikkelingen van de vorming van een gezamenlijke brandweer Zuid Limburg en ontwikkelingen in het kader van de arbeidstijdenregelingen zijn de financiële risico's als hoog in te schatten

Een afsluitende opmerking is dat in relatie met verbonden partijen het onduidelijk blijft hoe het recht van de gemeenteraad zich verhoudt versus de besluitvorming van de besturen van de verbonden partijen.. Het kan in de praktijk voorkomen dat de raad van de gemeente een ander besluit neemt dan het bestuur van de verbonden partij, waardoor er ,ondanks het raadsbesluit, een verplichting kan ontstaan.



## Nawoord Rekenkamercommissie Brunssum

Allereerst dankt de Rekenkamercommissie het College voor haar uitgebreide antwoord ten aanzien van de voorgesteld aanbevelingen in het rapport “Het Verband met Verbonden Partijen”.

In het rapport zijn die Verbonden Partijen in de hoogste risicocategorie ingedeeld, waarbij de leden/deelnemers van de Verbonden Partijen, geen echte invloed kunnen uitoefenen op onzekere gebeurtenissen in de toekomst. Bij de Brandweer Parkstad Limburg is er wel degelijke sprake van beïnvloedingsmogelijkheden, doch de rekenkamercommissie stelt ook vast dat deze per gemeente verschillend kunnen zijn. Kleinere gemeenten hebben nu eenmaal veel minder te zeggen, dan grotere gemeenten, waardoor de risico-opvatting over een dergelijke Verbonden Partij per gemeente verschillend kan zijn. Om hier aan tegemoet te komen beveelt de Rekenkamercommissie dan ook in aanbeveling 18 aan de strategische aansturing van een Verbonden Partij, zoals de Brandweer Parkstad Limburg, dan ook op het niveau van Parkstad Limburg te leggen. Op deze wijze heeft een gemeente als Brunssum zeker iets te zeggen, al is het dan als democratisch onderdeel van een groter (machtiger) collectief, zoals in de bestuurlijke reactie mede is vermeld.

In de ogen van de Rekenkamercommissie bestaat er geen “dubbele petten” problematiek, omdat aandeelhouders/eigenaren van Verbonden Partijen altijd dienen te streven naar de verwezenlijkingen van de door de Raad aangegeven doelstellingen: “Wat wil ik bereiken?” Dit maatschappelijk dividend is zowel voor de burgers, de gemeentelijke organisatie, als voor samenwerkingsverbanden uitgangspunt voor de uitvoering van beleid. De Rekenkamercommissie wijst er in haar rapport op dat dit maatschappelijk rendement echter vaker niet dan wel wordt nagestreefd, vooral ook omdat er verschillende interpretaties bestaan tussen Raden en College’s over het begrip gemeente en omdat doelstellingen vaker niet dan wel geëxpliciteerd zijn. Bij de eerste staat het netwerk voor bewoners, instellingen, bedrijven en gemeentelijk bestuur centraal (governance”) bij de uitvoering van hun wensen, terwijl dat bij deze laatste vaak verengd is tot de doelstellingen van de (gemeentelijke) organisatie, die vaak een juridische afbakening maakt van haar taken (‘government’). In uw bestuurlijke reactie komt dit dilemma meerdere malen terug.

De rekenkamercommissie is dan ook blij dit dilemma bij u te kunnen constateren, omdat het duidelijk maakt dat er verschillen zijn bij een bepaalde benadering. Zowel in onderzoekstechnische zin bij dit rekenkamerrapport, als in uw interactie met de Brunssumse raad, alsmede bij de vormgeving van gezamenlijke doelstellingen. De rekenkamercommissie denkt dan ook dat de door u geconstateerde “tegenstrijdigheden” in besluiten sterk verminderd kunnen worden, indien veel meer wordt nagedacht over het vraagstuk “Wat wil ik bereiken”, “Wat kunnen we voor elkaar betekenen?” en hoe de doelstellingen kunnen worden onderscheiden in doelstellingen van strategische, tactische en operationele aard.

Het rekenkameronderzoek Verbonden Partijen kijkt dus niet primair naar de afspraken die onderling gemaakt zijn, bijvoorbeeld de gemaakte keuzen in Parkstad Limburg verband, maar naar de efficiëntie en effectiviteitsaspecten van deze keuzen, of van keuzen die juist niet gemaakt zijn. En dat leidt zeer zeker tot andere aanbevelingen dan die in politieke zin gemaakt zijn. Overigens is uw constatering ten aanzien van de VVV Zuid-Limburg in deze een treffend voorbeeld, hoe Verbonden Partijen te bezien in een strategisch kader op Parkstad-Limburg, en niet slechts langs de lijnen van bestaande afspraken.

De rekenkamercommissie wil hier aan toevoegen dat ook de goedkeuring door een accountant of toezichthouder nog niets wil zeggen over de efficiëntie en effectiviteit van de voorzieningen die door bijvoorbeeld Verbonden Partijen worden voortgebracht. Toezichthouders en accountants kijken primair naar de procedurele vereisten, die bijvoorbeeld vast zitten aan rechtmatigheid van bepaalde uitgaven. Doch rechtmatig uitgegeven gelden kunnen nog wel degelijk leiden tot ineffectief en inefficiënt gebruik, bijvoorbeeld als Verbonden Partijen niet duidelijk is of duidelijk wordt gemaakt, welke doelstellingen van de gemeentelijke politiek ze dient na te streven. Het hoofdthema van het rekenkamerrapport Verbonden Partijen.

De rekenkamercommissie is verheugd uw toelichting te zien op de aanbevelingen met betrekking tot Rd4 (GR en NV), ISD, WSW en de inrichting van een Verbonden Partij, doch wijst er op dat niet alleen juridische argumenten en afspraken leidend zijn bij deze Verbonden Partijen. Institutioneel-

economisch is er veel meer te zeggen over de wijze waarop deze Verbonden Partijen zijn ingericht. Zo kent Rd4 NV slechts een juridisch huis, omdat alle personeel voor de taken van Rd4 NV, betrokken worden van de gemeenschappelijke regeling Rd4. Het resultaat van Rd4-NV hangt dan ook sterk samen met de afspraken over interne verrekenprijzen, waarmee overigens naar de mening van de Rekenkamercommissies naar eerste inzicht niets mis is. Ook in het kader van ISD-BOL, de toevoeging dat de juridische inrichting van een Verbonden Partijen niet slechts een afspiegeling dient te zijn van landelijke wettelijke vereisten of nadere afspraken, maar dat een Verbonden Partij niet beperkt dient te worden door deze juridische inrichting bij het effectief en efficiënt nastreven van haar doelstellingen. Voordelen die uiteindelijk weer bij de burger en de "aandeelhouder" terug komen.

Ten aanzien van uw opmerkingen over het register, wijst de Rekenkamercommissie er op dat aan het begin van het onderzoek (februari 2007) geen sprake was van een Nota Verbonden Partijen of geactualiseerd Register in de gemeente Brunssum. Dat heeft zij ook vermeld in het rapport. Dat er inmiddels bijna een geactualiseerd Register is, is een constatering die als gevolg van het rapport in werking is gezet. De Rekenkamercommissie is daar blij mee, doch ziet daarin geen redenen om het rapport aan te passen. Immers, dan had dit Register al geactualiseerd moeten zijn bij de aanvang van het onderzoek.

Tot slot: De rekenkamercommissie Brunssum is blij met alle reacties uit de ambtelijke en bestuurlijke fase van hoor- en wederhoor. Evenwel is uit de bestuurlijke reactie niet gebleken of en in welke mate u al dan niet instemt met de aanbevelingen. Behoudens uw expliciete instemming met de aanbevelingen 8, 17 en 18 en expliciete onthouding daarvan met betrekking tot aanbeveling 16. Desalniettemin verheugt de rekenkamercommissie Brunssum zich op de discussie tussen Raad en College van B&W, en hoopt dat de Raad meer duidelijkheid heeft gekregen over Verbonden Partijen in de gemeente Brunssum.

# **Bijlage 6: Bestuurlijke reactie op het rapport van de gemeente Heerlen en het nawoord van de Rekenkamercommissie Heerlen**

**Bestuurlijke reactie op het rapport van de gemeente Heerlen**

Rekenkamercommissies Parkstad Limburg  
Dhr. S. Duindam  
Postbus 2960  
6401 DL HEERLEN



uw kenmerk

ons kenmerk

bijlage[n]

behandeld door afdeling  
Strategie en Control

doorkiesnummer  
(045) 56 04 218

onderwerp  
Conceptrapport  
Het verband met Verbonden Partijen

heerlen  
11 september 2007

Geachte Rekenkamercommissies,

Op 11 juli jl. verzocht u ons om de zienswijze op het onderzoeksrapport verbonden partijen aan u te doen toekomen. Het commentaar zullen we beperken tot de hoofdlijnen en met name de aanbevelingen en overwegingen die relevant zijn voor de gemeente Heerlen nader beschouwen in de volgorde, zoals ze in de rapportage zijn opgenomen.

We hebben de aanbevelingen en overwegingen van het rapport besproken in de vergadering van 18 september en komen tot de volgende zienswijze:

(De cursief gedrukte tekst is de aanbeveling zoals verwoord in het onderzoeksrapport. Per relevante aanbeveling vindt u in 'normale' gedrukte tekst de reactie van de gemeente Heerlen.)

#### Aanbeveling 1

Een nota Verbonden Partijen dient volgens de Rekenkamercommissies niet alleen informatie te verschaffen over:

- *Uitgangspunten voor verbonden partijen als instrument voor gemeentelijk beleid (wanneer wel/niet, wanneer publiekrechtelijk, wanneer privaatrechtelijk.);*
- *De rolverdeling tussen raad en college, inclusief de informatievoorziening aan de raad;*
- *Uitgangspunten voor aansturing van de verboden partij;*
- *Afspraken over het onderhoud van het beleidskader/nota Verbonden Partijen;*
- *Afspraken over aanvullende informatie in de lijst van Verbonden Partijen.*
- *Doch zal ook duidelijkheid moeten verschaffen over*
- *eventuele subsidierelaties met verbonden partijen,*
- *bij welke beleidsterreinen van de gemeente de verbonden partijen thuis horen,*
- *welke beleidsdoelstellingen de gemeenteraad wil bereiken met deze verbonden partijen.*

Rekenkamercommissies Parkstad Limburg  
Dhr. S. Duindam  
Postbus 2960  
6401 DL HEERLEN

#### Reactie 1

Mee eens, bij onze ontwerp Nota Verbonden Partijen, die eind 2007 wordt aangeboden aan de raad, wordt hiermee reeks rekening gehouden. Een korte samenvatting op hoofdlijnen van onze nieuwe nota Verbonden Partijen om inzicht te krijgen in ons toekomstig beleid.

De gevolgen van de invoering van het duale stelstel leidt tot een striktere taakverdeling tussen college en raad. Middels de nieuwe nota verbonden partijen gemeente Heerlen, die in het najaar wordt aangeboden, vervult de raad de kaderstellende taak op dit onderwerp en regelt eveneens de mogelijkheden om de controlerende taak te kunnen uitoefenen. Het uitgangspunt in deze nota is de benadering van verbonden partijen vanuit de optiek van risicobeheersing op de vier aspecten van governance: sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden. De gemeenteraad legt middels de nota verbonden partijen algemene en specifieke uitgangspunten vast. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om wanneer en hoe een relatie met een verbonden partij wordt aangegaan en welke toezichthouders en bestuurlijke verantwoordelijkheden de gemeente geeft. Voor het college geldt dat zij enerzijds uitvoerder is van het gemeentelijk beleid en anderzijds richting verbonden partijen een kaderstellende en toezichhoudende rol heeft. In dat geval is het handig om een quick scan op governance-aspecten ten aanzien verbonden partijen uit te voeren om inzicht te krijgen in de risico's. Om zo'n quick scan geen eenmalige actie te laten zijn is het goed om de sturingrelatie op continue basis te monitoren. Vanwege de tweede rol van het college is het van belang dat een interne scheiding wordt aangebracht tussen de rol als opdrachtgever/klant en die van eigenaar, die de gemeente heeft richting verbonden partijen. Op deze manier worden betrokkene niet langer met elkaar conflicterende rollen geconfronteerd.

#### Aanbeveling 2

*De rekenkamercommissies denken dat een tijdige actualisatie van het register verbonden partijen, alsmede een tijdige actualisatie van een nota verbonden partijen, voor iedere deelnemende gemeente van groot belang is voor de vraag "wat gaan we daarvoor doen" en in het bijzonder wie gaat dit doen. Door zicht te hebben op de actuele stand van zaken met betrekking tot verbonden partijen, kunnen deze partijen ook aangesproken worden op het realiseren van gemeentelijke doelstellingen ("wat willen we bereiken"). Zonder deze verbinding tussen doelen en uitvoering kunnen prioriteitsstellingen en de daaraan verbonden toestemmingen voor het uitgeven van gelden door gemeenteraden moeilijk realiseerbaar zijn, of gepaard gaan met de nodige efficiëntieverliezen. Op deze wijze kunnen bovendien verschillende risico's beter beheerst worden.*

#### Reactie 2

Mee eens, hierin hebben we als gemeente Heerlen reeds stappen ondernomen en vormt een onderdeel van onze nieuwe nota Verbonden Partijen.



Rekenkamercommissies Parkstad Limburg  
Dhr. S. Duindam  
Postbus 2960  
6401 DL HEERLEN

#### *Aanbeveling 4*

*De algemene aanbeveling bij verbonden partijen als Essent, WML, BNG, BLG en Liof is dat bezit van een vrij risicoloos aandelenbezit in deze partijen niet op een passieve wijze door de Gemeenteraad beschouwd moet worden. De dividendstromen uit dit aandelenbezit zijn een belangrijke aanvulling op de gemeentelijke opbrengstenstromen en zullen dan ook gebruikt worden voor de uitvoering van gemeentelijk beleid. Echter, deze dividendstromen dienen ook altijd in het licht van een alternatieve aanwending beschouwd te worden. Verkoop van het aandelenbezit en de herinvestering van de waarde van deze beleggingen kunnen leiden tot nieuwe maatschappelijke rendementen. Met name die aanwendingen waardoor tevens een realisatie van gemeentelijke doelstellingen bereikt kunnen worden, kunnen juist zorgen voor dat extra stukje maatschappelijke rendement (dividend). Een aandachtspunt dat bijvoorbeeld op de agenda van de gemeenteraad zou kunnen staan bij het bespreken van de jaarrekening, omdat juist de jaarrekening de vermogenspositie van de gemeente (inclusief de stille reserves!) goed weergeeft en wat je allemaal met dat geld zou kunnen doen, bijvoorbeeld in de vorm van een checklist met daar in de volgende vragen:*

- Wat is het publieke belang van het aandelenbezit?*
- Welke gemeentelijke doelstellingen worden gediend met de participatie?*
- Wat zijn de opbrengsten voor de gemeente?*
- Wat kunnen de opbrengsten zijn bij een alternatieve aanwending van de waarde van het aandelenbezit?*

*Bij een begrotingsbehandeling gaat het meer om de ingaande en uitgaande kasstromen voor het komende jaar en in een discussie over deze kasstromen is de vermogenspositie van de gemeente veel minder pregnant aanwezig.*

#### *Reactie 4*

Op een verantwoorde manier zullen we als gemeente Heerlen zeker trachten om zoveel mogelijk (maatschappelijk) "rendement" te behalen. Waarbij de heroverweging m.b.t. ons aandelenbezit wordt meegenomen. In het kader van de periodieke vaststelling van de gemeentelijk nota Verbonden Partijen verricht de raad impliciet een afweging omtrent een alternatieve aanwending van dividendstromen.

#### *Aanbeveling 5*

*Bij een geringe (boek)waarde van het aandelenbezit van een Verbonden Partij en een geringe aandacht van de betrokken gemeente(n) dienen de in dit onderzoek betrokken gemeenten zich af te vragen welk gemeentelijk belang deze verbonden partij nog dient. Als verbondenheid met de eigen doelstellingen nog maar in geringe mate aanwezig is, kan het belang ook door een private partij gediend worden. Gezien de geringe financiële waarde van het belang, speelt de mogelijkheid tot alternatieve aanwending van zo'n bezit, zoals omschreven in aanbeveling 4, geen belangrijke rol in deze discussie.*

*Verkoop van de aandelen dient dan ook geheel in bestuurlijk perspectief beschouwd te worden, waarbij het verlies aan reputatie en het verlies aan invloed op specifieke doelstellingen rondom de Verbonden Partij de belangrijkste factoren zijn. Zijn de laatste slechts in geringe mate aanwezig, dan rest feitelijk*



Rekenkamercommissies Parkstad Limburg  
Dhr. S. Duindam  
Postbus 2960  
6401 DL HEERLEN

*niets anders dan afscheid te nemen van de Verbonden Partij, zoals onder meer is gebeurd bij de Luchthaven Maastricht.*

Reactie 5  
Mee eens.

*Aanbeveling 8*

*Gezien de relatieve grote winsten en dividendstromen die zich in de jaren 2002, 2003, 2004 en 2005 hebben voorgedaan bij RD4 en de verwachting dat zich dit de komende jaren nog verder zal voordoen, en ondanks de verhevigde concurrentie in het milieuveld, doen de gezamenlijke Rekenkamercommissies de aanbeveling om te zien of de begroting van Rd4 ieder jaar niet wat scherper gesteld kan worden, zoals in 2007 is begonnen. Op deze wijze kan worden voorkomen, dat vooraf hoge tarieven gerekend moeten worden, die achteraf via de gemeentebegroting of andere afspraken in het jaar daarna weer gecompenseerd worden. Het voorkomen van dergelijke kasstromen, leidt er bovendien toe dat de burger ook ziet dat zijn gedrag er wel degelijk toe doet en goed gedrag wordt beloond. Een gedragsbeeld dat door Rd4 en de gemeenten bevestigd wordt, maar nog niet in alle gevallen leidt tot boter bij de vis voor de burger zelf.*

Reactie 8

Mee eens. Er zijn reeds stappen ondernomen om de begroting van de RD4 scherper te beoordelen. Nu en naar de toekomst toe. Dit geldt niet alleen voor de RD4 maar kan zich ook voordoen bij andere gemeenschappelijke regelingen. Deze trend van scherper begroten is ingezet en wordt gehandhaafd. Intern onderzoek wijst reeds uit dat begroting en werkelijkheid elkaar reeds treffen. Voor de jaren 2007 en 2008 zullen er waarschijnlijk geen grote, zoniet geen dividendstromen richting de deelnemende partijen komen.

*Aanbeveling 9*

*Sterker nog: de rekenkamercommissies zouden, gezien de ontwikkeling van Parkstad-Limburg en haar comparatieve voordelen (vergrijzing, dalende bevolkingsaantallen, een zeer groot SW-bedrijf, de opkomst van nieuwe energie in de regio) op een aantal terreinen, willen aanbevelen een onderzoek te verrichten naar de voor- en nadelen van het in gezamenlijkheid ontwikkelen van markten, waarbij een aantal nieuwe Verbonden Partijen een belangrijke rol zouden kunnen spelen. Dit kunnen kenniscentra zijn met betrekking tot de demografische ontwikkeling, sociale zekerheid, grensoverschrijdend werken en leven, en de transfer van kennis met betrekking tot nieuwe energie, waarin kennis uit onderzoeksinstellingen, wordt gebundeld met de ruim voorhanden praktische ervaringen in Parkstad-Limburg ten einde te leiden tot nieuwe toepassingen van deze kennis. Daarnaast zouden we kunnen denken aan de ontwikkeling van leer-werkbedrijven ten behoeve van sociale dienstverlening, of de oprichting van buurtbeheerbedrijven ten behoeve van de leefbaarheid in wijken. Dit zijn slechts*





Rekenkamercommissies Parkstad Limburg  
Dhr. S. Duindam  
Postbus 2960  
6401 DL HEERLEN

*voorbeelden, waarmee de Rekenkamercommissies willen aangeven, dat Verbonden Partijen die verbonden zijn met ingezet beleid in de verschillende gemeenten een uitstekend middel zijn om het ingezette beleid ook uit te voeren. Opdat deze mogelijkheden niet vergeten worden!*

#### Reactie 9

Er wordt momenteel al heel veel gezamenlijk ontwikkeld. Op de in het rapport genoemde zaken zijn de volgende samenwerkingsverbanden lopende:

Kenniscentra:

- demografische ontwikkeling: Ontwikkelingsmaatschappij Parkstad Limburg zou zorgdragen voor antwoord op vergrijzing (b.v. leeftijdsbewust personeelsbeleid).
- sociale zekerheid: in ontwikkeling (BOL), Suwi (Versnellingskamer, Werkplein PSL/ZL)
- grensoverschrijdend werken en leren: onderzoek Nicis, projecten CWI, Afspraken in kader Nieuwe Energie. Kan beter via Werkplein/Leerwerkloket ZL
- Campus Nieuwe Energie in ontwikkeling
- Leerwerkbedrijven: bestaan (toezichhouders, Arbeidspool) of in ontwikkeling (Zorg) en zullen in nabije toekomst breed worden aanbesteed.

Het voorstel om deze samenwerkingsverbanden te gieten in een structuur zijnde Verbonden Partijen, moet geen doel op zich zijn.

#### Aanbeveling 11

*De rekenkamercommissies geven in overweging de voor- en nadelen te onderzoeken van het in een integraal regionaal kader plaatsten van het arbeidsmarkt- en inkomensbeleid in Parkstad-Limburg Op deze wijze kan worden voorzien in de argumentatie met betrekking tot strategische uitgangspunten die leiden tot maatschappelijke toegevoegde waarde die elkaar op vele punten versterken., Dit zorgt er tevens voor dat er sprake is van een effectieve verdeling en verschuiving van bevoegdheden en taken op operationeel niveau tussen alle partijen die zich in dit domein voordoen.*

*Op deze wijze kunnen de risico's van sociale diensten, sociale kredietbanken, het werkvoorzieningschap en een groot SW-bedrijf met elkaar gedeeld worden in een cluster en is er tevens een perspectief op het benutten van meerdere vormen van alternatieve financiering (bijvoorbeeld ten aanzien van reïntegratie, onderwijs en bedrijfsfinanciering), dan dat slechts de gemeentebegroting dient als slot op de deur voor tegenvallende uitgaven aan de WWB en Licom.*

*Voorbeeld: Licom en nieuwe Verbonden Partijen als innovatieve dienstenontwikkelaar*

*Vergelijkbare combinaties van gemeentelijk beleid met Verbonden Partijen in het arbeid- en inkomensdomein zijn er ook te maken rondom het soort werkzaamheden dat een SW-bedrijf kan doen. Door haar schaalgrootte moet Licom vrij gemakkelijk in staat worden geacht organisatorische innovaties tot stand te brengen, waardoor er bijvoorbeeld dienstenbedrijven/leer-werkbedrijven ontstaan, die gericht zijn op de leefbaarheid in buurten en kernen. Wellicht dat Rd4 daar ook van nut bij kan zijn, gezien haar aanwezigheid in buurten en kernen en haar organisatiekracht.*







Rekenkamercommissies Parkstad Limburg  
Dhr. S. Duindam  
Postbus 2960  
6401 DL HEERLEN

*Klussenbedrijven als ondersteuning van de mensen die in aanmerking komen voor diensten in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, de inrichting en realisatie van zorgconcepten of de plek om in de Limburgse samenleving te integreren (inburgering) zijn andere voorbeelden. Dat hoeft Licom niet alleen te doen, doch zal vooral ook met anderen vorm gegeven kunnen worden. Zelfs de oprichting van nieuwe Verbonden Partijen is hiervoor een mogelijkheid, omdat de schaalgrootte van dergelijke dienstverlening in Parkstad Limburg de start kan zijn van een innovatieve diensteneconomie, inclusief een hernieuwde sociaal-culturele infrastructuur van servicewinkels.*

#### Reactie 11

De gezamenlijke aanpak van het arbeidsmarktbeleid is pas onlangs onderwerp van gesprek geweest. Daarbij speelde de begrenzing van de WGR+ gedachte. Weloverwogen is toen gekozen voor een uitvoeringsprogramma Kennis, Onderwijs, Arbeidsmarkt waarin alle Parkstad gemeenten participeren.

Samenwerking op het inkomensbeleid is in 2006 onderwerp van felle discussie geweest n.a.v. het plan van gedeputeerde Eurlings. In de praktijk is er regelmatig afstemmingsoverleg over beleid (Divosa, ambtelijk).

Conclusie: de strategische samenwerking binnen Parkstad krijgt langs proefondervindelijke weg steeds meer vorm en inhoud. Binnen die samenwerking is er steeds oog voor betrokkenheid van alle gemeenten. De bestuurlijke aandacht en eensgezindheid kan nu ook leiden tot voldoende sturend vermogen om de ambities op het gebied van arbeidsmarktbeleid (werkgelegenheid en sociale zaken, WSW, economische zaken en onderwijs) waar te maken. De kunst is nu juist te zorgen dat de gemeentelijke ambities op die terreinen leiden tot aanpassing van de uitvoerende organisaties (en niet andersom).

#### Aanbeveling 13

*Bij de inrichting van de bedrijfsvoering van een Verbonden Partij kan gekozen worden uit verschillende organisatorische modellen. Daarbij is vaak een onderscheid te maken tussen die organisatie, die hun (wettelijke) taak centraal stellen bij de inrichting van hun institutie, of de bedrijfsprocessen zo inrichten dat deze afgeleid zijn van de wensen en gedragingen van de burger als klant.*

*De gezamenlijke rekenkamercommissies zijn van mening dat de doelen van de samenleving en de burgers leidend zouden moeten zijn voor de bedrijfseconomische organisatie van Verbonden Partijen. Niet slechts het Wettelijk Kader is de opmaat voor de Verbonden Partij, maar het geheel van gemeentelijke doelstellingen en wettelijke doelstellingen rondom een bepaalde groep mensen in een bepaald programma.*

*Een klantgerichte organisatie is daardoor niet alleen in staat belangrijke maatschappelijke doelen te bereiken, ook de klant/burger vaart wel bij deze inrichting van de publieke dienstverlening, en de financiële situatie van de Verbonden Partij hoeft hier zeker niet onder te leiden. Dit laatste wordt tevens in sterke mate beïnvloedt door de innovatiekracht die uit gaat van een juiste behandeling van burgers/klanten in het domein van de private of publieke dienstverlening.*



Rekenkamercommissies Parkstad Limburg  
Dhr. S. Duindam  
Postbus 2960  
6401 DL HEERLEN

*De gezamenlijke rekenkamercommissies geven dan ook in overweging, om de voor- en nadelen te onderzoeken ten einde na te gaan of en onder welke voorwaarden Verbonden Partijen met betrekking tot het domein zorg, werk en inkomen met één gezamenlijke 'front-office' kunnen werken, net zoals dit op andere terreinen ook het geval is, of zou moeten zijn. Bovendien geeft zij in dit kader in overweging om te bezien in hoeverre op meerdere beleidsterreinen Verbonden Partijen een oplossing kunnen zijn voor het bedienen van de klant vanuit een één-loket perspectief. Het blijkt in de praktijk namelijk zeker goed te werken, of het nu grote (Rd4) of kleine Verbonden Partijen (Kompas) zijn*

#### Reactie 13

Onderzoek naar voor- en nadelen van 1 gezamenlijk front-office voor het domein zorg, werk en inkomen is niet nodig. Momenteel wordt er middels het Werkplein Parkstad Limburg op deze terreinen samen gewerkt. Gemeenten die achter beleidsmatige keuzes van de gemeente Heerlen staan, sluiten aan bij de dienstverlening van Heerlen. Daar waar gemeenten een eigen koers varen, blijft het mogelijk om hier uitvoering aan te geven. Op de thema's zorg, werk en inkomen lopen de politieke agenda's van de verschillende gemeenten niet altijd gelijk.

#### Aanbeveling 15

*De gezamenlijke rekenkamercommissie doen de aanbeveling scherp te letten op een logische invulling van de informatievoorziening aan de gemeenteraden en de planning- en controlcyclus van de Verbonden Partij. Dit betekent dat strategische overwegingen (programma's en doelstellingen) het beste op een andere moment besproken moeten worden dan de uitvoering van de doelstellingen in operationele zin. Op deze wijze haken beleid, uitvoering en besluitvorming beter in elkaar dan dat alles op één moment wordt besproken, omdat op dat moment te veel zaken door elkaar gaan lopen.*

*De voorschriften inzake gemeenschappelijke regelingen met betrekking tot het opstellen van een beleidsplan en begroting geven hiervoor al een aanzet, die het beste door de gemeenteraden gewoon gevolgd kunnen worden, waar het het beleid van Verbonden Partijen betreft. Op deze wijze kunnen ook Verbonden Partijen van een belangrijke toegevoegde waarde zijn, omdat er de tijd en ruimte is om invulling te geven aan nieuwe of veranderende doelstellingen van een gemeenteraad of de verbetering van de kwaliteit van de uitvoering.*

#### Reactie 15

Dit komt tevens ter sprake in de nieuwe nota Verbonden Partijen. We kunnen wel meegaan in deze gedachtegang.

#### Aanbeveling 17

*De gezamenlijke rekenkamercommissies vinden het verbod op het aanhouden van reserves door het Werkvoorzieningschap Oostelijk Zuid-Limburg en de GR Kredietbank Limburg niet bevorderlijk voor de duurzame uitoefening van de taken van een gemeente op het terrein van zorg, inkomen en werk. Zij constateert dat deze partijen op deze wijze worden beknot in haar innovatieve ontwikkeling. Zij geven de gemeenteraden dan ook in overweging om vermogensvorming bij het Werkvoorzieningschap en de GR*



Rekenkamercommissies Parkstad Limburg  
Dhr. S. Duindam  
Postbus 2960  
6401 DL HEERLEN

*Kredietbank Limburg toe te staan die in relatie staat tot de meerjarige doelstelling van de Verbonden Partij. Ongewenst spaargedrag wordt vervolgens afgeroomd via de begroting*

**Reactie 17**

Het al of niet mogelijk maken van vorming van reserves zou geen effect mogen hebben op de innovatieve ontwikkeling. Gewenste en/of noodzakelijke innovaties zouden met een goed onderbouwd plan moeten kunnen rekenen op financiële steun van de participanten. Reservevorming maakt de bedrijfsvoering minder transparant.

**Aanbeveling 18**

*In de praktijk betekent dit dat de Rekenkamercommissies voorstellen de voor- en nadelen te onderzoeken van of de strategische aansturing van de gemeenschappelijke regelingen met betrekking tot de Brandweer, Regionale Brandweer, GGD, Werkvoorzieningschap OZL en Rd4 (en Rd4 NV) op het niveau van de Parkstad-raad kan worden ingestoken. Het gaat hier om verbonden Verbonden Partijen op een regionaal uitvoeringsniveau, die door deze wijze van aansturing ook op het juiste niveau worden aangesproken.*

**Aanbeveling 19**

*Dit geldt ook voor de besloten vennootschappen, die vooral gericht zijn op het bijdragen aan een regionale economische of sociale infrastructuur. Daartoe behoren in ieder geval Liof, Licom, Kredietbank Limburg en Nazorg Limburg, al hoewel deze laatste zich vooral bezig houdt met de gevolgen van afgesloten economische perioden. Belangrijkste redenen om de voor- en nadelen te onderzoeken of deze partijen qua strategie verplaatst kunnen worden naar het Parkstad-Limburg niveau is de economische en sociale agenda die alle gemeenten op Parkstad-Limburg niveau gezamenlijk uitvoeren.*

**Reactie 18/19**

De noodzaak van een strategische aansturing van de gemeenschappelijke regelingen en besloten vennootschappen door een Parkstad-raad is onduidelijk. Er moet eerst gezorgd worden voor een goede operationele aansturing. De belangen van de directie van een regeling of een vennootschap zijn vaak anders dan de gemeentelijke/politieke belangen. Als hiertussen nog een schakel wordt geplaatst zou dit alleen maar leiden tot een extra verwijdering.

Vertrouwende u hiermede voldoende te hebben geïnformeerd,

~~B~~urgermeester en wethouders gemeente Heerlen



## **Nawoord Rekenkamercommissie Heerlen**

Allereerst dankt de Rekenkamercommissie het College voor haar uitgebreide antwoord ten aanzien van de voorgestelde aanbevelingen in het rapport “Het Verband met Verbonden Partijen”. Wij zijn verheugd te vernemen dat het College zich kan vinden in een groot deel van onze aanbevelingen en/of dat aanbevelingen al in werking zijn gezet.

Met betrekking tot de inhoud van uw reactie op aanbeveling 17 inzake reservevorming willen we nogmaals benadrukken dat er daarbij in onze optiek wel een duidelijke relatie met de meerjarige doelstelling van de Verbonden Partij zou moeten zijn.

Ten aanzien van aanbeveling 18 en 19 inzake de strategische aansturing van de gemeenschappelijke regelingen respectievelijk vennootschappen in het arbeidsmarktdomein geeft het College aan te verwachten dat dit zou leiden tot “een extra verwijdering”. De Rekenkamercommissie is evenwel van mening dat het de strategische aansturing ten goede zou kunnen komen als deze op het niveau van WGR+ zou worden neergelegd. Het lijkt ons daarom de moeite waard om de voor- en nadelen daarvan te onderzoeken.

De Rekenkamercommissie Heerlen verheugt zich op de discussie tussen Raad en College van B&W naar aanleiding van dit rapport. We hopen dat de Raad door dit onderzoek meer duidelijkheid heeft gekregen over Verbonden Partijen in de gemeente Heerlen.

# Bijlage 7: Bestuurlijke reactie op het rapport van de gemeente Kerkrade en het nawoord van de Rekenkamercommissie Kerkrade

## Bestuurlijke reactie op het rapport van de gemeente Kerkrade

Naar aanleiding van Uw verzoek om onze zienswijze kenbaar te maken betreffende het concept-rapport "Het verband met Verbonden Partijen", teneinde invulling te geven aan de bestuurlijke hoor en wederhoor, kunnen wij U als volgt berichten.

Allereerst moeten wij constateren, dat de reactie in het kader van "ambtelijke hoor", zoals kenbaar gemaakt bij schrijven van 27 juni 2007, met het oog op feitelijke onjuistheden, slechts ten dele geleid heeft tot aanpassingen, welke veelal ook nog niet consequent zijn doorgevoerd. Hiervoor vragen wij uw aandacht met het oog op de definitieve versie.

Het onderzoeksrapport heeft als ondertitel "Inventarisatie Verbonden Partijen in de Gemeenten Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Voerendaal en de WGR+ regeling Parkstad Limburg". Op basis hiervan bestond er bij ons college een bepaald verwachtingspatroon inzake het onderzoeksrapport. Echter na het lezen van de gebundelde aanbevelingen en overwegingen van de rekenkamercommissies ontstonden over dat verwachtingsbeeld de nodige twijfels. Terecht, zoals verder bleek bij het doornemen van de rapportage. Er is afgeweken van de oorspronkelijke onderzoeks-opzet. Als algemeen kader voor het onderzoek is gekozen voor een institutioneel-economische invalshoek en niet voor het meer traditionele, bestuurskundige normen-kader. Dit heeft tot gevolg, dat zo'n soort onderzoek nieuwe inzichten en andersoortige aanbevelingen kan opleveren, welke meer gerelateerd zijn aan en gericht zijn op de maatschappelijke uitkomsten/effecten van Verbonden Partijen. Bij de uitwerking wordt gekozen voor een overkoepelend kader, waarin de verschillende antwoorden gebundeld zijn vormgegeven. Dit alles conform de inzichten van de institutionele economie. Aan de hiervoren in het onderzoeksrapport weergegeven werkwijze kleefde het nadeel, dat op detailniveau de volledigheid van de inventarisatie niet geheel gewaarborgd is. Het college is van mening, dat het inzicht, dat verkregen wordt op basis van de meer traditionele, bestuurskundige benadering, een rol zou kunnen spelen in de te formuleren aanbevelingen op basis van de institutioneel-economische invalshoek. In dit licht bezien, zien wij het afwijken van de oorspronkelijke onderzoeksopzet als een niet gelukkige keuze.

Het zal duidelijk zijn, dat de nu voorliggende rapportage op vele punten van commentaar kan worden voorzien. Variërend van het plaatsen van vraagtekens tot het onderschrijven van passages. Wij zullen ons echter beperken tot de hoofdlijnen en met name de aanbevelingen en overwegingen nader beschouwen in de volgorde, zoals ze in de rapportage zijn opgenomen.

- De aanbevelingen, zoals aangegeven onder Raamwerk 1, kan ons college onderschrijven. Al in een eerder stadium is de raad toegezegd, dat er een nota Verbonden Partijen zou worden opgesteld. Het lijkt ons wel raadzaam om de discussie betreffende de nu voorliggende nota af te wachten, zodat gezien kan worden in hoeverre bepaalde aspecten betrokken dienen te worden in de gemeentelijke nota. Aan het "inventarisatiekader" zal daarin uiteraard ook aandacht worden besteed.
- Een aantal aanbevelingen bevestigt de actualiteit van bepaalde onderwerpen in "gemeenteland" en komt niet expliciet voort uit het onderzoek. Gedacht kan hierbij worden aan de verkoop van een bepaald aandelenbezit gekoppeld aan herinvesteringen, alsmede aan het aspect "één loketgedachte". Uiteraard worden deze aanbevelingen onderschreven. Een discussie over het verkopen van een aandelenbezit kan plaatsvinden bij de behandeling van de jaarrekening, doch ook op andere momenten kan de actualiteit daartoe aanleiding geven.
- Het ligt voor de hand om in de nota Verbonden Partijen, die periodiek geactualiseerd dient te worden, aandacht te besteden aan die verbonden partijen, waarbij sprake is van een geringe waarde van het aandelenbezit en een geringe aandacht van de gemeente. De aanbeveling, welke betrekking

heeft op het Technologie Park Herzogenrath, past daarin. Overigens behoort de gemeente niet tot de oprichters van het Technologie Park. De participatie, enige tijd na de oprichting, had primair een symbolische betekenis in het kader van de grensoverschrijdende samenwerking in Eurodeverband. In het verlengde hiervan (motieven voor oprichting c.q. participatie) merken wij op, dat ook fiscale aspecten een rol kunnen spelen om te komen tot de oprichting van een verbonden partij. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld D'r Pool BV. In de onderzoeksnota wordt dit aspect niet gemist.

□ Naar aanleiding van de dividenden van Rd4 wordt in overweging gegeven om een nota over de tariefstelling afvalstoffenheffing op te stellen. Dit om transparant te maken hoe met de dividenden van Rd4 in de gemeentelijke organisatie wordt omgegaan. Het opstellen van een dergelijke nota heeft volgens ons college alleen zin, indien de raad van mening is, dat er ook in onze gemeente sprake is van onduidelijkheid.

□ Gesteld wordt, dat in 2007 reeds begonnen is met het "scherper" stellen van de begroting van Rd4. Ons college ondersteunt de in dezen ingeslagen weg.

□ Betreffende het verrichten van een onderzoek naar de voor- en nadelen van het in gezamenlijkheid ontwikkelen van markten, waarbij een aantal nieuwe verbonden partijen een belangrijke rol zouden kunnen spelen, het volgende. Het college is van mening, dat de nodige terughoudendheid betracht dient te worden bij het opstarten van allerlei onderzoeken. Ten aanzien van diverse onderwerpen, die hier als voorbeeld genoemd worden, zijn of worden door verschillende instellingen en organisaties reeds initiatieven ontwikkeld. Daar waar het bij de gemeenten ontbreekt aan specifiek vereiste deskundigheden, zal een gemeentelijke participatie geen meerwaarde inhouden. Dit geldt ook voor nieuw op te pakken markten.

## Nawoord Rekenkamercommissie Kerkrade

Het college van Kerkrade heeft een uitgebreide reactie gegeven op het conceptrapport Het Verband Met Verbonden Partijen. Het college onderschrijft een groot aantal aanbevelingen, te weten de aanbevelingen vermeld onder de nrs. 1 t/m 8, 10, 12, 14 en 15. Bij een aantal aanbevelingen plaatst het college kanttekeningen c.q. vraagtekens. De aanbeveling een onderzoek te verrichten naar de voor- en nadelen om de strategische aansturing van verbonden partijen en vennootschappen in de arbeidsmarkt door de Parkstad-raad onderschrijft het college niet. Gelet hierop gaat de rekenkamercommissie in op deze reactie en de – met het oog op mogelijke vervolgacties – relevante kanttekeningen cq. vraagtekens. Tegen deze achtergrond wordt ingegaan op navolgende reacties.

1. de ambtelijke hoor (feitencheck)
2. de methodologische bemerkingen over het onderzoekkader
3. de nodige terughoudendheid/selectiviteit in acht te nemen bij het verrichten van vervolgonderzoeken
4. de voor- en nadelen in beeld te brengen van het in een integraal kader plaatsen van het arbeidsmarkt- en inkomensbeleid in Parkstad
5. de reservevorming bij verbonden partijen
6. een studie te verrichten naar de strategische aansturing van verbonden partijen en vennootschappen in het arbeidsmarktdomein
7. het initiatief tot vervolgonderzoek te leggen bij de relevante verbonden partijen.

### 1. De ambtelijke hoor.

Het onderzoeksrapport is voor een zgn. feitencheque voorgelegd aan de ambtelijke organisatie. Het college geeft aan, dat de ambtelijke reactie slechts ten dele geleid heeft tot aanpassingen. Voorzover kan worden nagegaan zijn de door de organisatie aangegeven feitelijke onjuistheden gecorrigeerd in het aan het college aangeboden rapport. Uitzondering hierop vormt de benaming Stadion Kerkrade N.V. De formele benaming luidt: Stichting Administratiekantoor Stadion Kerkrade N.V.

### 2. De methodologische opzet van het onderzoek.

Het college constateert dat in de onderzoeksopzet gekozen is voor een institutioneel economische invalshoek en niet voor het meer traditionele, bestuurskundige normenkader. Oorzaak hiervan is dat al in een vroeg stadium van het onderzoek bleek, dat aan een groot aantal basale zaken niet of onvoldoende werd voldaan. Zo was er geen Nota Verbonden Partijen en vertoonden de sturings- en verantwoordingsrelaties tekortkomingen; bijvoorbeeld inzake de informatievoorziening.. Hierdoor is het onderzoek, zoals het college terecht stelt, meer gerelateerd aan en gericht op de maatschappelijke uitkomsten/ effecten van Verbonden Partijen. De Rekenkamercommissie acht de conclusies van een dergelijke onderzoek evenwel van groot belang voor de kaderstellende en toezichthoudende rol van de gemeenteraad en staat derhalve achter de methodologische opzet.

### 3. Selectiviteit bij het verrichten van vervolgonderzoeken (aanbeveling 9).

De Rekenkamercommissie is met het college van oordeel, dat de nodige selectiviteit in acht moet worden genomen met betrekking tot het opstarten van vervolgonderzoeken. Naast het door het college vermelde argumenten speelt hierbij ook de werkdruk voor de ambtelijke organisatie een nadrukkelijke rol. Tegen die achtergrond kan de Rekenkamercommissie zich voorstellen, dat allereerst gewerkt wordt aan de aanbevelingen zoals aangegeven onder Raamwerk 1 om vervolgens de in de nota voorgestelde werkgroep in te stellen. Deze werkgroep heeft als opdracht te komen met – zoveel mogelijk gezamenlijke – voorstellen over concrete, passende vervolgacties.

### 4. De voor- en nadelen in beeld brengen van het in een integraal kader plaatsen van het arbeidsmarkt- en inkomensbeleid in Parkstad (aanbeveling 11).

Met betrekking tot deze aanbeveling stelt het college, dat initiatieven in dezen dienen te komen vanuit de in dit kader relevante verbonden partijen zelf. De Rekenkamercommissie deelt dit standpunt van het college niet. De commissie is van oordeel dat de gemeente een belangrijke regierol kan vervullen om partijen bij elkaar te brengen en te faciliteren ook als de gemeente bepaalde deskundigheid zelf niet in huis heeft. De gemeente heeft in het verleden op lokaal niveau laten zien deze regierol ook goed te kunnen vervullen. Daar bij kan met name gedacht worden aan Gaia Park.

5. De reservevorming bij Verbonden Partijen (aanbeveling 17)

De Rekenkamercommissie is bekend met het standpunt van de gemeenteraad om bij verbonden partijen het kweken van reserves niet toe te staan. De rekenkamercommissie onderschrijft dit standpunt voorzover dit tot ongewenst spaargedrag leidt. De hier bedoelde vermogensvorming dient uitdrukkelijk in relatie te staan met de meerjaarlijkse doelstelling. De Rekenkamercommissie kan zich dan ook vinden in de reactie van het college.

6. Een studie te verrichten naar de strategische aansturing van verbonden partijen in het arbeidsmarktdomein (aanbeveling 19)

Momenteel vindt de strategische aansturing in het arbeidsmarktdomein plaats door de voor de afzonderlijke gemeenschappelijke regelingen benoemde besturen. Het college acht een onderzoek naar de strategische aansturing op dit terrein niet zinvol. Het college is van oordeel dat het geen verschil uitmaakt of de Raden van Toezicht, Algemene en Dagelijkse Besturen voor de aansturing zorgdragen ipv de WGR + ( de Parkstad Raad). Die mening deelt de Rekenkamercommissie vooralsnog niet. Immers op WGR+ niveau worden alsdan zaken in samenhang bekeken, hetgeen mogelijk een versterking kan zijn voor de strategische aansturing/coördinatie. Aanbevolen wordt dan ook na te gaan of het zinvol is de strategische aansturing van de onderscheiden gemeenschappelijke regelingen in een en dezelfde bestuurlijke hand te leggen.

7. Het initiatief tot vervolgonderzoek te leggen bij de relevante verbonden partijen (aanbeveling 20)

Het college geeft in overweging het vervolgonderzoek te leggen bij de relevante verbonden partijen. De Rekenkamercommissie merkt op, dat gemeenten bij verbonden partijen zowel een bestuurlijk als een financieel belang hebben. Gesteld kan worden dat gemeenten alleen in verbonden partijen participeren als deze een toegevoegde waarde hebben. Verbonden partijen hebben echter ook hun eigen belangen, prioriteiten en focus. Daarom is het belangrijk – zoals ook aangegeven onder punt 4 – dat de gemeente als vertegenwoordiger van het algemeen belang de regie van deze netwerken in handen houdt en het netwerk adequaat registreert. Dit geldt in het bijzonder in situaties waarbij verbonden partijen publieke taken uitvoeren waarvoor de gemeente een zorgplicht heeft. Met name tegen deze achtergrond is de Rekenkamercommissie van mening, dat de initiatiefrol bij de gemeente moet liggen.



# Bijlage 8: Bestuurlijke reactie op het rapport van de gemeente Landgraaf en het nawoord van de Rekenkamercommissie Landgraaf

## Bestuurlijke reactie van de gemeente Landgraaf

Het College van B&W van de gemeente Landgraaf spreekt zijn waardering uit voor de voortvarendheid waarmee het rapport is opgesteld. Het rapport en de daarin opgenomen aanbevelingen passen uitstekend in het streven van het College om voor het einde van het jaar een nieuwe nota Verbonden Partijen te laten vaststellen door de Raad.

Wij beperken ons in onze zienswijze tot die aanbevelingen die ons als Gemeente landgraaf direct of indirect raken.

Een groot deel van de aanbevelingen wordt zondermeer onderschreven. Het betreft de aanbevelingen 1 (subsidiërelaties), 2 (register Verbonden Partijen), 4 (alternatieve aanwending dividend stromen), 5 (geringe boekwaarde aandelen), 8 (scherper stellen begroting RD4), 12 (vasthouden kennis bij oprichten Gemeenschappelijke Regeling) en 15 (synchronisatie P&C cyclus). Deze aanbevelingen, die zeker niet allemaal nieuw voor ons zijn, worden in de genoemde nota Verbonden Partijen qua opzet geborgd. De aanbeveling om de begroting van de RD4 jaarlijks scherper te stellen (aanbeveling 8) wordt al in de reguliere afstemming in de P&C cyclus met de RD4 in meegenomen. De aanbeveling tot het doen van een onderzoek naar de voor- en nadelen van het in een integraal regionaal kader plaatsen van het arbeidsmarkt- en inkomensbeleid in Parkstad Limburg (aanbeveling 11) onderschrijven wij maar zal dan vanzelfsprekend ook in Parkstad Limburg breed verband moeten worden opgepakt.

De aanbeveling tot het opmaken van een nota afvalstoffenheffing (aanbeveling 7) nemen wij voor kennisgeving aan, omdat wij jaarlijks in december al een gemeenteblad tarieven door de raad laten vaststellen.

Ten aanzien van het verbod tot reservevorming voor de ISD BOL (aanbeveling 16) merken wij op dat het verbod slechts tijdelijk van aard is (2 jaar). Deze keuze is analoog aan Parkstad-breed goedgekeurd beleid om reservevorming in de beginfase van een gemeenschappelijke regeling nog niet toe te staan. Op basis van een advies van de accountant over de noodzakelijke omvang van het weerstandsvermogen wordt na een tweetal jaren reservevorming toegestaan. In de begroting zit overigens wel al een structureel budget voor innovatie ICT. Ook deze aanbeveling nemen wij daarom voor kennisgeving aan.

Bij een aantal aanbevelingen willen wij enige kanttekeningen plaatsen. In een tweetal aanbevelingen wordt voorgesteld onderzoek te verrichten naar de voor-, nadelen en voorwaarden van het in gezamenlijkheid ontwikkelen van nieuwe markten (aanbeveling 9) en het vormen van een front-office voor het domein zorg werk en inkomen (aanbeveling 13). Bezien dient te worden in hoeverre Verbonden Partijen hierin en op andere beleidsterreinen, waar het één-loket perspectief aan de orde is, een rol kunnen spelen. In een tweetal andere aanbevelingen wordt aanbevolen onderzoek te doen naar de voor- en nadelen van de strategische aansturing op het niveau van de Parkstad-raad van de Gemeenschappelijke Regelingen (Regionale) Brandweer, GGD, Werkvoorzieningschap OZL en Rd4 (aanbeveling 18) en van de besloten en naamloze vennootschappen die bijdragen aan een regionale, economische of sociale infrastructuur (aanbeveling 19).

De gemeente Landgraaf heeft zich de afgelopen jaren telkens een voortrekker getoond voor wat betreft het initiëren, vormgeven en oprichten van Verbonden Partijen al dan niet in Parkstad verband. De ervaring van de laatste jaren leert ons dat het oprichten en aansturen van dit soort verbanden, veelal in de vorm van een gemeenschappelijke regeling, moeizaam verloopt. Het recent stopgezette initiatief tot samenwerking op ICT- gebied maar ook de actuele discussie over de invoering van DIFTAR bij de RD4 zijn hier voorbeelden van. Er blijken vaak weinig rationele argumenten te zijn om

niet te willen en te kunnen samenwerken. In de praktijk is het veelal een verschil in cultuur tussen de deelnemende gemeenten, die de oprichting en gezamenlijke aansturing van dit soort verbanden bemoeilijkt.

Een tweede opmerking die we in dit kader willen plaatsen is het recent in opdracht van de VNG gepubliceerde rapport "de eerste overheid" van de commissie van Aartsen. In dit rapport wordt gepleit voor een robuuste gemeente. Men stelt dat pluriformiteit in werkwijze, waaronder het inzetten van gemeenschappelijke regelingen, zorgt voor verdere versnippering, gebrek aan transparantie en overzicht en toename van de bestuurlijke drukte. De Wet gemeenschappelijke regeling kan worden afgeschaft aldus de commissie. De genoemde ervaringen van de afgelopen tijd en de conclusies in het rapport van de commissie van Aartsen maken dat wij als bestuur nu met enige terughoudendheid kijken naar die aanbevelingen gericht op de oprichting van nieuwe Verbonden Partijen of taakuitbreiding van bestaande Verbonden Partijen, gemeenschappelijke regelingen in het bijzonder. Wij zijn daarnaast van mening dat iedere activiteit, al dan niet strategisch van aard, onder te brengen bij Parkstad Limburg, altijd en volledig dient te passen in de regionale agenda van Parkstad Limburg. Realisatie van de regionale agenda staat voor Parkstad Limburg centraal. Alleen als dat het geval is achten wij aanvullend onderzoek naar de voor- en nadelen nuttig.

In het geval dat de Parkstad Limburg brede aanbevelingen gezamenlijk in werkgroep verband (raadsleden) worden aangepakt (aanbeveling 20) dient voor voldoende inhoudelijke expertise te worden zorg gedragen.

## Nawoord Rekenkamercommissie Landgraaf

Allereerst dankt de Rekenkamercommissie het College voor haar uitgebreide antwoord ten aanzien van de voorgestelde aanbevelingen in het rapport "Het Verband met Verbonden Partijen". Wij zijn verheugd te vernemen dat u zich kunt vinden in een groot deel van onze aanbevelingen, of dat aanbevelingen al in werking zijn gezet.

Ook op de punten waar u voorbehouden maakt ten aanzien van de aanbevelingen van de Rekenkamercommissies, kunnen wij u volgen in uw redenering. Immers, ook de Rekenkamercommissies beseft dat het veranderingstraject dat aan een aanbeveling verbonden is gemakkelijker is onderzocht en opgeschreven, dan dat zij ook kan worden uitgevoerd. De praktijk van alledag is zeer weerbarstig op sommige terreinen. Niettemin hopen wij met u ons steentje te kunnen bijdragen aan het slechten van enkele van deze barrières.

Een nadere nuance zouden wij wel willen aanbrenge bij uw opmerkingen over het rapport "de eerste overheid". Hoewel in het rapport een robuuste overheid wordt nagestreefd, zegt de economische theorie ten aanzien van collectieve goederen (één van de methodieken van dit onderzoeksrapport), dat geen enkele grens aan deze robuuste overheid kan zorgdragen voor het feit dat alle collectieve voorzieningen op ook op de juiste grootte zullen worden voortgebracht. Voorzieningen verschillen qua grootte en karakter en zullen soms op het niveau van de burger, soms op het niveau van de straat en anderzijds weer op het niveau van de wijk, de gemeente, de regio, de provincie, het rijk of europa georganiseerd moeten worden. Omdat voor collectieve voorzieningen specifieke karakteristieken gelden, die er voor zorgen dat een juridische afbakening altijd een arbitraire is, zullen er altijd samenwerkingsverbanden tussen overheden bestaan. Het afschaffen van de gemeenschappelijke regeling, het juridisch vehikel voor vele regionale collectieve goederen, zal altijd vragen om een alternatief, dat publiekrechtelijk georganiseerd zal moeten worden. Tenzij het Rijk of Zelfstandige Bestuursorganen dit gaan doen, doch dat is zeker niet in overeenstemming met de gedachte achter "de eerste overheid".

Wij begrijpen uw terughoudendheid op dit terrein, maar wijzen er op dat er geen echte alternatieven voor samenwerking (collectieve goederen) aanwezig zijn dan goed vormgegeven, democratisch gedragen, gemeenschappelijke regelingen. Investeren in een goede kwaliteit van deze regelingen, blijft dan ook een punt van oplettendheid volgens ons.

Tot slot: De rekenkamercommissie Landgraaf is blij met alle reacties uit de ambtelijke en bestuurlijke fase van hoor- en wederhoor. De rekenkamercommissie Landgraaf verheugt zich dan ook op de discussie tussen Raad en College van B&W, en hoopt dat de Raad meer duidelijkheid heeft gekregen over Verbonden Partijen in de gemeente Landgraaf.

# Bijlage 9: Bestuurlijke reactie op het rapport van de WGR+-regeling Parkstad Limburg en het nawoord van de Rekenkamercommissie Parkstad Limburg

## Bestuurlijke reactie op het rapport van de WGR+-regeling Parkstad Limburg

In uw schrijven van 11 juli 2007 verzocht u ons een bestuurlijke reactie te geven op de conceptrapportage “Het verband met verbonden partijen”. Onderstaand treft u deze aan voor wat betreft de voor Parkstad Limburg relevante aanbevelingen en overwegingen. Gelet op de vakantieperiode alsmede het uitvallen van de vergadering van 12 september 2007 van het Parkstad Bestuur, was het niet mogelijk om op kortere termijn op genoemde conceptrapportage te reageren. Wij vertrouwen in deze op uw begrip hiervoor.

### Raamwerk 1, Informatievoorziening over verbonden partijen.

De hieronder gerangschikte aanbevelingen en overwegingen achten wij niet relevant voor Parkstad Limburg. Door Parkstad Limburg zal geen Nota verbonden partijen worden opgesteld.

### Raamwerk 2, Bestuurlijk en financieel risico verbonden partijen.

onder 9:

(onderzoek naar de voor- en nadelen van het in gezamenlijkheid ontwikkelen van markten, waarbij een aantal nieuwe verbonden partijen een belangrijke rol zouden kunnen spelen).

Deze aanbeveling kan door PL worden onderschreven, indien en voor zover deze past in het kader van de door PL te realiseren doelstelling van economische structuurversterking.

onder 11:

*(in integraal regionaal kader plaatsen van arbeidsmarkt- en inkomensbeleid).*

Binnen het programma Economie is sprake van een deelprogramma “Kennis, Onderwijs en Arbeidsmarkt” dat tot doel heeft te komen tot een goed functionerende arbeidsmarkt en een hoogwaardige en toegankelijke kennis- en infrastructuur.

Op het gebied van inkomensbeleid bestaan er Parkstadbreed momenteel geen samenwerkingsvormen. Afgevraagd moet zich worden wat wordt bedoeld met inkomensbeleid en of dit wel een gemeentelijke taak is. Bij positieve beantwoording van deze vraag ware wellicht de haalbaarheid van een koppeling met arbeidsmarktbeleid te onderzoeken.

### Raamwerk 3, Netwerk en netwerkfunctie.

onder 12:

*(kwaliteit van geleverde producten en diensten is gebaat bij een goede opdrachtgever/opdrachtnemer – relatie; daarvoor is het noodzakelijk dat niet alle ambtenaren overgaan naar de verbonden partij op een bepaald domein).*

Wordt in principe onderschreven. Echter indien sprake is van overdracht van bevoegdheden naar een verbonden partij, kan het achterblijven van deskundigheid bij de overdragende partij minimaal zijn, mits de achterblijvende deskundigheid voldoende is om adequaat te kunnen controleren of toetsen.

onder 13:

(de doelen van de samenleving en de burgers moeten leidend zijn voor de bedrijfseconomische organisatie van verbonden partijen; moeten klantgericht zijn. Voor- en nadelen onderzoeken om te

bezien of één “front-office” m.b.t. het domein zorg, werk en inkomen mogelijk is. Tevens bezien of verbonden partijen een oplossing kunnen zijn voor het bedienen van de klant vanuit het één-loket perspectief).

Dienstverlening aan burgers en samenleving is leidend principe. Stroomlijning/uniformering van dienstverlening richting burgers is een over-all lovenswaardig doel, volgens welke ook verbonden partijen werkzaam kunnen zijn indien dit politiek haalbaar is.

onder 15:

(scherp letten op een logische invulling van de informatievoorziening aan de gemeenteraden en de planning- en controlcyclus van de verbonden partij; dus bij voorkeur strategische overwegingen (programma's en doelstellingen) niet tegelijkertijd bespreken met de uitvoering van de doelstellingen).

Het tijdig en volledig informeren van gemeenteraadsleden, opdat deze hun controlerende taak adequaat kunnen uitoefenen, is van wezenlijk belang en verdient dan ook voortdurende aandacht en alertheid. Het niet gelijktijdig bespreken van strategie en uitvoering kan worden onderschreven.

#### Raamwerk 4: Aansturing verbonden partijen.

onder 18:

(bezien wat de voor- en nadelen zijn om de strategische aansturing van de gemeenschappelijke regelingen m.b.t. de Brandweer, Regionale Brandweer, GGD, Werkvoorzieningschap OZL en RD4 (en RD4 NV) op het niveau van de Parkstad Raad in te steken).

*Het bezien of zaken niet pragmatischer kunnen worden geregeld verdient continu aandacht. De huidige constellatie van GR'n heeft echter zijn eigen totstandkomingsgeschiedenis. Tevens is het zo dat GR'n hun eigen (afwijkende) gebiedsindelingen hebben, hetgeen bundeling op Parkstad-schaal bemoeilijkt.*

*Vermelding van RD4 NV kan o.i. beter onder het volgende punt geschieden.*

onder 19:

(Voor- en nadelen onderzoeken om de strategische aansturing van de BV's en NV's die bijdragen aan een regionale economische- of sociale infrastructuur op het niveau van Parkstad Limburg in te steken (operationele aansturing blijft op gemeentelijk niveau). Voorbeelden zijn: Licom, Kredietbank Limburg, Nazorg Limburg. De belangrijkste reden voor verplaatsing qua strategie naar Parkstad Limburg niveau is de gezamenlijke economische en sociale agenda die alle gemeenten op Parkstad Limburg niveau voeren).

*De strategische aansturing van Parkstad Limburg omvat enkel de zgn. plus-taken op het gebied van economische structuurversterking.*

*Niet alle gemeenten die participeren in bijv. Licom en Kredietbank voeren deze agenda op Parkstad Limburg niveau. Zo nemen bij Licom ook Vaals, Valkenburg aan de Geul, Gulpen-Wittem en Nuth deel en zijn bij de Kredietbank bijv. de niet-Parkstadgemeenten Sittard-Geleen en Maastricht eveneens aangesloten.*

*Bundeling en integratie is ooit vanuit de provincie gestimuleerd; heeft echter nu geen prioriteit meer.*

onder 20:

(door gemeenteraden gezamenlijke werkgroep van raadsleden instellen om te komen tot – zoveel mogelijk gezamenlijke – voorstellen over concrete, passende vervolgacties aangaande bovenstaande aanbevelingen/overwegingen. Rekenkamercommissies zijn bereid een startbijeenkomst voor een dergelijke werkgroep te faciliteren.

Overwegingen bij deze aanbeveling:

aanbevelingen zijn geen recepten, maar moeten nader worden bediscussieerd/uitgewerkt; verbonden partijen bepalen in hoge mate of gemeentelijke doelen wel of niet worden bereikt, de gemeenteraden moeten hun sturende en controlerende rol in dit verband waar maken; veel verbonden partijen werken voor alle vijf de onderzochte gemeenten).

*Willen de aanbevelingen uit dit rapport praktische waarde krijgen, dan is het geven van een vervolg hieraan, leidend tot concrete resultaten, noodzakelijk.*

*Hierbij dienen dan ook raadsleden te worden betrokken uit die gemeenten die niet behoren tot de 5, doch die wel participeren in de betreffende verbonden partijen.*

*De vraag wordt dan, gelet op het niet gelijk lopen van de participatie aan de verbonden partijen, wie waarover wanneer aan tafel zal zitten (het gevaar van een Poolse landdag dreigt, derhalve is het beter om te ondernemen actie(s) te koppelen aan c.q. te laten plaatsvinden bij/door de betreffende verbonden partijen, daar waar ook de deskundigheid/betrokkenheid ligt.*

## **Nawoord Rekenkamercommissie Parkstad Limburg**

Allereerst dankt de Rekenkamercommissie het Dagelijks Bestuur voor haar uitgebreide antwoord ten aanzien van de voorgestelde aanbevelingen in het rapport "Het Verband met Verbonden Partijen". Het is inderdaad jammer, dat dit antwoord even op zicht moest laten wachten. Wij zijn verheugd te vernemen dat u zich kunt vinden in een groot deel van onze aanbevelingen die voor u relevant zijn, of dat aanbevelingen onderdeel uitmaken van uw kader van overwegingen.

Ook op de punten waar u voorbehouden maakt ten aanzien van de aanbevelingen van de Rekenkamercommissies, kunnen wij u volgen in uw redenering. Immers, ook de Rekenkamercommissie Parkstad Limburg beseft dat de vormgeving van samenwerkingsprojecten geen alledaagse sinecure is, en dat de uitwerking van aanbevelingen mede afhankelijk is van gedeelde opvattingen, beschikbare capaciteiten en dat partijen steeds in wisselende samenstelling samenkomen. Dat geldt zelfs voor de Rekenkamercommissies! De praktijk van alledag is zeer weerbarstig op sommige terreinen. Niettemin hopen wij met u ons steentje te kunnen bijdragen aan het slechten van enkele van deze barrières.

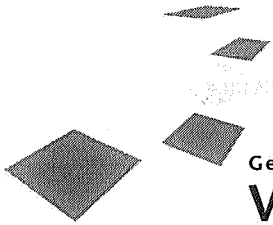
Een nadere nuance zouden wij wel willen aanbrengen bij uw opmerking over de verschillende deelnemende partijen aan samenwerkingsverbanden. Hoewel het praktisch klopt dat er soms meerdere gemeenten deelnemen in samenwerkingsverbanden, inclusief die van buiten Parkstad Limburg, zou dit de Parkstad Limburg deelnemers niet moeten weerhouden van een collectief optreden in Parkstad Limburg verband, als dit voor de deelnemers aan de WGR+-regeling efficiënt en effectief is. In zo'n geval wordt de plaats van de Parkstad-Limburg gemeenten eenvoudigweg ingenomen door Parkstad Limburg en kunnen de overige (veel kleinere) gemeenten nog steeds aanschuiven. De Rekenkamercommissie Parkstad Limburg beseft wel dat er dan wel sprake is van geheel andere politieke verhoudingen in een dergelijk samenwerkingsverband, doch een dergelijke beschouwing valt natuurlijk buiten de reikwijdte van het rekenkameronderzoek en de aanbevelingen van een Rekenkamercommissie.

Tot slot: De rekenkamercommissie Parkstad Limburg is blij met alle reacties uit de ambtelijke en bestuurlijke fase van hoor- en wederhoor. De wijze waarop deze fase is vormgegeven kan allicht nog verbeterd worden voor zowel de Rekenkamercommissie als de WGR+-regeling. De rekenkamercommissie ziet dit als een element van groei en verbetering van de wederzijdse relatie. De rekenkamercommissie Parkstad Limburg verheugt zich dan ook op de discussie tussen de Parkstadraad en het dagelijks bestuur van Parkstad Limburg, en hoopt dat de Raad meer duidelijkheid heeft gekregen over Verbonden Partijen in de regio Parkstad Limburg

# **Bijlage 10: Bestuurlijke reactie op het rapport van de gemeente Voerendaal en het nawoord van de Rekenkamercommissie Voerendaal**

**Bestuurlijke reactie op het rapport van de gemeente Voerendaal**





Gemeente  
**Voerendaal**

**Correspondentieadres**  
Postbus 23000  
6367 ZG Voerendaal  
Telefoon 045 - 575.33.99  
Telefax 045 - 575.11.95  
E-mail [info@voerendaal.nl](mailto:info@voerendaal.nl)  
[www.voerendaal.nl](http://www.voerendaal.nl)

Secretariaat rekenkamercommissies P.L.  
Open Universiteit, Athabasca 1.08  
t.a.v. drs J.M. Berkenbosch  
Postbus 2960  
6401DL HEERLEN

Uw brief van  
11 juli 2007  
Uw Kenmerk

Ons Kenmerk

Voerendaal  
15 augustus 2007

Onderwerp  
rapport verbonden partijen

Bijlagen

Geachte commissie,

Naar aanleiding van uw concept-rapport "het verband met verbonden partijen" merken wij het volgende op.

In tegenstelling tot wat u in uw concept-rapport stelt, is er bij de Kredietbank Limburg geen sprake van een WGR-regeling. De kleine gemeenten, zoals gemeente Voerendaal, zijn wel afnemer van diensten. Daartoe is met de Kredietbank Limburg een contract afgesloten.

Zoals wij u al eerder hebben meegedeeld, hebben het actualiseren van het register verbonden partijen inmiddels opgepakt en zullen dat dit jaar afronden. Daarvan lezen wij niets terug in uw concept-rapport. Ook constateren wij dat u met de andere opmerkingen die al eerder zijn gegeven, niets heeft gedaan.

Verder hebben uw concept-rapport voor kennisgeving aangenomen en wachten de uitkomst van uw overleg met de raad af.

BURGEMEESTER EN WETHOUDERS VAN VOERENDAAL,  
de secretaris, 

Raadhuisplein 1  
6367 ED Voerendaal  
Postbank 1031599  
Rabobank Voerendaal 15 48 00 988  
ABN-AMRO Bank Voerendaal 44 81 46 495  
B.N.G. 28.50.08.927

Behandelend Ambtenaar  
Peter Luijten



Parkstad Limburg

## **Nawoord Rekenkamercommissie Voerendaal**

Allereerst dankt de Rekenkamercommissie het College voor haar reactie op het rapport "Het Verband met Verbonden Partijen", hoewel deze kort en bondig is. Het College geeft uitsluitend enkele opmerkingen m.b.t. de bevindingen en gaat niet in op de conclusies en aanbevelingen in het rapport. Het overleg met de raad wordt daartoe afgewacht. We gaan hierbij kort op de opmerkingen in.

De Kredietbank Limburg BV is feitelijk een uitvoeringsorganisatie van een gemeenschappelijke regeling inzake Sociale Kredietverlening en Schuldhulpverlening (zie ook de bijlage bij het rapport). In het conceptrapport is de correctie toegepast, dat gemeente Voerendaal geen lid is van de gemeenschappelijke regeling, maar slechts diensten afneemt.

Ten aanzien van uw opmerkingen over het register, wijst de Rekenkamercommissie er op dat aan het begin van het onderzoek (februari 2007) geen sprake was van een Nota Verbonden Partijen of Register in de gemeente Voerendaal. Dat heeft zij ook vermeld in het rapport. Het is een goede zaak dat er inmiddels bijna een dergelijk Register beschikbaar is doch daarmee blijft de oorspronkelijke constatering overeind.

Verder constateert het College dat niets is gedaan met andere opmerkingen die al eerder zijn gedaan. Daarmee doelt het college op de opmerkingen die in de ambtelijke reactie naar voren zijn gekomen. Aangezien de ambtelijke reactie niet in deze rapportage is opgenomen is het niet praktisch om daar in dit verband in detail op in te gaan. Voor zover de ambtelijke reactie betrekking had op feitelijkheden en naar onze mening tot aanpassing moest leiden heeft dat ook plaatsgevonden. Desgevraagd kunnen wij dat nader toelichten.

De Rekenkamercommissie Voerendaal verheugt zich op de discussie tussen Raad en College van B&W naar aanleiding van dit rapport. We hopen dat de Raad door dit onderzoek meer duidelijkheid heeft gekregen over Verbonden Partijen in de gemeente Voerendaal.

# Bijlage 11: Samenstelling Rekenkamercommissies

## **Rekenkamercommissie Brunssum**

*Voorzitter:*

Dhr Drs. E.J.M. Lemmens (Etienne)

*Interne leden:*

Dhr. M.T. de Bruijn (Rien)

Dhr. L.P.G. Peters (Leo)

Dhr. R.J.A. Wullschleger (Ruud)

*Externe leden:*

Dhr Ing. J.M.H. Lemmens MSc MBA (Joop)

Dhr Drs. J.M.M. Rempelberg RC, (Jos)

## **Rekenkamercommissie Heerlen**

*Voorzitter:*

Dhr Mr. drs. J.C.M.G. van Eijs RA RC CPC (John)

*Interne leden:*

Dhr Drs. J.P. Bertholet (Jan)

Dhr. E.H.J. Bus (Edwin)

Dhr. M.S. Rahnama'i (Sajjad)

*Externe leden:*

Dhr J.M.P. Essers MBA (Jean-Paul)

Mr. C. Hermens, (Cees)

## **Rekenkamercommissie Kerkrade**

*Voorzitter*

Dhr J.J.M. Sniijders (Jan)

*Interne Leden*

Dhr. A.M.J. von Kann (Twan)

Dhr. W.J. Heijltjes (Winand)

*Externe leden*

Dhr. drs. W.H.M. Verbeeten.(Wim)

Dhr. drs. J.C.M.G. van Eijs RA RC (John)

Dhr. mr. L.M.C. Cloudt MBA (Loek)

## **Rekenkamercommissie Landgraaf**

*Voorzitter:*

Dhr Drs. E.J.M. Lemmens (Etienne)

*Interne leden:*

Dhr Drs. A.N.G.J. Boumans (Dré)

Dhr. P.J.C. Mevissen (Patrick)

Dhr. M.W. Geutjes (Rien)

*Externe leden:*

Dhr Ing. J.M.H. Lemmens MSc MBA (Joop)  
Dhr R.L.P Stevelmans AA (Rob)

**Rekenkamercommissie Parkstad-Limburg WGR+**

*Voorzitter:*

Dhr Dr. S. Duindam (Simon)

*Interne leden:*

Dhr. Ir. A.G. Coumans (Andre)  
Dhr. Drs H.J.S.M. Broers (Servie)  
Dhr Ir. K.M. Wolff (Karel)

*Externe leden:*

Mw. Mr. G. C.A.M. Dolstra-van der Oord (Gaby)  
Dhr Drs. J.M.M. Rempelberg RC, (Jos)

**Rekenkamercommissie Voerendaal**

*Voorzitter:*

Dhr Mr. drs. J.C.M.G. van Eijs RA RC CPC (John)

*Interne leden:*

De rekenkamercommissie Voerendaal kent geen interne leden.

*Extern leden:*

Mw Mr. G.C.A.M. Dolstra-van der Oord (Gaby)  
Dhr J.M.P. Essers MBA (Jean-Paul)  
Dhr Mr. C. Hermens, (Cees)