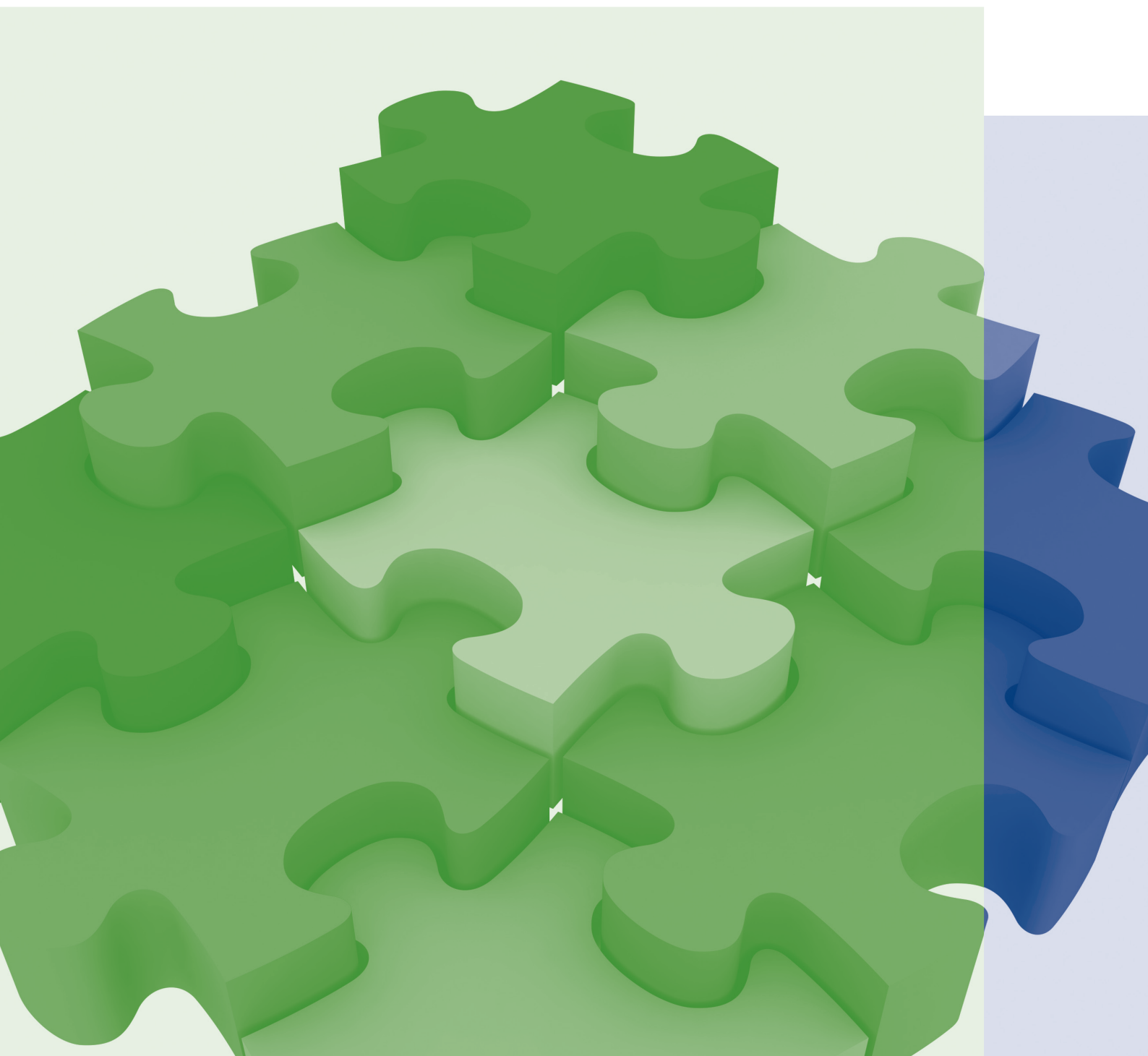




*randstedelijke* rekenkamer

Flevoland • Noord-Holland • Utrecht • Zuid-Holland



Beleid en praktijk met betrekking tot  
verbonden partijen - *Provincie Zuid-Holland*

# **Beleid en praktijk met betrekking tot verbonden partijen**

Een onderzoek naar de opvolging van eerdere (Rekenkamer)aanbevelingen en verdere verbeteringsmogelijkheden voor de provincies

Provincie Zuid-Holland

Amsterdam, juli 2015



## Voorwoord

---

In de missie van de Randstedelijke Rekenkamer staan twee doelen centraal: het verbeteren van het provinciaal bestuur en het versterken van de publieke verantwoording. Met dat doel voor ogen doen wij onderzoek en formuleren we conclusies en aanbevelingen. Maar daar blijft het niet bij. Van belang is immers ook welk vervolg er wordt gegeven aan de aanbevelingen en in hoeverre op het onderzochte gebied verbeteringen plaatsvinden. Daarom voert de Rekenkamer doorwerkingsonderzoeken uit waarbij, rekening houdend met de benodigde periode voor implementatie van de gewenste verbeteringen, weer eens de thermometer in een onderwerp wordt gestoken.

De Rekenkamer heeft in 2007 onderzoek gedaan naar Verbonden partijen. Dit is inmiddels acht jaar geleden en het onderwerp is nog steeds zeer relevant. In deze acht jaar hebben de vier Randstadprovincies overigens zelf ook aanvullende onderzoeken of audits uitgevoerd of laten uitvoeren naar de verbonden partijen. Op basis van deze verschillende onderzoeken heeft de Rekenkamer nu een meta-onderzoek uitgevoerd waarbij de vier Randstadprovincies met elkaar worden vergeleken. Het beleid en de praktijk met betrekking tot verbonden partijen zijn in beeld gebracht aan de hand van de vier aspecten van 'good governance': sturing, beheersing, verantwoording en toezicht.

Tijdens de laatste programmaraadbijeenkomst van de vorige Statenperiode (eindigend in het voorjaar van 2015) hebben de vier Randstadprovincies unaniem geadviseerd een doorwerkingsonderzoek op dit gebied uit te voeren. In april heeft u de onderzoeksopzet ontvangen en nu voor het zomerreces vindt de publicatie plaats. Dit was mede mogelijk door een goede medewerking vanuit de provincies en een versnelde wederhoorprocedure. Voor het onderzoek is documentenonderzoek gedaan en zijn interviews gehouden met medewerkers van de provincie. Wij willen de geïnterviewden hartelijk danken voor de bijdrage aan dit onderzoek.

Het onderzoek is uitgevoerd door Twynstra Gudde, onder leiding van drs. Linda Voetee (adjunct-directeur/senior projectleider).

dr.ir. Ans Hoenderdos-Metselaar MBA  
bestuurder/directeur Randstedelijke Rekenkamer

# Inhoudsopgave

<b>Conclusies en aanbevelingen .....</b>	<b>4</b>
<b>Reactie Gedeputeerde Staten .....</b>	<b>6</b>
<b>Nawoord Rekenkamer .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Inleiding.....</b>	<b>8</b>
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Probleemstelling.....	8
1.3 Onderzoeksaanpak en -verantwoording .....	9
<b>2. Bevindingen provincie Zuid-Holland.....</b>	<b>11</b>
2.1 Beleid verbonden partijen .....	12
2.2 Governance verbonden partijen.....	13
2.2.1 Sturen .....	13
2.2.2 Beheersen .....	14
2.2.3 Verantwoorden .....	15
2.2.4 Toezicht houden .....	15
<b>3. Vergelijkende analyse.....</b>	<b>16</b>
<b>BIJLAGE A Aandachtspunten uit eerdere onderzoeken .....</b>	<b>22</b>
<b>BIJLAGE B Opvolging aanbevelingen en leerpunten.....</b>	<b>25</b>
<b>BIJLAGE C Overzicht verbonden partijen provincie Zuid-Holland .....</b>	<b>31</b>
<b>BIJLAGE D Literatuurlijst .....</b>	<b>33</b>
<b>BIJLAGE E Lijst geïnterviewde personen.....</b>	<b>34</b>

# Conclusies en aanbevelingen

**Centrale onderzoeksvraag:** Welke verbeteringen zijn mogelijk in het beleid inzake de verbonden partijen en de praktijkinvulling daarvan?

De centrale onderzoeksvraag wordt beantwoord aan de hand van de volgende twee deelvragen:

1. Welke doorwerking hebben de provincies gegeven aan de aanbevelingen uit eerder Rekenkameronderzoek en eigen onderzoek naar verbonden partijen?
2. Waar kunnen de Randstadprovincies van elkaars onderzoeken, beleid en praktijk leren?

## Algemene conclusie voor de provincie Zuid-Holland:

### Doorwerking onderzoek Randstedelijke Rekenkamer 2007 en onderzoek Zuid-Holland 2014

De provincie Zuid-Holland heeft opvolging gegeven aan de aanbevelingen uit het onderzoek *Verbonden partijen verkend 2007* van de Randstedelijke Rekenkamer (ZH10). In de afgelopen periode is de beleidsnota verbonden partijen geactualiseerd. Hoewel de deelname aan bestaande verbonden partijen niet structureel wordt geëvalueerd, komt de deelname jaarlijks aan de orde bij het opstellen van de paragraaf verbonden partijen. De deelname in het aantal verbonden partijen is, conform de inzet van het college van Gedeputeerde Staten, in de afgelopen periode teruggebracht. De vertegenwoordiging van leden van het college van Gedeputeerde Staten in een Raad van Commissarissen wordt tot een minimum teruggebracht.

De provincie Zuid-Holland zal voor zover mogelijk ook opvolging geven aan de aanbevelingen uit het eigen onderzoek *Inzet van Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen* uit 2014 (ZH2).

### Leerpunten onderzoeken andere Randstadprovincies/overheden

Vanuit de onderzoeken in de andere Randstadprovincies kan verder worden geconstateerd dat de provincie Zuid-Holland haar rol als 'opdrachtgever' en 'eigenaar' van verbonden partijen helder heeft georganiseerd. Over het algemeen geeft de provincie Zuid-Holland, zowel bestuurlijk als ambtelijk, actief invulling aan de governance rondom verbonden partijen. Die invulling kan op onderdelen worden geoptimaliseerd (actief aandeelhouderschap, differentiatie handelingsrepertoire<sup>1</sup> en samenwerking mede-eigenaren). Verder kan het risicomanagement nog worden verbeterd en kan de exit-strategie bij met name privaatrechtelijke verbonden partijen meer transparant worden gemaakt.

De paragraaf verbonden partijen heeft een relatief hoge informatiewaarde, maar die kan verder worden verhoogd.

### Samenvattende verbeterpunten

De belangrijkste mogelijkheden voor verdere verbetering van het beleid en de governance rondom verbonden partijen voor de provincie Zuid-Holland zijn (zie voor een volledig overzicht bijlage B):

1. Verder invulling geven aan 'actief aandeelhouderschap' van privaatrechtelijk verbonden partijen. Daarbij gaat het onder meer om het optimaal benutten van de ruimte voor aandeelhouders binnen het

<sup>1</sup> Het handelingsrepertoire heeft betrekking op de vraag *hoe* invulling wordt gegeven aan de rol als 'opdrachtgever' en vooral 'eigenaar' (eisen aan sturen, beheersen en toezicht houden). In de *Audit verbonden partijen* van de provincie Utrecht is een handelingsrepertoire voor 'business as usual' en een additioneel handelingsrepertoire bij inhoudelijke of financiële vraagstukken uitgewerkt.

vennootschapsrecht en het structureel onderbrengen van het aandeelhouderschap bij de eigenaar-gedeputeerde. Inspiratie daarvoor kan worden opgedaan bij de een recent onderzoek van de Algemene Rekenkamer, *De Staat als aandeelhouder* (1).

2. Het risicomanagement verbeteren door ook de risico's in kaart te brengen vanuit het oogpunt van de provinciale doelen c.q. de gemaakte prestatieafspraken.
3. De exit-strategie meer transparant maken (vooral bij privaatrechtelijke verbonden partijen).
4. Bewust differentiëren van het handelingsrepertoire, afhankelijk van onder meer het 'stadium' van een verbonden partij, de beleidsmatige vraagstukken, de financiële risico's en de 'extra pet' als de gedeputeerde tevens voorzitter is van het dagelijks en algemeen bestuur van een (publiekrechtelijk) verbonden partij.
5. Verder invulling geven aan de samenwerking met mede-eigenaren.
6. Verder verhogen van de informatiewaarde van de paragraaf verbonden partijen, door informatie op te nemen over de door de verbonden partijen geleverde prestaties en de realisatie van de provinciale doelen.

De laatste twee verbeterpunten worden door de provincie Zuid-Holland intussen opgepakt.

#### **Aanbevelingen aan Provinciale Staten**

1. Vraag Gedeputeerde Staten om invulling te geven aan de verbeterpunten uit dit doorwerkingsonderzoek.
2. Vraag Gedeputeerde Staten om over een jaar te rapporteren over de bereikte voortgang en de geboekte resultaten met betrekking tot de opgepakte verbeterpunten uit dit doorwerkingsonderzoek.

## Reactie Gedeputeerde Staten

---

GS menen dat de bevindingen van de Randstedelijke Rekenkamer in het onderhavige rapport een herkenbaar beeld geven van het beleid en de praktijk met betrekking tot verbonden partijen. Met gepaste voldoening stellen zij vast dat de provincie Zuid-Holland goed presteert op dit beleidsterrein, ook in vergelijking met de andere drie provincies die in het onderzoek zijn betrokken.

Uiteraard zijn verbeteringen mogelijk. GS zullen dan ook de eerste vier aanbevelingen uit de samenvattende verbeterpunten (blz. 4 van het rapport) oppakken en meenemen in het traject van de actualisatie van de beleidsnota verbonden partijen. Inzake de vierde aanbeveling willen wij over het aandachtspunt 'handelingsrepertoire' opmerken dat bij verbonden partijen waarbij het accent ligt op het beheer, twee provinciale vertegenwoordigers in het Algemeen Bestuur niet noodzakelijk zijn. Een dergelijke vertegenwoordiging is wel nodig bij verbonden partijen in oprichting dan wel bij issues met eventuele grote (financiële) consequenties. De vijfde en zesde aanbeveling zijn, zoals de Randstedelijke Rekenkamer zelf aangeeft, intussen al opgepakt. Komend jaar wil de provincie op dit punt een verbetering realiseren.

Hoogachtend,

R.A.M. van der Sande  
Gedeputeerde provincie Zuid-Holland



## Nawoord Rekenkamer

---

De Rekenkamer dankt GS voor hun reactie. Wij zijn verheugd dat GS aangeven dat zij de bevindingen in het rapport herkennen en de verbeterpunten zullen oppakken. De reactie van GS geeft geen aanleiding tot het maken van nadere opmerkingen.

De Rekenkamer ziet met belangstelling de reactie van PS op het onderzoek tegemoet.





# HOOFDSTUK 1

## Inleiding

---

### 1.1 Aanleiding

Verbonden partijen zijn organisaties waarin de provincie een bestuurlijk én een financieel belang heeft, bijvoorbeeld recreatieschappen, ontwikkelingsmaatschappijen, omgevingsdiensten en nutsbedrijven. Bij de deelname aan en/of oprichting van een verbonden partij spelen een aantal afwegingen een rol. Zo komen verbonden partijen in verschillende vormen voor (o.a. vennootschappen, gemeenschappelijke regelingen, stichtingen), elk met hun eigen voor- en nadelen op thema's als de (aan)sturing en opdrachtgeverschap, (risico) aansprakelijkheid, invloed GS/PS etc.

In 2007 heeft de Rekenkamer het onderzoek 'Verbonden partijen verkend' uitgevoerd. Het rapport van de Rekenkamer gaat in op verschillende afwegingen rondom verbonden partijen, waaronder de afweging bij oprichting van / deelname aan verbonden partijen, de sturing en verantwoording van verbonden partijen en de provincie als aandeelhouder. Tijdens de laatste programmaraadbijeenkomst van de vorige Statenperiode (eindigend in het voorjaar van 2015) hebben de vier Randstadprovincies unaniem geadviseerd een doorwerkingsonderzoek op dit gebied uit te voeren.

Naast het onderzoek van de Randstedelijke Rekenkamer zijn in alle vier Randstadprovincies ook andere onderzoeken of audits uitgevoerd naar de verbonden partijen. Op basis van deze verschillende onderzoeken heeft de Rekenkamer nu een meta-onderzoek uitgevoerd waarbij de vier Randstadprovincies met elkaar worden vergeleken, onder meer op het punt van de doorwerking van de aanbevelingen uit 2007.

### 1.2 Probleemstelling

Het doel van het onderzoek is inzicht bieden in de doorwerking van eerder verricht onderzoek naar verbonden partijen; dit vooral vanuit de vraag waar verbeteringen mogelijk zijn in het beleid inzake verbonden partijen. De intentie is ook geweest om de provincies de mogelijkheid te bieden van elkaars beleid en aanpak te kunnen leren.

In het onderzoek is allereerst de omvang van de problematiek (het voorkomen van het beleids- en uitvoeringsinstrument verbonden partijen) in de vier provincies in beeld gebracht en heeft er een inventarisatie van de verbonden partijen plaatsgevonden. Vervolgens zijn we, op basis van uitkomsten van de onderzoeken die in de afgelopen jaren in de Randstadprovincies zijn uitgevoerd, nagegaan in hoeverre de conclusies en aanbevelingen (nog) aan de orde zijn in de desbetreffende en/of andere Randstadprovincies. In het onderzoek stond hypothese-toetsing centraal. Het onderzoek bestond uit bestudering van aangeleverd (onderbouwings)materiaal en uit interviews met ambtenaren en een enkele bestuurder bij de provincies. Er heeft geen onderzoek plaatsgevonden bij de verbonden partijen zelf.

**Onderzoeksvraagstelling:** Welke verbeteringen zijn mogelijk in het beleid inzake de verbonden partijen en de praktijkinvulling daarvan?

### 1.3 Onderzoeksaanpak en -verantwoording

De basis voor het huidige onderzoek is gelegen in de volgende vijf eerder verrichte onderzoeken:

1. *Onderzoek Randstedelijke Rekenkamer 2007 (alle vier Randstadprovincies) – Verbonden partijen verkend*
2. *Onderzoek provincie Flevoland 2010 – Verbeteren in Verbinden (217a onderzoek)*
3. *Onderzoek provincie Noord-Holland 2014 – Evaluatie Verbonden Partijen*
4. *Onderzoek provincie Utrecht 2014 – Audit Verbonden Partijen (217a onderzoek)*
5. *Onderzoek provincie Zuid-Holland 2014 – Inzet Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen.*

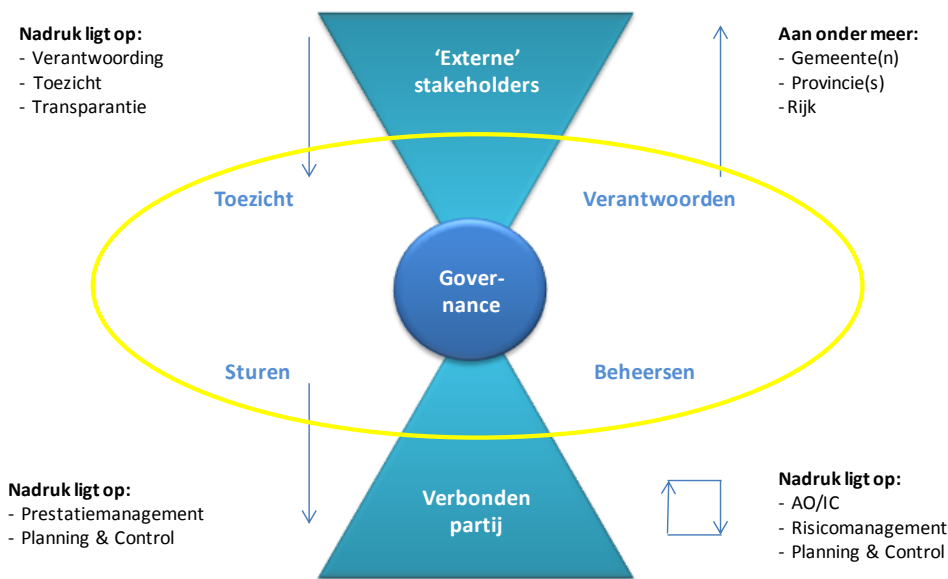
De aanbevelingen uit deze onderzoeken zijn vertaald naar aandachtspunten om beleid en praktijk van provincies met betrekking tot verbonden partijen te beoordelen.

De relatie tussen provincie en verbonden partijen wordt doorgaans gezien en geanalyseerd als een governancevraagstuk. Van belang voor het onderzoek is dat aandachtspunten zijn geordend naar de vier invalshoeken van governance die ten aanzien van verbonden partijen gebruikelijk worden gehanteerd.

Dit zijn de volgende invalshoeken:

- *sturing*: op welke wijze geeft de provincie strategisch richting aan de verbonden partij (op de te bereiken publieke doelen)? Dit governance-aspect adresseert de rol van de provincie als opdrachtgever van de verbonden partij. Het sturingsvraagstuk bij verbonden partijen gaat om de beantwoording van de vraag 'wat willen we nou echt dat de verbonden partij voor ons doet?'. Het gaat er hierbij om om met de verbonden partijen afspraken te maken (en deze afspraken te doen naleven) over de realisatie van doelen, resultaten en bijdragen die zij leveren aan provinciale opgaven. Daarvoor is het nodig dat helder is hoe de provincie komt tot keuzes om verbonden partijen op te richten of om te participeren. En dat het duidelijk is hoe ze de sturingsrelatie invult.
- *beheersing*: welke maatregelen en procedures neemt/volgt de provincie zodat zij er zeker van kan zijn dat de verbonden partij bedrijfsmatig goed functioneert? Dit adresseert de rol van de provincie als eigenaar van de verbonden partij. Het beheersingsvraagstuk bij verbonden partijen gaat om het actief (bij)sturen op de gemaakte afspraken met verbonden partijen vanuit de eigenaarsrol en daarmee de financieel/organisatorische aspecten (een gezond bedrijf met een solide continuïteitsperspectief).
- *verantwoording*: op welke wijze vindt verantwoording plaats over de rechtmatigheid van de bestedingen, de doelmatigheid en de prestaties? Bij dit aspect van governance gaat het vooral om verantwoordingsinformatie van de verbonden partijen over de behaalde resultaten, dan wel inspanningen die zij moet leveren. En om verantwoordingsinformatie over de doelmatige en rechtmatige inzet van provinciale middelen.
- *toezicht*: op welke wijze houdt de provincie toezicht op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken bij de verbonden partij? Het toezichtsvraagstuk gaat vooral om de bestuurlijke vertegenwoordiging in cq betrokkenheid bij de publieke en private verbonden partijen.

Deze governance dimensies kunnen we als volgt in een figuur weergeven. Als 'externe stakeholders' gaat het in de context van dit onderzoek louter om de provincie als eigenaar en opdrachtgever van de verbonden partij.



**Figuur 1. Dimensies van governance**

Om Provinciale Staten een zo compleet mogelijk beeld te geven, zijn de aandachtspunten (onder ‘verantwoording’) op enkele punten aangevuld met relevante, maar in eerdere onderzoeken ontbrekende, onderwerpen. Dit is gebeurd op basis van eerdere onderzoeken bij andere overheden (zoals gemeenten Amersfoort en Eindhoven) en de bredere literatuur over governance van verbonden partijen.

Het volledige overzicht van aandachtspunten is opgenomen in bijlage A.

De informatieverzameling is, zoals eerder al aangegeven, gebeurd door middel van bestudering van documenten van de provincies en interviews met ambtenaren en een enkele bestuurder van de provincies. De documenten waar informatie of bevindingen op zijn gebaseerd zijn als bronnen vermeld in de tekst. Informatie of bevindingen uit interviews zijn niet expliciet voorzien van een bronvermelding in verband met de mogelijke herleidbaarheid tot individuele personen.

In het vervolg van deze rapportage zijn de bevindingen voor de provincie Zuid-Holland opgenomen. Voor de aanbevelingen met betrekking tot Zuid-Holland uit de eerder verrichte onderzoeken zijn we nagegaan of ze nog steeds van toepassing zijn en of de aanbevelingen zijn overgenomen en uitgevoerd. Het onderzoek *Inzet Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen* is evenwel van zeer recente datum en bij de toetsing van de opvolging van de aanbevelingen is hiermee rekening gehouden. In 2014 heeft de provincie ook nog een onderzoek laten doen naar de Omgevingsdiensten van Zuid-Holland (Twynstra Gudde, *Evaluatie Omgevingsdiensten Zuid-Holland, 2014*). Dit onderzoek was gericht op een 'halfweg-evaluatie' van de Omgevingsdiensten, zoals die tussen januari 2011 en maart 2013 van start zijn gegaan. Het was geen onderzoek naar verbonden partijen in de breedte, zoals de andere onderzoeken. Dit onderzoek is daarom buiten het nu verrichte doorwerkingsonderzoek gehouden.

Wat betreft de aanbevelingen uit de onderzoeken van de andere drie Randstadprovincies is nagegaan of de conclusies en aanbevelingen ook voor Zuid-Holland van toepassing (kunnen) zijn en daarmee nuttige leerpunten voor de provincie kunnen bevatten.

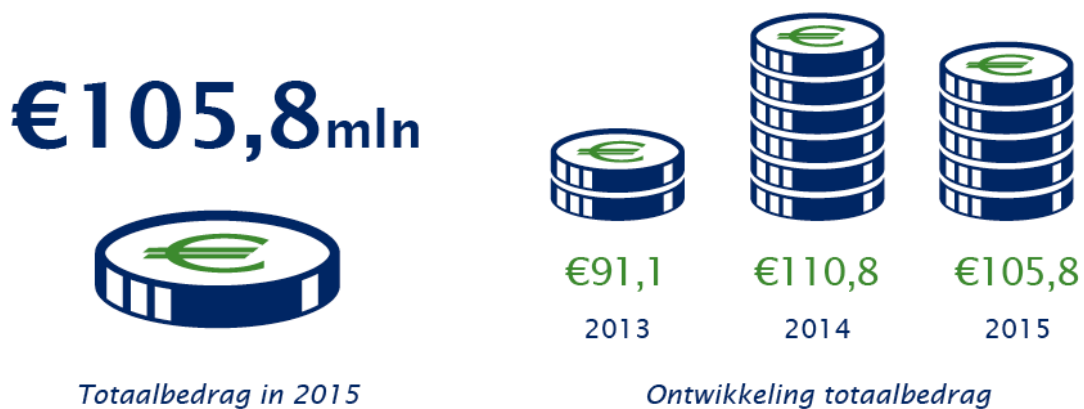
Een totaaloverzicht wat betreft de opvolging van aanbevelingen en leerpunten is opgenomen in bijlage B.

# HOOFDSTUK 2

## Bevindingen provincie Zuid-Holland

*Dit hoofdstuk bevat de bevindingen over het beleid en de governance rondom verbonden partijen in de provincie Zuid-Holland.*

De provincie Zuid-Holland kent een relatief ruim aantal verbonden partijen (zie voor een volledig overzicht bijlage C). Volgens de *Begroting 2015* is de grootste deelnemersbijdrage die aan de Omgevingsdiensten. De grootste deelnemingen zijn die in InnovationQuarter, Proav en de Bank Nederlandse Gemeenten (ZH3).



**Figuur 2. Verbonden partijen provincie Zuid-Holland (conform *Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten* (5)) (Provincie Zuid-Holland, ZH3, ZH6, ZH8)**

## 2.1 Beleid verbonden partijen

De provincie Zuid-Holland heeft in 2012 de *Beleidsnota verbonden partijen 2013-2016* vastgesteld (ZH7, een actualisatie van de *Beleidsnota verbonden partijen 2008-2011* (ZH9)). (In 2015 start wederom een actualisatie van de beleidsnota verbonden partijen). De beleidsnota verbonden partijen bevat een besliskader voor het aangaan van een nieuwe deelname in een verbonden partij dat bestaat uit vier stappen:

- Is er sprake van een publiek belang dat door de provincie behartigd moet worden?
- Kan de provincie, in de hoedanigheid van publiekrechtelijke rechtspersoon, zelf het publieke belang behartigen?
- Kan de provincie de bestuurlijke en financiële verantwoordelijkheid beter overdragen aan een andere publiekrechtelijke organisatie?
- Het oprichten van of deelnemen in een besloten vennootschap, naamloze vennootschap, commanditaire vennootschap, stichting en vereniging.

Het beleidsuitgangspunt is dat de provincie Zuid-Holland niet overgaat tot de oprichting van of de deelneming in een privaatrechtelijke rechtspersoon, tenzij op deze wijze een publiek belang wordt behartigd dat niet op een andere wijze tot stand kan worden gebracht ('nee, tenzij...').

De beleidsnota verbonden partijen bevat een besluitvormingskader voor de oprichting van privaatrechtelijke rechtspersonen.

De beleidsnota verbonden partijen bevat ook beleidsuitgangspunten voor de provinciale vertegenwoordiging in zowel publiekrechtelijke als privaatrechtelijke verbonden partijen (zie kader 1), evenals spelregels voor de invulling van de bestuurlijke vertegenwoordiging bij verbonden partijen. Er wordt gerefereerd aan de corporate governance code en de Code Tabaksblat, niet aan de Code Goed Openbaar Bestuur.

### Kader 1. Beleidsuitgangspunten provinciale vertegenwoordiging (ZH7)

---

#### *Provinciale vertegenwoordiging in publiekrechtelijke verbonden partijen*

Uitsluitend leden van Gedeputeerde Staten vertegenwoordigen de provincie in het bestuur van een gemeenschappelijke regeling. Deze leden kunnen zich slechts laten vervangen door andere leden van Gedeputeerde Staten.

#### *Provinciale vertegenwoordiging in privaatrechtelijke verbonden partijen*

Gedeputeerde Staten beoordelen per geval of deelname in (het bestuur van) een privaatrechtelijke rechtspersoon voldoet aan de eisen van bestuurlijke transparantie en integriteit.

Gedeputeerde Staten besluiten of zij een lid van het college of een derde aanwijzen om zitting te nemen in het bestuur van een privaatrechtelijke rechtspersoon.

De algemene aandeelhoudersvergadering benoemt de leden van de Raad van Commissarissen. De statuten kunnen bepalen dat de provincie het recht heeft een commissaris voor te dragen. In dat geval besluiten Gedeputeerde Staten over de voor te dragen persoon, zijnde een extern persoon die geen functie binnen het provinciale overheidsapparaat uitoefent.

De provincie is vertegenwoordigd in de algemene vergadering van aandeelhouders van een vennootschap en de algemene vergadering van een vereniging. De vertegenwoordiger verwoordt het standpunt van Gedeputeerde Staten in de algemene vergadering. Gedeputeerde Staten leggen hierover verantwoording af aan Provinciale Staten.

De provincie kan de bevoegdheid hebben om leden van een raad van toezicht van een privaatrechtelijke rechtspersoon voor te dragen.

Gedeputeerde Staten nemen een besluit over de voor te dragen persoon. Deze persoon neemt op persoonlijke titel zitting in de desbetreffende raad en legt hierover verantwoording af aan Provinciale Staten. Met deze bevoegdheid zal daarom zeer terughoudend worden omgegaan. Verder dient de voorgedragen persoon van de provincie voldoende rechtsbescherming te krijgen.

---

Tot slot gaat de beleidsnota verbonden partijen in op de verantwoording (paragraaf en register verbonden partijen). Ook is bepaald dat een voorstel voor het oprichten van of deelnemen in een verbonden partij tenminste een einddatum of looptijd bevat, evenals de volgende meerjarige kaders behandelt: doel/prestatie, rapportage, einddatum/looptijd, beëindigen/uittreden en evaluatie.

## **2.2 Governance verbonden partijen**

De provincie maakt zowel bestuurlijk als ambtelijk een onderscheid in haar rol als 'opdrachtgever' en 'eigenaar' van verbonden partijen. Bestuurlijk zijn de rollen belegd bij verschillende gedeputeerden (gedeputeerde-eigenaar en vakgedeputeerde). Binnen de rol van 'opdrachtgever' heeft de provincie een onderscheid gemaakt tussen de beleidsmatige en ambtelijke opdrachtgever. De rol van beleidsmatige opdrachtgever is belegd bij de bureaus binnen de verschillende beleidsmatige afdelingen (inhoud). De rol van ambtelijke opdrachtgever is belegd bij de afdeling Opdrachtgeverschap (opdracht). De rol van 'eigenaar' is belegd bij het bureau strategische bedrijfsvoering (ondersteuning eigenaarsrol verbonden partijen).

Tegenspraak in het besluitvormingstraject rondom de oprichting van verbonden partijen is niet formeel georganiseerd. In de praktijk, bijvoorbeeld bij de Omgevingsdiensten en InnovationQuarter, is Provinciale Staten nauw betrokken.

### **2.2.1 Sturen**

In de praktijk stuurt de provincie Zuid-Holland over het algemeen structureel op de verbonden partijen. Inhoudelijke kaders zijn veelal vastgelegd in door Provinciale Staten vastgestelde beleidsplannen op de verschillende beleidsterreinen. Ook werkt de provincie Zuid-Holland met aandachtspuntenbrieven. Met een aantal verbonden partijen zijn vooraf prestatieafspraken gemaakt tussen de provincie Zuid-Holland en de desbetreffende verbonden partijen. Een goed voorbeeld hiervan zijn de prestatieafspraken met de Omgevingsdiensten. Omdat de provincie opdrachtgever is van elk van de Omgevingsdiensten voor de uitvoering van de provinciale taken waarvoor de provincie het bevoegd gezag is, kan de provincie dergelijke prestatieafspraken ook maken. Maandelijks is er ook een werkoverleg van de vakgedeputeerde met de directeuren van de Omgevingsdiensten, eens per kwartaal neemt ook het Openbaar Ministerie deel. Een ander voorbeeld zijn de prestatieafspraken met de recreatieschappen die veel meer vanuit een gezamenlijk opdrachtgeverschap met gemeenten (via zogenoemde regiegroepen) worden gemaakt<sup>2</sup>.

Bij een aantal verbonden partijen is de beleidsmatige sturing lichter van aard ('beheerstadium') of zijn de mogelijkheden om vooraf prestatieafspraken te maken tussen de provincie Zuid-Holland en de desbetreffende verbonden partijen meer beperkt.

De provinciale annotaties op de agenda van het algemeen bestuur en de algemene vergadering van aandeelhouders (gedeputeerde-eigenaar in de lead) worden ambtelijk door de ondersteuning eigenaarsrol

---

<sup>2</sup> Binnen de provincie zijn afspraken gemaakt tussen de betrokken bureaus binnen de beleidsmatige afdelingen.

---

verbonden partijen voorbereid. De vergaderingen van het dagelijks bestuur (vakgedeputeerde in de lead) worden ambtelijk door de beleidsmatige afdelingen voorbereid; voor de Omgevingsdiensten wordt dit gedaan door de afdeling opdrachtgeverschap. Aandachtspunt bij in het bijzonder de recreatieschappen is de tijdigheid van stukken. Eventuele issues worden besproken in het college van Gedeputeerde Staten. De provincie Zuid-Holland brengt alleen integrale standpunten in. In de praktijk laat een gedeputeerde zich in een enkel geval ambtelijk vertegenwoordigen.

Bij diverse verbonden partijen is er een ambtelijk vooroverleg ter voorbereiding van het algemeen en dagelijks bestuur. Met vrijwel alle verbonden partijen is er ambtelijk overleg, soms georganiseerd (zoals bij de Omgevingsdiensten), veelal ad-hoc naar aanleiding van issues.

De provincie Zuid-Holland differentieert meer onbewust dan bewust in haar handelingsrepertoire. Deze term, handelingsrepertoire, wordt gebruikt in een onderzoek in de provincie Utrecht; in de *Audit verbonden partijen* is een handelingsrepertoire voor 'business as usual' en een additioneel handelingsrepertoire bij inhoudelijke of financiële vraagstukken uitgewerkt (4). Het handelingsrepertoire heeft betrekking op de vraag *hoe* invulling wordt gegeven aan de rol als 'opdrachtgever' en vooral 'eigenaar' (eisen aan sturen, beheersen en toezicht houden).

De deelname in verbonden partijen wordt niet structureel geëvalueerd. Dat neemt niet weg dat in de afgelopen periode een aantal verbonden partijen wel is geëvalueerd in de *Evaluatie Omgevingsdiensten Zuid-Holland* (ZH11) en het onderzoek *Inzet van Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen* (ZH5). Daarnaast houden de verschillende beleidsmatige afdelingen gedurende het jaar de vinger aan de pols en komt de deelname jaarlijks aan de orde bij het opstellen van de paragraaf verbonden partijen.

De deelname in het aantal verbonden partijen is, conform de inzet van het college van Gedeputeerde Staten om de bestuurlijke drukte te verminderen, in de afgelopen periode teruggebracht, zowel door uittreding als door samenvoeging/opschaling.

### **2.2.2 Beheersen**

In de praktijk beheerst de provincie Zuid-Holland de deelname in verbonden partijen. De ondersteuning eigenaarsrol verbonden partijen is de afgelopen periode versterkt. De ondersteuning eigenaarsrol verbonden partijen analyseert de begrotingen en jaarrekeningen van alle verbonden partijen (uniform). De beschreven risico's zijn veelal in kaart gebracht vanuit het oogpunt van de continuïteit van de verbonden partijen. In vergelijking met andere eigenaren van de verbonden partijen heeft de provincie Zuid-Holland veel aandacht voor de continuïteit, iets dat door verbonden partijen wordt gewaardeerd. In de paragraaf verbonden partijen maakt de provincie Zuid-Holland helder en expliciet waarvan het eigenaar is op financieel gebied.

De beschreven risico's zijn minder in kaart gebracht vanuit het oogpunt van de provinciale doelen c.q. de gemaakte prestatieafspraken.

De provincie investeert – als het om beheersen gaat in haar rol als 'eigenaar' – in de relaties met andere eigenaren. Maar het is een punt waarop de ondersteuning eigenaarsrol verbonden partijen zich de komende periode verder op wil ontwikkelen. In samenwerking met de verschillende beleidsmatige afdelingen en de afdeling opdrachtgeverschap zal in de toekomst – op verzoek van de betreffende gedeputeerde – worden gekeken naar politiek-bestuurlijke kansen op aanpalende dossiers.

Voor publiekrechtelijke verbonden partijen is veelal een exit strategie geformuleerd in termen van een einddatum of looptijd. Voor privaatrechtelijke verbonden partijen is niet transparant of een exit strategie is geformuleerd.

Hoewel een uittreding altijd 'gedoe' oplevert, illustreert de uittreding uit de gemeenschappelijke regeling Grondwateronttrekking Delft het belang van het meerjarige kader einddatum/looptijd ('exit strategie'). Ook blijkt dat een helder onderscheid, juist ook bestuurlijk, in de rol van 'opdrachtgever' en 'eigenaar' van verbonden partijen helpt om het 'spel' bij een uittreding goed te spelen.

### **2.2.3 Verantwoorden**

Alle verbonden partijen verantwoorden zich via jaarrekeningen. De Omgevingsdiensten verantwoorden zich ook via trimesterrapportages specifiek over de uitvoering van provinciale taken. In de afgelopen periode heeft de provincie bij diverse verbonden partijen aandacht gevraagd voor de kwaliteit van de informatie. Die kwaliteit varieert per verbonden partij, maar wordt ambtelijk nu over het algemeen als voldoende beoordeeld. Specifieke vragen worden zo nodig in ambtelijk overleg beantwoord.

Naast dat Provinciale Staten de begrotingen (zienswijze) en jaarrekeningen van de verbonden partijen krijgen toegestuurd en gedurende het jaar issues bespreekt, hebben Provinciale Staten het initiatief genomen de kaderstellende en controlerende rol ten aanzien van verbonden partijen nader uit te werken. Alle informatie is beschikbaar – misschien nog wel meer dan voor taken die de provincie zelf doet – maar het overzicht ontbreekt waardoor Provinciale Staten het gevoel hebben onvoldoende grip te hebben op de verbonden partijen.

Afgesproken is (ZH1):

- Één keer per jaar in september wordt het onderwerp verbonden partijen in al zijn facetten in de Statencommissie Bestuur en Middelen geagendeerd. Leden van de vakcommissies worden hierbij uitgenodigd.
- Één keer per jaar in juni wordt door Gedeputeerde Staten een analyse van de jaarrekeningen en begrotingen van alle verbonden partijen aangeboden conform een afgesproken format.

De paragraaf verbonden partijen heeft een relatief hoge informatiewaarde. De informatiewaarde kan verder worden verhoogd door, conform het afgesproken format, informatie op te nemen over de door de verbonden partijen geleverde prestaties en de realisatie van de provinciale doelen. Die informatie is vaak voorhanden.

### **2.2.4 Toezicht houden**

De provincie Zuid-Holland past de beleidsuitgangspunten voor de provinciale vertegenwoordiging in zowel publiekrechtelijke als privaatrechtelijke verbonden partijen over het algemeen goed toe. De vertegenwoordiging van leden van het college van Gedeputeerde Staten in een Raad van Commissarissen wordt tot een minimum teruggebracht, met name door het opheffen van diverse stichtingen. Daarnaast is aangedrongen op een vereenvoudiging van de regionale ontwikkelingsmaatschappij Integraal Ontwikkeling Westland.

In de praktijk laat een gedeputeerde zich in een enkel geval ambtelijk vertegenwoordigen. Een aandachtspunt is het toezicht op de Ontwikkelingsmaatschappij Het Nieuwe Westland waar beleidsmatig 'afscheid' van is genomen en wordt vertrouwd op de mede-eigenaren.



# HOOFDSTUK 3

## Vergelijkende analyse

Onderwerp	Flevoland	Noord-Holland	Utrecht	Zuid-Holland
Doorwerking; opvolging aanbevelingen eerdere onderzoeken	De aanbevelingen uit het Rekenkameronderzoek Verbonden Partijen Verkend (2007) zijn grotendeels opgevolgd. De aanbevelingen uit het eigen onderzoek Verbeteren in Verbinden (2010) zijn deels opgevolgd.	De aanbevelingen uit het Rekenkameronderzoek Verbonden Partijen Verkend (2007) zijn grotendeels opgevolgd. De aanbevelingen uit de recente eigen Evaluatie Verbonden Partijen (2014) zijn ook al grotendeels opgevolgd.	De aanbevelingen uit Verbonden Partijen Verkend (2007) zijn grotendeels opgevolgd. De aanbevelingen uit de eigen Audit Verbonden Partijen (2014) moeten vanwege de recente datum van het onderzoek nog worden opgepakt.	Aanbevelingen uit Verbonden Partijen Verkend (2007) zijn opgevolgd. Aanbevelingen uit het eigen onderzoek Inzet van Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (2014) worden opgepakt.
Periodieke evaluaties en actualiseren beleidsnota	In 2011 heeft de provincie een discussienota opgesteld in opdracht van PS om het afwegingskader voor verbonden partijen te actualiseren. In 2014 heeft de provincie een kadernota verbonden partijen opgesteld. Deze is aangehouden door PS om dit onderzoek van de Rekenkamer er in te betrekken. In de betreffende kadernota verbonden partijen wordt	Een keer per vier jaar worden verbonden partijen geëvalueerd. Deze informatie wordt vertaald naar meta-niveau en er worden keuzes gemaakt over herijking. Op basis van de evaluatie van de verbonden partijen en de aanbevelingen die daaruit zijn gekomen, is ook de kadernota verbonden partijen 2015 ontwikkeld.	De provincie Utrecht heeft in 2009 de <i>Beleidsnota verbonden partijen provincie Utrecht 2009</i> vastgesteld. Het beleid is dat de deelname in verbonden partijen structureel wordt geëvalueerd. In de afgelopen periode was de evaluatie beperkt van omvang.	De provincie Zuid-Holland heeft in 2012 de <i>Beleidsnota verbonden partijen 2013-2016</i> vastgesteld (een actualisatie van de <i>Beleidsnota verbonden partijen 2008-2011</i> ). In 2015 start wederom een actualisatie van de beleidsnota verbonden partijen. De deelname in verbonden partijen wordt niet structureel geëvalueerd. De afgelopen periode zijn echter wel een aantal verbonden

Onderwerp	Flevoland	Noord-Holland	Utrecht	Zuid-Holland
	aangegeven dat GS de verbonden partijen eens in vier jaar wil evalueren. De provincie staat aan de vooravond van een dergelijke evaluatie.			partijen geëvalueerd. Daarnaast houden de verschillende beleidsmatige afdelingen gedurende het jaar de vinger aan de pols en komt de deelname jaarlijks aan de orde bij het opstellen van de paragraaf verbonden partijen.
Scheiding van de rollen van opdrachtgever en eigenaar	De aan PS aangeboden en aangehouden kadernota maakt geen onderscheid tussen de eigenaarsrol en de opdrachtgeversrol richting verbonden partijen en hoe deze rollen kunnen worden ingevuld. Bestuurlijk zijn de rollen niet (altijd) gescheiden. Het ambtelijk opdrachtgeverschap van verbonden partijen is belegd bij een inhoudelijke afdeling. Vaak wordt vanuit de inhoudelijke afdeling ook het ambtelijk eigenaarschap ingevuld. Het ambtelijk eigenaarschap is niet expliciet belegd bij een functionaris.	Ambtelijk is bij de deelnemingen (private verbonden partijen) al expliciet onderscheid gemaakt tussen de rollen. Voor de overige verbonden partijen wordt dit nog doorgevoerd. Op bestuurlijk niveau zijn de rollen op papier gescheiden bij 'majeure conflicterende belangen'. In de praktijk echter lopen de rollen echter nog door elkaar, vooral bij publieke verbonden partijen.	De provincie maakt bestuurlijk geen en ambtelijk deels een onderscheid in haar rol als opdrachtgever en eigenaar van verbonden partijen.	De provincie maakt zowel bestuurlijk als ambtelijk een onderscheid in haar rol als opdrachtgever en eigenaar van verbonden partijen. Wat betreft de invulling in de praktijk is een ontwikkelpunt om verder invulling te geven aan 'actief aandeelhouderschap' (bij privaatrechtelijk verbonden partijen), waaronder het structureel onderbrengen van het aandeelhouderschap bij de eigenaar-gedeputeerde.

Onderwerp	Flevoland	Noord-Holland	Utrecht	Zuid-Holland
Prestatieafspraken	De provincie creëert ruimte om in interactie met haar verbonden partijen te komen tot een 'fit' in wat zij wil en wat de verbonden partij kan leveren. Voor het maken van prestatieafspraken en prestatie management zijn geen provinciale richtlijnen. Er worden in de praktijk wel prestatieafspraken gemaakt met verbonden partijen en er wordt ook op gestuurd.	De kadernota die in februari 2015 is vastgesteld, bevat weinig informatie over hoe prestatieafspraken met verbonden partijen tot stand komen en worden gemanaged. Het beeld is dat accounthouders/opdrachtgevers op basis van eigen inzichten het opdrachtgeverschap invullen en afspraken maken met verbonden partijen.	Inhoudelijke kaders zijn veelal vastgelegd in door PS vastgestelde beleidsplannen op de verschillende beleidsterreinen. In de praktijk stuurt de provincie over het algemeen weinig structureel op de verbonden partijen. Met enkele verbonden partijen zijn vooraf prestatieafspraken gemaakt tussen de provincie Utrecht en de desbetreffende verbonden partijen.	Inhoudelijke kaders zijn veelal vastgelegd in door PS vastgestelde beleidsplannen op de verschillende beleidsterreinen. Ook werkt de provincie Zuid-Holland met aandachtspuntenbrieven. Met een aantal verbonden partijen zijn vooraf prestatieafspraken gemaakt tussen de provincie en de desbetreffende verbonden partijen. Bij een aantal verbonden partijen is de beleidsmatige sturing lichter van aard of zijn de mogelijkheden om vooraf prestatieafspraken te maken tussen de provincie en de desbetreffende verbonden partijen meer beperkt.
Risicomanagement	Het is niet duidelijk wie (eind)verantwoordelijk is voor het risicomanagement. In de praktijk worden risico's summier beschreven, vaak alleen financieel en zelden op de inhoud en op bestuurlijke aspecten.	Risicomanagement is één van de criteria die in de kadernota zijn opgenomen voor de toetsing van verbonden partijen. De financiële risico's worden jaarlijks in kaart gebracht. Echter, de inhoudelijke en bestuurlijke risico's worden niet altijd en expliciet benoemd.	De beschreven risico's zijn veelal in kaart gebracht vanuit het oogpunt van de continuïteit van de verbonden partijen en minder vanuit het oogpunt van de provinciale doelen c.q. de gemaakte	De beschreven risico's zijn veelal in kaart gebracht vanuit het oogpunt van de continuïteit van de verbonden partijen en minder vanuit het oogpunt van de provinciale doelen c.q. de gemaakte prestatieafspraken.

Onderwerp	Flevoland	Noord-Holland	Utrecht	Zuid-Holland
Exit strategie	In de kadernota verbonden partijen wordt aangegeven dat evaluaties kunnen leiden tot de keuze om een verbonden partij te beëindigen. In de huidige nota wordt echter niet aangegeven dat er een exit-strategie moet zijn bij het aangaan van verbonden partijen.	Verbonden partijen hebben een exit-strategie en bij evaluaties komt dit onderwerp ook expliciet aan de orde.	prestatieafspraken. Het is niet transparant of een exit strategie is geformuleerd.	Voor publiekrechtelijke verbonden partijen is veelal een exit strategie geformuleerd in termen van een einddatum of looptijd. Voor privaatrechtelijke verbonden partijen is niet transparant of een exit strategie is geformuleerd.
Verantwoordingsinformatie/ informatiewaarde paragraaf verbonden partijen	De ambtelijke opdrachtgever maakt afspraken met de verbonden partij over de verantwoordingsinformatie.  GS leggen verantwoording af aan PS over de ontwikkelingen rondom verbonden partijen aan de hand van de reguliere P&C documenten bestaande uit de programmabegroting, het jaarverslag en de bestuursrapportages.  De provincie kan nog een professionaliseringslag	De verbonden partijen moeten verantwoording afleggen over de resultaten, dan wel over bijdragen die de verbonden partij levert aan de realisatie van provinciale opgaven.  De jaarrekening en begroting van de verbonden partijen gebruiken GS om PS te informeren over de verbonden partijen. Vanuit de beleidsdirectie wordt bij de jaarrekening en begroting van verbonden partijen altijd een oplegnotitie gemaakt, waarin de koppeling wordt gelegd met het beleidsinhoudelijke aspect. Daarmee wordt het voor GS en	De kwaliteit van de informatie varieert per verbonden partij, maar wordt ambtelijk over het algemeen als voldoende beoordeeld.  PS krijgen de begrotingen (zienswijze) en jaarrekeningen van verbonden partijen toegestuurd en bespreken gedurende het jaar issues.  De informatiewaarde kan worden verhoogd door onder meer informatie op te nemen over	In de afgelopen periode heeft de provincie bij diverse verbonden partijen aandacht gevraagd voor de kwaliteit van de informatie. Die kwaliteit varieert per verbonden partij, maar wordt ambtelijk nu over het algemeen als voldoende beoordeeld.  PS krijgen de begrotingen en jaarrekeningen van de verbonden partijen toegestuurd en bespreken gedurende het jaar issues. Daarnaast is eind januari 2015 afgesproken dat één keer per jaar in september

Onderwerp	Flevoland	Noord-Holland	Utrecht	Zuid-Holland
	<p>maken in de informatiewaarde van de paragraaf verbonden partijen van de eigen P&amp;C documenten. Er is namelijk geen directe koppeling met de inhoudelijke opgaven en het provinciale beleid waaraan de verbonden partij bijdraagt.</p>	<p>PS duidelijk waarom of waartoe de provincie partij is in de verbonden partij.</p> <p>De provincie kan nog een kwaliteitsslag maken in de informatiewaarde van de paragraaf verbonden partijen in de eigen P&amp;C documenten. Er is namelijk geen directe koppeling met de inhoudelijke opgaven en het provinciale beleid waaraan de verbonden partij bijdraagt.</p>	<p>bestuurders en stemaandeel, het financieel belang en de ontwikkeling in financiële kengetallen, evenals informatie over de door de verbonden partijen geleverde prestaties en de realisatie van de provinciale doelen.</p>	<p>het onderwerp verbonden partijen in al zijn facetten met GS wordt besproken en dat één keer per jaar in juni door GS een analyse van de jaarrekeningen en begrotingen van alle verbonden partijen wordt aangeboden conform een afgesproken format.</p> <p>De informatiewaarde van de paragraaf verbonden partijen kan verder worden verhoogd door, conform het afgesproken format, informatie op te nemen over de door de verbonden partijen geleverde prestaties en de realisatie van de provinciale doelen. Die informatie is vaak voorhanden.</p>
Differentiatie handelingsrepertoire	De provincie heeft geen handelingsrepertoire uitgewerkt.	Het handelingsrepertoire voor de ambtelijke opdrachtgevers is beperkt uitgewerkt. Het handelingsrepertoire voor de ambtelijke eigenaren voor de private verbonden partijen (deelnemingen) is helder. Het	De provincie differentieert (op dit moment nog) meer onbewust dan bewust in haar handelingsrepertoire.	De provincie differentieert meer onbewust dan bewust in haar handelingsrepertoire.

Onderwerp	Flevoland	Noord-Holland	Utrecht	Zuid-Holland
		handelingsrepertoire voor de eigenaren van de publieke verbonden (gemeenschappelijke regelingen) wordt uitgewerkt.		
Samenwerking met mede-eigenaren	De relatie met andere eigenaren vindt nu op informele basis en incidenteel plaats. Rondom enkele verbonden partijen heeft de provincie (informeel) samenwerkingscontact met andere deelnemers over de standpuntbepaling.	De relatie met andere eigenaren vindt nu op informele basis en incidenteel plaats. Rondom enkele verbonden partijen heeft de provincie (informeel) samenwerkingscontact met andere deelnemers/eigenaren over de standpuntbepaling.	De provincie investeert in haar rol als eigenaar bij een aantal verbonden partijen in de relaties met andere eigenaren.	De provincie investeert in haar rol als 'eigenaar' in de relaties met andere eigenaren. Maar het is een punt waarop de ondersteuning eigenaarsrol verbonden partijen zich de komende periode verder op wil ontwikkelen.
Rolverdeling PS/GS	PS hebben de kaderstellende en controlerende rol ten aanzien van verbonden partijen niet nader uitgewerkt.	PS hebben de kaderstellende en controlerende rol ten aanzien van verbonden partijen nader uitgewerkt in de (kader)nota verbonden partijen.	PS hebben de kaderstellende en controlerende rol ten aanzien van verbonden partijen niet nader uitgewerkt.	PS hebben een werkwijze vastgesteld met betrekking tot de invulling van de kaderstellende en controlerende rol ten aanzien van verbonden partijen.



# BIJLAGE A

## Aandachtspunten uit eerdere onderzoeken

---

De aandachtspunten zijn geordend naar aspecten van governance

RRk07 = Onderzoek Verbonden partijen verkend, Randstedelijke Rekenkamer 2007

F110 = Onderzoek verbeteren in Verbinden, Provincie Flevoland 2010

NH14 = Evaluatie Verbonden Partijen, Provincie Noord-Holland 2014

U14 = Audit Verbonden Partijen, Provincie Utrecht 2014

ZH13 = Ambtelijke notitie over ondersteuning eigenaarsrol, Provincie Zuid-Holland 2013

ZH14 = Onderzoek Inzet Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen, Provincie Zuid-Holland 2014.

A/E = Aanvullende aandachtspunten op basis van ervaringen andere overheden (zoals gemeenten Amersfoort en Eindhoven)

### 1. STUREN

- De provincie heeft een vastgestelde nota, een afwegingskader of beleidslijn voor oprichting/deelname vp'en; deze bevat ook afwegingen op het punt van de te bereiken publieke doelen, de sturingsrelatie en uitgangspunten voor vertegenwoordiging in verbonden partijen (RRk07, F110, NH14). Een exit-strategie maakt hiervan deel uit (NH14).
- De provincie zet sterk in op prestatie management door vp'en, waarbij vooraf prestatieafspraken worden gemaakt tussen de provincie en de verbonden partijen (F110)
- Bij de oprichting van een nieuwe of deelname in een bestaande verbonden partij onderbouwt de provincie de geschiktheid van het instrument verbonden partij voor de te bereiken beleidsdoelstelling en zet deze af tegen andere instrumenten; de beleidsproblemen en -doelstellingen zijn daarbij goed geanalyseerd en onderbouwd en eenduidig en concreet verwoord (NH14)
- De provincie organiseert bij besluiten over de keuze voor of inrichting van een verbonden partij tegenspraak in het besluitvormingstraject tot aan het hoogste ambtelijke en politieke niveau (NH14)
- De provincie geeft structureel (en niet incidentgedreven) duidelijke sturing aan de vp'en (NH14)
- De provincie herijkt cq evalueert de doelen, de activiteiten en de verantwoording voor het nut en de noodzaak, doelmatigheid en doeltreffendheid van een verbonden partij structureel, bijv. eens in de vier jaar (RRk07, Rk07 over FI en NH, NH14)
- Het strategisch kader voor de sturingsrelatie met de verbonden partijen gaat in op de vraag hoe de provincie in haar diverse rollen omgaat met verschillende typen verbonden partijen; ze differentieert naar risico van en sturingsambitie voor verbonden partijen en ze bepaalt of actief dan wel passief beheer gewenst is (NH14)
- De provincie actualiseert per verbonden partij de strategie en sturingsfilosofie aan de hand van nieuwe ontwikkelingen (ZH13)
- De provincie doet dit mede om te komen tot een integraal provinciaal standpunt in GS, om hoofd- en bijzaken te onderscheiden, om te bepalen hoe de provincie een verbonden partij benadert (ondersteunend vs corrigerend, controle vs vertrouwen) en om te bepalen of continuering van de verbonden partij nog nodig is) (ZH13)
- De provincie bepaalt risicoprofielen van verbonden partijen en stelt vast welke maatregelen ze moet nemen om risico's te verminderen (NH14)

- De provincie (onder meer door een accounthouder voor complexe en hoog-risico partijen) houdt de vinger aan de pols bij verbonden partijen met een hoog risicoprofiel om te kunnen anticiperen op mogelijke problemen (NH14)
- De provincie vermijdt verschillende (conflicterende) rollen van de provincie bij de verbonden partijen zo veel mogelijk en brengt mogelijk conflicterende rollen onder bij verschillende bestuurders (NH14)
- De provincie streeft naar het maken van een helder onderscheid tussen de eigenaarsrol en opdrachtgeverrol (door deze expliciet toe te wijzen) en vult deze rollen nevensgeschikt (gelijkwaardig) in (U14)
- De provincie brengt in het DB van een Gemeenschappelijke Regeling (of vergelijkbare organen van verbonden partijen) alleen integrale provinciale standpunten in (waarin de standpunten ten aanzien van de eigenaarsrol zijn meegewogen) (ZH13)
- De provincie (Directie Concernzaken) ziet toe op inbreng van een integraal provinciaal standpunt in Gedeputeerde Staten (ZH13)
- Provinciale Staten stellen een eigen visie op verbonden partijen vast en neemt die op in een vast te stellen kadernota verbonden partijen (RRk07 over FI en NH)
- Provinciale Staten evalueren periodiek de door haar vast te stellen kadernota verbonden partijen (RRk07 over FI en NH)

## 2. BEHEERSEN

- Het vastgestelde afwegings- of beoordelingskader voor (oprichting/deelname) verbonden partijen bevat ook afwegingen op bedrijfsmatig gebied; een exit-strategie maakt onderdeel uit van het kader (RRk07, FI10, NH14)
- De provincie stelt aanvullende richtlijnen en randvoorwaarden op voor de aansturing van ROM's; hierbij wordt onderscheid gemaakt naar de opstartfase en naar de operationele fase van een ROM (ZH14)
- De provincie geeft structureel (en niet slechts incident gedreven) duidelijke sturing aan de verbonden partijen (NH14). Ze maakt daarbij ook onderscheid naar een regulier en additioneel handelingsrepertoire bij inhoudelijke of financiële vraagstukken (U14)  
De provincie zet daar waar nodig specialistische juridische, financiële en sectorspecifieke kennis in om de invulling van de eigenaarsrol te kunnen versterken (U14)
- De provincie vermijdt verschillende (conflicterende) rollen van de provincie bij de verbonden partijen zo veel mogelijk en brengt deze rollen onder bij verschillende bestuurders (NH14)
- De provincie heeft de eigenaarsrol duidelijk geformuleerd door te expliciteren welke rol de provincie inneemt en zorgt ervoor dat eigenaars- en opdrachtgeversrollen nevensgeschikt / gelijkwaardig worden ingevuld (U14)
- De provincie brengt in het DB van een GR (of vergelijkbare organen van verbonden partijen) alleen integrale provinciale standpunten in (waarin de standpunten ten aanzien van de opdrachtgeversrol zijn meegewogen) (ZH13)
- De provincie (Directie Concernzaken) ziet toe op inbreng van een integraal provinciaal standpunt in GS (ZH13)
- De provincie maakt helder en expliciet waarvan het eigenaar is op financieel gebied (aandelen, gereserveerde aandelen, claim op eerder overgedragen aandelen) (U14)
- De provincie heeft de eigenaarsrol expliciet bestuurlijk en ambtelijk toegewezen en de rol wordt expliciet besproken binnen het College van GS (U14)
- De provincie organiseert kennisontwikkeling en -deling (mede op het punt van handelingsrepertoire) wat betreft de eigenaarsrol voor haar ambtenaren (platform, overleg of vraagbaakfunctie) (U14)



- De provincie investeert in de relaties met andere eigenaren om beter en vollediger inzicht te krijgen in het krachtenveld van een verbonden partij, voor de standpuntbepaling in het DB en AB in het geval van een GR (ZH13)

### 3. VERANTWOORDING

- De verbonden partij legt op transparante wijze en tijdig verantwoording af over resultaten van het beleid, de doelmatigheid van de inzet van middelen en de rechtmatigheid van de inzet van middelen (A/E)
- De verantwoordingsinformatie van verbonden partijen komt tegemoet aan de informatiebehoefte van de provincie; er is voldoende zicht op effectiviteit en efficiëntie (A/E)
- De verantwoordingsinformatie heeft een directe koppeling met de gemaakte afspraken tussen de provincie en de verbonden partij (A/E)
- De provincie borgt een helder inzicht in het functioneren van de RvT en de interactie tussen de directeur en de RvT binnen een ROM (ZH14)
- De provincie hanteert een wettelijke invulling van de paragraaf verbonden partijen (RRk07)
- De provincie hanteert een brede invulling van de paragraaf verbonden partijen (RRk07)
- De provincie legt bij nieuwe of te herijken verbonden partijen met een holdingstructuur in de statuten of anderszins vast hoe de provincie inzicht verkrijgt in de activiteiten en resultaten van de dochtermaatschappijen (NH14)
- De paragraaf verbonden partijen in de provinciebegroting heeft een hoge informatiewaarde (op basis van informatie uit het ambtelijk platform, met een heldere en actuele typologie en met de belangrijkste prestaties, inhoudelijke & financiële vraagstukken) (U14)
- De provincie herijkt de verantwoording van verbonden partijen eens in de vier jaar (NH14)

### 4. TOEZICHT

- De provincie heeft een beleidslijn voor vertegenwoordiging in publieke en private vp'en, waaronder vennootschappen (RRk07)
- De provincie past de beleidslijn(en) over vertegenwoordiging goed toe (RRk07)
- De provincie heroverweegt de vertegenwoordiging van GS in Raden van Commissarissen, omdat dit in strijd is met de beleidslijn, die uitgaat van het "Nee, tenzij"-principe (RRk07 over FI)
- De provincie stelt, om de schijn van belangenverstremgeling te voorkomen, een eenduidige procedure op voor de benoeming van directieleden en toezichthouders en hanteert deze vervolgens ook (NH14)
- De provincie heeft een afwegingskader voor bestuurlijke betrokkenheid in het beoordelingskader vp'en (F10)
- De provincie staat periodiek stil bij de mate van bestuurlijke betrokkenheid die gewenst is ten aanzien van verbonden partijen (F10)
- De provincie toetst *vooraf* of de bestuurlijke betrokkenheid in lijn is met Code Tabaksblat en Code Goed Openbaar Bestuur (F10)
- De provincie toetst *periodiek* of de bestuurlijke betrokkenheid in lijn is met Code Tabaksblat en Code Goed Openbaar Bestuur (F10)



# BIJLAGE B

## Opvolging aanbevelingen en leerpunten

Achter elk van de aanbevelingen en leerpunten is aangegeven of het betrekking heeft op sturen (S), beheersen (B), verantwoord (V) of toezicht houden (T).

### Onderzoek *Randstedelijke Rekenkamer 2007: Verbonden partijen verkend* (ZH10)

#	Aanbeveling	Opvolging
1	Evalueer aan de hand van het afwegingskader periodiek de deelname aan de bestaande verbonden partijen, waarbij de vraag gesteld wordt: 'is deelname aan deze verbonden partij nog steeds de meest doelmatige en doeltreffende oplossing om de doelstelling te bereiken?'. (S)	Deels opgevolgd. De deelname aan verbonden partijen wordt niet structureel geëvalueerd, maar een aantal verbonden partijen zijn dit wel (omgevingsdiensten en de ROM's). Daarnaast wordt (het voornemen tot) deelname in verbonden partijen besproken tijdens het opstellen van de paragraaf verbonden partijen (ZH7). In januari 2015 is daarnaast het besluit genomen dat één keer per jaar het onderwerp VP wordt geagendeerd en hierbij leden van de vakcommissies worden uitgenodigd. Ook wordt door Gedeputeerde Staten één keer per jaar een analyse van de jaarrekeningen en begrotingen van alle verbonden partijen aangeboden (ZH1).
2	Evalueer de door PS vastgestelde beleidsnota verbonden partijen. (S)	Opgevolgd. De visie wordt minimaal één keer per vier jaar geactualiseerd (ZH7).
3	Heroverweeg de huidige deelname in vennootschappen aan de hand van de vastgestelde beleidslijn. (T)	Opgevolgd. De deelname in vennootschappen, zoals vastgesteld in de beleidsnota, is door de provincie doorgevoerd.
4	Heroverweeg de vertegenwoordiging van GS in Raad van Commissarissen, omdat dit in strijd is met de beleidslijn, die uitgaat van sturing via de aandeelhoudersvergadering. (T)	Opgevolgd. De provincie past dit principe toe, omdat leden van GS in raden van commissarissen tot een minimum worden teruggebracht: voornamelijk door de opheffing van een aantal stichtingen (ZH3).

### Onderzoek Zuid-Holland 2014: *Inzet van Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen en ambtelijke notitie 2013 over ondersteuning eigenaarsrol*

#	Aanbeveling	Opvolging
1	Overweeg aanvullende ambtelijke richtlijnen en randvoorwaarden op te laten stellen, specifiek gericht op deelname in ROM's. Hierbij wordt onderscheid gemaakt naar de opstartfase en naar de operationele fase van een ROM. Gebruik deze om vorm te geven aan de huidige sturingsfilosofie van het sturen op afstand. (B)	Opgevolgd. De aanbeveling is opgepakt door de provincie. Gegeven richtlijnen en/of randvoorwaarden uit het rapport (onderscheiden naar opstartfase en operationele fase) zijn overgenomen en zullen waar mogelijk uitmonden in nieuwe richtlijnen en randvoorwaarden in de gewijzigde 'nota verbonden partijen'. De richtlijnen dragen bij aan het vormgeven van de sturingsfilosofie van het sturen op afstand (ZH2).

2	Draag zorg voor een goede digitale archivering van stukken van ROM's waarin de provincie voornemens is voor langere tijd te participeren. (T)	Opgevolgd. Er is een archiefstructuur inclusief onderverdeling opgezet in een digitaal systeem. Rondom de ROM's gaat gebruik gemaakt worden van deze dossierstructuur en de betreffende stukken plaatsen in het systeem (ZH2).
3	De provincie brengt in het DB van een GR (of vergelijkbare organen van vp'en) alleen integrale provinciale standpunten in (waarin de standpunten ten aanzien van de eigenaarsrol zijn meegewogen). (S)	Opgevolgd. De 'ondersteuning eigenaarsrol verbonden partijen', ondergebracht bij afdeling Strategische bedrijfsvoering (SB), de beleidsmatige opdrachtgevers en de opdrachtgevereenheid zijn hechter gaan samenwerken om integrale standpunten naar buiten te brengen. Er is periodiek overleg met de opdrachtgevers en er is een integrale kalender om te bepalen wanneer voorbespreking nodig is. Ook wisselen ze annotaties uit.
4	De provincie brengt in het DB van een GR (of vergelijkbare organen van vp'en) alleen integrale provinciale standpunten in (waarin de standpunten ten aanzien van de opdrachtgeverrol zijn meegewogen). (B)	Opgevolgd, zie aanbeveling 3.
5	De provincie (Directie Concernzaken) ziet toe op inbreng van een integraal provinciaal standpunt in GS. (S)	Niet bekend, omdat de 'ondersteuning eigenaarsrol verbonden partijen' en de beleidsmatige opdrachtgevers hierop toezien.
6	De provincie investeert in de relaties met andere eigenaren om beter en vollediger inzicht te krijgen in het krachtenveld van een verbonden partij, voor de standpuntbepaling in het DB en AB in het geval van een GR. (B)	Deels opgevolgd. Deze aanbeveling wordt nu opgepakt: de 'ondersteuning eigenaarsrol verbonden partijen' heeft vooroverleg met andere deelnemers van verbonden partijen om inzicht te krijgen in het krachtenveld en om de standpuntbepaling te kunnen sturen.
7	De provincie borgt een helder inzicht in het functioneren van de RvT en de interactie tussen de directeur en de RvT binnen een ROM. (V)	Opgevolgd, maar de provincie kan, als mededeelnemer met een relatief klein aandeel niet altijd eenzijdig zaken opleggen. De provincie is daarin afhankelijk van de andere deelnemers om afspraken te maken. Daarbij zal er zoveel mogelijk naar gestreefd worden om te voldoen aan de provinciale beleidsdoelstellingen (ZH2).

### Leerpunten vanuit onderzoeken bij andere provincies/overheden

#### *Leerpunten uit onderzoek in Flevoland*

#	Leerpunt	Van toepassing wel of niet
1	Zet sterker in op prestatie management. (S)	Wel van toepassing. De provincie heeft bij de meeste verbonden partijen prestatieafspraken gemaakt. Hier kan nog een slag in gemaakt worden door in te zetten op de uniformiteit van de prestatieafspraken.
2	Verrijk het huidige Beoordelingskader Verbonden Partijen met een afwegingskader voor bestuurlijke betrokkenheid. (S)	Niet van toepassing, omdat de provincie dit al in de beleidsnota heeft opgenomen (ZH7).
3	Toets vooraf en periodiek of de bestuurlijke betrokkenheid in lijn is met de Code Tabaksblat en	Wel van toepassing. Aan de code Tabakslat wordt gerefereerd in de beleidsnota, aan de code Goed

	Code Goed Openbaar Bestuur. (T)	Openbaar Bestuur niet (ZH7). Het is niet bekend of deze periodiek wordt getoetst, maar dit kan bijdragen aan het nog verder verbeteren van de bestuurlijke betrokkenheid.
--	---------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Leerpunten uit onderzoek in Noord-Holland*

#	Leerpunt	Van toepassing wel of niet
4	Zorg ervoor dat de beleidsdoelstellingen eenduidig en concreet zijn verwoord bij de oprichting van een nieuwe of deelname in een bestaande verbonden partij. Beargumenteer daarnaast waarom het instrument verbonden partij het meest geschikt instrument is waarmee de provincie de beleidsdoelstellingen kan realiseren. Expliciteer de voor- en nadelen van alternatieve instrumenten en weeg deze onderling af. Of onderbouw waarom dit niet kan of hoeft. (S)	Niet van toepassing, omdat in de beleidsnota al een afwegingskader is opgenomen (ZH7).
5	Herijk de doelen, de activiteiten en de verantwoording voor het nut en de noodzaak van een verbonden partij eens in de vier jaar. (S)	Wel van toepassing, omdat verbonden partijen nog niet structureel worden geëvalueerd. Wel zijn een aantal verbonden partijen geëvalueerd (ROM's en omgevingsdiensten) en wordt de deelname bij de opstelling van de paragraaf verbonden partijen geanalyseerd. Ten slotte worden verbonden partijen jaarlijks besproken in PS (Z1, ZH7).
6	Formuleer een exit-strategie bij het oprichten van nieuwe of bij de herijking van bestaande verbonden partijen. (S/B)	Wel van toepassing, omdat nog niet alle verbonden partijen een partijspecifieke exit-strategie hebben. Wel is er in de beleidsnota een richtlijn voor gegeven (het vastleggen van een einddatum of doorlooptijd) en zijn er bij de meeste partijen afspraken over gemaakt (bijvoorbeeld door middel van een einddatum, wanneer de doelstelling is behaald of door afspraken over frictiekosten) (ZH7).
7	Benoem een accounthouder voor complexe verbonden partijen met een hoog financieel of beleidsmatig risico. Stel bij deze benoeming een functieprofiel op. Overweeg daarnaast het instellen van een expert-team verbonden partijen voor overkoepelende vraagstukken, naar voorbeeld van de provincie Noord-Brabant ten behoeve van het integrale zicht op verbonden partijen. Bespreek jaarlijks de stand van zaken per verbonden partij, ook als er niets aan de hand is. (S)	Niet van toepassing, omdat bij de provincie de 'ondersteuning eigenaarsrol verbonden partijen' als expert team fungeert bij het beheersen van verbonden partijen. Op dit moment zijn zij bezig met het verbeteren van de risicoprofielen van verbonden partijen.
8	Stel een strategisch kader op voor de sturingsrelatie met de verbonden partijen. Dit kader dient in te gaan op de vraag hoe de provincie Noord-Holland in haar diverse rollen omgaat met verschillende typen verbonden partijen, met differentiatie naar risico van en	Niet van toepassing, de provincie heeft dit kader opgenomen in de beleidsnota (ZH7). Op dit moment wordt de nota geactualiseerd, waarin ook richtlijnen worden gegeven aan de invulling van het opdrachtgever- en eigenaarschap.

	sturingsambitie voor verbonden partijen. (S)	
9	Bepaal bij het besluit tot deelname in een verbonden partij of actief of passief beheer gewenst is. Stel tegelijkertijd vast welke maatregelen de provincie moet nemen om risico's te verminderen behorende bij het risicoprofiel van de verbonden partij. Houd vervolgens de vinger aan de pols bij verbonden partijen met een hoog risicoprofiel om te kunnen anticiperen op mogelijke problemen. (S)	Niet van toepassing, omdat de beleidsmatig opdrachtgevers een vinger aan de pols houden bij 'hun' verbonden partijen betreffende risico's. Daarnaast is de 'ondersteuning eigenaarsrol verbonden partijen' bezig met het ontwikkelen van risicoprofielen van de verbonden partijen.
10	Vermijd verschillende (conflicterende) rollen van de provincie bij verbonden partijen zoveel mogelijk. Breng mogelijk conflicterende rollen onder bij verschillende bestuurders. Organiseer bij besluiten over de keuze voor of inrichting van een verbonden partij tegenspraak in het besluitvormingstraject tot aan het hoogste ambtelijke en politieke niveau. Te denken valt daarbij aan een structuur waarbij binnen de provinciale organisatie verschillende bestuurders en directeuren verantwoordelijk zijn voor de oprichting en de werking van verbonden partijen. (S)	Niet van toepassing, omdat de provincie, als de bestuurlijke zwaarte het toelaat, een Vakgedeputeerde (opdrachtgeverrol) en een eigenaar Gedeputeerde (financiën) inbrengt. Ambtelijk zijn de opdrachtgeverrol en de eigenaarrol gescheiden en streven zij naar de voorbereiding van integrale standpunten.
11	Leg bij nieuwe of te herijken verbonden partijen met een holdingstructuur in de statuten of anderszins vast hoe de provincie inzicht heeft in de activiteiten en resultaten van de dochtermaatschappijen. Hierbij kan worden vastgelegd dat ook de jaarrekeningen van de dochtermaatschappijen onderdeel uitmaken van de verantwoordingsinformatie. (V)	Wel van toepassing. Bij sommige verbonden partijen met een holdingstructuur zijn afspraken vastgelegd over procedures bij grote investeringen. De provincie kan nog een professionaliseringsslag maken in het sturen via statuten door per verbonden partij met holdingstructuur te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn.
12	Stel, om de schijn van belangenverstremgeling te voorkomen, een eenduidige procedure op voor de benoeming van directieleden en toezichthouders en hanteer deze vervolgens ook. Daarbij hoort de expertise van de potentiële commissarissen en directieleden voor de verbonden partij doorslaggevend te zijn. (T)	Wel van toepassing, omdat de schijn van belangverstremgeling hiermee voorkomen kan worden.
13	Evalueer in het vervolg ook verbonden partijen zoals stichtingen en verenigingen. (S)	Niet van toepassing, omdat beleidsmatig is vastgelegd dat alle verbonden partijen ten minste elke collegeperiode moeten worden geëvalueerd. Hier vallen ook stichtingen en verenigingen onder.

#### *Leerpunten uit onderzoek in Utrecht*

#	Leerpunt	Van toepassing wel of niet
14	Bestuurlijk en ambtelijk: maak bij de start voor ieder samenwerkingsverband expliciet waarvan de provincie eigenaar is door te kijken naar financiële middelen, organisatie of netwerk. (S/B)	Niet van toepassing, de provincie heeft in de programmabegroting helder opgenomen waar het eigenaar van is (ZH3).
15	Ambtelijk: zorg voor een onderscheiding tussen opdrachtgever- en eigenaarrollen en beleg deze rollen,	Niet van toepassing, omdat de provincie het eigenaarschap ambtelijk heeft ondergebracht bij de

	zodat beide belangen gediend worden en keuzes bij tegengestelde belangen tussen rollen helder op de bestuurlijke tafel komen. (S/B)	afdeling Strategische bedrijfsvoering ('ondersteuning eigenaarsrol verbonden partijen') en het opdrachtgeverschap bij de verschillende beleidsafdelingen (afhankelijk van het type verbonden partij). Daarnaast is er een afdeling opdrachtgeverschap. Zij bereiden de bestuurlijke tafel integraal voor.
16	Bestuurlijk: bespreek en beleg de eigenaarsrol van de samenwerkingsverbanden expliciet binnen het College van GS. (B)	Niet van toepassing, omdat de provincie de eigenaarrol bestuurlijk heeft belegd bij de Gedeputeerde financiën.
17	Ambtelijk: wissel, naast overleg met alle accounthouders voor samenwerkingsverbanden, als 'eigenaar' ervaringen uit met collega's die voor eenzelfde samenwerkingsvorm de eigenaarsrol invullen om zo van de specifieke accenten binnen deze vorm van elkaar te leren. (B)	Niet van toepassing, omdat de provincie het eigenaarschap ambtelijk heeft ondergebracht bij de afdeling Strategische bedrijfsvoering ('ondersteuning eigenaarsrol verbonden partijen') en zij het eigenaarschap hebben geprofessionaliseerd.
18	Ambtelijk en bestuurlijk: maak bij het invullen van de eigenaarsrol onderscheid in 'business as usual' en additioneel repertoire bij inhoudelijke of financiële vraagstukken. (B)	Wel van toepassing. De provincie maakt op dit moment meer onbewust dan bewust onderscheid in haar repertoire. Hier kan nog een professionaliseringslag in plaatsvinden door een passend repertoire te bepalen (bijvoorbeeld per fase van de verbonden partij).
19	Ambtelijk: gebruik het handelingsrepertoire als basis voor het verdere leerproces, waarbij het continu aangevuld en verbeterd wordt. (B)	Niet van toepassing, omdat binnen de provincie veel aandacht is voor het leerproces en professionaliseringsproces van verbonden partijen (de 'ondersteuning eigenaarsrol verbonden partijen' heeft hier belangrijke stappen in gezet).
20	Ambtelijk: richt een platform en vraagbaakfunctie in ter ondersteuning en facilitering van de eigenaarsrol van samenwerkingsverbanden. (B)	Niet van toepassing, omdat de provincie het eigenaarschap ambtelijk heeft ondergebracht bij de afdeling Strategische bedrijfsvoering en zij onderling van elkaar leren.
21	Ambtelijk en bestuurlijk: versterk informatiewaarde van de paragraaf verbonden partijen door gebruik te maken van de input uit het platform, door de typologie op te nemen en actueel te houden en per samenwerkingsverband de belangrijkste prestaties en eventuele inhoudelijke en/of financiële vraagstukken te vermelden. (S/B)	Niet van toepassing, omdat de informatiewaarde van de paragraaf verbonden partijen al volledig is (ZH3).

*Overige leerpunten uit onderzoek andere overheden*

#	Leerpunt	Van toepassing wel of niet
22	De verbonden partij legt op transparante wijze en tijdig verantwoording af over resultaten van het beleid, de doelmatigheid van de inzet van middelen en de rechtmatigheid van de inzet van middelen. (V)	Niet van toepassing, dit past de provincie al toe door een kaderbrief te versturen. Ook heeft de 'ondersteuning eigenaarsrol verbonden partijen' een format ontwikkeld om op gestructureerde wijze informatie op te halen. Ook wordt op ambtelijk niveau een analyse toegevoegd op de stukken voor GS. Bij sommige verbonden partijen (bijvoorbeeld de

		recreatieschappen) komen stukken vaak te laat, maar de provincie is bezig hier actiever op te sturen.
23	De verantwoordingsinformatie van verbonden partijen komt tegemoet aan de informatiebehoefte van de provincie; er is voldoende zicht op effectiviteit en efficiëntie. (V)	Niet van toepassing, dit past de provincie al toe door een kaderbrief te versturen. Ook heeft de ondersteuning eigenaarsrol verbonden partijen een format ontwikkeld om gestructureerde informatie op te halen. Ook wordt op ambtelijk niveau een analyse toegevoegd op de stukken voor GS.
24	De verantwoordingsinformatie heeft een directe koppeling met de gemaakte afspraken tussen de provincie en de verbonden partij. (V)	Niet van toepassing, dit past de provincie al toe bij de meeste verbonden partijen (bijvoorbeeld in de vorm van KPI's). Er zou nog een slag gemaakt kunnen worden door dit bij alle verbonden partijen toe te passen.



# BIJLAGE C

## Overzicht verbonden partijen provincie Zuid-Holland

---

### Publiekrechtelijke verbonden partijen (ZH3)

Gebruikelijk is dat een provincie bestuurlijk is vertegenwoordigd in het bestuur (algemeen en/of dagelijks bestuur) van een gemeenschappelijke regeling. Eventuele uitzonderingen hierop in de provincie Zuid-Holland zijn weergegeven in de kolom 'bestuurlijke betrokkenheid'.

Verbonden partij	Financieel belang	Stemverhouding	Bestuurlijke betrokkenheid
Groenalliantie Midden Holland e.o.	Geen beschikbare gegevens (opschaling)	1/11	
Recreatieschap Dobbeplass	€ 271.645	4/12	
Recreatieschap IJsselmonde	€ 560.651	2/14	
Koepelschap Buitenstedelijk Groen	€ 214.600	2/20	
Recreatieschap Midden-Delfland	€ 609.488	2/14	
Recreatieschap Rottemeren	€ 568.990	2/8	
Recreatieschap Voorne-Putten-Rozenburg	€ 380.656	2/16	
Parkschap Nationaal Park De Biesbosch	€ 405.825	1/3 (compartiment Zuid-Holland)	
Natuur- en recreatieschap Zuidwestelijke Delta	Geen beschikbare gegevens (opschaling)	1/7	
Wegschap Dordtse Kil	€ 387.500	6/14	
DCMR Milieudienst Rijnmond	€ 18.554.416	37,5%	
Regionale uitvoeringsdienst (RUD) Zuid-Holland Zuid	€ 6.101.662	36,4%	
Omgevingsdienst West-Holland	€ 2.912.100	20%	
Omgevingsdienst Midden-Holland	€ 3.659.127	28,6%	
Omgevingsdienst Haaglanden	€ 5.934.644	29%	
GR Grondbank RZG Zuidplasp	€ 1.664.000	16/40	

### Privaatrechtelijke verbonden partijen (ZH3)

Gebruikelijk is dat een provincie bestuurlijk is vertegenwoordigd in de algemene vergadering van aandeelhouders van een vennootschap en de algemene vergadering van een vereniging. Eventuele uitzonderingen hierop in de provincie Zuid-Holland zijn weergegeven in de kolom 'bestuurlijke betrokkenheid'.

---



Verbonden partij	Financieel belang	Aandeel	Bestuurlijke betrokkenheid
Warmtebedrijf Infra N.V.	€ 1.650.000	8%	
Stichting Landelijk Meldpunt Afvalstoffen	€ 292.593	n.v.t.	Gedeputeerde neemt zitting in de Raad van Toezicht
Integraal Ontwikkeling Westland N.V.	€ 16.000	13,7%	Gedeputeerde neemt zitting in bestuur
Ontwikkelingsmaatschappij Het Nieuwe Westland B.V.	€ 1.354.533	6,8%	Gedeputeerde neemt zitting in Raad van Vennoten
Ontwikkelingsmaatschappij Het Nieuwe Westland C.V.			
ROM-Drechtsteden	€ 3.858 (in N.V.) € 10.000.000 (in B.V.) € 561.326 (in C.V.)	0,1% (in N.V.) 48,2% (in B.V.) 5,2% (in C.V.)	
InnovationQuarter (IQ)	€ 10.000.000	36,1% (in B.V.)	
Vereniging Interprovinciaal Overleg	€ 970.226	Geen beschikbare gegevens	Gedeputeerde neemt zitting in bestuur
Regio Randstad in Brussel	€ 236.000 (totaal met Huis der Nederlandse Provincies)	38,2% (totaal met Huis der Nederlandse Provincies)	Gedeputeerde neemt zitting in bestuur
Huis van de Nederlandse Provincies	€ 236.000 (totaal met Regio Randstad in Brussel)	38,24% (totaal met Regio Randstad in Brussel)	Gedeputeerde neemt zitting in bestuur
Delta NV		nihil (0,04%)	
Bank Nederlandse Gemeenten N.V.	Geen beschikbare gegevens	nihil (1,1%)	
Nederlandse Waterschapsbank N.V.	Geen beschikbare gegevens	nihil (< 0,1%)	



# BIJLAGE D

## Literatuurlijst

---

- 1 Algemene Rekenkamer (2015), *De Staat als aandeelhouder; over het beheer van staatsdeelnemingen*
- 2 Deloitte (2010), *Verbeteren in verbinden; onderzoek naar verbonden partijen van de provincie Flevoland in het kader van artikel 217a*
- 3 Provincie Noord-Holland (2014), *Evaluatie verbonden partijen*
- 4 PwC (2014), *Audit verbonden partijen; art. 217a onderzoek provincie Utrecht*
- 5 Staatsblad (2003, 27), *Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten*
- 6 Rekenkamercommissie Amersfoort (2014), *Governance en Verbonden Partijen Gemeente Amersfoort*
- 7 Rekenkamercommissie Eindhoven (2014), *Verbonden partijen: samen sterker?*

### **Provincie Zuid-Holland**

- ZH1 Provincie Zuid-Holland (2015, 28 januari), *Invulling kaderstellende en controlerende rol Provinciale Staten ten aanzien van verbonden partijen*
- ZH2 Provincie Zuid-Holland (2015, 24 februari), *Inzet van Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen* (reactie provinciesecretaris)
- ZH3 Provincie Zuid-Holland (2014), *Begroting 2015*
- ZH4 Provincie Zuid-Holland (2014, 5 november), *Evaluatie Omgevingsdiensten Zuid-Holland* (reactie Gedeputeerde Staten)
- ZH5 Provincie Zuid-Holland (2014), *Inzet van Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen*
- ZH6 Provincie Zuid-Holland (2013), *Begroting 2014*
- ZH7 Provincie Zuid-Holland (2012), *Beleidsnota verbonden partijen 2013-2016*
- ZH8 Provincie Zuid-Holland (2012), *Begroting 2013*
- ZH9 Provincie Zuid-Holland (2008), *Beleidsnota verbonden partijen 2008-2011*
- ZH10 Randstedelijke Rekenkamer (2007), *Verbonden partijen verkend; provincie Zuid-Holland*
- ZH11 Twynstra Gudde (2014), *Evaluatie Omgevingsdiensten Zuid-Holland*



# BIJLAGE E

## Lijst geïnterviewde personen

---

### **Provincie Zuid-Holland**

Ed Greuter, ambtelijk opdrachtgever/accounthouder (afdeling opdrachtgeverschap)

Jan van Haastrecht, senior financieel adviseur (bureau strategische bedrijfsvoering)

Mariska Hakkenberg van Gaasbeek, beleidsmedewerker (bureau economische zaken)

Yde Hamstra, coördinator beleidsmatig opdrachtgeverschap (bureau milieu) (*schriftelijk*)

Eric Hermanns, senior financieel adviseur (bureau strategische bedrijfsvoering)

Miranda Koot, hoofd bureau milieu (*schriftelijk*)

Annette ter Kuile, hoofd bureau groen

Sjoerd Lubbers, coördinator/senior adviseur planeconomie (afdeling ontwikkeling en grondzaken)

Chris Verwijs, hoofd bureau water

Jacqueline van Vliet, ambtelijk opdrachtgever/accounthouder (afdeling opdrachtgeverschap)

Tabbe van der Veen, beleidsmedewerker (bureau groen)

Frank de Vogel, adjunct controller/programmamanager Zuidplaspolder

Jan Wijma, hoofd bureau strategische bedrijfsvoering.

Teleportboulevard 110  
1043 EJ Amsterdam

Telefoon 020 - 58 18 585  
[info@randstedelijke-rekenkamer.nl](mailto:info@randstedelijke-rekenkamer.nl)  
[www.randstedelijke-rekenkamer.nl](http://www.randstedelijke-rekenkamer.nl)