

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/197865>

Please be advised that this information was generated on 2020-10-19 and may be subject to change.

ONDERZOEKSRAPPORT

# Respondentenrapport Vragenlijstonderzoek “Verbonden partijen in Nederland 2018”

*Bart Voorn, Dr. Marieke van Genugten, Prof. dr. Sandra van Thiel*

Institute for Management Research  
Creating knowledge for society

Nijmegen, september 2018



Radboud Universiteit



RESPONDENTENRAPPORT VRAGENLIJSTONDERZOEK  
“VERBONDEN PARTIJEN IN NEDERLAND 2018”

Bart Voorn  
Dr. Marieke van Genugten  
Prof. dr. Sandra van Thiel

Institute for Management Research  
Radboud Universiteit

september 2018

**Colofon**

*Dit rapport is geschreven in het kader van het promotieonderzoek van Bart Voorn MSc MSc aan de Radboud Universiteit in Nijmegen naar de governance van lokale overheidsgedomineerde organisaties. Mocht u vragen hebben of interesse hebben in dit promotieonderzoek, dan kunt u contact opnemen met Bart Voorn via [b.voorn@fm.ru.nl](mailto:b.voorn@fm.ru.nl) of de publicaties volgen via zijn [persoonlijke RU-pagina](#) of [Google Scholar profiel](#).*

## **Inhoudsopgave**

<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>1. Proces</b>	<b>6</b>
1.1 Procedure	6
1.2 Kenmerken van de respondent	6
<b>2. Kenmerken van de organisaties</b>	<b>7</b>
2.1 Rechtsvorm	7
2.2 Sector	8
2.3 Eigenaarschap	9
2.4 Organisatieleeftijd en continuïteit	10
2.5 Omvang	10
<b>3. Autonomie</b>	<b>11</b>
3.1 Personele autonomie	11
3.2 Financiële autonomie	11
3.3 Autonomie in inkomstenbronnen	12
<b>4. Vertrouwen</b>	<b>13</b>
4.1 Vertrouwen in het algemeen	13
4.2 De gevolgen van meerdere aandeelhouders en stakeholders	13
<b>5. Sturing</b>	<b>14</b>
5.1 Rapportage	14
5.2 Prestatie-indicatoren	15
5.3 Ambtelijk contact	16
<b>6. Management</b>	<b>17</b>
6.1 Directieleden / Bestuursleden	17
6.2 Directeur / Voorzitter van het bestuur	19
6.3 Toezichthouder	19
<b>7. Prestaties</b>	<b>20</b>
7.1 Prestaties van organisaties	20
7.2 Bedrijfsvoering van organisaties	21
<b>Lijst van tabellen</b>	<b>23</b>

## Voorwoord

Het aantal verbonden partijen van Nederlandse gemeenten groeit gestaag. Gemeenten lijken steeds vaker te kiezen voor het model van de verbonden partij, wellicht hopen dat de autonomie van de verbonden partij hand in hand zal gaan met prestatieverbetering, toegenomen flexibiliteit of schaalvergroting. Daartegenover staat dat gemeenten door het gebruik van verbonden partijen een deel van de controle over hun bedrijfsvoering en uitvoering uit handen geven, wat democratische controle kan inperken.

Er is noch in Nederland noch elders weinig (grootschalig) onderzoek gedaan naar verbonden partijen. Er blijft dan ook weinig bekend over bijvoorbeeld de wijze waarop gemeenten dergelijke partijen aansturen, hoe toezicht wordt gehouden, en hoe de onderlinge interactie tussen gemeenten en verbonden partijen verloopt. Evenmin is er veel bekend over hoe en in welke mate de autonomie van verbonden partijen uiteindelijk bijdraagt aan hun effectiviteit. Ons vragenlijstonderzoek “Verbonden partijen in Nederland 2018” is een van de manieren waarop wij proberen in te spelen op de behoefte naar meer informatie voor beleidsmakers en bestuurders, directies van verbonden partijen en de wetenschap.

Voor ons vragenlijstonderzoek, ondersteund door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, zijn alle Nederlandse verbonden partijen aangeschreven, met als kernvoorwaarde dat er sprake moest zijn van een zelfstandige organisatie met personeel. In totaal hebben wij bijna 800 verbonden partijen aangeschreven, waarvan uiteindelijk bijna 200 organisaties onze vragenlijst volledig hebben ingevuld. De antwoorden van de respondenten leveren een grote bron van informatie op over verbonden partijen.

Er zijn veel vragen die wij trachten te beantwoorden op basis van deze informatie. Dit respondentenrapport is slechts een eerste stap in de analyse. Dit rapport bevat grotendeels beschrijvende data en niet causale verbanden. In een later stadium zullen we meer causale bevindingen presenteren. Wel laten wij in dit rapport zien welke vragen wij in de komende tijd precies trachten te beantwoorden.

Uiteraard zijn wij al onze respondenten zeer dankbaar. Verder zijn we veel mensen dank verschuldigd. Ten eerste willen wij de vele personen bedanken die onze vragenlijst in eerste instantie getoetst hebben. We danken de Vereniging voor Nederlandse Gemeenten voor hun ondersteuning en het Ministerie voor Binnenlandse Zaken voor de lijst met gemeentelijk samenwerkingsverbanden. Dank ook gaat uit naar Amy Helsloot, voor haar hulp bij het verzamelen van adresgegevens, naar Evelien Born en Yvonne Cremers, voor hun hulp bij het logistiek verwerken van de vragenlijst, en naar Amanda van Eck, Ali Mahjoub, en Jan-Kees Helderman voor hun hulp bij de verzending.

Bart Voorn  
Marieke van Genugten  
Sandra van Thiel

Nijmegen, september 2018

## Samenvatting

Aan het onderzoek hebben 243 organisaties meegedaan (respons 30%). Hiervan hebben 182 organisaties (75%) de vragenlijst volledig ingevuld, en 177 (74%) hiervan waren bruikbaar. Gemiddeld werden vragenlijsten ingevuld door betrokkenen die 8,6 jaar voor de organisatie werkzaam zijn. In 66% van de gevallen was dit de directeur van de verbonden partij.

Verbonden partijen verschillen sterk in veel karakteristieken: in rechtsvorm, in sector, in omvang, in hoeveelheid gemeentelijke eigenaren en in de betrokkenheid van andere publieke en private partijen. Qua rechtsvorm zijn verbonden partijen vaak publiekrechtelijke organisaties op basis van de WGR, maar deelnemingen en stichtingen zijn veelgebruikte alternatieven. Qua eigenaarschap zijn verbonden partijen in grote mate samenwerkingsverbanden tussen gemeenten en regelmatig zijn ook private partijen of andere overheidsorganisaties betrokken. Qua sector zijn verbonden partijen in heel veel beleidsdomeinen te vinden.

Autonomie voor verbonden partijen lijkt groter te zijn in personeelsbeleid dan in financieel beleid. Op het vlak van personeel genieten verbonden partijen veel vrijheid, al is de controle over zaken als CAO's of pensioensregelingen wat beperkter. Op financieel vlak is er diversiteit tussen verbonden partijen en is de mate van autonomie regelmatig beperkt op het gebied van investeringen, leningen en het kunnen participeren in rechtspersonen. Vooral publiekrechtelijke organisaties op basis van de WGR zijn hierin beperkt. Verder is er niet verrassend veel diversiteit in inkomstenbronnen van verbonden partijen.

Vertrouwen tussen verbonden partijen en gemeenten is over het algemeen groot, al is dit geen vanzelfsprekendheid. Er blijken wel problemen te zijn in organisaties waar meerdere gemeenten als eigenaar betrokken zijn. Het gaat dan vooral om verschillen in aansturing en een gebrek aan een gemeenschappelijke visie. Minder dan we op basis van de internationale literatuur hadden verwacht, hebben de grootste gemeenten een bepalende rol, al blijkt dit in beperkte mate wel waarneembaar onder deelnemingen.

Qua sturing wordt er veel gerapporteerd naar gemeenten en worden er veel prestatie-indicatoren en targets gebruikt door gemeenten, al lijkt er weinig mee te worden gedaan aan de kant van gemeenten als er beter of minder gepresteerd wordt dan verwacht. Aan beloningsbeleid wordt weinig gedaan, sancties zijn er vaker maar niet vaak. Er is wel veel lichte sturing in de vorm van ambtelijk contact, al is dat in deelnemingen en stichtingen beduidend minder. Verbonden partijen hebben over het algemeen veel controle over de eigen koers.

Wat betreft management lijken organisaties op basis van de WGR en deelnemingen eenduidiger aangestuurd te worden dan stichtingen. Wat betreft de achtergrond van directieleden (bestuursleden in stichtingen) is er weinig demografische diversiteit, maar veel diversiteit in achtergronden, al zijn achtergronden in de publieke sector dominant. Directies in organisaties op basis van de WGR en in deelnemingen werken vaker fulltime en krijgen vaker een bezoldiging dan bestuursleden van stichtingen. Er is weinig informeel contact met toezichthouders; dit contact is vaak strategisch van aard.

Verbonden partijen beoordelen zichzelf het hoogst op motivatie en het laagst op efficiëntie. Qua bedrijfsvoering scoren verbonden partijen goed op transparantie en planning. Er wordt minder gedaan aan prestatie management, al is hier veel variatie in. Ook zijn er grote verschillen tussen rechtsvormen in de bedrijfsvoering die gevoerd wordt. Organisaties op basis van de WGR lijken zichzelf minder goed te scoren dan andere types rechtsvormen.

# 1. Proces

## 1.1. Procedure

In februari 2018 hebben wij een vragenlijstonderzoek uitgezet onder de directies van alle 809 Nederlandse verbonden partijen waarbij sprake is van een zelfstandige organisatie met personeel. Wij stuurden brieven via de post, geadresseerd aan de directies van verbonden partijen, die een link bevatten naar een online vragenlijstonderzoek ontworpen met de software Qualtrics. De brief bevatte een deadline van twee weken na het verzendmoment en bevatte tevens een verzoek van de Vereniging voor Nederlandse Gemeenten (VNG) om de vragenlijst in te vullen. In maart 2018 hebben wij een tweede brief gestuurd, opnieuw met het verzoek van de VNG en een deadline na twee weken. Na deze twee weken hebben wij het vragenlijstonderzoek gesloten.

De verbonden partijen die meegenomen zijn in dit onderzoek hebben we gevonden via de ‘paragraaf verbonden partijen’ in de meest recente begrotingen van alle Nederlandse gemeenten. Van november 2017 tot januari 2018 zijn wij alle begrotingen doorgelopen, waarmee wij onze database hebben aangemaakt. Wij sloten hierbij vier typen organisaties uit: ambtelijke fusies, afdelingen van grotere organisaties die al in het bestand waren opgenomen, ‘lege’ holdings en organisaties zonder vindbare adressen. Hoewel wij zo secuur mogelijk hebben gewerkt, zijn er enkele organisaties in onze einddatabase terechtgekomen die daar niet horen (omdat niet onmiddellijk duidelijk was of organisaties zelfstandig waren en/of personeel hadden).

Het totaal aantal verbonden partijen in onze database kwam uit op 809. Van de 809 brieven die wij hebben gestuurd, zijn er 10 niet aangekomen. Van de 799 vragenlijstonderzoeken die zijn aangekomen, zijn er 243 ingevuld (30,4% van de vragenlijsten). 61 van deze vragenlijsten waren incompleet; 5 andere respondenten waren na verdere reflectie geen onafhankelijke organisaties en zijn daarom uitgesloten van het onderzoek. Er bleven na deze selectie 177 complete vragenlijsten over (73,7% van de vragenlijsten waren compleet) waarmee wij in ons onderzoek hebben gewerkt.

## 1.2. Kenmerken van de respondent

Naast vragen over de organisatie stelden wij ook enkele vragen over de respondent. Dit geeft ons inzicht in onder andere de organisatiekennis die vereist was om de vragenlijst in te vullen.

Wij hebben primair de directeur (directeur/secretaris; directeur-bestuurder) verzocht om de vragenlijst in te vullen. De enquête was dan ook geadresseerd aan de directies van de verbonden partijen (zie tabel 1). In 60,5% van de gevallen werd de vragenlijst ingevuld door de directeur of directeur-bestuurder. In nog eens 5,0% van de gevallen werd de vragenlijst ingevuld door de directeur/secretaris. In de gevallen dat de directeur de vragenlijst niet invulde, werd deze in 11,9% van de gevallen ingevuld door de secretaris van het bestuur en in 22,6% van de gevallen door anderen.

**Tabel 1. Functies van respondenten**

<b>Functie</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Directeur(-bestuurder)	107	60,5
Secretaris	21	11,9
Directeur/secretaris	9	5,0
Anders	40	22,6
<b>Totaal</b>	<b>177</b>	<b>100</b>

De respondent was gemiddeld 8,4 jaar werkzaam bij de verbonden partij. Dit varieerde van 0 tot 35 jaar.

## 2. Kenmerken van de organisaties

Er zijn verschillende vragen gesteld over de kenmerken van de organisaties, waaronder over de rechtsvorm, leeftijd, domein, omvang in budget en personeel, hoeveelheid gemeentelijke aandeelhouders, hoeveelheid andere eigenaren en wijze van financiering.

### 2.1. Rechtsvorm

Eén van de primaire zaken waar wij naar vroegen was de rechtsvorm. Wij liepen bij het opstellen van de vragenlijst aan tegen het feit dat organisaties vaak qua interne structuur veel van elkaar verschillen. Zo is de term ‘aandeelhouders’ op zijn plaats wanneer de vragenlijst gericht is aan privaatrechtelijke deelnemingen (B.V.’s, N.V.’s, C.V.’s), maar gebruiken stichtingen, verenigingen en organisaties op basis van de WGR vaak alternatieve termen (zoals ‘eigenaren’, ‘deelnemers’ of ‘oprichters’). Om het doorlopen van de vragenlijst voor de respondenten zo eenduidig mogelijk te maken, hebben wij de terminologie in de vragenlijst afhankelijk gemaakt van het antwoord dat respondenten gaven bij de vraag “Welke rechtsvorm heeft uw organisatie”.<sup>1</sup> In de meeste gevallen verliep dit zonder problemen, maar in enkele gevallen vulden respondenten deze vraag verkeerd in, waardoor ze later in de vragenlijst de terminologie niet geheel toepasselijk vonden.

De uiteindelijke uitkomsten hebben wij vergeleken met onze eigen data over de gehele populatie van verbonden partijen (N = 799). Tabel 2 laat zien welke rechtsvormen in onze vragenlijst werden gevonden en welke in de gehele populatie voorkomen. Gelukkig zijn de verschillen tussen onze respondenten en de gehele populatie beperkt, al hebben organisaties op basis van de WGR (hierna ‘GR-organisaties’) iets vaker meegedaan aan ons onderzoek dan organisaties met andere rechtsvormen, en zijn verenigingen ondervertegenwoordigd.

Tabel 2 laat ook zien dat de meeste verbonden partijen GR-organisaties zijn, al zijn deelnemingen en stichtingen veelgebruikte alternatieven. Verenigingen worden af en toe gebruikt.

**Tabel 2: Rechtsvormen van verbonden partijen**

Rechtsvorm	N (Populatie)	% (Populatie)	N (Respondenten)	% (Respondenten)
GR-organisatie	309	38,7	80	45,2
Deelneming	279	34,9	58	32,8
Stichting	189	23,7	38	21,5
Vereniging	22	2,8	1	0,6
<b>Totaal</b>	<b>799</b>	<b>100</b>	<b>177</b>	<b>100</b>

<sup>1</sup> Andere termen die konden veranderen op basis van deze vraag waren ‘directie’ (voor deelnemingen ‘Raad van Bestuur’, voor stichtingen en verenigingen ‘bestuur’); ‘directieleden’ (voor deelnemingen ‘leden van de Raad van Bestuur’, voor stichtingen en verenigingen ‘bestuursleden’; directeur (voor stichtingen en verenigingen ‘voorzitter’); toezichthouder (voor deelnemingen ‘Raad van Commissarissen’, voor stichtingen en verenigingen ‘Raad van Toezicht / Advies’, voor organisaties op basis WGR ‘algemeen en dagelijks bestuur’.



## 2.2 Sector

Een andere descriptieve statistiek die wij in beeld wilden brengen was de sector waarin verbonden partijen werkzaam zijn. We vroegen verbonden partijen om hun eigen sector in enkele woorden te beschrijven en hebben vervolgens partijen gegroepeerd naar hun antwoord en hergecodeerd naar de gegeven antwoorden.<sup>2</sup> Tabel 3 laat de gemeentelijke bedrijven zien naar sector. We hebben in deze tabel de sectoren verder opgedeeld naar rechtsvorm om te zien of rechtsvormen in bepaalde sectoren vaker worden gebruikt dan andere.

Opgedeeld naar rechtsvorm zien we sterke nuances per sector. Voor ‘Algemeen & Financiën’, ‘Natuur & Landbouw’, ‘Sociale Zaken & Werkgelegenheid’ en ‘Veiligheid & Zorg’ zijn GR-organisaties bij grote (twee-derde) meerderheid de meest gebruikte organisatievorm. In veel gevallen gaat het hier om door het Rijk opgelegde taken. Ondernemingen worden met name gebruikt voor ‘Economie & Ontwikkeling’, ‘Sport & Welzijn’ en ‘Infrastructuur & Afval’, dus met name in de sectoren waar veel investeringen nodig zijn. Stichtingen worden veel gebruikt in de sector ‘Onderwijs & Cultuur’ (54,6% van de verbonden partijen in deze sector is een stichting: veel meer dan in elke andere sector).

**Tabel 3: Verbonden partijen naar rechtsvorm en sector**

Sector	GR-organisatie	Deelneming	Stichting	Vereniging	Totaal
Algemeen & Financiën	<b>7 (63,6%)</b>	1 (9,1%)	2 (18,2%)	1 (9,1%)	<b>11</b>
Economie & Ontwikkeling	2 (7,4%)	<b>22 (77,8%)</b>	3 (11,1%)	0 (0,0%)	<b>27</b>
Infrastructuur & Afval	7 (28,0%)	<b>14 (56,0%)</b>	4 (16,0%)	0 (0,0%)	<b>25</b>
Natuur & Landbouw	<b>17 (70,8%)</b>	2 (8,3%)	5 (20,8%)	0 (0,0%)	<b>24</b>
Onderwijs & Cultuur	8 (40,0%)	0 (0,0%)	<b>12(60,0%)</b>	0 (0,0%)	<b>20</b>
Sociale Zaken & Werkgelegenheid	<b>24 (68,6%)</b>	5 (14,3%)	6 (17,1%)	0 (0,0%)	<b>35</b>
Sport & Welzijn	2 (11,8%)	<b>14 (82,4%)</b>	1 (5,9%)	0 (0,0%)	<b>17</b>
Veiligheid & Zorg	<b>13 (72,2%)</b>	0 (0,0%)	5 (27,8%)	0 (0,0%)	<b>18</b>
<b>Totaal</b>	<b>80</b>	<b>58</b>	<b>38</b>	<b>1</b>	<b>177</b>

## 2.3 Eigenaarschap

Eén van de meest interessante bevindingen is de mate waarin verbonden partijen door gemeenten worden aangegaan om te kunnen samenwerken met andere gemeenten (zie tabel 4). In 72,1% van de gevallen worden verbonden partijen gebruikt om te kunnen samenwerken met andere gemeenten. Verbonden partijen lijken vaak te worden gebruikt om efficiëntievoordelen te behalen via schaalvergroting. Qua rechtsvorm worden deelnemingen en stichtingen in bijna gelijke mate gebruikt voor samenwerking als door enkele gemeentes, terwijl GR-organisaties vanzelfsprekend alleen voor samenwerkingen worden gebruikt (tabel 5).

<sup>2</sup> Hercoderen van sector voor lokale publieke dienstverlening kan op veel verschillende manieren, maar een veelgebruikte manier in de wetenschappelijke literatuur is om te hercoderen naar de indeling op nationaal niveau (de ministeries). De redenering is dat gemeenten onderling te veel verschillen in hoe ze diensten opdelen in domeinen om ‘lokale’ domeinen te gebruiken. Wij herkennen dat probleem ook in Nederland en dus hercoderen wij diensten naar ‘landelijke’ sector. De meeste organisaties vallen redelijk gemakkelijk onder een van de sectoren, al zijn er twijfelgevallen, zoals natuur- en recreatiegebieden, die zowel onder Natuur & Landbouw als onder Sport & Welzijn zouden kunnen vallen. Wij hebben daar zo veel mogelijk de antwoorden van de respondenten gebruikt om te bepalen in welke sector ze het beste passen.

We vroegen ook naar het aandeelhouderschap van verbonden partijen door andere overheidsorganisaties en door private partijen. In 23% van de gevallen is sprake van aandeelhouderschap door andere overheidsorganisaties. Daarvan gaat het in 57,1% van de gevallen om provincies en in 21,4% van de gevallen om waterschappen. De meeste publiek-private samenwerkingen kwamen voor in 'Infrastructuur & Afval' (en dan vooral in infrastructuur) en in 'Economie & Ontwikkeling'.

Bij 13,1% van de respondenten was er ook een private partij als aandeelhouder betrokken bij de organisatie. Internationaal gezien is dit niet frequent, maar Nederland wordt vaak geschetst als een land waar publiek-private samenwerking zelden voorkomt. De bevindingen van deze vragenlijst spreken dat enigszins tegen. In een groot deel van de gevallen gaat het hier om (grond)ontwikkelingsprojecten.

**Tabel 4: Gemeentelijk aandeelhouderschap van verbonden partijen**

Aantal gemeenten	N	%	% (Cumulatief)
1	51	28,8	28,8
2	11	6,2	35,0
3	19	10,7	45,8
4-5	22	12,4	58,2
6-10	26	14,7	72,9
11-20	35	19,8	92,7
21>	13	7,3	100
<b>Totaal</b>	<b>177</b>	<b>100</b>	

**Tabel 5: Gemeenschappelijk aandeelhouderschap, uitgesplitst naar rechtsvorm**

Aantal gemeenten	GR-Organisatie (% cumulatief)	Deelneming (% cumulatief)	Stichting (% cumulatief)
1	0 (0,0%)	34 (59,2%)	17 (44,7%)
2	2 (2,5%)	6 (69,0%)	3 (52,6%)
3	11 (16,3%)	5 (77,6%)	3 (60,5%)
4-5	13 (32,5%)	4 (84,5%)	5 (73,7%)
6-10	22 (60%)	2 (87,9%)	2 (78,9%)
11-20	24 (90%)	3 (93,1%)	7 (97,4%)
21>	8 (100%)	4 (100%)	1 (100%)
<b>Totaal</b>	<b>80</b>	<b>58</b>	<b>38</b>

## 2.4 Organisatieleeftijd en continuïteit

De gemiddelde verbonden partij is relatief jong, met een oprichtingsjaar van 2001 (met een hoge deviatie: de oudste organisatie stamt uit 1936 en de jongste uit 2018). De relatief hoge concentratie van jonge verbonden partijen kan twee dingen laten zien. Ten eerste kan het de opkomst van de verbonden partij als organisatie-model weergeven: we weten dat deze organisatievorm de laatste jaren steeds populairder is geworden, niet alleen in Nederland maar wereldwijd. Ten tweede kan deze hoge concentratie van jonge verbonden partijen aantonen dat het model verbonden partij een relatief lage continuïteit heeft, wat juist problematisch is. Beide mogelijkheden vallen binnen het verwachtingspatroon van eerdere wetenschappelijke bevindingen, maar vereisen meer onderzoek.

## 2.5 Omvang organisatie

Over de variatie in omvang tussen organisaties valt veel te zeggen. Tussen de organisaties zitten organisaties zonder budget en personeel en organisaties met 3.800 werknemers en een budget van 800 miljoen euro. Tabel 5 verdeelt organisaties in drie ongeveer even grote groepen.

Tabel 6 en 7 splitsen de organisaties vervolgens uit per rechtsvorm. Wat opvalt is dat GR-organisaties gemiddeld een stuk groter zijn dan deelnemingen en stichtingen, zowel qua budget als qua aantal werknemers. Verder hebben stichtingen en GR-organisaties gemiddeld wat meer werknemers en wat minder budget. Voor deelnemingen geldt het tegenovergestelde: zij hebben gemiddeld wat meer budget en wat minder werknemers.

**Tabel 6: De omvang van verbonden partijen**

Grootte budget	N (%)	Aantal werknemers	N (%)
Klein (<4mln)	60 (33,9%)	Klein (<16)	59 (33,3%)
Middel (4mln-17mln)	58 (32,7%)	Middel (17-125)	59 (33,3%)
Groot (17mln>)	59 (33,3%)	Groot (126>)	59 (33,3%)
<b>Totaal</b>	<b>177 (100%)</b>	<b>Totaal</b>	<b>177 (100%)</b>

**Tabel 7: Grootte budget, uitgesplitst naar rechtsvorm**

Grootte budget	GR-organisatie	Deelneming	Stichting
Klein (<4mln)	17 (28,8%)	22 (37,9%)	20 (52,6%)
Middel (4mln-17mln)	25 (41,3%)	23 (39,7%)	11 (28,9%)
Groot (17mln>)	38 (47,5%)	13 (22,4%)	7 (18,4%)
<b>Totaal</b>	<b>80 (100%)</b>	<b>58 (100%)</b>	<b>38 (100%)</b>

**Tabel 8: Aantal werknemers, uitgesplitst naar rechtsvorm**

Aantal werknemers	GR-organisatie	Deelneming	Stichting
Klein (<16)	15 (18,8%)	26 (44,8%)	17 (44,7%)
Middel (17-125)	24 (30%)	23 (39,7%)	12 (31,6%)
Groot (126>)	41 (51,3%)	9 (16,6%)	9 (23,7%)
<b>Totaal</b>	<b>80 (100%)</b>	<b>58 (100%)</b>	<b>38 (100%)</b>

### 3. Autonomie

Autonomie is een van de centrale onderwerpen in de vragenlijst. Autonomie is een karakteristiek van verbonden partijen (en vaak de reden dat ze worden opgericht), maar verbonden partijen kunnen sterk verschillen in de daadwerkelijke autonomie die ze hebben – afhankelijk van rechtsvorm, statuten en afspraken met de gemeenten en andere aandeelhouders.

#### 3.1 *Personele autonomie*

Een potentieel voordeel van een verbonden partij is de grotere vrijheid die deze kan hebben in personeelszaken. Tabel 9 toont de autonomie die verbonden partijen hebben op het gebied van personeelsbeleid. Uit de tabel komt naar voren dat de verbonden partijen veel invloed hebben op hun personeelsbeleid. Verbonden partijen hebben heel veel controle over tijdelijk personeelsbeleid (waaronder het aannemen van tijdelijk personeel en het inhuren van externen) en hebben vaak controle over langduriger personeelsbeleid (zoals het (proces van) het aanstellen van nieuw personeel, het bepalen van salarissen en het nemen van beslissingen over ontslagen of promoties). Veel organisaties hebben daarnaast controle over CAO's en pensioenregelingen, al is de controle over deze zaken beduidend minder groot dan over de andere. Deelnemingen en stichtingen hebben beduidend meer invloed op deze zaken dan WGR-organisaties.

**Tabel 9: De autonomie in personeelszaken van verbonden partijen**

*Vraag: Kan uw organisatie zelfstandig beslissingen nemen inzake...*

Taak	Ja	Met toestemming	Nee
Inhuren van externen	<b>171 (96,6%)</b>	4 (2,3%)	2 (1,1%)
Aannemen tijdelijk personeel	<b>167 (94,4%)</b>	7 (4,0%)	3 (1,7%)
Aanstellen nieuw personeel	<b>155 (87,6%)</b>	14 (7,9%)	8 (4,5%)
Voorwaarden bevordering personeel	<b>153 (86,4%)</b>	11 (6,2%)	13 (7,3%)
Wijze benoeming personeel	<b>148 (83,6%)</b>	16 (9,0%)	13 (7,3%)
Ontslaan / Afvloeiën personeel	<b>146 (82,5%)</b>	17 (9,6%)	14 (7,9%)
Bepalen salaris medewerkers	<b>144 (81,4%)</b>	19 (10,7%)	14 (7,9%)
Inhoud / Uitvoering CAO	106 (59,9%)	<b>30 (16,9%)</b>	<b>41 (23,2%)</b>
Pensioenregelingen	96 (54,2%)	<b>32 (18,1%)</b>	<b>49 (27,7%)</b>

#### 3.2 *Financiële autonomie*

Een ander voordeel van verbonden partijen dat veel wordt genoemd is de autonomie die verbonden partijen hebben ten aanzien van hun financieel beleid. Ook dit toetsten wij door te vragen naar verschillende mogelijkheden voor financiële autonomie. De bevindingen van de vragenlijst zijn te vinden in tabel 10.

Verbonden partijen hebben vaak veel autonomie in het nemen van beslissingen over inkoop van materieel en ICT en in het doen van investeringen tot een drempelbedrag. In het bepalen van tarieven en in het verschuiven van middelen tussen personeel en materieel hebben verbonden partijen minder vaak autonomie, maar is in de meerderheid van de gevallen de verbonden partij nog steeds autonoom. Er is substantieel minder autonomie voor verbonden partijen voor het afsluiten van leningen en voor het verschuiven van middelen tussen jaren. De vrijheid om volledig autonoom te investeren en te participeren in rechtspersonen is alleen gegeven aan een kleine minderheid van verbonden partijen.

Er leek geen beduidend verschil te zijn tussen de rechtsvormen in de feitelijke autonomie die verbonden partijen hebben op financieel gebied.

**Tabel 10: De autonomie in personeelszaken van verbonden partijen**

*Vraag: Kan uw organisatie zelfstandig beslissingen nemen inzake...*

Taak	Ja	Met toestemming	Nee
Inkoop van materieel	<b>165 (93,2%)</b>	8 (4,5%)	4 (2,3%)
Inkoop van ICT	<b>161 (91,0%)</b>	10 (5,6%)	6 (3,4%)
Middelen verschuiven tussen budgetten	<b>120 (67,8%)</b>	<b>40 (22,6%)</b>	17 (9,6%)
Bepalen van tarieven	<b>116 (65,5%)</b>	<b>49 (27,7%)</b>	12 (6,8%)
Middelen verschuiven over jaren	76 (42,9%)	<b>76 (42,9%)</b>	<b>25 (14,1%)</b>
Afsluiten van leningen	70 (39,5%)	<b>90 (50,8%)</b>	17 (9,6%)
Investeringen	47 (26,6%)	<b>103 (58,2%)</b>	<b>27 (15,3%)</b>
Participeren in rechtspersonen	38 (21,5%)	<b>106 (59,9%)</b>	<b>33 (18,6%)</b>

### 3.3 Autonomie in inkomstenbronnen

Een laatste vorm van autonomie waar we naar gevraagd hebben is autonomie in inkomstenbronnen. Niet alle verbonden partijen zijn enkel afhankelijk van gemeentebegrotingen. Wanneer verbonden partijen meerdere inkomstenbronnen hebben kan dat grotere autonomie met zich meebrengen.

Tabel 11 laat de inkomstenbronnen zien van verbonden partijen. De verbonden partijen blijken regelmatig afhankelijk van gemeentebegrotingen (voor gemiddeld 47,9% van hun budgetten), maar putten daarnaast uit tarieven voor diensten aan inwoners (15,9%) of gemeenten (9,5%). Soms putten zij ook uit begrotingen van buiten de gemeenten (7,2%) of hebben ze andere inkomsten (waaronder subsidies en andere opbrengsten, 19,5%). Dat gezegd hebbende nemen gemeentebegrotingen vaak het grootste deel van het budget in en bestaat hier dus voor veel verbonden partijen een afhankelijkheidsrelatie.

Er zijn wel grote verschillen tussen de rechtsvormen in inkomstenbronnen. GR-organisaties zijn gemiddeld het meest afhankelijk van gemeentebegrotingen; stichtingen volgen met een kleine achterstand. Deelnemingen zijn beduidend minder afhankelijk van gemeentebegrotingen, en halen meer inkomsten uit tarieven, heffingen, leges, en andere inkomstenbronnen.

**Tabel 11: Afhankelijkheid van verbonden partijen van inkomstenbronnen**

Inkomstenbron	Afhankelijkheid (gemiddeld)	GR-Organisatie	Deelneming	Stichting
Begroting gemeenten	47,9%	<b>62,7%</b>	27,1%	50,4%
Tarieven, heffingen, leges	15,9%	4,7%	<b>30,2%</b>	13,4%
Tarieven gemeenten	9,5%	12,5%	6,9%	8,6%
Begroting anders overheid	5,9%	8,9%	2,1%	5,6%
Begroting privaat	1,3%	1,7%	1,5%	0,5%
Andere inkomsten	19,5%	11,9%	<b>32,2%</b>	21,5%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## 4. Vertrouwen

### 4.1 Vertrouwen in het algemeen

We stelden meerdere vragen over het vertrouwen tussen gemeenten en verbonden partijen. Vertrouwen wordt over het algemeen als zeer belangrijk beschouwd in relaties tussen verbonden partijen en gemeenten. Tabel 12 laat de resultaten van de vragenlijst zien.

**Tabel 12: Vertrouwen tussen gemeenten en verbonden partijen**

	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Niet mee eens	Helemaal niet mee eens
Onze organisatie deelt alle informatie met de gemeente(n)	36.1	37.7	8.7	15.8	1.6
Onze organisatie is bereid om flexibel te zijn om de gemeente(n) waar nodig tegemoet te komen	39.9	47.5	10.9	1.6	
De interactie tussen organisatie en gemeente(n) straalt duidelijk uit dat we elkaar vertrouwen	32.2	40.4	16.4	9.8	1.1
Het vertrouwen tussen onze organisatie en de gemeente(n) is hoog	29.5	39.9	16.9	12.0	1.6
Onze organisatie identificeert zich met de doelen van de gemeente(n)	35.0	42.6	16.4	6.0	
Onze organisatie beschikt over voldoende kennis en middelen om de taken goed uit te kunnen voeren	44.3	37.7	8.2	8.2	1.6

Over het algemeen is het vertrouwen goed. Verder onderzoek zal moeten worden gedaan naar de gevallen waarin er een gebrek aan vertrouwen tussen verbonden partijen en gemeenten bestaat. Er lijkt geen verschil te bestaan tussen rechtsvormen in het vertrouwen dat bestaat.

### 4.2 De gevolgen van meerdere aandeelhouders en stakeholders

De grootste problemen liggen bij het type organisatie dat wordt aangestuurd door meerdere gemeenten of meerdere stakeholders heeft (zie tabel 13 op de volgende pagina). Hier lijken de grootste sturings- en vertrouwensproblemen te bestaan. Dit is niet verrassend en past bij de theorie op dit gebied. Aan de ene kant moeten dit soort organisaties navigeren tussen de soms conflicterende wensen van verschillende aandeelhouders en stakeholders. Aan de andere kant moeten gemeenten omgaan met de afgebrokkelde controle over dat soort organisaties. De bevindingen van ons vragenlijstonderzoek tonen aan dat dit niet altijd zonder slag of stoot gaat.

Verrassend is wel dat de grootste gemeente als minder bepalend wordt gezien voor de gezamenlijke gemeentelijke strategie dan van tevoren verwacht. Het zou immers voor de hand liggen dat grote gemeenten meer controle kunnen uitoefenen over verbonden partijen dan kleinere gemeenten, zowel vanwege de grotere ambtelijke capaciteit als vanwege de grotere hoeveelheid inwoners die de verbonden partij beïnvloedt. Dit lijkt bij de meeste verbonden partijen niet het geval te zijn, al bestaat dit gevoel wel bij een kleine groep verbonden partijen (21,1% van de verbonden partijen).

Uit nadere inspectie blijkt dat de mate waarin de grootste gemeente bepalend is voor de gemeentelijke strategie richting verbonden partijen heel sterk samenhangt met rechtsvorm. WGR-organisaties constateren veel minder een bepalende rol voor de grootste gemeenten dan deelnemingen. Dit kan een van de zaken zijn die variatie in rechtsvormen onder verbonden partijen verklaart.

**Tabel 13: De gevolgen van meerdere gemeenten**

	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Niet mee eens	Helemaal niet mee eens
Het is belangrijker om verantwoording af te leggen aan onze klanten (inwoners) dan aan de gemeente(n) (N = 182)	13.1	14.8	25.7	33.3	13.1
De verschillende gemeenten dragen een gemeenschappelijke visie uit (N = 128)	11.3	32.3	23.4	29.0	4.0
Versillende gemeenten verschillen sterk in de wijze waarop onze organisatie wordt aangestuurd (N = 124)	7.2	25.6	24.8	29.6	12.8
De grootste gemeente is bepalend voor de gemeentelijke strategie richting onze organisatie (N = 127)	21.1	15.6	44.5	18.8	

## 5. Sturing

### 5.1. Rapportage

Een belangrijke manier voor gemeenten om inzicht te krijgen in het functioneren van verbonden partijen is via rapportages. Verbonden partijen blijken veelvuldig aan gemeenten te rapporteren. Tabel 14 laat zien dat de meerderheid van de verbonden partijen op 2- tot 4-maandelijkse basis rapporteert aan gemeenten. Bijna driekwart van de partijen rapporteert vaker dan één keer per jaar.

Er blijken wel verschillen te bestaan tussen de verschillende rechtsvormen in hoe vaak er gerapporteerd wordt. Organisaties op basis van de WGR rapporteren vaker naar gemeenten dan andere typen verbonden partijen. Waar dat type verbonden partij overweldigend op 2- tot 4-maandelijkse basis rapporteert, variëren stichtingen en deelnemingen meer tussen die frequentie en jaarlijkse rapportage.

**Tabel 14: Rapportagefrequentie verbonden partijen, uitgesplitst naar rechtsvorm**

Regelmaat	Totaal	GR-Organisatie	Deelneming	Stichting
Jaarlijks	47 (26,6%)	10 (12,5%)	<b>23 (39,7%)</b>	<b>14 (36,8%)</b>
Halfjaarlijks	26 (14,7%)	8 (10,0%)	11 (19,0%)	7 (18,4%)
2- tot 4- maandelijks	92 (52,0%)	<b>56 (70,0%)</b>	20 (34,5%)	15 (39,4%)
Maandelijks of meer	12 (6,8%)	6 (7,5%)	4 (6,9%)	2 (5,3%)
N	177 (100%)	80 (100%)	58 (100%)	38 (100%)

## 5.2. Prestatie-indicatoren

Er kan over veel verschillende zaken worden gerapporteerd. Een van de meest voorkomende zaken waarover gerapporteerd wordt, zijn gegevens over prestatie-indicatoren. Tabel 15 laat zien dat verbonden partijen heel vaak gebruikmaken van prestatie-indicatoren. Meer dan 7 op de 10 verbonden partijen gebruiken prestatie-indicatoren gerelateerd aan bedrijfsresultaten. 6 van de 10 verbonden partijen gebruiken indicatoren die verband houden met de kwaliteit van dienstverlening. 4 van de 10 verbonden partijen gebruiken indicatoren gerelateerd aan andere maatschappelijke effecten (vaak afhankelijk van de sector – zo rapporteren organisaties in de sector ‘Natuur & Landbouw’ vaak indicatoren ten aanzien van omgevingskwaliteit en werkbedrijven het participatiepercentage). Slechts 9 procent van de verbonden partijen geeft aan geen prestatie-indicatoren te gebruiken. Er blijken geen duidelijke verschillen te zijn tussen rechtsvormen in de typen prestatie-indicatoren die worden gebruikt.

**Tabel 15: Types prestatie-indicatoren**

Type indicatoren	N
Bedrijfsresultaten	127 (71,8%)
Kwaliteit dienstverlening	109 (61,6%)
Anders maatschappelijk	73 (41,2%)
Geen	16 (9,0%)

Tegelijkertijd lijken verbonden partijen veel zeggenschap te hebben wanneer het gaat om het opstellen van de prestatie-indicatoren (zie tabel 16). Verbonden partijen zijn zelden niet betrokken in dit proces. Vaak worden prestatie-indicatoren in samenspraak geformuleerd. In de meerderheid van de gevallen hebben verbonden partijen hierin zelfs een grotere rol dan de aandeelhoudende gemeenten. Hierin bestaan wel verschillen tussen rechtsvormen. Comparatief gezien hebben deelnemingen en stichtingen (en vooral de laatste) meer controle over de opstelling van prestatie-indicatoren dan organisaties op basis van de WGR.

**Tabel 16: Wie formuleert de prestatie-indicatoren?**

	Totaal	GR-organisatie	Deelneming	Stichting
Gemeenten formuleren prestatie-indicatoren	1 (0,6%)	0 (0%)	1 (1,8%)	0 (0%)
Gemeenten formuleren prestatie-indicatoren na consultatie met verbonden partij	8 (4,5%)	2 (2,5%)	4 (7,1%)	2 (5,6%)
Verbonden partijen en gemeenten formuleren prestatie-indicatoren samen	72 (40,7%)	<b>46 (58,2%)</b>	16 (28,6%)	10 (27,8%)
Verbonden partijen formuleren prestatie-indicatoren na consultatie met gemeenten	57 (33,1%)	24 (30,4%)	<b>21 (37,5%)</b>	11 (30,6%)
Verbonden partijen formuleren prestatie-indicatoren	34 (19,8%)	7 (8,9%)	14 (25,0%)	<b>13 (36,1%)</b>
Totaal	172 (100%)	79 (100%)	56 (100%)	36 (100%)



De prestatie-indicatoren worden opgenomen in verschillende typen documenten (zie tabel 17). Vaak worden niet-meetbare prestatie-indicatoren opgenomen in oprichtingsbesluiten of statuten (45,2% van de tijd), al gebeurt het ook af en toe dat daarin geen prestatie-indicatoren worden opgenomen (28,2%). Soms echter worden prestatie-indicatoren zelfs daarin expliciet meetbaar gemaakt. Meetbare prestatie-indicatoren worden verder regelmatig opgenomen in beleidsplannen, (quasi-)contractuele afspraken zoals dienstverleningsovereenkomsten of documenten waarin financiële bijdragen worden bepaald. Er wordt minder gebruikgemaakt van interne documenten.

**Tabel 17: Locatie prestatie-indicatoren**

	Ja, meetbaar	Ja, moeilijk meetbaar	Ja, niet meetbaar	Niet
Beleidsplan / Meerjarenplan / Vergelijkbare documenten	89 (50,3%)	38 (21,5%)	0 (0%)	35 (19,8%)
Document waarin financiële bijdragen worden bepaald	83 (46,9%)	27 (15,3%)	24 (13,6%)	43 (24,3%)
Oprichtingsbesluit / Statuten	22 (12,4%)	25 (14,1%)	80 (45,2%)	50 (28,2%)
(Quasi-) contractuele afspraken (zoals dienstleveringsovereenkomsten)	70 (39,5%)	29 (16,4%)	12 (6,8%)	66 (37,3%)
Intern document	38 (21,5%)	10 (5,6%)	6 (3,4%)	123 (69,5%)
Anders	16 (9,0%)	4 (2,3%)	0 (0%)	157 (88,7%)

Interessant genoeg blijkt dat veel verbonden partijen niet het gevoel hebben dat er uiteindelijk iets afhangt van de scores op de prestatie-indicatoren (tabel 18). Een grote meerderheid van de verbonden partijen (92,7%) verwacht geen beloningen bij goede prestaties. Een iets kleinere meerderheid, maar nog steeds driekwart van de verbonden partijen, verwacht ook geen sancties bij slechte prestaties.

**Tabel 18: Wat hangt af van prestatie-indicatoren?**

	Geen	Salarissen	Middelen	Autonomie	Anders
Beloningen	164 (92,7%)	9 (5,1%)	2 (1,1%)	0 (0%)	2 (1,1%)
Sancties	136 (76,8%)	2 (1,1%)	13 (7,3%)	14 (7,9%)	16 (9,0%)

### 5.3. Ambtelijk contact

We hebben ook gevraagd naar de frequentie van het ambtelijk contact tussen gemeenten en verbonden partijen (tabel 19 op de volgende pagina). Er blijkt veel ambtelijk contact te zijn. Bijna 7 op de 10 verbonden partijen heeft wekelijks of vaker contact met ambtenaren van gemeenten; bijna 9 op de 10 verbonden partijen heeft maandelijks contact. Wanneer we dit uitsplitsen naar rechtsvorm vinden we (niet verrassend) dat organisaties op basis van de WGR het meeste contact hebben met ambtenaren van gemeenten en precies de helft van deze organisaties heeft dat contact zelfs dagelijks.

**Tabel 19: Frequentie ambtelijk contact, uitgesplitst naar rechtsvorm**

Frequentie	Totaal	GR-Organisatie	Deelneming	Stichting
Dagelijks of meer	70 (39,5%)	<b>40 (50,0%)</b>	19 (32,8%)	10 (26,3%)
Een keer per week of meer	50 (28,2%)	19 (23,8%)	19 (32,8%)	12 (31,6%)
Een keer per maand of meer	38 (21,5%)	16 (20,0%)	12 (20,7%)	10 (26,3%)
Een keer per 2-4 maanden	12 (6,8%)	3 (3,8%)	5 (8,6%)	4 (10,5%)
Twee keer per jaar	6 (3,4%)	2 (2,5%)	2 (3,4%)	2 (5,3%)
Minder dan een keer per jaar	1 (0,6%)	0 (0,0%)	1 (1,7%)	0 (0,0%)
Totaal	177 (100%)	80 (100%)	58 (100%)	38 (100%)

Tabel 20 laat zien waar het ambtelijk contact dan vooral over gaat. Het ambtelijk contact gaat het meest over operationele zaken. Evaluatieve zaken en strategische zaken worden ook met enige regelmaat besproken.

**Tabel 20: Wat wordt besproken tijdens ambtelijk contact?**

Niveau	Zelden of nooit	Soms	Meestal	(Vrijwel) Altijd
Strategisch	20 (11,3%)	<b>86 (48,6%)</b>	46 (26,0%)	25 (14,1%)
Operationeel	23 (13,0%)	26 (14,6%)	<b>73 (41,2%)</b>	<b>55 (31,1%)</b>
Evaluatief	13 (7,3%)	<b>68 (38,4%)</b>	<b>71 (40,1%)</b>	25 (14,1%)

## 6. Management

### 6.1. Directieleden / Bestuursleden

Naast externe sturing is intern management een belangrijke factor in het functioneren van verbonden partijen. Wij hebben vragen gesteld naar de achtergronden van directieleden (bestuursleden in stichtingen en verenigingen) om daar een beeld van te vormen.

Tabel 21 laat de hoeveelheid directieleden (bestuursleden) zien in verbonden partijen, uitgesplitst naar directieleden in deelnemingen en GR-organisaties en bestuursleden in stichtingen en verenigingen. Hierin functioneren de organisaties met een directie feitelijk anders dan organisaties waarin een bestuur de dagelijkse verantwoordelijkheid heeft over de organisatie. In zowel deelnemingen als organisaties op basis van de WGR is de dagelijkse controle vaak in handen van een enkele directeur (in iets meer dan twee-derde van de gevallen), terwijl in stichtingen of verenigingen deze dagelijkse controle veel meer verdeeld is (in bijna driekwart van de gevallen ligt de dagelijkse controle bij een groter bestuur).

**Tabel 21: Hoe verdeeld is de dagelijkse controle?**

	Directieleden in deelnemingen en GR-organisaties	Bestuursleden in stichtingen en verenigingen
1	<b>93 (67,4%)</b>	10 (25,6%)
>1	45 (32,6%)	<b>29 (74,4%)</b>
<b>Totaal</b>	<b>138 (100%)</b>	<b>39 (100%)</b>

Op demografische diversiteit scoren verbonden partijen niet bijster goed (tabel 22). Vrouwen zijn relatief weinig in directies / besturen te vinden. Personen met een niet-Nederlandse achtergrond zijn ook maar zelden bij de directies of besturen van verbonden partijen betrokken.

**Tabel 22: Demografische diversiteit bestuur / directie**

	N	%
Alleen mannen	115	65,0%
Zowel mannen als vrouwen	41	24,1%
Alleen vrouwen	21	10,9%
<b>Totaal</b>	<b>177</b>	<b>100%</b>
Alleen Nederlands(e)	171	96,6%
Zowel Nederlands(e) als niet-Nederlands(e)	3	1,7%
Alleen niet-Nederlands(e)	3	1,7%
<b>Totaal</b>	<b>177</b>	<b>100%</b>

Qua achtergrond (tabel 23) en expertise (tabel 24 op de volgende pagina) is het management van verbonden partijen meer divers. Directieleden (bestuursleden voor stichtingen en verenigingen) hebben veelal een achtergrond in de publieke sector, maar achtergronden in de private en non-profit sector komen ook veel voor.

**Tabel 23: Achtergrond bestuur / directie**

Sector	Volledig	Deels	Niet
Private sector	41 (23,2%)	47 (26,5%)	89 (50,3%)
Publieke sector	71 (40,1%)	49 (27,7%)	57 (32,2%)
Non-profit sector	29 (16,4%)	18 (10,0%)	130 (73,4%)

Qua expertise hebben veel besturen managementachtergronden, sector kennis en expertise in financiën. Interessant genoeg vinden we hier verschillen tussen rechtsvormen. Organisaties op basis van de WGR hebben in de directie vaak veel sector kennis. Deelnemingen doen het in hun directie minder qua sector kennis, maar zijn verder vergelijkbaar met GR-organisaties. Stichtingen hebben in hun bestuur vaak veel financiële expertise, maar hebben minder managementexpertise tot hun beschikking.

**Tabel 24: Expertise bestuur / directie**

Expertise	Totaal (177)	GR-Organisatie (80)	Deelneming (58)	Stichting (38)
Management	<b>150 (84,7%)</b>	71 (88,8%)	49 (84,5%)	29 (76,3%)
Sector	<b>132 (74,6%)</b>	<b>66 (82,5%)</b>	36 (62,1%)	29 (76,3%)
Financiën	<b>103 (58,2%)</b>	44 (55,0%)	32 (55,1%)	<b>26 (68,4%)</b>
ICT	<b>25 (14,1%)</b>	12 (15,0%)	7 (12,1%)	6 (15,8%)

**6.2. Directeur / Voorzitter van het bestuur**

De directeur (voorzitter in het geval van stichtingen) werkt in 58,8% van de gevallen fulltime voor de verbonden partij (zie tabel 25). Hierin is er wel een groot verschil te zien tussen de rechtsvormen: directeuren in organisaties op basis van de WGR werken het meest fulltime, terwijl voorzitters van stichtingen het minst fulltime betrokken zijn. Dit hangt wellicht samen met het feit dat directeuren van GR-organisaties het vaakst een bezoldiging krijgen voor hun functie, terwijl voorzitters van stichtingen dit over het algemeen niet krijgen (tabel 26). Bezoldiging lijkt standaard voor GR-organisaties en deelnemingen, maar niet voor stichtingen.

**Tabel 25: Hoe vaak werkt de directeur / voorzitter fulltime?**

	N	%
GR-organisatie (80)	64	80,0
Deelneming (58)	30	51,7
Stichting (38)	10	26,3
<b>Totaal (177)</b>	<b>104</b>	<b>58,8</b>

**Tabel 26: Krijgt de directeur / voorzitter een bezoldiging?**

	N	%
GR-organisatie (80)	78	97,5
Deelneming (58)	49	84,5
Stichting (38)	14	36,8
<b>Totaal (177)</b>	<b>141</b>	<b>79,7</b>

**6.3. Toezichthouder**

73,4% van de organisaties kent een toezichthouder. Een overgroot deel van de organisaties heeft daar maandelijks of vaker contact mee (tabel 27). Informeel contact is er relatief weinig vergeleken met formeel contact. Verbonden partijen geven aan dat ze net iets vaker formeel contact hebben met toezichthouders dan informeel contact.

**Tabel 27: Contact met toezichthouder**

Frequentie contact	Formeel	%	Informeel	%
Nooit	4	3,1%	3	2,3%
Minder dan een keer per jaar	1	0,8%	1	0,8%
Twee keer per jaar	1	3,1%	8	6,2%
Een keer per 2-4 maanden	10	7,7%	9	6,9%
Een keer per maand of meer	82	63,1%	82	63,1%
Een keer per week of meer	32	24,7%	27	20,8%
<b>Totaal</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

De inhoud van wat wordt besproken met de toezichthouder verschilt afhankelijk van of het contact formeel of informeel is (zie tabel 28 en 29). Bij formeel contact worden primair strategische zaken besproken, al komen ook vaak evaluatieve zaken aan bod (en minder vaak operationele zaken). Bij informeel contact worden iets vaker operationele zaken besproken, al komen ook evaluatieve en strategische zaken regelmatig aan bod.

**Tabel 28: Wat wordt formeel besproken met de toezichthouder? (N = 128)**

	Zelden	Soms	Meestal	Altijd
Evaluatieve zaken	5 (3,9%)	21 (16,4%)	<b>61 (47,7%)</b>	41 (32,0%)
Operationele zaken	12 (9,4%)	<b>54 (42,2%)</b>	44 (34,4%)	18 (14,1%)
Strategische zaken	2 (1,6%)	18 (14,1%)	46 (35,9%)	<b>62 (48,4%)</b>

**Tabel 29: Wat wordt informeel besproken met de toezichthouder? (N = 127)**

	Zelden	Soms	Meestal	Altijd
Evaluatieve zaken	32 (25,2%)	<b>40 (31,5%)</b>	<b>39 (30,7%)</b>	16 (12,6%)
Operationele zaken	12 (9,4%)	38 (29,9%)	<b>57 (44,9%)</b>	20 (15,7%)
Strategische zaken	20 (15,7%)	<b>40 (31,5%)</b>	<b>39 (30,7%)</b>	28 (22,0%)

## 7. Prestaties

### 7.1 Prestaties van de organisatie

Respondenten is gevraagd hun eigen organisatie te beoordelen op een aantal gebieden (zie tabel 30). Uiteindelijk zullen deze prestaties in verband worden gebracht met autonomie, rechtsvorm en sturing, maar hier is de focus nog vooral descriptief.

Het gemiddelde cijfer ligt hoog, rond de 7,7. Er zijn weinig organisaties die zichzelf een onvoldoende geven, maar het komt wel voor. Opvallend is dat organisaties op basis van de WGR gemiddeld slechter scoren (7,5) dan stichtingen (7,8) en deelnemingen (7,9). Op basis van eerste analyses lijkt dit vooral te liggen aan het feit dat er gemiddeld meer vertrouwen bestaat in de sturingsrelatie tussen stichtingen/ deelnemingen en gemeenten dan tussen WGR-organisaties en gemeenten.

Deelnemingen scoren vooral hoog op prestaties die verband houden met directe output (stabiliteit, effectiviteit, efficiëntie, tevredenheid personeel en management). Stichtingen scoren hoog op prestaties die verband houden met het publieke karakter van verbonden partijen (motivatie, responsiviteit, democratische dienstverlening, flexibiliteit). WGR-organisaties scoren op alle categorieën minder. Verder onderzoek moet uitwijzen waarom dat zo is.

Verbonden partijen beoordelen zichzelf verreweg het hoogst op motivatie en het laagst op democratische dienstverlening en efficiëntie (zie tabel 31). Dit valt binnen het verwachtingspatroon van autonome publieke-sectororganisaties en is dezelfde uitkomst die eerder is gevonden in Nederlandse publieke-sectororganisaties op nationaal niveau. Het schetst een beeld van verbonden partijen als organisaties met hoge input, maar beperkte output.

**Tabel 30: Prestaties naar rechtsvorm**

<b>Prestaties</b>	<b>GR-Organisaties</b>	<b>Deelnemingen</b>	<b>Stichtingen</b>
<i>Algemeen</i>	7,5	7,9	7,8
Stabiliteit	7,4	8,1	7,5
Effectiviteit	7,3	7,8	7,3
Efficiëntie	7,1	7,6	7,1
Tevredenheid personeel	7,4	7,8	7,3
Management	7,4	7,7	7,4
Kwaliteit	7,4	7,9	7,7
Interne cohesie	7,2	7,6	7,4
Verantwoording maatschappij	7,3	7,6	7,6
Flexibiliteit	7,3	7,9	8,0
Democratische dienstverlening	7,4	7,1	7,6
Responsiviteit	7,2	7,7	7,9
Motivatie	8,1	8,2	8,6

**Tabel 31: Prestaties niet uitgesplitst**

<b>Prestaties</b>	<b>Score</b>
<i>Algemeen</i>	7,7
Motivatie	8,3
Flexibiliteit	7,7
Kwaliteit	7,7
Stabiliteit	7,7
Effectiviteit	7,5
Management	7,5
Responsiviteit	7,5
Tevredenheid personeel	7,5
Verantwoording maatschappij	7,5
Interne cohesie	7,4
Democratische dienstverlening	7,3
Efficiëntie	7,3

### **7.2 Bedrijfsvoering van organisaties**

Er zijn beperkte verschillen tussen rechtsvormen in de bedrijfsvoering (zie tabel 32 op de volgende pagina). Deelnemingen maken substantieel meer gebruik van het vergroten van budgetten op basis van prestaties en van het aanpassen van bedrijfsvoering aan de markt, dienst of doelgroep. WGR-organisaties doen dit beduidend minder vaak en stellen ook minder vaak eigen targets; daarentegen staan ze vaak welwillend tegenover het geven van autonomie aan het lagere management. Stichtingen scoren alleen significant anders op het gebruik van gedocumenteerde meerjarenplanningen: dit doen stichtingen minder vaak dan de twee andere rechtsvormen.

**Tabel 32: Bedrijfsvoering verbonden partijen**

	<b>Zelden</b>	<b>Soms</b>	<b>Meestal</b>	<b>Altijd</b>
Publiek rapporteren jaarverslagen	6 (3,4%)	9 (5,1%)	16 (9,0%)	146 (82,5%)
Innovatie producten of diensten	13 (7,3%)	52 (29,4%)	80 (45,2%)	32 (18,1%)
Aanpassen bedrijfsvoering aan markt, dienst of doelgroep	14 (7,9%)	43 (24,3%)	76 (42,3%)	44 (24,9%)
Gedocumenteerde meerjarenplanning	17 (9,6%)	30 (17%)	50 (28,3%)	80 (45,2%)
Stellen eigen targets	28 (15,8%)	56 (31,6%)	65 (36,7%)	28 (15,8%)
Kwaliteitsstandaarden of -metingen	29 (16,4%)	45 (25,4%)	67 (37,9%)	36 (20,3%)
Evaluatie medewerkers op resultaten	36 (20,3%)	28 (15,8%)	67 (37,9%)	46 (30,0%)
Enquêtes onder doelgroepen	39 (22,0%)	79 (44,6%)	34 (19,2%)	25 (14,1%)
Extra serviceverlening tegen betaling	43 (24,3%)	61 (34,5%)	47 (26,6%)	26 (14,7%)
Geven autonomie lager management	48 (27,1%)	50 (28,3%)	59 (33,3%)	19 (10,7%)
Vergroten van budgetten op basis prestaties	66 (37,3%)	64 (36,1%)	35 (19,8%)	12 (6,8%)
Belonen medewerkers op resultaten	86 (48,6%)	46 (26,0%)	27 (15,3%)	18 (10,2%)

## Lijst van tabellen

<b>Tabel 1: Functies van respondenten</b>	<b>6</b>
<b>Tabel 2: Rechtsvormen van verbonden partijen</b>	<b>7</b>
<b>Tabel 3: Verbonden partijen naar rechtsvorm en sector</b>	<b>8</b>
<b>Tabel 4: Gemeentelijk aandeelhouderschap van verbonden partijen</b>	<b>9</b>
<b>Tabel 5: Gemeenschappelijk aandeelhouderschap, uitgesplitst naar rechtsvorm</b>	<b>9</b>
<b>Tabel 6: De omvang van verbonden partijen</b>	<b>10</b>
<b>Tabel 7: Grootte budget, uitgesplitst naar rechtsvorm</b>	<b>10</b>
<b>Tabel 8: Aantal werknemers, uitgesplitst naar rechtsvorm</b>	<b>10</b>
<b>Tabel 9: De autonomie in personeelszaken van verbonden partijen</b>	<b>11</b>
<b>Tabel 10: De autonomie in personeelszaken van verbonden partijen</b>	<b>12</b>
<b>Tabel 11: Afhankelijkheid van verbonden partijen van inkomstenbronnen</b>	<b>13</b>
<b>Tabel 12: Vertrouwen tussen gemeenten en verbonden partijen</b>	<b>13</b>
<b>Tabel 13: De gevolgen van meerdere gemeenten</b>	<b>14</b>
<b>Tabel 14: Rapportagefrequentie verbonden partijen, uitgesplitst naar rechtsvorm</b>	<b>14</b>
<b>Tabel 15: Types prestatie-indicatoren</b>	<b>15</b>
<b>Tabel 16: Wie formuleert de prestatie-indicatoren?</b>	<b>15</b>
<b>Tabel 17: Locatie prestatie-indicatoren</b>	<b>16</b>
<b>Tabel 18: Wat hangt af van prestatie-indicatoren?</b>	<b>16</b>
<b>Tabel 19: Frequentie ambtelijk contact, uitgesplitst naar rechtsvorm</b>	<b>17</b>
<b>Tabel 20: Wat wordt besproken tijdens ambtelijk contact?</b>	<b>17</b>
<b>Tabel 21: Hoe verdeeld is de dagelijkse controle?</b>	<b>18</b>
<b>Tabel 22: Demografische diversiteit bestuur / directie</b>	<b>18</b>
<b>Tabel 23: Achtergrond bestuur / directie</b>	<b>18</b>
<b>Tabel 24: Expertise bestuur / directie</b>	<b>19</b>
<b>Tabel 25: Hoe vaak werkt de directeur / voorzitter fulltime?</b>	<b>19</b>
<b>Tabel 26: Krijgt de directeur / voorzitter een bezoldiging?</b>	<b>19</b>
<b>Tabel 27: Contact met toezichthouder</b>	<b>19</b>
<b>Tabel 28: Wat wordt formeel besproken met de toezichthouder? (N = 128)</b>	<b>20</b>
<b>Tabel 29: Wat wordt informeel besproken met de toezichthouder? (N = 127)</b>	<b>20</b>
<b>Tabel 30: Prestaties naar rechtsvorm</b>	<b>21</b>
<b>Tabel 31: Prestaties niet uitgesplitst</b>	<b>21</b>
<b>Tabel 32: Bedrijfsvoering verbonden partijen</b>	<b>22</b>





**CONTACTPERSOON:**

Bart Voorn MSc MSc  
b.voorn@fm.ru.nl

*Dit rapport is geschreven in het kader van het promotieonderzoek van Bart Voorn MSc MSc aan de Radboud Universiteit in Nijmegen naar de governance van lokale overheidsgedomineerde organisaties. Mocht u vragen hebben of interesse hebben in dit promotieonderzoek, dan kunt u contact opnemen met Bart Voorn via [b.voorn@fm.ru.nl](mailto:b.voorn@fm.ru.nl) of de publicaties volgen via zijn persoonlijke RU-pagina of Google Scholar profiel.*