

# Notitie

## verbonden partijen

## Aanleiding

Alweer in december 2013 hebben de fracties van D66 en CDA een motie (bijlage 1) ingediend met betrekking tot gemeenschappelijke regelingen. In deze aangenomen motie werd gesteld dat door de gang van zaken omtrent gemeenschappelijke regelingen meer en meer een democratisch tekort wordt ervaren. De gemeenteraad ervaart dit als ongewenst in het licht van haar verantwoordelijkheid ten aanzien van haar volksvertegenwoordigende en controlerende taken. Ter invulling van de motie heeft de raad in januari 2015 een rapport (bijlage 2) ontvangen waarin de vraag is beantwoord: *“Wat is de best werkbare manier om het democratisch tekort, veroorzaakt door gemeenschappelijke regelingen, in de gemeente Middelburg te verminderen?”*<sup>1</sup>. Daarin is het vraagstuk vanuit de perspectieven “democratisch bestuur” en “presterend bestuur” uitvoerig uiteengezet.

In deze notitie komt dat aspect (alsmede de verschillende vormen van samenwerking) niet meer aan de orde, maar gaan we op pragmatische wijze in op verschillende aspecten die de grip op verbonden partijen kunnen verbeteren.

## Aanpak

De Gemeente Middelburg is in de loop van de jaren voor de uitvoering van verschillende gemeentelijke taken samen met andere overheden diverse samenwerkingsverbanden aangegaan. Deze samenwerkingsverbanden worden verbonden partijen<sup>2</sup> genoemd. Samenwerken heeft vele voordelen, maar kent vanzelfsprekend ook beperkingen en risico's. Gebleken is dat er bij de gemeenteraad behoefte is aan een kader over een aantal thema's dat betrekking heeft op samenwerking in verbonden partijen. In deze notitie leest u de kaders zoals het college die voorlegt aan de gemeenteraad.

Deze notitie is opgesteld nadat wij het rapport *“Aanpak voor een goede samenwerking tussen gemeente en gemeenschappelijke regelingen”* van de VZG hebben ontvangen. Dat rapport is een vervolg op eerdere aanbevelingen van de Rekenkamers van Veere, Vlissingen en Middelburg uit 2007 *“Een verbonden knoop?”*. U vindt het VZG rapport als bijlage 3 terug, omdat wij het als basis gebruiken voor deze notitie. In deze notitie leest u ons commentaar op én de uitwerking van de aanbevelingen uit het VZG rapport. Overigens heeft de VZG werkgroep zich enkel gericht op gemeenschappelijke regelingen. In deze notitie spreken wij van de overkoepelende term, verbonden partijen, die ook de andere vormen van verbondenheid bevatten, zoals die in de paragraaf verbonden partijen in de begroting zijn opgenomen. Als het gaat om grip op een samenwerkingsverband geldt dat voor alle vormen en niet alleen voor gemeenschappelijke regelingen. Voordat wij ingaan op de aanbevelingen schetsen wij eerst ons algemeen kader dat we hanteren bij het aangaan van nieuwe verbonden partijen. De notitie wordt afgesloten met een overzicht van de verbonden partijen waar Middelburg in deelneemt.

---

<sup>1</sup> Alternatieven voor en binnen gemeenschappelijke regelingen. Op zoek naar een oplossing voor het democratisch tekort, december 2014; Gerlinde Overbeeke.

<sup>2</sup> “Een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin (...) de gemeente een bestuurlijk en financieel belang heeft.”

## Algemeen kader

Het gaat hierbij om de vragen die we ons stellen en waarbij de beantwoording ons helpt in het bepalen van de richting en vorm. Indien een nieuwe samenwerking aan deze orde komt, beschrijven wij minimaal de volgende aspecten. Op basis van die vereisten kunnen we vooraf invulling geven aan onze wensen en kunnen wij op transparante wijze een voorstel aan de raad voorleggen. Overigens stellen wij ons de vragen pas, als wij ervan overtuigd zijn dat samenwerking meerwaarde heeft. De uitvoering van bepaalde taken zullen naar verwachting minimaal effectiever of efficiënter worden uitgevoerd, voordat we een vorm van samenwerking overwegen.

### **Minimale vereisten voor het aangaan van een verbonden partij:**

1. *Doelstelling en taakomschrijving zijn duidelijk omschreven;*
2. *Alle mogelijke vormen (publiek en privaat) van samenwerking zijn afgewogen;*
3. *Er is een risicoparagraaf: op basis van een risicoanalyse zijn financiële en maatschappelijke risico's beschreven en ook de wijze waarop de risico's worden beheerst;*
4. *Er is een sturingsvisie op de inrichting (het geheel van regels en afspraken over de verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen bestuursorganen, waaronder de bestuurlijke verhoudingen, vertegenwoordiging, benoeming bestuurders, functiescheiding) en op prestaties (meetbaarheid van prestaties van de verbonden partij);*
5. *Er is beschreven op welke wijze de publieke belangen zijn geborgd en op welke wijze de democratische controle plaatsvindt;*
6. *Er wordt expliciet aandacht geschonken aan de manier waarop geregeld is hoe de verbonden partij gewijzigd wordt en de wijze waarop de verbonden partij kan worden verlaten (uittreedregeling);*
7. *Er is beschreven op welke wijze de verantwoording plaatsvindt (informatieplicht, controlerechten, verplichtingen tot het indienen van verantwoordingsinformatie);*
8. *Er is beschreven op welke wijze (inhoud en tijdstippen) er wordt geëvalueerd inclusief doorlichtingen op effectiviteit en efficiency.*

### **Aanbevelingen voor gemeenten door VZG**

Het VZG rapport bevat 26 aanbevelingen, waarvan er 8 rechtstreeks betrekking hebben op gemeenten. In deze notitie werken wij deze aanbevelingen uit. Uitwerking van de andere aanbevelingen is aan de Gr-en en de VZG zelf. Gemeente Middelburg maakt onderdeel uit van die organisaties, maar heeft niet het primaat deze aanbevelingen op te pakken. Wij zullen daar wel aandacht voor vragen in de besturen van de verbonden partijen waar we deelnemer van zijn. De aanbevelingen zijn met name gericht op het opzetten van een structuur waardoor het voor de raad eenvoudiger wordt om te sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden. Als de structuur er eenmaal staat, is de situatie geschapen voor de raad om de gewenste rol in te vullen.

### **Aanbevelingen van Rekenkamer**

Afgelopen jaren heeft de Rekenkamer zich bij herhaling bezig gehouden met onderzoeken waarbij samenwerking een belangrijk element was. De aanbevelingen van deze rapporten Verbonden partijen (2007 en 2011), Orionis (2014) en VRZ (2016) worden ook in deze notitie behandeld. Weliswaar impliciet omdat de VZG met een werkgroep de aanbevelingen uit 2007 en 2011 heeft uitgewerkt; daarom gaan we niet meer expliciet in op de aanbevelingen van de rekenkamer.

Met deze manier van werken denken wij een werkbaar document te hebben opgesteld, dat ons in staat stelt de juiste afwegingen te maken op het moment dat samenwerking in een verbonden partij aan de orde komt of al is.

Voor alle aanbevelingen geldt dat deze zijn opgedeeld in de geldende governance (sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden) aspecten. We hanteren de verschillende rollen als indeling in deze notitie, te beginnen met “sturen”.

## Sturen

1 Maak jaarlijks samenwerkingsafspraken en begin met een zogenaamde nulsituatie.

Samenwerken betekent per definitie dat de oorspronkelijke autonomie gedeeld moet worden met andere partners. Bij het aangaan van steeds meer samenwerkingsverbanden groeit de afhankelijkheid van andere partijen, vermindert de eigen invloed en de democratische legitimiteit. Dat vraagt andere vaardigheden en rollen van zowel de raad en college als de ambtelijke organisatie. Om grip te houden op samenwerkingsverbanden moet men zich ontwikkelen tot zowel een professioneel opdrachtgever als professionele mede-eigenaar van de samenwerkingsverbanden.

In praktijk ligt de belangrijkste sturingsmogelijkheid bij de oprichting, wanneer over de voorwaarden in de verbonden partij worden onderhandeld en de toekomstige beïnvloedingsmogelijkheden nog in een contract/regeling kunnen worden geborgd. Maar ook als dat is gebeurd, wil dat niet zeggen dat een individuele gemeente voldoende invloed en grip ervaart. Daarom is het van belang dat afspraken worden gemaakt met partners in de samenwerking, de verbonden partij, maar ook binnen de gemeente.

De VZG beveelt aan hiertoe samenwerkingsafspraken (dienstverleningsovereenkomsten) op te stellen die invulling geven aan de volgende vragen:

- Wat willen we bereiken?
- Wat gaan we daarvoor doen?
- Wat mag het kosten?

Wij zijn van mening dat het opstellen van dergelijke afspraken dermate beperkt bijdraagt aan de sturingsmogelijkheden dat we deze aanbeveling niet overnemen. Elk van de vragen komt aan de orde bij het opstellen van de betreffende regeling (contract), een beleidsplan voor de regeling en de jaarlijkse begroting. We zien daarom te weinig toegevoegde waarde voor dit instrument dat in hogere mate bijdraagt aan de administratieve druk dan dat het sturingsmogelijkheden verbetert.

Overigens is een dienstverleningsovereenkomst ook een variant van een beleidsarme vorm van samenwerking. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking belasting met gemeenten Veere, Vlissingen en Schouwen-Duiveland. Deze samenwerking is vormgegeven met een dienstverleningsovereenkomst, waarin een gastgemeente de betreffende taak uitvoert; in dit voorbeeld voert Middelburg de taak belastingen uit. Bij deze beleidsarme samenwerking werken we dus wel met dienstverleningsovereenkomsten, omdat we daar geen regeling hebben en geen beleidsplannen opstellen.

Bij verbonden partijen die ook zelf het beleid opstellen zien we toe op voldoende mogelijkheden voor gemeenten om bij te dragen aan het leveren van inbreng voor beleidsplannen en begrotingen. Naast het leveren van zienswijzen door college en/of raad brengen wij bij de verbonden partijen in, dat voorafgaand aan het opstellen van beleid, de deelnemende gemeenten actief en tijdig worden betrokken bij het bepalen van de speerpunten en kaders van het op te stellen beleid. In het document van de VZG wordt wel gesproken over het ontwerp van het meerjarenbeleidsplan aan de gemeente voor te leggen, maar nog niet over het eerder ophalen van wensen van de deelnemende gemeenten.

Een onderwerp dat bij verbonden partijen regelmatig naar voren komt is de vertegenwoordiging en de dubbele petten-problematiek. Wie vertegenwoordigt de gemeente in een verbonden partij, op welke wijze wordt deze bestuurder gevoed door de gemeenteraad en hoe houdt een gemeente toezicht op de belangen als opdrachtgever aan een verbonden partij en als bestuurder (eigenaar) van een verbonden partij. In het rapport van de VZG wordt in hoofdstuk 5 ingegaan op de verschillende rollen binnen samenwerkingsverbanden (raad, college, AB en DB). Het gaat daar om de formele instrumenten (informatierecht, begrotingsrecht, zienswijzen etc), maar niet over de informele instrumenten, zoals lobbyen en coalitievormen met andere deelnemende gemeenten. Deze instrumenten kunnen voorafgaand aan beleidsvorming en achteraf bij zienswijzen worden ingezet.

Als het gaat om het vergroten van de invloed op verbonden partijen is het van belang om enerzijds de afgevaardigde in het algemeen bestuur een duidelijke opdracht mee te geven en de eventuele speelruimte. Het is voorstelbaar dat voorafgaand aan het opstellen van deze opdracht (zienswijze) vanuit de raad overlegd wordt met raadsleden uit andere deelnemende gemeenten. Als enkele deelnemer is de invloed immers beperkt en kan het lonen voorafgaand met elkaar te verkennen hoe de andere deelnemers denken over zienswijzen op een beleidsplan, begroting of wijzigingsvoorstel.

De zienswijzeprocedure is voor de gemeenteraad het moment om te bepalen of naar zijn oordeel de gemeenschappelijke regeling voldoende inspanningen verricht om het gewenste maatschappelijk effect te realiseren en/of voldoende uitvoering geeft aan hetgeen in de begroting is vastgesteld. Het standaard indienen van een zienswijze verhoogt de betrokkenheid bij en het bewustzijn van de raad over verbonden partijen. Tevens zorgt het voor actieve sturing op de gemeentelijke belangen in de verschillende verbonden partijen.

Actiepunten op basis van de aanbeveling:

1. Bij verbonden partijen die beleid opstellen aandringen op het tijdig betrekken van deelnemende gemeenten. Voorafgaand om inbreng te verkrijgen over de beleidswensen en indicatoren en uiteraard achteraf om een zienswijze van de gemeente te verkrijgen.
2. Bij verbonden partijen die geen beleid opstellen aandringen op tijdig betrekken van deelnemende gemeenten bij het opstellen van uitvoeringsagenda's. Stel gezamenlijk prioriteiten over de inzet en de resultaten.

**2** Hanteer een strikte toepassing van de VZG-richtlijn.

De VZG-richtlijn is een richtlijn die aangeeft met welk inflatiepercentage de totale bijdrage van de deelnemers geïndexeerd mag worden ten opzichte van het jaar ervoor. Naast een

inflatiepercentage is er een kortingspercentage (bezuinigingspercentage). Sinds 2011 is dit bepaald op 2% en geldt ook nog voor 2017. De VZG-richtlijn wordt jaarlijks vastgesteld in het portefeuillehoudersoverleg financiën van de VZG en vroegtijdig bekend gemaakt aan de gemeenschappelijke regelingen. Bij het opstellen van de begroting en meerjarenramingen kunnen zij dan hier op inspelen. De gemeenten zijn daardoor ook in staat in hun eigen kadernota's te rekenen met de geïndexeerde bedragen.

Deze richtlijn is alleen van toepassing op gemeenschappelijke regelingen en niet op andere verbonden partijen. In de praktijk doet zich bovendien een aantal situaties voor waarbij het de vraag is of de richtlijn wel van toepassing is. U kunt daarbij denken aan gemeenschappelijke regelingen waar naast gemeenten ook andere overheden vertegenwoordigd zijn zoals in de RUD (ook provincie en waterschap) en het Zeeuws Archief (ook Rijk). Deze overheden kennen eigen regels ten aanzien van begrotingen. Het kan zelfs zo zijn dat deze overheden een meerderheid in het algemeen bestuur hebben.

Door de verscheidenheid in regelingen qua deelnemers en taken is het lastig om een strikte lijn aan te houden, het blijft toch een bepaalde mate van maatwerk. Bij het beoordelen van de begrotingen (en begrotingswijzigingen) hanteren we de VZG-richtlijn als uitgangspunt, waarbij alleen wordt afgeweken als een GR aantoont dat de bedrijfsvoering ernstig wordt belemmerd en de kwaliteit van de te leveren diensten op een onaanvaardbaar niveau komt. Dat wordt expliciet in een begroting kenbaar gemaakt.

Uit deze aanbeveling volgt geen aanvullend actiepoint voor Gemeente Middelburg.

## Beheersen

3 Neem op de raadsagenda het punt 'informatie uit de gemeenschappelijke regelingen' op.

Wij vertalen de aanbeveling tot het opnemen van informatie van de verbonden partijen (breder dan gemeenschappelijke regelingen) op de agenda van de raadscommissies (en dus niet de raad). Wij zien voordelen van deze aanbeveling omdat het enerzijds de afgevaardigde bestuurders in staat stelt invulling te geven aan de informatieplicht en anderzijds raadsleden attendeert. Collegen leden kunnen bijvoorbeeld de raad informeren over aanstaande of voorbije vergaderingen. Hierdoor wordt de mogelijkheid gecreëerd dat er met zekere regelmaat gesproken wordt over de samenwerkingsverbanden.

Ten aanzien van het beheersen zijn ook aan de GR-en aanbevelingen gedaan. Het gaat dan om het werken met nieuwsbrieven aan de gemeenteraad en het organiseren van (regionale) raadsledenbijeenkomsten. Indien door meer partijen invulling wordt gegeven aan deze aanbevelingen kunnen wij ons voorstellen dat door deze informatiestroom er mogelijk wel gebruik gemaakt gaat worden van het agendapunt 'informatie uit de verbonden partijen'.

In het onderzoek door de rekenkamer naar Orionis wordt een aanbeveling gedaan om afspraken te maken over de informatievoorziening richting gemeenteraden en daarmee deze te verbeteren. Met het organiseren van een plaats op de agenda voor de verbonden partijen wordt de mogelijkheid geschapen informatie te halen en te brengen. Wij willen bij de verbonden partijen voorstellen om de informatiestroom hierop aan te laten sluiten.

Actiepunten op basis van de aanbeveling:

1. Griffier verzoeken vast agendapunt "Informatie uit de verbonden partijen" op te nemen bij de commissievergaderingen. Besluitvorming hierover in presidium.
2. Daarnaast bij verbonden partijen voorstellen om de informatiestroom richting gemeenten verder in te vullen door middel van:
  - o nieuwsbrieven vanuit verbonden partijen
  - o en het organiseren van (regionale) raadsledenbijeenkomsten.

- 4 Stel voor de gemeenschappelijke regeling uit de categorie 1 en 2 een ambtelijke begeleidingscommissie in.

Een ambtelijke begeleidingscommissie geeft advies aan de deelnemers (leden van het bestuur en de colleges) van de gemeenschappelijke regeling over het meerjarenbeleidsplan, de begroting, begrotingswijzigingen, tussentijdse rapportages en de jaarstukken. Ook vormt deze commissie een klankbord voor de betreffende gemeenschappelijke regeling. Deze begeleidingscommissie wordt (in eerdere rapporten) ook wel adviescommissie genoemd.

De commissie bestaat uit minimaal vier personen die de deelnemers vertegenwoordigen en bestaat in ieder geval uit twee vakinhoudelijke beleidsmedewerkers en twee financieel beleidsmedewerkers.

Voor Middelburg geldt dat de volgende gemeenschappelijke regelingen in categorie 1 en 2 (inschaling VZG) vallen: VRZ, GGD, Orionis Walcheren, RUD en Muziekschool.

Aanvullend op deze aanbeveling melden we dat in april 2016 de raad de aanbevelingen van de rekenkamer heeft overgenomen van de quick scan VRZ. Daarin wordt onder andere gesteld een adviescommissie voor de VRZ op te richten. Beide rapporten sluiten aan op elkaar. Omdat de aanbevelingen gericht zijn op alle deelnemers van de VRZ is het rapport beschikbaar gesteld aan de VRZ ten behoeve van agendering voor het bestuur van de VRZ. In deze notitie wordt op dit moment niet verder ingegaan op de aanbevelingen.

Wel merken we hier op dat binnen de VRZ al 2 adviescommissies actief zijn, te weten de ACF (financieel) en de BAO (inhoudelijk). Ook bij Orionis wordt al met een adviescommissie gewerkt.

Actiepunten op basis van de aanbeveling:

1. Deelnemende gemeenten van VRZ, GGD, Orionis Walcheren, RUD, Muziekschool informeren over de wens om bij verordening een advies- of begeleidingscommissie in te stellen.
2. De besturen van VRZ, GGD, Orionis Walcheren, RUD, Muziekschool verzoeken een begeleidings- of adviescommissie bij verordening in te stellen.
3. Er bij de besturen van betreffende verbonden partijen aandringen op het opstellen van een reglement van orde voor de adviescommissie met taken en bevoegdheden.

## Verantwoorden

5	Voer per raadsperiode een doelmatigheid- en doeltreffendheidsonderzoek uit voor de gemeenschappelijke regelingen uit de categorie 1 en 2.
6	Laat dit onderzoek uitvoeren door Rekenkamers of een nader te bepalen aantal controllers uit de deelnemende gemeenten.
7	Laat de GR instemmen met de planning van het onderzoek.

Het laten uitvoeren van een doelmatigheid- en doeltreffendheidsonderzoek geeft inzicht in de mate van effectiviteit van het beleid dat door de verbonden partij wordt uitgevoerd en hoe efficiënt dat is gebeurt? De uitkomsten kunnen ons helpen een hogere doeltreffendheid en doelmatigheid te bereiken.

Voor Middelburg geldt dat de volgende gemeenschappelijke regelingen in categorie 1 en 2 (inschaling VZG) vallen: VRZ, GGD, Orionis Walcheren, RUD en Muziekschool.

Ondanks dat wij de aanbeveling positief waarderen, plaatsen wij toch een paar kanttekeningen bij deze aanbeveling:

1. Van de verbonden partijen uit de categorieën 1 en 2 hebben de VRZ, RUD, Muziekschool en de GGD veel deelnemende gemeenten. We zullen met allen overeenstemming moeten bereiken over de focus van het onderzoek en de kosten om uitvoering van deze aanbeveling mogelijk te maken.
2. Rekenkamers (zie aanbeveling 6) zijn onafhankelijk en bepalen hun eigen onderzoeksprogramma. De verschillende rekenkamers kunnen worden gevraagd e.e.a. af te stemmen.
3. Indien gemeentelijke controllers (zie aanbeveling 6) de onderzoeken uitvoeren dient daarover ook afstemming met de andere deelnemende gemeenten plaats te vinden.
4. Een uiterste uitkomst van een onderzoek om taken bijvoorbeeld in een andere vorm te organiseren is niet mogelijk bij de VRZ, RUD en GGD. Deze zijn namelijk verplicht en bij wet ingesteld.

### Actiepunten op basis van de aanbeveling:

1. Deelnemende gemeenten van VRZ, GGD, Orionis Walcheren, RUD, Muziekschool informeren over de wens om periodiek doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoeken uit te voeren.
2. Met hen een afwegingskader op te stellen waarin de volgende aspecten aan de orde komen:
  - wie doen de onderzoeken (rekenkamer of controllers)
  - kostenverdeling
  - welke organisatie is onderzoeksonderwerp
  - focus van het onderzoek
3. De besturen van VRZ, GGD, Orionis Walcheren, RUD, Muziekschool informeren over deze voorgestelde werkwijze en laten instemmen met de aanpak.



Aanvullend op de aanbeveling 4 om tot een adviescommissie te komen, heeft de Rekenkamer Middelburg in het rapport over Orionis aanbevolen om ook een auditcommissie in te stellen. Die commissie zou twee keer per jaar de kwaliteit en de prestaties van de organisatie moeten beoordelen. Op die manier vervult die auditcommissie de coördinerende, informerende en adviserende rol van de gemeenteraad in. Wij zien die aanbeveling als een verlengde op de aanbevelingen 5, 6 en 7 die hierboven beschreven zijn. Wij zijn van oordeel dat die onderzoeken naar doelmatigheid- en doeltreffendheid voldoende invulling geven aan de informatiebehoefte van gemeenten. Daarom stellen we voor de aanbeveling om een auditcommissie op te richten niet op te volgen.

## Toezicht houden

8 Maak afspraken over reservevorming in relatie tot het rekeningresultaat.

Bij een aantal verbonden partijen zijn regels over het vormen van een reserve opgenomen in de regeling, zoals bij de GGD en Orionis. Bij anderen is dat niet het geval, zoals bij de VRZ en de Muziekschool. Reservevorming bij een verbonden partij is in beginsel niet gewenst. Indien er middelen ongebruikt blijven vloeien die terug naar de deelnemers. Zoals ook in het rapport van de VZG wordt geadviseerd, heeft het de voorkeur om de bestemming van het rekeningresultaat expliciet aan de gemeenten voor te leggen. Die bestemming kan alsnog een reserve zijn, maar dan zal het een direct verband moeten hebben bij het bijdragen aan de doelstellingen.

### Actiepunten op basis van de aanbeveling:

1. Middelburg staat het vormen van reserves slechts toe indien dat aantoonbaar een direct verband heeft met het bijdragen aan de doelstellingen. Middelen zonder bestemming vloeien terug naar de deelnemende gemeenten, tenzij de regeling anders bepaalt.
2. Bij het aangaan van een samenwerkingsverband zal aangedrongen worden op bepalingen over het vormen van reserves.

## Afrondend

Alle Zeeuwse gemeenten hebben het rapport van de VZG ontvangen. Op dit moment is nog niet in alle gemeenten opvolging gegeven aan het rapport. Met het opstellen van deze notitie heeft Middelburg de kaders bepaald die we hanteren bij het aangaan van samenwerking. Op basis van de opvolging in andere gemeenten kunnen we zien op welke wijze de aanbevelingen bij de verbonden partijen kunnen worden opgepakt.

## Overzicht verbonden partijen gemeente Middelburg

Middelburg participeert in verschillende samenwerkingsverbanden. Bijgaand een overzicht van die verbonden partijen gegroepeerd per vorm.

### **Gemeenschappelijke regelingen**

Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst Zeeland (GGD)  
Openbaar lichaam Afvalstoffenverwijdering Zeeland (OLAZ)  
Orionis  
Regionale uitvoeringsdienst Zeeland (RUD)  
Stadsgewestelijke brandweer Vlissingen Middelburg  
Veiligheidsregio Zeeland (VRZ)  
Zeeuws Archief  
Zeeuwse Muziekschool

### **Vennootschappen**

Bank Nederlandse Gemeenten  
Beheers- en exploitatiemaatschappij Middelburg B.V.  
Delta N.V.  
Gemeentelijke vervoerscentrale Zeeland B.V.  
Monumentenbeheer Middelburg B.V.  
Stadsgewestelijk zwembad vastgoed B.V.

### **Stichtingen**

Stichting Roosevelt Academy fonds  
Stichting wijkbeheer

## Bijlagen

1. Motie 13-194 "Gemeenschappelijke regelingen"
2. "Aanpak voor een goede samenwerking tussen gemeente en gemeenschappelijke regelingen", 2015, VZG
3. "Alternatieven voor en binnen gemeenschappelijke regelingen. Op zoek naar een oplossing voor het democratisch tekort", 2014, Gerlinde Overbeeke.