

## Nota Sturing op verbonden partijen 2016

Afdeling Financiën en Informatiemanagement



Datum: 18-9-2015  
Status: Versie college  
Team: Financiën  
Opgesteld door: D. Stuart

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Aanleiding</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Beleidskaders</b> .....	<b>4</b>
2.1	Wettelijke beleidskaders .....	4
2.2	Landelijke richtlijnen .....	4
2.3	Provinciale beleidskaders .....	5
2.4	Lokale beleidskaders .....	5
<b>3</b>	<b>Algemene kenmerken verbonden partijen</b> .....	<b>7</b>
3.1	Begrippen.....	7
3.2	Verschillende rechtsvormen .....	7
3.3	Rolverdeling .....	8
<b>4</b>	<b>Sturing en controle</b> .....	<b>9</b>
4.1	Sturingsrollen .....	9
4.2	Diemen is vertegenwoordigd in het bestuur van de verbonden partij .....	10
4.3	Diemen is niet vertegenwoordigd in het bestuur van de verbonden partij.....	10
<b>5</b>	<b>Sturingsinstrumentarium</b> .....	<b>11</b>
5.1	Risicoprofielen .....	11
5.2	Mate van sturing .....	13
	<b>Begrippenlijst</b> .....	<b>15</b>
	<b>Bijlage 1 Verbonden partijen</b> .....	<b>16</b>

## 1 Aanleiding

De Rekenkamer heeft in 2014 een onderzoek gedaan naar kaderstellende en controlerende rol van de gemeenteraad. Daarnaast had zij als doelstelling duidelijkheid te verschaffen over de sturingsrelatie tussen de gemeente en de samenwerkingsverbanden. Uit dit onderzoek zijn onderstaande zeven concrete aanbevelingen naar voren gekomen:

1. Leg als college en raad de visie op regionale samenwerking vast;
2. Neem als raad bij de besluitvorming over het aangaan van een nieuwe samenwerking aandachtspunten in acht;
3. Prioriteer als raad en college de huidige samenwerkingsverbanden naar belang;
4. Zorg voor een passend sturingsinstrumentarium voor de huidige samenwerkingen;
5. Pas de verantwoordingsinformatie aan op het gewenste sturingsinstrumentarium;
6. Versterk de ambtelijke regie op bestaande samenwerkingsverbanden;
7. Zorg voor meer informatie-uitwisseling tussen raad en college over samenwerkingsverbanden.

Aan de punten 1, 2 en 3 is invulling gegeven door de uitgangspuntennotitie 'onze basis voor regionale samenwerking', zoals vastgesteld in de raadsvergadering van 16 april 2015.

Deze nota geeft invullingen aan de punten:

4. Zorg voor een passend sturingsinstrumentarium voor de huidige samenwerkingen;
5. Pas de verantwoordingsinformatie aan op het gewenste sturingsinstrumentarium;

En deels aan de punten:

6. Versterk de ambtelijke regie op bestaande samenwerkingsverbanden;
7. Zorg voor meer informatie-uitwisseling tussen raad en college over samenwerkingsverbanden.

Op het rapport van de Rekenkamer is een amendement vanuit de VVD ingediend en is met 14 stemmen voor aangenomen. Hierin is opgenomen dat deze nota verbonden partijen bij de begroting 2016 verstrekt wordt aan de raad.

Daarnaast is per 1 januari 2015 de Wet gemeenschappelijke regelingen gewijzigd. Dit in verband met onder andere de dualisering van het gemeentebestuur en de invoering van een bedrijfsvoeringsorganisatie met rechtspersoonlijkheid.

Ook de provincie houdt scherper toezicht op de verbonden partijen van gemeenten. In de brief van de provincie Noord-Holland van 23 april 2015 geeft zij aan dat zij scherp toeziet of de wijzigingen in de Wet gemeenschappelijke regelingen zijn doorgevoerd.

## 2 Beleidskaders

### 2.1 Wettelijke beleidskaders

De belangrijkste wettelijke kaders zijn:

- Burgerlijk wetboek (Boek 2, rechtspersonen)
- Gemeentewet (GW);
- Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr);
- Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV);
- Notitie verbonden partijen BBV.

In het Burgerlijk wetboek (Boek 2, rechtspersonen), zijn de bepalingen opgenomen over de verschillende rechtspersonen waarin ook een gemeente kan deelnemen. Het gaat om naamloze vennootschappen (NV), besloten vennootschappen (BV), verenigingen, coöperaties en stichtingen.

De Gemeentewet bepaalt dat het besluit (van het college) tot oprichting van een nv of bv, of een deelneming daarin, pas genomen kan worden nadat de raad in de gelegenheid is gesteld om zijn wensen en bedenkingen ter kennis van het college te brengen.

In de Wgr is opgenomen dat de gemeenteraad besluit tot het instellen van gemeenschappelijk regelingen. Ook het college kan voor de uitoefening van bepaalde bestuursbevoegdheden een gemeenschappelijke regeling aangaan (de zogenaamde collegeregeling), na verkregen toestemming van de gemeenteraad.

Het BBV bepaalt dat de gemeente in de paragraaf verbonden partijen bij de begroting en het jaarverslag de visie op deze partijen in relatie tot de realisatie van de doelstellingen opneemt. Daarnaast schrijft het BBV voor dat van de verschillende verbonden partijen minimaal de volgende informatie wordt opgenomen:

- a. De naam en de vestigingsplaats;
- b. Het openbaar belang dat op deze wijze behartigd wordt;
- c. De veranderingen die zich gedurende het begrotingsjaar hebben voorgedaan in het belang dat de gemeente in de verbonden partij heeft;
- d. Het (verwachte) eigen en het vreemd vermogen van de verbonden partij;
- e. Het (verwachte) financiële resultaat van de verbonden partij.

Ook geeft het BBV aan dat er bij een verbonden partij altijd sprake is van een financieel én een bestuurlijk belang.

### 2.2 Landelijke richtlijnen

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en de Vereniging van Griffiers (VvG) hebben, in nauwe samenwerking met de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en Raadslid.nu, in het document “Grip op regionale samenwerking” acht gouden lessen opgenomen.

Les 1 Werk alleen samen als dat noodzakelijk is voor betere oplossingen (effectiever, efficiënter, meer gedragen) voor burgers.

Les 2 Vul de rol van de raad in op een manier die past bij het soort samenwerking.

Les 3 Maak met het college op voorhand concrete afspraken over hoe het proces gaat lopen. Verwerk daarin afspraken over indicatoren voor beoordeling, over informatievoorziening en over momenten waarop de raad zijn invloed heeft.

Les 4 Houd de samenwerkingsverhoudingen goed. Wees daarom open over de inhoud en over de sentimenten die achter uw opvattingen schuilgaan.

Les 5 Wees zeer alert op de bevoegdheden die overgaan en op de invloed die het gemeentebestuur houdt binnen de samenwerking.

Les 6 Zoek uw collega's in andere raden op. Verlengd lokaal bestuur vergt verlengende democratische controle.

Les 7 Zorg voor expertise binnen de raad over wat samenwerking is en over hoe de samenwerking werkt. Laat u daarbij ondersteunen door de griffier.

Les 8 Laat uw samenwerkingsverbanden regelmatig evalueren en bekijk of continuering noodzakelijk is.

## 2.3 Provinciale beleidskaders

De provincie Noord-Holland heeft zichzelf als doel gesteld dat de provincie bestaat uit "bestuurskrachtige regio's". Voor Noord-Holland is dat doel bereikt als alle regio's in de provincie gezamenlijk een 'regionale samenwerkingsagenda' hebben. Diemen behoort tot de regio Amstelland-Meerlanden (Aalsmeer, Amstelveen, Diemen, Ouder-Amstel en Uithoorn).

Een gemeente is volgens de provincie bestuurskrachtig als zij:

- Haar wettelijke taken adequaat uitvoert;
- Naar behoren bijdraagt aan regionale opgaven;
- Lokale wensen weet te vertalen in eigen ambities en deze realiseert;
- In kan spelen op wensen en ambities van andere overheden;
- De uitvoering van al haar taken effectief en efficiënt organiseert en hierop op regie houdt.

De provincie Noord-Holland ziet er dan ook op toe dat er na een zorgvuldig proces logische bestuurlijke eenheden ontstaan, die een sterke samenhang hebben, bijdragen aan een goed regionaal evenwicht en een krachtige regionale samenwerking en waarin een adequate politieke regie vanuit de gemeenteraad mogelijk is. De benodigde schaal is afhankelijk van de bevolkingsdichtheid en het opgavenprofiel en verschilt dus per regio.

## 2.4 Lokale beleidskaders

In Diemen stellen we voorwaarden aan onze samenwerkingsverbanden, te weten ons beoordelingskader. Deze bestaat uit drie onderdelen: voldoende sturingsmogelijkheden, voldoende waarborgen vanuit Diemens perspectief en voldoende meerwaarde in geval van vrijwillige samenwerking. Het kader geldt voor zowel nieuwe als bestaande samenwerkingsverbanden.

### 2.4.1 Voldoende sturingsmogelijkheden

We hechten bij iedere samenwerking aan dat college en raad, vanuit hun eigen bevoegdheden, voldoende sturing houden op de samenwerking. Ongeacht of de samenwerking vrijwillig of verplicht opgelegd is. We stellen ons waar nodig is op als kritische deelnemer. Dit uit zich in drie voorwaarden:

1. Tijdig en adequaat worden geïnformeerd en betrokken zijn bij relevante, actuele ontwikkelingen binnen de samenwerking;
2. Tijdig kunnen aangeven van wensen en bedenkingen op begroting en jaarrekening;
3. Kunnen meegeven van inhoudelijke kaders en randvoorwaarden met betrekking tot taken in het samenwerkingsverband.

### 2.4.2 Voldoende waarborgen vanuit Diemens perspectief

We vinden het belangrijk om een aantal kwaliteiten en criteria te waarborgen die we vanuit Diemens perspectief waarderen. In alle samenwerkingsverbanden willen we zo goed mogelijk borgen:

1. De kernkwaliteiten van onze gemeenschap;
2. De kernkwaliteiten van onze organisatie:
  - a. Herkenbare schaal dichtbij de burger;
  - b. Kleine, snelle en wendbare organisatievorm;
  - c. Interessante werkgever, met veel eigen verantwoordelijkheid en uitdagende vraagstukken.
3. Onze politiek-bestuurlijke criteria voor samenwerking:
  - a. Waarborging lokale identiteit en 'couleur locale';
  - b. Nabijheid van bestuur en dienstverlening;
  - c. Hanteren van de menselijke maat.

### **2.4.3 Voldoende meerwaarde in geval van vrijwillige samenwerking**

Bij vrijwillige samenwerkingsverbanden geldt aanvullend dat iedere samenwerking meerwaarde moet hebben op een of meerdere van de onderstaande vlakken:

1. Onmiskkenbaar belang van strategisch/gezamenlijk optrekken;
2. Versterken van de organisatie (kwaliteit en kwetsbaarheid);
3. Financieel voordeel (efficiency).

### **2.4.4. Prioritering in samenwerking**

Met de strategisch en/of financieel belangrijkste samenwerkingsverbanden wordt er een top 6 samengesteld. Op deze zes samenwerkingsverbanden wordt sterker gestuurd. Deze zes samenwerkingsverbanden worden dan ook zeer regelmatig besproken door gemeenteraad, college en de ambtelijke organisatie. Ook op de overige samenwerkingsverbanden houden we goede regie en sturing, alleen worden deze in minder frequente mate besproken.

### **3 Algemene kenmerken verbonden partijen**

#### **3.1 Begrippen**

Hieronder zijn een aantal begrippen opgenomen. Verderop in deze nota is een begrippenlijst opgenomen met alle begrippen.

1. Verbonden partij: "Een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin de gemeente een bestuurlijk en financieel belang heeft."
2. Gemeenschappelijke regeling: "een publiekrechtelijke overeenkomst tussen bepaalde bestuursorganen van verschillende gemeenten waarbij bepaald wordt dat bepaalde taken en bevoegdheden centraal uitgevoerd worden."
3. Deelneming: "Het financieren van (dus geld beschikbaar stellen voor) een onderneming om daarmee invloed uit te kunnen oefenen in het beleid van die onderneming."
4. Publiek-private samenwerkingsverband: "een samenwerkingsverband waarbij publieke en private partijen een gezamenlijk project realiseren op basis van een heldere taak- en risicoverdeling met behoud van eigen identiteit."

#### **3.2 Verschillende rechtsvormen**

De verbonden partijen zijn in te delen in drie categorieën: publiekrechtelijke verbonden partijen, privaatrechtelijke verbonden partijen en publiek-private samenwerkingsverbanden.

##### **3.2.1 Publiekrechtelijke verbonden partijen**

Bij een publiekrechtelijke samenwerking betreft het taken die bij wet voorbehouden zijn aan de overheid. Hierbij dient gedacht te worden aan bijvoorbeeld het verstrekken van vergunningen en het heffen van (gemeentelijke) belastingen. Hierbij is het doel om de efficiency en effectiviteit te vergroten en de kwetsbaarheid te verminderen. Deze vorm van samenwerking is geregeld via de Wet gemeenschappelijke regelingen, de Wgr. Er zijn vier publiekrechtelijke samenwerkingsvormen: openbaar lichaam, gemeenschappelijk orgaan, centrumgemeente en regeling zonder meer.

##### **3.2.2 Privaatrechtelijke verbonden partijen**

Een privaatrechtelijke samenwerking betreft een samenwerking voor taken die de gemeente uitvoert, maar die niet voorbehouden zijn aan de overheid. Te denken valt aan het exploiteren van een zwembad of het onderhoud van groen (planten, bomen en dergelijke) in de gemeente. Er zijn een achttal vormen om een privaatrechtelijke samenwerking aan te gaan. De samenwerkingsvorm Vennootschap onder Firma (VOF) wordt niet toegelicht. Dit omdat deze vorm weinig gebruikt wordt. Bestuurders zijn bij deze vorm namelijk hoofdelijk aansprakelijk en dit is vaak niet gewenst.

##### **3.2.3 Publiek-private samenwerkingen**

Bij een publiek-private samenwerkingsverband betreft het een taak waarbij publieke en private partijen gezamenlijk een project realiseren. Dit op basis van een heldere taak- en risicoverdeling met behoud van eigen identiteit. Het is daarom van belang dat de gemeente en de private partij samenwerken op basis van duidelijke, contractueel vastgelegde afspraken waarin is vastgelegd wie waarvoor verantwoordelijk is, wie welke risico's draagt en wie welke kosten draagt.

### **3.3 Rolverdeling**

#### **3.3.1 Rol van de gemeenteraad**

Zoals gesteld heeft de gemeenteraad binnen de gemeente een kaderstellende en controlerende taak. Zij stelt de bestuurlijke kaders vast door middel van de gemeentelijke begroting. De gemeentelijke begroting vormt samen met de gemeentelijke jaarrekening de basis voor de controlerende taak. De verbonden partij is immers een (gezamenlijk) middel om de (lokale) bestuurlijke ambities te realiseren en wordt gezien als ware belegd binnen de eigen ambtelijke organisatie.

De controlerende taak met betrekking tot verbonden partijen houdt in, dat de gemeenteraad controleert of de verbonden partij de afgesproken taak binnen de gestelde kaders uitvoert en of het college dit goed bewaakt en zich inspant om indien nodig bij te sturen. De kernvragen voor de raad zijn:

1. Corresponderen de doelstellingen van de verbonden partij (nog steeds) met die van de gemeente?
2. Worden de doelstellingen van de gemeente via de verbonden partijen binnen de kaders gerealiseerd?
3. Is er een aanleiding om de deelname aan of sturing op de verbonden partij te wijzigen of te beëindigen?

#### **3.3.2 College van Burgemeester en Wethouders**

Het college is verantwoordelijk voor de uitvoering van de gemeentelijke begroting binnen de bestuurlijke kaders. Indien het college kiest voor uitvoering door een verbonden partij is het de taak van het college om als opdrachtgever zicht te houden op de uitvoering, prestaties, kosten en risico's van de verbonden partij. In relatie tot verbonden partijen heeft het college bovendien als eigenaar de taak om de continuïteit en de risico's van de verbonden partij te bewaken, te beheersen en waar nodig bij te sturen.

Door het aangaan van een verbonden partij komt het college meer op afstand te staan van de uitvoering. Hierdoor heeft het college in verhouding tot de interne organisatie minder directe invloed en dient zij daardoor meer aandacht te schenken aan toezicht en verantwoording. Het college heeft daarbij de taak om de gemeenteraad goed te informeren over het reilen en zeilen van de verbonden partijen. Bovendien is het belangrijk dat zij raadsleden vroegtijdig betreft bij belangrijke besluiten of ontwikkelingen. Er is voor de informatieplicht van het college richting de gemeenteraad geen verschil tussen taken die zijn belegd binnen de eigen organisatie of die van een verbonden partij.

#### **3.3.3 Portefeuillehouder**

Een wethouder of de burgemeester die zitting heeft in het Dagelijks Bestuur of het Algemeen Bestuur, is de portefeuillehouder. De portefeuillehouder heeft als taak de belangen van Diemen te behartigen in het bestuur. Tijdens de bestuursvergaderingen kan de portefeuillehouder zijn stemrecht gebruiken, om richting te geven aan het beleid van de verbonden partij. Een manier om de invloed van de portefeuillehouder, en daarmee van Diemen, te versterken is het zoeken van afstemming met andere deelnemende gemeenten.

#### **3.3.4 Ambtelijke organisatie**

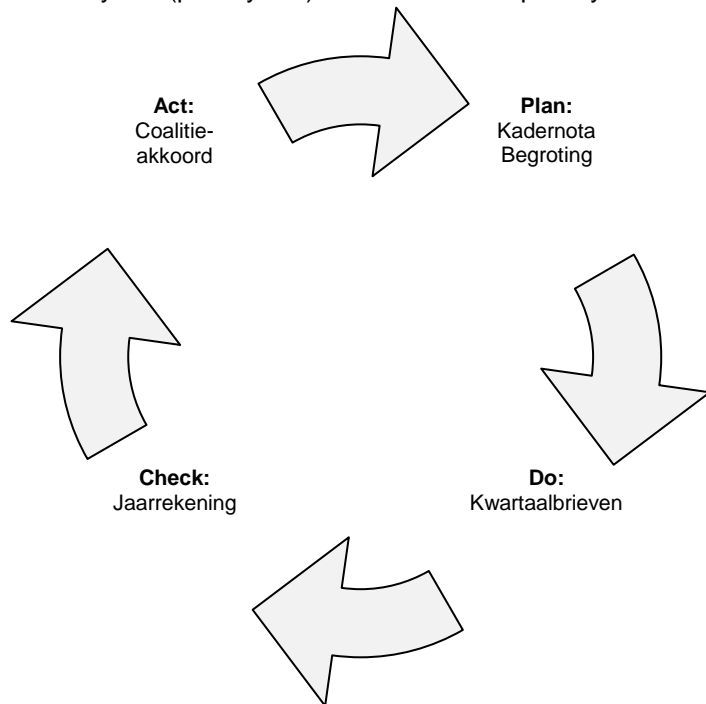
Het ambtelijke apparaat heeft een belangrijke rol om het bestuur optimaal in staat te stellen om op verbonden partijen te sturen. Het ondersteunt het bestuur met informatieverstrekking, advisering en onderhoudt contact met de verbonden partij.

Daarnaast vindt er ambtelijke afstemming en beheersing over producten en diensten van de verbonden partijen plaats. Voor iedere verbonden partij is er één ambtelijk verantwoordelijke. Conform de budgethoudersregeling kan dit belegd worden tot het niveau van de afdelingsmanagers. De afdelingsmanagers hebben wel de mogelijkheid om de regievoering lager in de organisatie te leggen. Echter blijven de afdelingsmanagers in dat geval verantwoordelijk. Bij de ambtelijke afstemming en beheersing ondersteunen de vakafdelingen als bijvoorbeeld juridische zaken en financiën de regievoerders en/of afdelingsmanagers.



## 4 Sturing en controle

De informatie van de verbonden partijen en de sturing hierop is een onderdeel van de planning & controlcyclus (p&c-cyclus) van Diemen. De p&c-cyclus van Diemen ziet er als volgt uit:



De informatie vanuit de verbonden partijen verwerken we in de kadernota, de begroting, de kwartaalbrieven en in de jaarrekening. Voor de sturing op de verbonden partij is het van belang of de gemeente wel of niet vertegenwoordigd is in het Dagelijks of Algemeen Bestuur.

*Situatie 1: Diemen is vertegenwoordigd in het bestuur van de verbonden partij*

In deze situatie is Diemen vertegenwoordigd in het Dagelijks Bestuur of Algemeen Bestuur van de verbonden partij en heeft daarmee vooraf invloed op de beleids- en P&C-documenten die de verbonden partij oplevert.

*Situatie 2: Diemen is niet vertegenwoordigd in het bestuur van de verbonden partij*

In deze situatie is Diemen niet vertegenwoordigd in het Dagelijks Bestuur of Algemeen Bestuur van de verbonden partij en heeft daarmee vooraf geen invloed op de beleids- en p&c-documenten die de verbonden partij oplevert.

Beide situaties hebben een ander sturingsmechanisme. Bij vertegenwoordiging in het Algemeen of Dagelijks Bestuur is eerder sturing mogelijk dan wanneer men niet vertegenwoordigd is.

### 4.1 Sturingsrollen

Binnen de gemeente heeft iedereen een eigen rol. Onderstaand een overzicht van de verschillende rollen en taken op het gebied van de aansturing. Binnen Diemen onderscheiden we de volgende niveaus:

#### 4.1.1 Ambtelijk niveau

Zoals hiervoor al is beschreven is er per verbonden partij één contactpersoon. Deze contactpersoon heeft op ambtelijk niveau contact met de verbonden partij. Hierbij kan zij adviezen geven en op deze manier sturing geven aan de verbonden partij.

#### 4.1.2 Dagelijks Bestuur

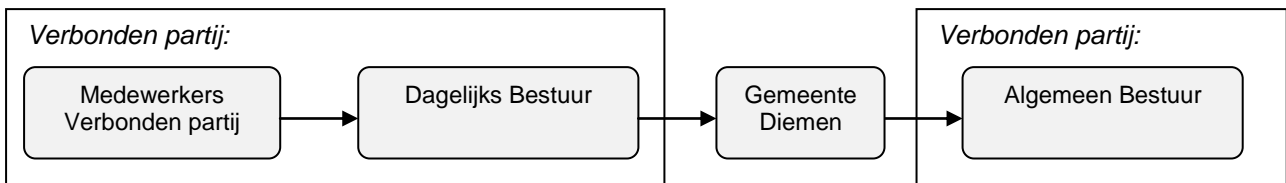
Idealiter zit een portefeuillehouder in het Dagelijks Bestuur van de verbonden partij. Binnen de verbonden partij worden voorstellen door middel van stemmen aangenomen. De portefeuillehouder kan door middel van zijn stem sturing geven aan de verbonden partij. Hierbij is het van belang dat de portefeuillehouder afstemming met andere deelnemende gemeente zoekt. Dit om de mate van invloed op de verbonden partij te vergroten.

#### 4.1.3 Algemeen Bestuur

Idealiter zit een portefeuillehouder in het Algemeen Bestuur van de verbonden partij. Binnen de verbonden partij worden voorstellen door middel van stemmen aangenomen. De portefeuillehouder kan door middel van zijn stem sturing geven aan de verbonden partij. Ook hierbij is het van belang dat de portefeuillehouder afstemming met andere deelnemende gemeente zoekt. Dit om de mate van invloed op de verbonden partij te vergroten.

#### 4.2 Diemen is vertegenwoordigd in het bestuur van de verbonden partij

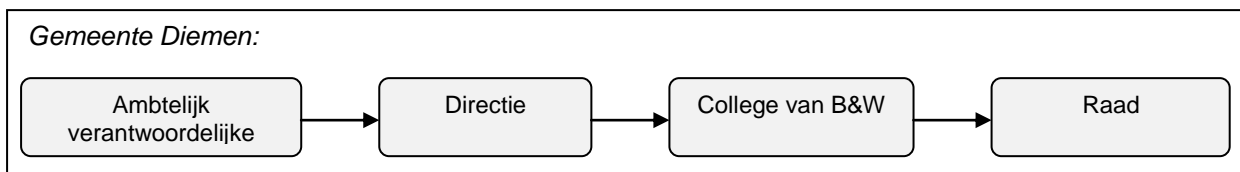
Afhankelijk van de verbonden partijen is Diemen vertegenwoordigd in het bestuur van de verbonden partij. In sommige gevallen neemt de portefeuillehouder deel in het Algemeen Bestuur en/of het Dagelijks Bestuur. Hieronder is een voorbeeld uitgewerkt waarbij sprake is dat Diemen op verschillende niveaus vertegenwoordigd is.



Net als een gemeente moet een verbonden partij op basis van de Wgr en het BBV, minimaal een kadernota, een begroting en een jaarverslag en -rekening opstellen. Dit betreft in eerste instantie een interne procedure van de verbonden partij zelf. Uiteindelijk keurt het Dagelijks Bestuur van de verbonden partij het document goed. Wanneer Diemen vertegenwoordigd is in het Dagelijks Bestuur hebben wij direct invloed op het document. Het Dagelijks Bestuur van de verbonden partij stuurt het p&c-document door naar de deelnemende gemeenten. De deelnemende gemeenten beoordelen de stukken en kunnen hierop haar bedenkingen uitspreken. Indien er geen bedenkingen zijn worden de stukken voorgelegd aan het Algemeen Bestuur van de verbonden partij. De deelnemende gemeenten ontvangen na vaststelling de definitieve documenten.

#### 4.3 Diemen is niet vertegenwoordigd in het bestuur van de verbonden partij

Wanneer Diemen als deelnemende gemeenten niet vertegenwoordigd is in het bestuur dan geldt een andere wijze van sturing. Nadat het Dagelijks Bestuur van de verbonden partij het p&c-document heeft vastgesteld ontvangen de deelnemende gemeenten het document. De regievoerder / ambtelijk verantwoordelijke en de ondersteunende vakafdelingen beoordelen het document, stellen vragen, maken opmerkingen en zorgen ervoor dat het document in route wordt gebracht. Onder begeleiding van een bestuurvoorstel en/of raadsvoordracht wordt het document aangeboden aan de directie, het college en de raad. Het college kan hierin adviseren en vervolgens kan de raad een zienswijze op de stukken meegeven.



## 5 Sturingsinstrumentarium

De verbonden partijen van Diemen variëren sterk in hun financiële en bestuurlijke belangen en risico's. Dit betekent ook een variatie in de wijze en intensiviteit van sturing en toezicht. Diemen gebruikt sturing- en toezichtpakketten. Om te bepalen welk pakket op een Verbonden partij van toepassing is wordt ieder jaar in de aanloop naar de begroting een risicoanalyse uitgevoerd. Deze analyse leidt tot een risicoclassificatie van alle verbonden partijen. De analyse en de classificatie worden jaarlijks in de maand september, in de aanloop naar de begroting, met de gemeenteraad voorbereid. Het definitieve vaststellen van de analyse gebeurt bij het vaststellen van de begroting. Aan de hand van de classificatie wordt per verbonden partij een risicoprofiel bepaald. Het risicoprofiel is een indicator voor het sturing- en toezichtpakket waarvan gebruik wordt gemaakt.

Het schema hieronder geeft weer hoe wordt gekomen tot de gewenste sturing en toezicht.

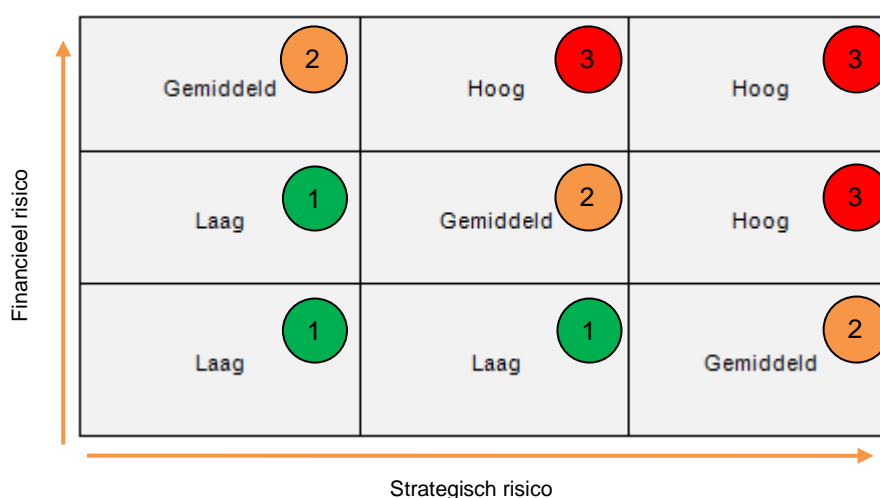
Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4
Bepalen risicoprofiel	Bepalen sturingsintensiteit	Bepalen maatwerk	Bepalen instrumentarium

### 5.1 Risicoprofielen

Diemen onderscheidt drie risicoprofielen:

1. Laag
2. Gemiddeld
3. Hoog

Schematisch ziet dit er als volgt uit:



Om het risicoprofiel van een verbonden partij te bepalen, wordt een analyse van de financiële en bestuurlijke risico's van de verbonden partij uitgevoerd. De analyse vindt plaats door het beantwoorden van een aantal hulpvragen.

### 5.1.1 Financiële risicoanalyse

In het onderstaande schema is weergegeven op welke manier de financiële analyse wordt uitgevoerd. De scores op de vier vragen worden geanalyseerd. Wanneer overwegend 'laag' is gescoord, is de conclusie van de financiële analyse ook 'laag'. De vragen zijn nadrukkelijk bedoeld als hulpmiddel voor het doen van een analyse, omdat niet alle vragen geheel kwantificeerbaar zijn. Daardoor is discussie over de scores mogelijk.

	Laag	Gemiddeld	Hoog
1. Wat is de jaarlijkse financiële bijdrage?	< € 100.000	> € 100.000 < € 300.000	> € 300.000
2. Is het weerstandsvermogen in de verbonden partij toereikend?	100%	> 50% < 100%	< 50%
3. Is er een sluitende meerjarenbegroting?	Ja		Nee
4. Wat is de solvabiliteit?	< 60%	> 60% < 30%	> 30%

### 5.1.2 Strategische risicoanalyse

In het onderstaande schema is weergegeven op welke manier de strategische analyse wordt uitgevoerd. De scores op de vijf vragen worden geanalyseerd. Wanneer overwegend 'laag' is gescoord, is de conclusie van de strategische analyse ook 'laag'. De vragen zijn nadrukkelijk bedoeld als hulpmiddel voor het doen van een analyse, omdat niet alle vragen geheel kwantificeerbaar zijn. Daardoor is discussie over de scores mogelijk.

	Laag	Gemiddeld	Hoog
1. In hoeverre komt het belang van de verbonden partij overeen met die van Diemen?	Volledig	Gedeeltelijk	Minimaal
2. Is er invloed op de besluitvorming in de verbonden partijen?	Veel	Gemiddeld	Weinig
3. Zijn er duidelijke afspraken over de te leveren prestaties?	Ja	Gedeeltelijk	Nee
4. Is er sprake van tijdige en duidelijke informatieverstrekking?	Ja	Gedeeltelijk	Nee
5. In hoeverre zijn de te leveren prestaties van invloed op de realisatie van gemeentelijke beleidsdoelstellingen?	Minimaal	Gemiddeld	Maximaal

### 5.1.3 Bepaling mate van sturing

Nadat de financiële en de strategische risico analyse hebben plaatsgevonden wordt aan de hand van deze twee scores een eindanalyse gegeven. De indicator voor het bepalen van de juiste mate van sturing is daarmee gegeven. In paragraaf 5.2 zijn de verschillende mate van sturing opgenomen.

1. Laag	Reguliere sturing	Aanvullende sturing
2. Gemiddeld	Uitgebreide sturing	
3. Hoog	Intensieve sturing	

## 5.2 Mate van sturing

### 5.2.1 Reguliere sturing

Reguliere sturing is de meest standaard wijze van sturing en informeren. Deze sturing wordt gebruikt voor verbonden partijen met het risicoprofiel 1.

De onderstaande sturingsinstrumentarium wordt hierbij gehanteerd:

- a. De begroting en de jaarrekening van een verbonden partij worden met ambtelijk advies besproken in het college;
- b. In de begroting wordt in de paragraaf Verbonden partijen een actuele risicoanalyse, de bepaling van het sturingspakket en het eventuele maatwerk opgenomen;
- c. In de jaarrekening wordt verantwoording afgelegd in de paragraaf Verbonden partijen;
- d. De begrotingen van de verbonden partijen worden ter zienswijze aan de raad voorgelegd;
- e. Er is een actieve informatieplicht: bij belangrijke tussentijdse ontwikkelingen wordt geïnformeerd via een raadsvoorstel;

### 5.2.2 Uitgebreide sturing

Uitgebreide sturing bestaat uit de sturings- en toezichtsmiddelen van reguliere sturing, aangevuld met de onderstaande middelen. Dit pakket wordt gebruikt voor de verbonden partijen met het risicoprofiel 2.

De aanvullende sturingsinstrumentarium zijn:

- f. Alle p&c-documenten van de verbonden partij worden met ambtelijk advies besproken in het college;
- g. Er is een hogere frequentie van bestuurlijke en ambtelijke overleggen.

### 5.2.3 Intensieve sturing

Intensieve sturing bestaat uit de sturings- en toezichtsmiddelen van de reguliere- en uitgebreide sturing, aangevuld met de onderstaande middelen. Het wordt gebruikt voor de verbonden partijen met het risicoprofiel 3.

De aanvullende sturingsinstrumentarium zijn:

- h. De raad wordt via een raadsvoordracht geïnformeerd over de p&c-documenten van de verbonden partij;
- i. Zo nodig wordt de raad tussentijds geïnformeerd (ook buiten de p&c-documenten om);
- j. Er is een hogere frequentie van bestuurlijke en ambtelijke overleggen;
- k. Er wordt een actieve dialoog tussen de raad en de verbonden partij georganiseerd door bijvoorbeeld de directie van de verbonden partij uit te nodigen in de raad.

Volledigheidshalve zijn de verschillende mate van sturing hieronder in tabelvorm opgenomen met daarin het onderscheid tussen de controlerende en de kaderstellende taak.

Sturing	Kaderstellende taak	Controlerende taak
<b>Reguliere</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Begroting verbonden partij met ambtelijk advies bespreken in het college;</li><li>- In de begroting wordt een actuele risicoanalyse, de bepaling van het sturingsarrangement en eventueel het maatwerk opgenomen;</li><li>- Begroting verbonden partij wordt ter zienswijze aan de raad voorgelegd;</li><li>- Jaarlijkse bijeenkomst waarin risicoanalyses verbonden partijen worden besproken tussen college en raad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Jaarrekening verbonden partij met ambtelijk advies bespreken in het college;</li><li>- In de jaarrekening wordt door het college verantwoording afgelegd aan de raad over de verbonden partijen;</li><li>- Actieve informatieplicht: bij belangrijke tussentijdse ontwikkelingen informeert het college de raad via de kwartaalbrief.</li></ul>
<b>Uitgebreide</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hogere frequentie bestuurlijke en ambtelijke overleggen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Alle p&amp;c-documenten verbonden partijen worden met ambtelijk advies besproken in het college;</li><li>- In de kwartaalbrief wordt door het college verantwoording afgelegd aan de raad over de verbonden partijen met minimaal een risicoclassificatie van 'gemiddeld'.</li></ul>
<b>Intensieve</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nog hogere frequentie bestuurlijke en ambtelijke overleggen;</li><li>- Er wordt een actieve dialoog tussen raad en verbonden partij georganiseerd door bijvoorbeeld de directie van de verbonden partij uit te nodigen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Het college informeert de raad via kwartaalbrief over de p&amp;c-documenten van de verbonden partij;</li><li>- Zo nodig wordt de raad tussentijds geïnformeerd (ook buiten de p&amp;c-documenten om).</li></ul>

#### **5.2.4 Aanvullende sturing**

Wanneer het college of de raad dit wenst en wanneer de financiële en strategische risicoanalyse hiertoe aanleiding geven, kan aanvullende sturing worden ingezet uit de middelen die beschikbaar zijn vanuit alle sturingsinstrumentarium (reguliere, uitgebreide en/of intensieve sturing).

De inzet van aanvullende sturing is bijvoorbeeld denkbaar in het geval het risicoprofiel van een verbonden partij laag, maar vanwege politiek/bestuurlijke redenen het wenselijk is om één of meerdere instrumenten uit de uitgebreide of intensieve sturing in te zetten. De instrumenten van de reguliere sturing wordt dan ingezet, met daarbij aanvullend bijvoorbeeld het organiseren van een actieve dialoog tussen raad en de verbonden partij.

## Begrippenlijst

Begrip	Definitie
Algemeen Bestuur	Een college dat krachtens formele bevoegdheid de aangelegenheden van de verbonden partij leidt en regelt.
Ambtelijke organisatie	De gemeentesecretaris of een medewerker van een van de verschillende afdelingen die Diemen kent.
Bestuurlijk belang	Zeggenschap, hetzij uit hoofde van vertegenwoordiging in het bestuur hetzij uit hoofde van stemrecht.
Dagelijks Bestuur	Bestuursorgaan waarvan de leden worden gekozen uit het Algemeen Bestuur, verantwoordelijk voor de dagelijkse meer uitvoerende taken.
Deelneming	Het financieren van (dus geld beschikbaar stellen voor) een onderneming om daarmee invloed uit te kunnen oefenen in het beleid van die onderneming.
Financieel belang	Een aan de verbonden partij ter beschikking gesteld bedrag dat niet verhaalbaar is als de verbonden partij failliet gaat onderscheidenlijk het bedrag waarvoor aansprakelijkheid bestaat indien de verbonden partij haar verplichtingen niet nakomt.
Gemeenschappelijke regeling	Een publiekrechtelijke overeenkomst tussen bepaalde bestuursorganen van verschillende gemeenten waarbij bepaald wordt dat bepaalde taken en bevoegdheden centraal uitgevoerd worden.
Publiek-private samenwerkingsverband	Een samenwerkingsverband waarbij publieke en private partijen een gezamenlijk project realiseren op basis van een heldere taak- en risicoverdeling met behoud van eigen identiteit.
Verbonden partij	Een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin de gemeente een bestuurlijk en financieel belang heeft.

## Bijlage 1 Verbonden partijen

Samenwerkingsverband	Portefeuille	Sturing
<i>Top 6 gemeenschappelijke regelingen:</i>		
1. Stadsregio Amsterdam	Burgemeester	
2. Vervoersregio i.o.	Ruimtelijke Ontwikkeling	
3. DUO+	Burgemeester	
4. Veiligheidsregio Amsterdam-Amstelland	Burgemeester	
5. OGZ Amstelland	Zorg	
6. Amstelland-Meerlanden Overleg	Burgemeester	
<i>Overige gemeenschappelijke regelingen en deelnemingen:</i>		
7. De Meerlanden NV (deelneming)	Afval	
8. Omgevingsdienst Noordzee-kanaalgebied	Milieu	
9. Groengebied Amstelland	Groen	
10. Belastingen Amstelland-Meerlanden	Financiën	
11. Gemeenschappelijke Ombudsman	Burgemeester	
12. Bank Nederlandse Gemeenten NV (deelneming)	Financiën	
<i>Overige samenwerkingsverbanden:</i>		
13. Pantar Amsterdam-Diemen	Sociale Zaken	
14. Stichting RIJK	Burgemeester	
15. Sociale recherche Gooi en Vechtstreek	Sociale Zaken	