Kadernota

 verbonden partijen

 2016

 Gemeente Arnhem

Inhoud

[Gemeente Arnhem 1](#_Toc455663197)

[Voorwoord 3](#_Toc455663198)

[1. Doel en beleid 4](#_Toc455663199)

[1.1 Doelstelling 4](#_Toc455663200)

[1.2 (Beleids)uitgangspunten 4](#_Toc455663201)

[1.3 Nieuwe Wet Gemeenschappelijke Regeling 6](#_Toc455663202)

[2. Rolverdeling raad en college 8](#_Toc455663203)

[2.1 Rol raad 8](#_Toc455663204)

[2.2 Rol college 8](#_Toc455663205)

[2.3 Rol ambtelijke organisatie 9](#_Toc455663206)

[2.4 Rollen gemeente als eigenaar en opdrachtgever 9](#_Toc455663207)

[3. Governance als model van aansturing 10](#_Toc455663208)

[4. Risicokompas 11](#_Toc455663209)

[4.1 De Arnhemse aanpak 11](#_Toc455663210)

[4.2 Inbedding P&C-cyclus 13](#_Toc455663211)

[4.3 Beheersstrategie 13](#_Toc455663212)

# Voorwoord

Voor u ligt een herziene kadernota verbonden partijen van de gemeente Arnhem. Deze herziening is noodzakelijk geworden door wijzigingen in de Wet Gemeenschappelijke Regeling (Wgr) per 1-1-2015.

Met deze herziene kadernota wordt ook aansluiting gemaakt met de beleidsuitgangspunten van de gemeente Arnhem ten aanzien van samenwerking, verzelfstandigingen, de rol van het opdrachtgeverschap en de rol van de (mede)gemeente als eigenaar. Deze kadernota gaat voornamelijk over de rol van de gemeente als eigenaar.

De richtlijnen uit het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) zijn eveneens toegepast.

De herziene kadernota vervangt de kadernota verbonden partijen uit 2005 en geactualiseerd in 2007.

De herziene kadernota kan worden aangehaald als kadernota verbonden partijen 2016 gemeente Arnhem.

# 1. Doel en beleid

## 1.1 Doelstelling

De gemeente Arnhem is uitvoerder van een omvangrijk en divers takenpakket. De gemeente Arnhem is een regie organisatie, uitvoerende taken en activiteiten vinden zoveel mogelijk plaats via derden. Dit kan zijn in de vorm van een verbonden partij, een subsidierelatie, in de vorm van een gecontracteerde partij dan wel enige andere vorm. De nota verbonden partijen beperkt zich tot de (formele) verbonden partijen.

Deze kadernota Verbonden partijen biedt een leidraad voor het opzetten en monitoren van een samenwerkingsovereenkomst. Met behulp van de beleidsuitgangspunten kan een oordeel worden gevormd over deelname van de gemeente Arnhem aan een nieuw samenwerkingsverband.

*"verbonden partijen zijn alleen die rechtspersonen die een bijdrage leveren aan het realiseren van beleidsdoelstellingen van de gemeente Arnhem. Van een verbonden partij is daarbij uitsluitend sprake als er zowel een financiële als ook bestuurlijke relatie is".*

Er zijn verschillende juridische vormen van verbonden partijen. De meest voorkomende vormen zijn:

* Gemeenschappelijke regeling;
* Stichting;
* Vennootschap (naamloze vennootschap of besloten vennootschap);
* Vereniging.

De gemeente Arnhem heeft op dit moment 20 verbonden partijen[[1]](#footnote-1). Deze worden jaarlijks vermeld in de paragraaf verbonden partijen. Het college legt met deze paragraaf in het jaarverslag en in de meerjaren programma begroting (MJPB) aan de raad verantwoording af over de verbonden partijen.

## 1.2 (Beleids)uitgangspunten

Bij een verbonden partij kan het gaan om tijdelijke of langdurige samenwerkingsverbanden. Een dergelijke samenwerking kan worden aangegaan met andere gemeenten, overheden, non-profitorganisaties of private partijen.

Een publieke taak is een taak die de gemeente uitvoert voor de behartiging van een publiek of algemeen belang. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van een publieke taak kan blijken uit een wettelijke grondslag, een ministeriële regeling, een besluit enzovoort.

Indien geen sprake is van een publiek belang laat de gemeente de taak over aan een marktpartij of het particulier initiatief. Soms wordt een samenwerking bij wet verplicht gesteld zoals de veiligheidsregio’s.

Het aangaan van een samenwerkingsverband is een middel om maatschappelijke effecten en (beleids)doelen zo mogelijk beter te realiseren. Als hulpmiddel voor het bepalen van de manier waarop de gemeente Arnhem haar rol wil kiezen past de gemeente Arnhem het onderscheid toe in het aantal niveaus van participatie en interventie [[2]](#footnote-2):

* *reguleren* (wet- en regelgeving en handhaving; er is sprake van een verticale ver­houding tussen overheid en doelgroep/organisatie waar het beleid op is gericht);
* *regisseren* (andere partijen hebben vooral een uitvoerende rol, en de overheid houdt, gericht op haar doelen, via opdrachten, contracten e.d. stevig de touwtjes in handen);
* *stimuleren* (uitgaande van bepaalde doelen van de overheid worden mensen in beweging gebracht om die doelen dichterbij te brengen);
* *faciliteren* (mogelijk helpen maken van initiatieven van burgers en organisaties vanuit een positieve beoordeling);
* *loslaten* (de overheid heeft geen bemoeienis).

De beslissing tot het aangaan van een samenwerkingsverband moet passen binnen de gekozen uitgangspunten en moet een resultante zijn van een solide beleidsmatige en financiële afweging. Daarnaast moeten bij de beslissing de redenen om een verbonden partij aan te gaan vermeld worden en de risico's afgewogen zijn.

De gemeente heeft over het algemeen zes mogelijke redenen om een verbonden partij aan te gaan:

1. Efficiencyvoordeel: bijvoorbeeld samen met andere gemeenten de kosten van bijvoorbeeld een gezamenlijk ambtelijk apparaat delen.
2. Kennisvoordeel: de gemeente kan gebruik maken van gespecialiseerde kennis en expertise die ze zelf niet in huis heeft.
3. Katalysatorfunctie: de gemeente brengt samen met anderen activiteiten op gang die zonder de initiërende rol van de gemeente niet of moeilijker van de grond zouden komen.
4. Risicospreiding: het delen van (financiële) risico’s met andere partijen.
5. Vermindering van de kwetsbaarheid: door samenwerking met derden (als gevolg van bijvoorbeeld schaalgrootte) kan de gemeente kwetsbaarheid verminderen.
6. Krachtenbundeling: door gezamenlijk als een sterkere actor richting landelijke politiek of private aanbieder van voorzieningen te kunnen optreden.

De volgende risico’s moeten in deze afweging worden meegenomen:

1. Bestuurlijke risico’s: de gemeente blijft verantwoordelijk voor het realiseren van de doelen, maar heeft minder invloed op de wijze waarop de activiteit wordt uitgevoerd. Door de afstand zijn de beïnvloedingsmogelijkheden minder direct, als in de formele verhouding tussen raad en college.
2. Financiële risico’s: financiële tekorten bij gemeenschappelijke regelingen komen ten laste van de eigenaar en daarmee bij de gemeente.
3. Professionele risico’s: het voldoende in huis houden van expertise om de gewenste prestatie te formuleren en de geleverde prestatie te kunnen beoordelen.
4. Rolvermengingsrisico: de gemeente als eigenaar/bestuurder heeft soms andere belangen dan de gemeente als opdrachtgever/klant. Deze dubbelrollen geven frequent aanleiding tot discussie.

## 1.3 Nieuwe Wet Gemeenschappelijke Regeling

Op 1 januari 2015 is de Wet gemeenschappelijke regeling (Wgr) gewijzigd. Hiermee is een aantal wijzigingen doorgevoerd die erop gericht zijn de invloed van de raad op het samenwerkingsverband te versterken. De belangrijkste wijzigingen zijn:

* De algemene en financiële kaders voor het volgende begrotingsjaar moeten door het samenwerkingsverband uiterlijk vóór 15 april aangeboden worden aan de raden van de deelnemers (artikel 34b Wgr). Hierdoor is deze informatie beschikbaar tijdens de behandeling van de voorjaarsnota;
* De jaarrekening en het verslag van de accountant moet eveneens uiterlijk 15 april worden aangeboden aan de raad;
* De termijn waarbinnen de raad een zienswijze kan indienen op de ontwerpbegroting van een samenwerkingsverband wordt met twee weken verlengd naar acht weken. De vastgestelde begroting van het samenwerkingsverband moet daarom uiterlijk 1 augustus toegezonden worden aan de provincie;
* Lokale rekenkamers en rekenkamercommissies krijgen meer mogelijkheden om onderzoek te doen samenwerkingsverbanden die op grond van de Wgr zijn ingesteld;
* Een bestuur van een samenwerkingsverband kan de overgedragen bevoegdheden niet zelf uitbreiden;
* Bij een openbaar lichaam dat uitsluitend is ingesteld door de raad, is het niet langer toegestaan dat leden van het college zitting nemen in het algemeen bestuur;
* Een nieuwe samenwerkingsvorm is ingevoerd: de bedrijfsvoeringsorganisatie (BVO).

*Toelichting op de wijzigingen*

Artikel 34 Wgr beoogt o.a. de sturing van de raad op de begroting en rekening te versterken. De algemene financiële en beleidsmatige kaders van de gemeenschappelijke regeling bevatten in ieder geval een indicatie van de gemeentelijke bijdrage, de beleidsvoornemens voor het *volgende* begrotingsjaar en de prijscompensatie.

Voorts is de termijn voor het geven van zienswijzen op de ontwerpbegroting verlengd van zes naar acht weken. Hierdoor wordt de raad beter in staat gesteld om haar zienswijze voor te bereiden en, zo nodig, onderling met elkaar af te stemmen. In verband met deze verlenging van twee weken wordt de uiterste datum van inzending van de vastgestelde begroting van het openbaar lichaam, het gemeenschappelijk orgaan of de bedrijfsvoeringsorganisatie eveneens met twee weken verlengd tot 1 augustus van het lopende jaar. Voor de inzending van de vastgestelde jaarrekening van het openbaar lichaam, het gemeenschappelijk orgaan of de bedrijfsvoeringsorganisatie blijft de huidige datum van 15 juli van het lopende jaar gehandhaafd.

De BVO onderscheidt zich van het reeds bekende openbaar lichaam door het hebben van een enkelvoudig bestuur (in plaats van een algemeen - en een dagelijks bestuur). Er gelden voor een BVO wel een aantal aanvullende eisen. Zo mogen aan de BVO alleen colleges deelnemen en verder is deze vorm slechts bedoeld voor samenwerking op het terrein van bedrijfsvoering en voor uitvoerende taken met een geringe beleidsmatige component.

*Toelichting op de inlichtingen- en verantwoordingsverplichtingen*

De Wgr kent inlichtingen- en verantwoordingsverplichtingen (artikelen 16 tot en met 19 Wgr) met betrekking tot de verhouding tussen het bestuur van de gemeenschappelijke regeling of de individuele leden van dat bestuur enerzijds en de deelnemende bestuursorganen en de raden anderzijds. In deze verplichtingen zijn geen inhoudelijke wijzigingen aangebracht. Het uitgangspunt bij deze verplichtingen is dat het dagelijks bestuur inlichtingen- en verantwoordingsverplichtingen heeft aan het algemeen bestuur en het lid van het algemeen bestuur aan de raad van de deelnemende gemeente. De belangrijkste zaken uit genoemde artikelen worden hieronder toegelicht.

* Artikel 16 Wgr

Individuele leden van het (algemeen) bestuur hebben een verantwoordingsplicht naar de deelnemende bestuursorganen die hen hebben aangewezen. De concrete invulling hiervan wordt door de wetgever overgelaten aan de deelnemende bestuursorganen, in die zin dat is bepaald dat de gemeenschappelijke regeling bepalingen moet bevatten over de zogeheten externe verantwoordings- en informatieplicht van leden van het (algemeen) bestuur van de gemeenschappelijke regeling aan de raad die hen heeft aangewezen. De raad kan het door hem aangewezen lid ontslag verlenen.

* Artikel 17 Wgr

Dit artikel bepaalt dat regeling bepalingen opneemt over de wijze waarop door het bestuur van het openbaar lichaam of de bedrijfsvoeringsorganisatie of door het gemeenschappelijk orgaan aan de raden van de deelnemende gemeenten de door een of meer leden van die raden gevraagde inlichtingen worden verstrekt.

* Artikel 18 Wgr

Dit artikel bepaalt dat de verantwoordings- en informatieplichten óók gelden voor de leden van het (algemeen) bestuur jegens het college dat hen heeft aangewezen.

* Artikel 19 Wgr

Bij college- en burgemeestersregelingen kennen de individuele leden van het (algemeen) bestuur ook een informatie- en verantwoordingsplicht naar de raden van de gemeente waaruit het lid afkomstig is. Dit betekent dat ook voor de nieuwe samenwerkingsvorm ‘bedrijfsvoeringsorganisatie’ de verantwoording richting de gemeenteraad in gelijke mate geldt als dat voor openbare lichamen en gemeenschappelijke organen het geval is.

De Wgr voorziet niet in een verantwoordingsplicht en ontslagrecht tussen de leden van het *dagelijks* bestuur van de gemeenschappelijke regeling en de deelnemende gemeentebesturen. De individuele leden van het dagelijks bestuur hebben geen enkele verantwoordingsrelatie met de gemeentebesturen die hen hebben aangewezen. Zij hebben dit alleen ten opzichte van het algemeen bestuur. Wel zijn zij, als lid van het *algemeen* bestuur, in alle opzichten verantwoording schuldig aan het bestuursorgaan van de gemeente dat hen heeft aangewezen en aan de raden.

# 2. Rolverdeling raad en college

## 2.1 Rol raad

De raad van de gemeente Arnhem stelt de kaders en het college voert binnen die kaders uit. De raad controleert het college daarop. Daarbij zijn de volgende uitgangspunten vanuit de Gemeentewet en de Wet Gemeenschappelijke Regeling van toepassing:

* De raad bepaalt wat de doelen en de taken van de gemeente zijn, wat er wel en niet tot het gemeentelijk publiek belang behoort.
* Bij het aangaan van een verbonden partij is de rolverdeling tussen de raad en het college: het college beslist, de raad geeft toestemming.
* De raad moet in de gelegenheid zijn gesteld zijn wensen en bedenkingen ter kennis van het college te brengen (artikel 160, tweede lid Gemeentewet).
* De raad kan, evenals het college, een gemeenschappelijke regeling aangaan.
* Gemeenschappelijke regelingen waaraan naast collegebevoegdheden ook bevoegdheden van de raad worden overgedragen, worden gezamenlijk door de colleges en raden getroffen. Bij de totstandkoming van dergelijke regelingen is de raad als deelnemende partij rechtstreeks betrokken. In die gevallen nemen de raad en het college gezamenlijk het besluit om de gemeenschappelijke regeling aan te gaan.
* De raad controleert of een verbonden partij haar taken conform de gestelde kaders uitvoert en of het college dit goed bewaakt en zo nodig bijstuurt.

In de besturen van gemeenschappelijke regelingen die door de raad is aangegaan, kunnen naast collegeleden ook raadsleden zitting hebben. Bij deze gemeenschappelijke regelingen moet de raad bepalen wie hij als vertegenwoordiger van de gemeente wil aanwijzen: collegeleden of ook raadsleden. De regel hierbij is: als de gemeente één vertegenwoordiger in het bestuur van de

gemeenschappelijke regeling mag aanwijzen, wijst de raad het collegelid dat het betreffende beleidsterrein in zijn of haar portefeuille aan als lid van het bestuur. Kan de gemeente twee of meer bestuursleden aanwijzen, dan kan naast de portefeuillehouder ook een of meer raadsleden worden aangewezen. Het ligt dan voor de hand dat raadsleden zitting hebben in het algemeen bestuur en collegeleden in het dagelijks bestuur van de gemeenschappelijke regeling.

## 2.2 Rol college

Het college voert binnen de gestelde kaders het beleid uit waarbij de volgende uitgangspunten van toepassing zijn:

* Het college zal een ontwerpbesluit om deel te nemen aan een verbonden partij voorleggen aan de raad.
* De bevoegdheid van het college om te beslissen over het oprichten van en het deelnemen aan privaatrechtelijke organisaties is geregeld in de Gemeentewet (artikel 160, eerste lid).
* Het college kan niet zonder meer een privaatrechtelijke organisatie oprichten en daaraan deelnemen. Dat kan alleen ‘indien dat in het bijzonder aangewezen moet worden geacht voor de behartiging van het daarmee te dienen openbaar belang’ (artikel 160, tweede lid Gemeentewet).
* Gemeenschappelijke regelingen waaraan uitsluitend taken en bevoegdheden van het college worden overgedragen, worden door het college aangegaan. Dit zijn de meeste gemeenschappelijke regelingen. Voor deze gemeenschappelijke regelingen geldt dat het college pas kan overgaan tot het treffen van zo’n gemeenschappelijke regeling, als het daarvoor toestemming heeft gekregen van de raad. De raad kan deze toestemming alleen onthouden wegens strijd met het recht of het algemeen belang (artikel 1, tweede lid, Wgr).
* Het is de taak van het college om toezicht te houden op de realisatie van de doelen, prestaties, kosten en risicobeheersing van de verbonden partijen. Het is ook de taak van het college om de gemeente te vertegenwoordigen in de bestuursorganen van de verbonden partijen of gemeentelijke vertegenwoordigers aan te wijzen. Voor privaatrechtelijke organisaties wordt de samenstelling van de bestuursorganen geregeld in de statuten van de verbonden partij. Deze statuten moeten voldoen aan de eisen die het Burgerlijk Wetboek daaraan stelt.

Bij de bestuurlijke vertegenwoordiging in Gemeenschappelijke Regelingen zal primair de wethouder die de betreffende Gemeenschappelijke Regeling in portefeuille heeft als vertegenwoordiger in algemeen of dagelijks bestuur optreden. Indien meerdere zetels in het algemeen bestuur te vergeven zijn, zal een ander collegelid of een raadslid één van die zetels bekleden. Zeggenschap in de gemeenschappelijke regeling dient evenredig, evenals eventuele winst, verlies en risico’s te worden verdeeld over de deelnemende partners.

## 2.3 Rol ambtelijke organisatie

De ambtelijke organisatie is verantwoordelijk voor advies aan en ondersteuning van de Arnhemse bestuurders die een rol hebben in of bij de verbonden partij. Door middel van het tijdig verzamelen van informatie, analyseren en het beoordelen van relevante informatie kan de aandeelhouder, commissaris of bestuurder worden geadviseerd, zodat de gemeentelijke belangen goed kunnen worden behartigd. De rolverdeling tussen het eigenaarschap en het opdrachtgeverschap is hierbij van toepassing. Beide rollen kennen andere verantwoordelijkheden, belangen en competenties van zowel bestuurlijke als ambtelijke vertegenwoordiging.

## 2.4 Rollen gemeente als eigenaar en opdrachtgever

In de eigenaarsrol beslist de gemeente over de oprichting, de missie, de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de verbonden partij. Het gemeentebestuur is (mede) eigenaar van de verbonden partij en draagt bestuurlijke verantwoordelijkheid (de gemeente neemt deel aan het bestuur). De eigenaarsrol richt zich naast het inhoudelijk doel van de verbonden partij vooral op de lange termijn visie, continuïteit en levensvatbaarheid van de (samenwerking)organisatie en goed werkgeverschap.

In de rol van klant/opdrachtgever neemt de gemeente producten en diensten af van de verbonden partij. In deze rol streeft de gemeente in het algemeen naar een zo goed mogelijk product tegen een zo laag mogelijke prijs (beleidsmatige aansturing). Daarnaast kunnen er andere doelen gefomuleerd worden, zoals duurzaamheidsdoelstellingen en maatschappelijke doelen.

Beide rollen kunnen zowel ambtelijk als bestuurlijk spelen. Tussen beide rollen en de belangen die samenhangen met eigenaar- en opdrachtgeverschap kan een spanningsveld onstaan. Het belang van de opdrachtgever (bijvoorbeeld dienstverlening tegen een zo laag mogelijk tarief) kan bijvoorbeeld botsen met het belang de eigenaar van de organisatie (bijvoorbeeld goed werkgeverschap en continuïteit van de organisatie).

# 3. Governance als model van aansturing

Als de uitvoering op afstand is gezet, is het onvermijdelijk dat directe invloed/sturing door de gemeente niet langer aan de orde is. Om toch invloed te hebben op de realisatie van de beleidsdoelstellingen is het van belang dat er aan weerszijde op een open en transparante wijze sturing en verantwoording plaatsvindt. De verantwoordelijkheden blijven bij de verbonden partij.

Om de wijze van het uitoefen van invloed handen en voeten te geven gebruikt de gemeente Arnhem het governancemodel. Het doel van het governancemodel is het scheppen van waarborgen voor de realisatie van doelstellingen. Bij governance staan vier cyclische activiteiten centraal: sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden, waarbij de onderlinge samenhang van deze activiteiten van belang is. De gehanteerde definitie van governance is:

*“Governance is het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden van de organisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van de doelstellingen, alsmede het daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden[[3]](#footnote-3)".*



* *Sturen*: De gemeente geeft richting aan het realiseren van de vastgestelde beleidsdoelstellingen.
* *Beheersen:* Betreft het stelsel van maatregelen, procedures en processen waardoor de gemeente zorg draagt voor het blijvend nastreven en realiseren van de vastgestelde beleidsdoelen.
* *Verantwoorden:* Over alle opgedragen taken en gedelegeerde bevoegdheden moet verantwoording worden afgelegd. Bij verantwoording gaat het om inzicht in rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid. Verantwoording afleggen is een wederkerig proces, namelijk niet alleen voor de opdrachtgever, maar ook voor de organisatie zelf. Verantwoordelijkheid dragen voor de publieke middelen kan alleen als er regelmatig verantwoording wordt afgelegd.
* *Toezicht houden*: De controlerende activiteit moet in staat zijn om de resultaten van het beleid te beoordelen.

# 4. Risicokompas

## 4.1 De Arnhemse aanpak

Niet alle verbonden partijen vragen om even veel betrokkenheid. Om de energie en aandacht te geven aan die verbonden partijen die voor de gemeente Arnhem van het grootste belang zijn, dan wel een belangrijk risico vormen (beleidsmatig dan wel financieel), wordt het 'risicokompas' verplicht toegepast. Naar aanleiding van het resultaat van deze beoordeling wordt de mate alsmede de diepgang van de interactie met de verbonden partij bepaald. Dit risicogericht toezicht wordt als volgt toegepast:



Het risicokompas bestaat uit de beoordeling op acht maatstaven. Deze acht maatstaven geven vorm aan de bestuurlijke en financiële verbondenheid met de partij. Door alle verbonden partijen op dezelfde wijze te beoordelen, is het mogelijk de verbonden partijen onderling te vergelijken en te bepalen welke verbonden partijen in verhouding tot elkaar een hoog risicoprofiel hebben.

In onderstaande tabel worden de acht maatstaven nader toegelicht.

|  |  |
| --- | --- |
| Bestuurlijk | Toelichting |
| Politiek belang | Deze indicator gaat in op het politieke belang, de politieke gevoeligheid, het maatschappelijke belang van de verbonden partij en de stemverhouding en bestuurlijk invloed in de verbonden partij. |
| Organisatie | Deze indicator gaat in op de deskundigheid en het functioneren van het bestuur, de directie en de financiële functie van de partij. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan een onafhankelijk toezichtsorgaan. |
| Interne processen | Deze indicator geeft een oordeel over de manier van werken binnen de verbonden partij, waarbij wordt gekeken naar een risicomanagementsysteem, een kwaliteitsmanagementsysteem, de administratieve organisatie en interne control binnen de verbonden partij. |
| Omgeving | Deze indicator geeft externe ontwikkelingen voor de verbonden partij aan die van invloed zijn op de continuïteit. Het kan hierbij gaan om wijzigingen in wet- en regelgeving, de afzetmarkt en het beleid van de gemeente Arnhem.  |
| *Financieel* |  |
| Eigenaarsbelang | Deze indicator beoordeelt de omvang van de financiële bijdrage in de verbonden partij.  |
| Financieel resultaat | Deze indicator analyseert het financiële resultaat ten opzichte van de begroting en verwachte ontwikkelingen in het aankomende begrotingsjaar. |
| Financiële flexibiliteit | Deze indicator beoordeelt de financiële flexibiliteit in hoeverre de verbonden partij in staat is zelfstandig bij te sturen.  |
| Governance | Deze indicator governance geeft een beeld van de wijze van sturen, beheersen en verantwoorden van de verbonden partij.  |

In onderstaande figuur zijn ter illustratie de resultaten van een verbonden partij weergegeven. De paarse lijn in het spindiagram geeft aan op welke maatstavende verbonden partij hoog scoort en er dus een risico bestaat. Het risico is het grootst als de paarse lijn tegen de buitenkant komt, zoals bij de maatstaf financieel resultaat in het voorbeeld. Hoe meer de paarse lijn naar het centrum beweegt, hoe lager het risico wordt. De blauwe lijn geeft de verdeling aan tussen links de bestuurlijke maatstaven en rechts de financiële maatstaven.

Bovenstaand figuur geeft een analyse van de risico's, van de betreffende verbonden partij, op de acht indicatoren. Om het toezicht op de verbonden partijen focus te geven zal deze analyse alleen gemaakt worden voor de verbonden partijen die in verhouding tot de andere partijen een hoog risicoprofiel hebben.

De resultaten in onderstaand figuur geven weer hoe de huidige verbonden partijen zich tot elkaar verhouden met betrekking tot de risico's, op zowel bestuurlijk als financieel gebied. Het financiële risico is naast de hoogte van de financiële bijdrage ook gebaseerd op de indicatoren financieel resultaat, flexibiliteit en governance.



## 4.2 Inbedding P&C-cyclus

Het risicokompas wordt in de planning en control cyclus verwerkt en toegepast. Dit wordt schematisch weergegeven in onderstaand figuur.

De uitvoering van het risicokompas vindt eenmaal per jaar plaats, waarmee de risico's eenmaal per jaar worden geactualiseerd. Het risicokompas wordt voorafgaand aan de begroting uitgevoerd. De resultaten van het risicokompas worden weergegeven in de paragraaf verbonden partijen. Eerst wordt er een vergelijking gemaakt tussen de risico's van de verbonden partijen op financieel en bestuurlijk gebied. Vervolgens wordt aan de hand hiervan bepaald welke verbonden partijen risicovol zijn voor de gemeente Arnhem. De nadruk van de paragraaf en het toezicht komt te liggen op deze risicovolle verbonden partijen. De verantwoording in de paragraaf over deze risicovolle verbonden partijen vindt plaats aan de hand van de ontwikkelingen, risico's van en beheers strategie op deze partijen.

## 4.3 Beheersstrategie

Als de ontwikkelingen en bijbehorende risico's onderkend zijn in de paragraaf verbonden partijen is het zaak om deze te beheersen door uitvoering te geven aan de beheersstrategie. Een beheersstrategie is de strategie die wordt gehanteerd om de oorzaak of het gevolg van een ongewenste gebeurtenis (het risico) te elimineren, te verwijderen of te verkleinen. De beheersstrategie is erop gericht om de ongewenste effecten van de risico's uitweg te nemen en de continuïteit van de verbonden partij te waarborgen. Hiertoe is een plan van aanpak vereist. De voortgang van deze beheersstrategie dient in de paragraaf verbonden partijen vermeld te worden. De risico's zijn beschreven in paragraaf 1.2 (beleids)uitgangspunten.

1. Bron jaarverslag 2015 [↑](#footnote-ref-1)
2. Raad voor het Openbaar Bestuur, ’s Gravenhage, december 2012, Loslaten in vertrouwen; Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt én samenleving [↑](#footnote-ref-2)
3. Bron: Ministerie van Financiën 2001 [↑](#footnote-ref-3)