



Van : college van burgemeester en wethouders
Datum : 7 januari 2014
Portefeuillehouder(s) : Koster en Duindam
Portefeuille(s) : Werk en inkomen
Contactpersoon : R.C. Ouwerkerk
Tel.nr. : 8856
E-mailadres : ouwerkerk.r@woerden.nl

Onderwerp:

Risicoanalyse Ferm Werk

Kennisnemen van:

De notitie 'Risicoanalyse Ferm Werk' en de vervolgstappen die het college naar aanleiding van deze notitie genomen heeft.

Inleiding:

De raden van Bodegraven-Reeuwijk, Montfoort, Oudewater en Woerden hebben recentelijk ingestemd met de wijziging van de gemeenschappelijke regeling (GR) De Sluis in de GR Ferm Werk. Bij de behandeling van het voorstel in uw raad hebben we toegezegd dat aan de hand van een risicoanalyse inzichtelijk wordt gemaakt waar de risico's op bestuurlijk niveau liggen en welke sturingsmogelijkheden raad en college hebben. Het inzicht in de risico's en de sturingsmogelijkheden moet, waar nodig, leiden tot aanpassing van de GR. Dit geldt ook voor de dienstverleningsovereenkomst (DVO), waar momenteel aan gewerkt wordt.

Kernboodschap:

De notitie maakt duidelijk dat de maatregelen die we op dit moment kunnen treffen om de risico's rond Ferm Werk in de toekomst zoveel mogelijk in te perken liggen op het gebied van sturing, beheersing, verantwoording en toezicht. Daartoe dienen GR en DVO op punten aangepast te worden. Minstens zo belangrijk is het echter dat we daarnaast blijven investeren in voldoende expertise in eigen huis. Dit betekent onder andere het opzetten van een goed accountmanagement. Door het samenstellen van maatregelen, zoals in de notitie verwoord, zorgen we ervoor dat we tijdige en relevante informatie ontvangen en dat zowel onze eigen bestuursorganen als onze afgevaardigden in het AB en DB van Ferm Werk goed ondersteund en geadviseerd worden. Op die manier doen we er alles aan om de aan Ferm Werk toevertrouwde doelstellingen te bereiken zonder dat dit tot (financiële) problemen leidt, die in principe voorkomen hadden kunnen worden.

Vervolg:

De aanbevelingen uit de notitie zijn door ons college overgenomen. Voor zover aanpassingen in de tekst van de GR en de concept-DVO nodig zijn, is daartoe opdracht aan de ambtelijke organisatie verstrekt. Omdat aanpassing van de gemeenschappelijke regeling een zaak van meerdere partijen is, zullen wij de gewijzigde tekst met de overige deelnemende partijen afstemmen. Daarnaast zal een deel van de aanbevelingen worden verwerkt in de nota over verbonden partijen, waar momenteel aan gewerkt wordt. Wij verwachten dat de gewijzigde GR, DVO en de nota over verbonden partijen in het eerste kwartaal van 2014 aan uw raad ter consultatie dan wel vaststelling voorgelegd kunnen worden.

Tijdens de behandeling van het raadsvoorstel tot wijziging van GR De Sluis in de GR Ferm Werk in december 2013 in de commissie Welzijn en de raad heeft het college diverse toezeggingen gedaan. Een van de toezeggingen is om de opgestelde risicoanalyse in januari 2014 aan de raad te zenden; met deze RIB wordt deze toezegging ingevuld. In het eveneens toegezegde procesvoorstel/stappenplan voor het vervolproces zal het college ook een voorstel doen voor de behandeling van deze risicoanalyse.

Bijlagen:

- Notitie 'Risicoanalyse Ferm Werk' (14i.00008)

De secretaris



dr. G.W. Goedmakers CMC

De burgemeester



v. J. H. Molkenboer



Risicoanalyse Ferm Werk

Aanleiding en opdracht

Op 18 december 2013 heeft de raad van Woerden ingestemd met de wijziging van de gemeenschappelijke regeling (GR) De Sluis in de nieuwe GR Ferm Werk. Zowel de tekst van de gewijzigde GR, als die van de (nog vast te stellen) DVO (dienstverleningsovereenkomst) zijn onder hoge tijdsdruk tot stand gekomen.

Met in het achterhoofd de tekorten van De Sluis, waarmee de gemeente in de afgelopen jaren is geconfronteerd en de ontwikkelingen die momenteel gaande zijn in het sociale domein, heeft het college een risicoanalyse opgesteld. Het college heeft toegezegd deze in januari 2014 aan de raad te zenden. Doel van het onderzoek is drieledig:

1. Het dient inzicht te geven in de risico's voor de gemeente
2. Het dient aan te geven waar de sturingsmogelijkheden voor college en raad liggen
3. Het dient aan te geven welke aanpassingen in de tekst van de GR en/of de concept-DVO (dienstverleningsovereenkomst) moeten worden aangebracht.

De vertaling van de in deze analyse opgenomen risico's in financiën gebeurt nadat Ferm Werk de begroting 2014 heeft voorgelegd (1e kwartaal 2014).

Onderzoeksopzet

Systematiek

Bij het inventariseren en analyseren van de relevante risico's is gebruikgemaakt van de risicosystematiek, zoals deze ook wordt gehanteerd in het kader van het Woerdense risicomangement en de paragraaf weerstandsvermogen in de begroting en de jaarrekening.

Governance

De vraag is hoe raad en college er voor kunnen zorgen dat risico's rond Ferm Werk bekend zijn en hoe erop gestuurd kan worden. Dit betekent dat met name vanuit een bestuurlijke invalshoek naar de mogelijkheden van risicobeheersing moet worden gekeken. Vandaar dat bij de uitwerking van de risicoanalyse de vier elementen van governance (sturing, beheersing, verantwoording en toezicht) als uitgangspunt zijn genomen. Onderzocht is welke oorzaken een goede sturing, beheersing, verantwoording en toezicht in de weg kunnen staan. Dit is vervolgens vertaald in beheersmaatregelen. Tot slot is onderzocht in hoeverre reeds is voorzien in deze beheersmaatregelen. Met name is daarbij gekeken naar de bepalingen van de GR en de concept-DVO. De te treffen maatregelen worden verderop vermeld onder het kopje Aanbevelingen.

Kernrisico's

Ferm Werk is gegoten in de zwaarste vorm van een gemeenschappelijke regeling: een openbaar lichaam. De risico's die hiermee gepaard gaan liggen met name besloten in het regime vanuit de Wet gemeenschappelijke regelingen en de wetten en regelingen die door Ferm Werk zullen worden uitgevoerd. Net als bij alle verbonden partijen, waarin de gemeente zowel een bestuurlijk als een financieel belang heeft, zijn alle mogelijke risico's terug te voeren tot twee categorieën, oftewel kernrisico's. Het gaat ofwel om het risico dat er geld bij moet, ofwel dat de gemeentelijke doelstellingen niet worden gerealiseerd. In de risicoanalyse wordt ten aanzien van beide kernrisico's ingegaan op de mogelijke oorzaken en de beheersmaatregelen.

In het kader van de aan het begin geformuleerde onderzoeksvragen volstaat deze uitwerking van de kernrisico's. Het onderzoek gaat niet in op de concrete huidige situatie en de risico's die momenteel aanwezig zijn. De waarde van een dergelijk onderzoek zou slechts beperkt zijn, omdat de actualiteit ervan snel afneemt, maar vooral ook omdat dit nog geen antwoord op onze vragen geeft (het zijn immers risico's binnen het domein van Ferm Werk). Wat we willen is onze sturingsmogelijkheden in kaart brengen en onze GR en DVO daar zo goed mogelijk op aanpassen. We willen de financiën beheersbaar maken en het behalen van onze doelstellingen borgen. De focus ligt daarom op het goed inrichten van de governance.

Centrale thema's

De analyse laat zien dat bij sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden ten aanzien van een verbonden partij als Ferm Werk een viertal thema's centraal staat. Twee van deze thema's vragen vooral om aanpassingen in zowel GR als concept-DVO. Wat de andere twee thema's betreft gaat het echter om zaken die zich lastig in afspraken laten vastleggen en waarbij begrippen als houding en gedrag een belangrijke rol spelen. Ten aanzien van alle vier de thema's worden aan het slot van deze notitie aanbevelingen gegeven. De thema's worden hieronder besproken.

- Goede informatievoorziening

Alle onderdelen van governance zijn afhankelijk van goede informatie. Daarbij gaat het om zowel de kwaliteit als de tijdigheid van de informatie. Bij de gewenste inhoud moeten we ons realiseren dat dit afhankelijk kan zijn van de verschillende rollen die we vervullen. Als opdrachtgever willen we informatie over de realisatie van het

uitbestede werk, als eigenaar willen we weten of het risicomanagement op orde is en hoe de balanspositie is. Om ervoor te zorgen dat we voldoende geïnformeerd worden dienen we zelf duidelijk te maken welke informatie we wanneer verwachten. Zowel in de GR als in de concept-DVO zijn daartoe al bepalingen opgenomen. Deze zijn hier en daar nog niet scherp genoeg, vandaar dat een deel van de aanbevelingen een aanscherping beoogt. Met name de verplichting om ongevraagd te informeren kan scherper door te eisen dat (dreigende) substantiële afwijkingen van de budgetten of gestelde doelen en substantiële risico's direct gemeld worden. Daarnaast kan het vaststellen van formats, bijvoorbeeld in het kader van de verantwoording, bijdragen aan een goede informatievoorziening.

Bijzonder aandachtspunt is de afstemming van de integrale intake en integrale aanpak van Woerdenwijzer.nl en Ferm Werk en de informatievoorziening daarover. De werkwijze en de wijze van dossiervorming van Woerdenwijzer.nl en Ferm Werk moeten op elkaar afgestemd worden (intake, diagnose, recept, budget en feedback). Daarover moeten afspraken gemaakt worden in de DVO. Er moeten afspraken gemaakt worden over informatie-uitwisseling, rapportages, steekproeven en onderzoeken.

Minstens zo belangrijk als de afspraken over de informatievoorziening is de wijze waarop met de informatie wordt omgegaan. Hoe zorgen we er voor dat college en raad op basis van de verkregen informatie goede en objectieve adviezen ontvangen? Daarvoor is nodig dat we voldoende expertise in huis hebben en dat we – waar nodig – de rollen van opdrachtgever en eigenaar goed weten te scheiden. Omdat de tijd om adequaat te handelen vaak beperkt is, zijn korte lijnen belangrijk. Procesmanagement kan helpen om informatiestromen en besluitprocessen te optimaliseren. Een goede informatievoorziening is afhankelijk van een goede invulling van rollen. Op dit thema wordt hieronder nader ingegaan.

- Beheersing van risico's

Als gemeente investeren we in risicomanagement. Niet alleen omdat we voor de paragraaf weerstandsvermogen inzicht in de risico's moeten hebben, maar vooral ook omdat we risicomanagement als een onlosmakelijk onderdeel van onze bedrijfsvoering zien. Omdat we belangrijke taken bij Ferm Werk onderbrengen waar we nog steeds de volle verantwoordelijkheid voor blijven dragen, is het van groot belang dat ook Ferm Werk een goed systeem van risicomanagement hanteert. Via de reguliere rapportages dienen we geïnformeerd te worden over de risico's en de beheersmaatregelen. Grote risico's dienen ook tussentijds uit eigen beweging gemeld te worden. Duidelijk dient te zijn welke risico's voldoende afgedekt zijn en welke risico's kunnen doorwerken richting gemeente. De kwaliteit van ons eigen risicomanagement is hier mede van afhankelijk. Afspraken over risicomanagement en de manier waarop dit gebeurt dienen vastgelegd te worden in de GR. De wijze van inventariseren, analyseren, rapporteren en beheersen dient identiek te zijn aan de door de gemeente gehanteerde systematiek.

- Goede samenwerking

Een GR kan niet zonder een goede samenwerking. Dit geldt in het bijzonder voor de samenwerking in Ferm Werk, waarin de belangen van gemeenten van verschillende grootte en die van het openbaar lichaam samenkomen. Er is sprake van een vergaande overdracht van taken en bevoegdheden. Vanwege het beleidsintensieve karakter van de overgedragen taken ligt het voor de hand dat de belangen lang niet altijd in elkaars verlengde liggen. Er dient daarom voldoende begrip voor elkaars specifieke belangen te bestaan en men dient rekening te houden met elkaars belangen (die van de verbonden partij en die van de overige deelnemers). Tot slot is voldoende vertrouwen tussen de partijen belangrijk.

Wat aan dit alles kan bijdragen is een open discussie over de gemeenschappelijke thema's. Te denken valt aan presentaties door Ferm Werk voor de bestuursorganen van de deelnemers over actuele onderwerpen, waarbij van gedachten wordt gewisseld over de mogelijkheden van een gemeenschappelijke aanpak en eventueel maatwerk. In dit verband zij ook verwezen naar de uitgave 'Intergemeentelijke samenwerking toegepast'¹ van de VNG.

- Goede invulling van rollen

Het laatste centrale thema is misschien wel het belangrijkste. Het succes van Ferm Werk en een goede governance staat of valt met een goede invulling van de rollen van de verschillende sleutelfiguren, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Waar het om gaat is dat een ieder doordrongen is van de verantwoordelijkheden die op hem/haar rusten en daar ook naar handelt. In de verschillende stadia van de P&C-cyclus van zowel gemeente als Ferm Werk zijn verschillende ambtenaren en bestuurders aan zet. Kennis van zaken, goede communicatie/informatieoverdracht en samenwerking zijn nodig om ervoor te zorgen dat beleid tijdig wordt vastgesteld, duidelijke afspraken worden gemaakt, begrotingen en jaarrekeningen worden opgesteld en beoordeeld, college en raad goed worden geadviseerd, etc. Het spreekt voor zich dat we als gemeente daarom voldoende expertise in huis moeten hebben. Dit kan door het opzetten van een goed accountmanagement. Voor het aantrekken van een goede accountmanager dienen profielen opgesteld te worden. Om bestuurders en ambtenaren zo goed mogelijk te laten functioneren dienen instructies opgesteld te worden.

¹ Intergemeentelijke samenwerking toegepast – Handreiking voor toepassing van de Wet gemeenschappelijke regelingen, VNG, oktober 2013

Tegelijkertijd mogen we niet het onmogelijke van bestuurders en ambtelijke ondersteuning verwachten. Het is in veel situaties onmogelijk en onwenselijk dat één en dezelfde persoon de verschillende, soms conflicterende, belangen van de gemeente behartigt. Functiescheiding kan voorkomen dat eigenaarsbelang of opdrachtgeversbelang de boventoon gaat voeren. Zo dienen de ambtenaar die verantwoordelijk is voor het beleid en de ambtenaar die de rapportages beoordeelt verschillende personen te zijn.

Slotconclusie

De maatregelen die we op dit moment kunnen treffen om de risico's rond Ferm Werk in de toekomst zoveel mogelijk in te perken liggen op het gebied van de governance. Daartoe dienen GR en DVO op punten aangepast te worden.

Minstens zo belangrijk is het echter dat we daarnaast onze eigen organisatie op orde hebben. Dat we investeren in goed lopende processen en voldoende expertise in eigen huis. Dit betekent onder andere het opzetten van een goed accountmanagement en het stellen van eisen, in de vorm van profielen en instructies, aan zowel de ambtelijk als bestuurlijk betrokkenen. Door dit samenstel van maatregelen zorgen we ervoor dat we tijdige en relevante informatie ontvangen en zowel onze eigen bestuursorganen als onze afgevaardigden in het AB en DB van Ferm Werk goed ondersteund en geadviseerd worden.

Aanbevelingen

Onderstaande aanbevelingen zijn het resultaat van de confrontatie tussen de beheersmaatregelen uit de risicoanalyse en de check op de GR-tekst en de concept-DVO. Grofweg komen de aanbevelingen overeen met de vet gedrukte delen in de meest rechtse kolom van de risicoanalyse (zie bijlage). De aanbevelingen strekken tot aanpassing van de GR, de DVO of anderszins. De aanbevelingen zijn daarom als zodanig gerangschikt.

GR

1. Neem innovatie expliciet op als doelstelling van de gemeenschappelijke regeling.
2. Neem ook het genereren van eigen inkomsten op als een doelstelling van de GR. Dit kan worden gekoppeld aan de oprichting van een uitvoeringsorganisatie.
3. Onderzoek de mogelijkheid van positieve prikkels en leg dit vast in afspraken. Een prikkel kan bestaan uit een jaarlijkse productiviteitskorting, waardoor geld voor innovatie vrijgespeeld wordt. Zie voor de haalbaarheid van een dergelijk instrument het rapport 'Prikkel voor productiviteit'², dat als bijlage is toegevoegd.
4. Neem het leveren van een bijdrage aan de doelstellingen van de deelnemende gemeenten expliciet op als doelstelling van de GR.
5. Stel risicomangement verplicht. De systematiek van inventariseren, analyseren, risicobeheersing en rapportage dient zoveel als mogelijk identiek te zijn aan die van de gemeente.
6. Zorg voor een goede aansluiting van de rapportages op de P&C-cyclus van de gemeente (rekening houdend met de verplichtingen waar Ferm Werk aan gebonden is). Hiertoe dient team Concernzaken een advies op te stellen. Dit advies dient omgezet te worden in afspraken over de aanlevermomenten en vertaald in de GR.
7. Verklaar de Rekenkamercommissie bevoegd tot het instellen van onderzoeken. Maak afspraken met de overige deelnemers om te voorkomen dat meerdere rekenkamers tegelijk opereren.
8. Scherp de verplichting om ongevraagd te informeren (art. 16 lid 2) aan, door te eisen dat in ieder geval (dreigende) substantiële afwijkingen van de budgetten of gestelde doelen en substantiële risico's direct gemeld worden.
9. Stel de mogelijkheid van verplichte formats voor de verantwoordingsrapportages in. Bij het daadwerkelijk verplicht stellen van formats dienen deze door de gemeenteraden vastgesteld te worden.

DVO

10. Let er bij het opstellen van het meerjarig strategisch beleid op dat dit vertaald wordt in concrete afspraken in de DVO's.
11. Werk de kaderstelling van de bevoegdheden van de in de DVO genoemde contactpersonen (in de praktijk zal de contactpersoon van de gemeente de accountmanager zijn) verder uit. Zorg voor voldoende bevoegdheden, zodat de lijnen kort blijven en informatie snel op de plaats van bestemming komt. Dit bevordert dat besluitvorming tijdig en effectief is.
12. Zorg voor een goede afstemming van de integrale intake en integrale aanpak van Woerdenwijzer.nl en Ferm Werk en de informatievoorziening daarover. Maak afspraken die ervoor zorgen dat de werkwijze en de wijze van dossiervorming van Woerdenwijzer.nl en Ferm Werk op elkaar afgestemd worden (intake, diagnose, recept, budget en feedback). Informatie-uitwisseling, rapportages, steekproeven en onderzoeken moeten onderdeel van de afspraken uitmaken.

² Prikkel voor productiviteit – Een analyse van mogelijkheden en onmogelijkheden van financiële prikkels bij het verhogen van arbeidsproductiviteit in het openbaar bestuur, SEO-rapport nr. 2012-45, ISBN 978-90-6733-6-543

Andere maatregelen

13. Stel een instructie op voor alle functionarissen, zowel ambtelijk als bestuurlijk, die betrokken zijn bij de sturing, beheersing, verantwoording en het toezicht. Neem deze instructie op bij de nog op te stellen nota over verbonden partijen. De instructie dient in het bijzonder in te gaan op het belang van functiescheiding en de balans tussen een goede samenwerking en de behartiging van eigen belangen.
14. Stel gedurende het eerste jaar verscherpt toezicht in. Dit houdt in dat het accountmanagement tijdelijk wordt uitgebouwd tot een team van specialisten (beleidsinhoudelijk, financieel, P&C). Versoepeling daarna is mogelijk wanneer uit een evaluatie blijkt dat dit verantwoord is. Functiescheiding blijft dan wel van belang.
15. Zorg voor voldoende expertise in huis. Stel profielen voor het accountmanagement op, als onderdeel van de nog op te stellen nota over verbonden partijen.
16. Gebruik procesmanagement om de kritische processen te beschrijven en te (her)ontwerpen.

Doelstelling	Risico (effect)	Oorzaak	Kans	Impact	Beheersmaatregel	Uitwerking beheersmaatregel (in GR, DVO of anderszins) ³
Kernrisico's						
Kostenbeheersing/ niet meer dan in huidige begroting	Financiële tekorten/ verplichting tot aanvulling	#Daling rijksbijdrage #Toename bestand (sociaal-economische omstandigheden) #Onvoldoende eigen inkomsten FW #Hoge kosten door onvoldoende efficiëntie #Hoge kosten/ lage inkomsten door onvoldoende innovatie	Groot	Zeer groot	1. Sturing en beheersing optimaliseren (zie hieronder) en verankeren in GR en DVO 2. Werken met incentives en sancties 3. Duidelijke afspraken over efficiëntie, innovatie en genereren eigen inkomsten 4. Beleid aanpassen en afspraken wijzigen	1. Uitwerking volgt hieronder (Governance) 2. Een negatieve prikkel gaat reeds uit van art 5a DVO: FW is aansprakelijk voor de financiële gevolgen van niet nagekomen verplichtingen. Een "positieve prikkel" kan worden geïntroduceerd door budget voor innovatie vrij te maken middels een jaarlijkse productiviteitskorting. 3. Efficiëntie en effectiviteit zijn in art 4 lid 2 GR opgenomen. Innovatie moet expliciet in de doelstelling (art.4 GR) worden opgenomen. Dit geldt ook voor het genereren van eigen inkomsten. Dit laatste kan gekoppeld aan de oprichting van een uitvoeringsorganisatie (art. 6 GR). 4. Nu niet aan de orde. Is pas relevant bij eventuele toekomstige (dreigende) tekorten.
Realiseren programmadoelen door deelname in FW	FW realiseert de doelstellingen niet (volledig)	#Onvoldoende effectiviteit FW #Onduidelijke opdrachtverstrekking #Onduidelijk beleid #Leveren van bijdrage aan doelen deelnemende gemeenten is niet als doel van FW vastgelegd	Middel	Zeer groot	5. Sturing en beheersing optimaliseren (zie hieronder) en verankeren in GR en DVO 6. SMART geformuleerde prestatieafspraken 7. Strategisch beleid (meerjarig) opstellen en vertalen in afspraken 8. Leveren van bijdrage aan doelen deelnemende gemeenten in GR-tekst als doel opnemen	5. Uitwerking volgt hieronder (Governance) 6. Aan opname KPI's vanuit de programmabegroting wordt momenteel gewerkt. Dit geldt voor zowel de basis- als de aanvullende dienstverlening. 7. Aan meerjarig beleid voor het Sociale Domein wordt momenteel gewerkt. De vertaling naar concrete afspraken in de DVO's verdient daarbij aandacht. 8. Moet opgenomen worden bij art 4 GR (doelstelling).
Governance						
Goede sturing	Onvoldoende sturing(smogelijkheden)	#AB en/of DB functioneren en/of acteren onvoldoende #Ongunstige stemverhouding #Onbekendheid met sturingsinstrumentarium #Onduidelijke doelstellingen, kaders en afspraken (niet SMART) #Gebrekkige informatievoorziening/ afwijkingen en risico's worden niet direct gemeld #Expertise bij gemeente is onvoldoende #Gezamenlijke visie ontbreekt	Middel	Groot	9. Goede ondersteuning afvaardiging AB/DB door accountmanager en strategisch beleidsmedewerker 10. Eisen stellen aan rolinvulling AB- en DB-leden 11. Specifieke kenmerken FW doorgronden 12. Functiescheiding (opdrachtgever- en eigenaarrol) 13. Goede kwalitatieve en kwantitatieve afspraken waarop gestuurd kan worden 14. Goede en tijdige stuurinformatie 15. Verplichting om substantiele afwijkingen en risico's direct te melden 16. Goede invulling van accountmanagement en strategisch beleid 17. In het eerste jaar accountmanagement uitbouwen tot een team specialisten (financieel, P&C, etc.)	9. Uitwerking bij nrs. 33 t/m 36. 10. Uitwerking bij nrs. 33 t/m 36. 11. FW kenmerkt zich met name door de verhoudingen tussen de deelnemers. De balans tussen samenwerking en eigen belangen (eigenaar en opdrachtgever) vergt constant aandacht. Zie hiervoor nr 32. 12. Functiescheiding meenemen bij de rolinvulling bestuurders en ambtelijke ondersteuning in de notitie over verbonden partijen. Uiteraard dient de functiescheiding ook daadwerkelijk doorgevoerd te worden. 13. Zie 6. 14. Uitwerking bij nrs. 29 en 30. 15. Uitwerking bij nrs. 29 en 30. 16. Uitwerking bij nrs. 33 t/m 36. 17. Verscherpt toezicht gedurende het eerste jaar. Versoepeling daarna is mogelijk wanneer uit een evaluatie blijkt dat dit verantwoord is. Functiescheiding blijft dan wel van belang.
Goede beheersing	Onvoldoende beheersing(smogelijkheden)	#Onvoldoende of niet-tijdige feedback op behalen beleidsdoelstellingen #Onvoldoende expertise en alertheid bij gemeente om adequaat te reageren #Risico's worden onvoldoende beheerst #Rapportages sluiten niet aan op P&C-cyclus gemeente	Middel	Groot	18. Goede rapportages met kwantitatieve en kwalitatieve informatie 19. Goede invulling van accountmanagement en strategisch beleid 20. Risicomanagement bij FW verplicht stellen 21. Zorgen voor korte lijnen (intern) en aangewezen contactpersonen (extern) 22. Goede aansluiting P&C-cyclus	18. Uitgewerkt in nrs. 29 en 30. 19. Uitgewerkt in nrs. 33 t/m 36. 20. Uitgewerkt in 31. 21. Contactpersonen zijn in art. 8 DVO geregeld. Kaderstelling van bevoegdheden moet nog plaatsvinden. In de praktijk zal de contactpersoon van de gemeente de accountmanager zijn. 22. Team Concernzaken stelt een advies op over aansluiting P&C-cyclus.

³ Vet gedrukte tekst wijst erop dat de maatregel nog moet worden uitgewerkt

Goede verantwoording	Onvoldoende zicht op rechtmatigheid en doelmatigheid van bestedingen en nakoming van afspraken	#Gebrekkige rapportages #Geen (externe) onderzoeksfunctie #Geen goede afspraken waarover gerapporteerd wordt	Middel	Middel	23. Rapportages met kengetallen over doelstellingen en prestaties 24. Periodieke controle van de rekenkamer 25. Volgens een vastgesteld format de rapportages en tussentijdse informatievoorziening laten geschieden 26. Benchmark op kengetallen laten uitvoeren	23. Uitgewerkt in nrs. 29 en 30 (evenals 14, 15 en 18) 24. I.h.k.v. verlengd openbaar bestuur de rkc in de GR bevoegd verklaren. Afspraken maken met overige deelnemers om te voorkomen dat meerdere rekenkamers tegelijk opereren. Mogelijk alternatief is een gezamenlijke rekenkamer ex art. 811 Gemeentewet. 25. De formats dienen door de raad/raden vastgesteld te worden. Zie verdere uitwerking onder nrs. 29 en 30. 26. Het AB van FW kan hiertoe opdracht geven o.g.v. art. 21 lid 2 GR.
Goed toezicht	Onvoldoende toezicht	#Gebrekkige invulling van de toezichthoudende verantwoordelijkheid #Onvoldoende mogelijkheid tot corrigerende maatregelen	Middel	Klein	27. Mogelijkheden tot ingrijpen (sancties, ontslag etc.) toekennen aan toezichthoudende organen 28. Competentieprofielen en evaluatie van functioneren voor toezichthouders	27. Ontslagmogelijkheden zijn geregeld in artt. 16 t/m 18 GR. Binnen de NV ontslaat de AVA (=AB van de GR) de directeur. 28. Met het oog op de eigenaarsrol dient het raadslid dat in het AB plaatsneemt financiële kennis te hebben. Dit geldt ook voor de plaatsvervanger.
Centrale thema's						
Goede informatievoorziening	Onvoldoende, niet-tijdige of onjuiste informatie	#Onduidelijkheid over inhoud en frequentie van informatievoorziening #Informatie wordt niet verstrekt op het moment dat het ertoe doet	Middel	Groot	29. Afspraken over: wanneer, hoe vaak, aan wie, welke informatie moet worden gegeven 30. Ook afspreken wanneer niet-reguliere informatie verstrekt moet worden	29. en 30. Belangrijk is het besef dat we zelf dienen aan te geven hoe en wanneer we geïnformeerd willen worden. Het verplicht stellen van formats met kengetallen kan hieraan bijdragen. Ook de wijze waarop binnen de eigen organisatie met informatie wordt omgegaan is essentieel. Hier ligt een relatie met expertise en rolinvulling. In de DVO is per cluster KPI's stuurinformatie geformuleerd. Daarover wordt per kwartaal gerapporteerd. O.g.v. de GR wordt vier maal per jaar informatie over de voortgang van de uitvoering verstrekt. Daarnaast moet o.g.v. art. 16 lid 2 ongevraagd informatie worden verstrekt die voor een juiste beoordeling van het beleid nodig is. Gewenste aanscherping: niet reguliere informatie moet in ieder geval worden verstrekt bij (dreigende) substantiële afwijkingen van doelen en budgetten. Beschrijving en herontwerp van de processen draagt ertoe bij dat informatieoverdracht en besluitvorming optimaal verlopen.
Beheersing van risico's	Risico's zijn niet inzichtelijk en niet beheersbaar	#Risicomanagement wordt niet of gebrekkig uitgevoerd #Risico's worden niet gecommuniceerd	Middel	Zeer groot	31. Combinatie van verplicht risicomanagement en verplichte melding (zowel regulier als niet-regulier) van substantiële risico's	31. Risicomanagement moet in de GR als verplichting worden opgenomen. De wijze van inventariseren, analyseren, rapporteren en beheersen dient identiek te zijn aan de door de gemeente gehanteerde systematiek. Substantiële risico's dienen direct gemeld te worden.
Goede samenwerking	Continuïteit in gevaar	#Gebrek aan vertrouwen #Onvoldoende gemeenschappelijke visie en belang	Groot	Groot	32. Voortdurend investeren in de kwaliteit van de samenwerking	32. De samenwerking vindt plaats op een beleidsintensief terrein, veel van de eigen bevoegdheden zijn overgedragen en de deelnemende gemeenten zijn verschillend van aard en omvang. De belangen zullen dientengevolge vaak verschillen. In het kader van een goede samenwerking is het daarom belangrijk open te staan voor elkaars belangen. Om ondanks de belangentegenstellingen goed te kunnen samenwerken helpt het om regelmatig een open discussie over de gemeenschappelijke thema's te voeren. Ferm Werk dient hierin het voortouw te nemen. Maatregelen op het gebied van samenwerking laten zich lastig vastleggen in afspraken.
Goede invulling van rollen (AB, DB, accountmanager, strategisch beleidsmedewerker)	#Sturing en beheersing komen in gevaar #Er wordt niet geacteerd op kansen en bedreigingen	#Onvoldoende kennis, vaardigheden en expertise #Onvoldoende functiescheiding	Middel	Groot	33. Rol opdrachtgever en rol eigenaar bij verschillende bestuurders/ functionarissen beleggen 34. Investeren in kennis en vaardigheden (opleiding, coaching, etc.) 35. Werken met functieprofielen 36. Evaluatie van functioneren	33. t/m 36. De te nemen maatregelen liggen vooral binnen onze eigen organisatie. Instructies, profielen en functiescheiding zijn zaken die opgenomen dienen te worden in de nog op te stellen nota over verbonden partijen. Ambtelijke ondersteuning wordt gegeven door de accountmanager, strategisch beleidsmedewerker en de financieel beleidsmedewerker. Voor deze functionarissen dient een instructie opgesteld te worden, als onderdeel van een notitie over verbonden partijen. Ook voor de rolinvulling van bestuurders dient een instructie in de notitie over verbonden partijen opgenomen te worden.