

Businesscase SMZ als verbonden partij

Gemeente Zaanstad – Maart 2024



Inhoudsopgave

1. Inleiding

p. 3

- 1.1 Achtergrond en voorgeschiedenis
- 1.2 Aanleiding
- 1.3 Doel en reikwijdte businesscase
- 1.4 Leeswijzer

2. Afweging

p. 6

- 2.1 Beschrijving afwegingskader
- 2.2 Uitkomst afwegingskader
- 2.3 Motivatie voorkeursscenario

3. Uitgangspunten verbonden partij

p. 13

- 3.1 Doelstelling organisatie
- 3.2 Bevoegdheden organisatie
- 3.3 Mogelijkheden tot uittreden
- 3.4 Social return

4. Risicoprofiel en risicokompas

p. 16

- 4.1 Risicokompas
- 4.2 Risicoprofiel
- 4.3 Uitkomst risicoprofiel SMZ

5. Governance

p. 23

- 5.1 Bestuurlijke vertegenwoordiging
- 5.2 Bestuurlijke invloed
- 5.3 Informatie- en evaluatiecyclus
- 5.4 Wijzigingen statuten en reglementen

6. Financiële consequenties

p. 27

- 6.1 Beschrijving financiële relatie
- 6.2 Fiscale gevolgen
- 6.3 Benodigde bijdrage en verdeelsleutel
- 6.4 Wet Normering Topinkomens
- 6.5 Benodigde ambtelijke capaciteit

7. Vervolgproces

p. 31

- 7.1 Vervolg- en implementatieproces

Bijlagen

p. 33

- 1. Risicoprofiel
- 2. Risicokompas
- A. Statuten
- B. Opdracht
- C. Overeenkomst

1. Inleiding

Inleiding

1.1 Achtergrond en voorgeschiedenis

Momenteel wordt de marketing van Zaanstad uitgevoerd door Stichting Marketing Zaanstreek (SMZ). SMZ werkt hierin samen met de gemeente en Zaanse organisaties die de belangen van Zaanstad/Zaanstreek als sociaaleconomische entiteit willen dienen. In 2010 heeft de gemeente besloten tot medeoprichting van SMZ. Het doel was destijds om uitvoering te geven aan de opgestelde missie, visie en strategie voor de marketing van Zaanstad/Zaanstreek ten behoeve van de Zaanse positionering, economische versterking, de ontwikkeling van de welvaart en het welzijn van Zaanse bewoners, bezoekers en bedrijven. In 2011 zijn de marketingactiviteiten die SMZ uitvoert, aangemerkt als Dienst van Algemeen Economisch Belang (DAEB), omdat de diensten op de markt niet rendabel waren.

Het college van Zaanstad heeft in 2016 besloten om de citymarketing voor Zaanstad aan te besteden. Via dit aanbestedingstraject heeft de gemeente een aanbesteding uitgeschreven waar marktpartijen op konden inschrijven. Uit dit aanbestedingstraject is SMZ naar voren gekomen als partij die de citymarketing tot op de dag van vandaag uitvoert.¹

1.2 Aanleiding

Sinds de gunning van de opdracht in 2016 is er veel veranderd in Zaanstad, maar ook in de rest van de wereld. Geopolitieke veranderingen hebben directe impact op bijvoorbeeld bezoekersstromen, maar ook veranderingen zoals de COVID-19 pandemie vragen om aanpassingen in programmering en activiteiten. De wensen en behoeften van bezoekers en bewoners zijn veranderd ten opzichte van een aantal jaren terug en er heerst een andere kijk op de rol van citymarketing in Zaanstad/Zaanstreek. Thema's zoals duurzaamheid, toegankelijkheid en inclusie zijn belangrijke maatschappelijke pijlers, ook in de manier waarop de stad en streek gepresenteerd worden. Ook de gemeente zelf is in ontwikkeling. Op gemeentelijk niveau wordt hard gewerkt aan de Zaanse opgaven en wordt gestuurd op brede welvaart als wenkend perspectief voor een veerkrachtige en toekomstbestendige gemeente.

Citymarketing speelt een belangrijke en niet weg te denken rol voor Zaanstad/Zaanstreek. Daarom wenst de gemeente de citymarketing goed te borgen in de gemeentelijke organisatie. Het positioneren van Zaanstad/Zaanstreek als een aantrekkelijke plek om te wonen, werken en recreëren is een belangrijk speerpunt voor de gemeente. Het versterken van het 'merk' van de gemeente is in het publiek belang van Zaanstad/Zaanstreek. Citymarketing zorgt voor het verbeteren van het sociaaleconomische imago van de gemeente. Het is de verantwoordelijkheid van de gemeente om belangen van alle inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties te behartigen.

Het verbeteren van het imago van de gemeente is een samenspel tussen citymarketing en de gemeente. Het is daarom van belang om onderling goede afstemming te hebben en een consistente samenwerking tussen uitingen van de gemeente en de citymarketingorganisatie te hebben. Dit vraagt om regie vanuit de gemeente. Het positieve effect op het imago vanuit de citymarketingorganisatie en de gemeentelijke organisatie kan elkaar versterken. Daarom is het belangrijk dat het merk op de juiste manier wordt geladen, aansluit bij de strategische opgaven van de gemeente en zich op een duurzame manier verder kan ontwikkelen. De gemeente wil met de juiste instrumenten grip en invloed op citymarketing kunnen uitoefenen, en flexibeler inspelen op veranderingen in de opgave.

De huidige overeenkomst (van circa € 0,55 miljoen per jaar) met SMZ loopt op 1 juli 2024 af, en kan op basis van de aanbestedingsregels ook niet verlengd worden. Zonder beleidswijzigingen zal de gemeente hierna een nieuw aanbestedingstraject moeten uitzetten. Bij een nieuwe aanbesteding kunnen ook andere partijen inschrijven op de uitvraag. Dit is voor de gemeente een risico, omdat gunning aan een andere partij ten koste kan gaan van de huidige samenwerkingsrelatie. Daarnaast kunnen ook gedane investeringen en de opgebouwde waarde van de huidige samenwerkingsrelaties (het netwerk dat SMZ heeft opgebouwd in de streek) verloren gaan. De gemeente is tevreden over SMZ en wil de samenwerking steviger verankeren.²

Inleiding

Naar aanleiding van een doorlopen afwegingskader over de gewenste inkoopvorm van de citymarketing is naar voren gekomen dat het opnemen van de stichting SMZ als verbonden partij de beste uitkomst is om te voldoen aan de eisen en wensen die de gemeente aan citymarketing stelt. Hierdoor zijn aanbestedingstrajecten niet langer nodig en kan de gemeente eenvoudiger tussentijds bijsturen op de taken en strategie van de citymarketingorganisatie.

Het college van B&W heeft de gemeenteraad in juli 2023 via een raadsinformatiebrief geïnformeerd over het voornemen om de citymarketingorganisatie te gaan quasi-inbesteden.¹ De afgelopen periode heeft de ambtelijke organisatie het voorstel nader uitgewerkt. Als volgende stap in het proces is nu deze businesscase opgesteld.²

1.3 Doel en reikwijdte businesscase

Deze businesscase heeft als doel om de voorgenomen keuze van het opnemen van SZM als verbonden partij toe te lichten en te motiveren. Deze businesscase bestaat uit een aantal onderdelen om dit te onderbouwen. Zo gaat de businesscase in op de uitkomsten van het afwegingskader voor de taakuitvoering van citymarketing (van uitbesteden naar samenwerken) en onderbouwt deze. Ook staat deze businesscase stil bij risico's die verbonden zijn aan de gewenste vorm van samenwerking en de beschrijving van de (juridische) samenwerkingsvorm. Tevens worden de voorwaarden om te starten met de samenwerking beschreven, en de manier waarop de gemeente de samenwerking evalueert.³

1.5 Leeswijzer

Na deze inleiding volgt een uitleg over het afwegingskader en de uitkomsten daarvan. Vervolgens worden de uitgangspunten bij de verbonden partij beschreven en de governance van de nieuwe samenwerking. De risico's zoals voortvloeien uit het risicokompas worden daarna beschreven, gevolgd door de governance en financiële consequenties van de nieuwe vorm van samenwerking. De businesscase sluit af met de vervolgstappen die nodig zijn om SMZ op te nemen als verbonden partij.

Bron: 1) Raadsinformatiebrief Gewenste inkoopvorm citymarketing 7661764; 2) BenW Besluitnota Gewenste inkoopvorm Citymarketing 7661764; 3) Bijlage 1 Nota verbonden partijen 2023

2. Afweging

Afweging

2.1 Beschrijving afwegingskader¹

Om de keuze voor de gewenste taakuitvoering van de citymarketing te onderbouwen is een afwegingskader voor taakuitvoering doorlopen en is in kaart gebracht welke eisen en criteria Zaanstad stelt ten aanzien van de uitvoering en het opdrachtgeverschap. De uitkomst van het afwegingskader vormt de basis voor de onderbouwing van het advies in deze businesscase.

De beslisboom is een hulpmiddel om het afwegingskader verder vorm en richting te geven. In de beslisboom (zie figuur 1) wordt stapsgewijs bepaald wat in de situatie van, in dit geval SMZ, de beste keuze is. Het afwegingskader begint met de vraag of de taak een publiek belang dient of dat het een publieke taak is (stap 1).

Als vastgesteld is dat het om een publieke taak gaat wordt binnen de gemeente gekeken naar de eisen voor de uitvoering van de taak. In dit geval is dat citymarketing (stap 2).

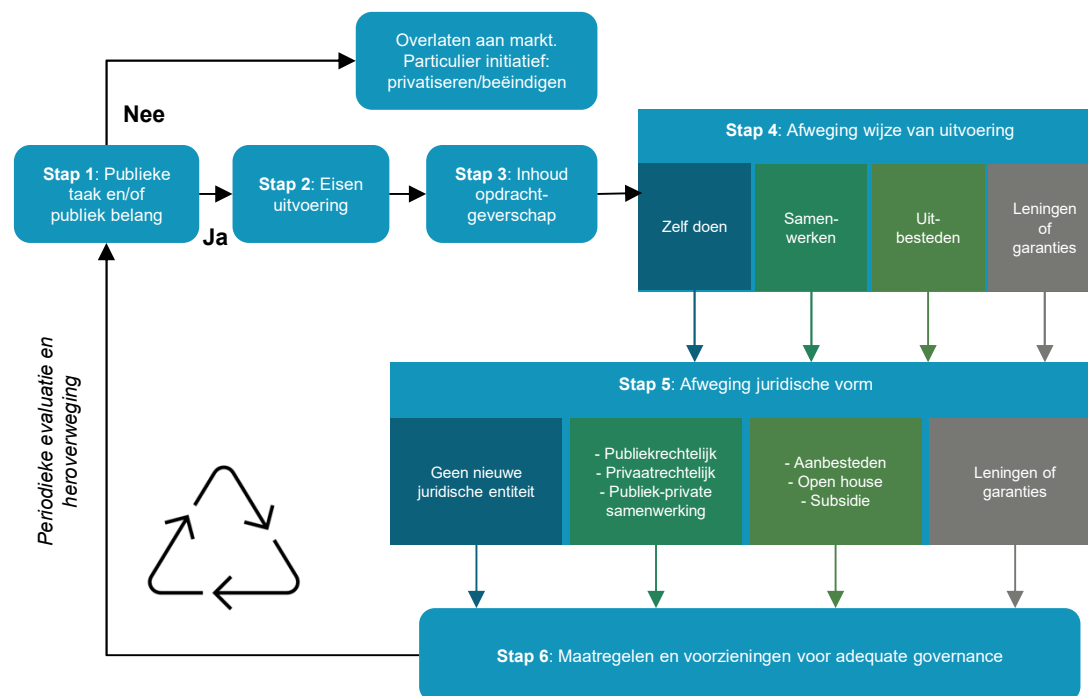
De eisen voor uitvoering worden daarna vertaald naar de wijze waarop de gemeente het opdrachtgeverschap wil invullen (stap 3). Vragen die in deze stap worden beantwoord zijn bijvoorbeeld: wil de gemeente veel sturing geven en toezicht houden op de uitvoering van de taak? Stelt de wet eisen aan de uitvoering?

Vervolgens bepaalt de gemeente de voorkeur voor een wijze van uitvoering (stap 4). Zo wordt gekeken of de publieke taak het beste door de gemeente zelf kan worden uitgevoerd, of dat samenwerking de beste optie is. Het dienen van het publieke belang staat in de keuze voorop.

Als de uitkomst van het afwegingskader is dat samenwerking of uitbesteding een goede manier is om de taak uit te voeren, wordt vervolgens de juridische vorm van de taakuitvoering bekeken (stap 5).

Zodra alle afwegingen zijn gemaakt ontstaat een volledig beeld over de wijze van uitvoering. Daarmee kunnen maatregelen en voorzieningen worden getroffen om de randvoorwaarden in lijn te brengen met de gekozen uitvoering (stap 6).

Figuur 1. Afwegingskader taakuitvoering Zaanstad¹



2.2 Uitkomst afwegingskader

Onderstaande tekst loopt alle stappen van het afwegingskader af en beantwoordt de vragen die in de stappen voorkomen, of de onderbouwingen die gevraagd worden.

Stap 1: publieke taak en/of publiek belang?

Citymarketingdiensten worden ingezet om de positie en het 'merk' van de gemeente te versterken in het algemeen belang. Citymarketing zorgt voor een verbetering in het sociaaleconomische imago van een gemeente maar speelt ook een belangrijke rol in de beleving van een leefbare gemeente voor bezoekers, ondernemers en bovenal inwoners. Citymarketing heeft een katapult-effect. Door continue te blijven bouwen aan het imago van de gemeente komen meer bezoekers naar Zaanstad/Zaanstreek, wat kan bijdragen aan meer bedrijvigheid in de gemeente en een gemeente waar inwoners blijvend trots op zijn.

Het is de verantwoordelijkheid van de gemeente om de belangen van alle inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties binnen de gemeentegrenzen te behartigen. Het imago van de gemeente en de versterking daarvan blijft een samenspel tussen de gemeente en de citymarketing organisatie. De inzet op verschillende vlakken in dit proces zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en kunnen elkaar versterken en verzwakken. Het is daarom van belang dat afstemming en consistente samenwerking is tussen uitingen vanuit de gemeente en de citymarketingorganisatie en dat hier vanuit de gemeente regie op gevoerd kan worden. Daarom is het wenselijk dat het merk Zaanstad/Zaanstreek op de juiste manier wordt geladen, aansluit bij de belangrijkste strategische opgaven van de gemeente en zich op een duurzame manier doorontwikkelt. Dit wordt mede gedaan door het leggen van verbindingen in de streek tussen allerlei partijen waarbij de gekozen citymarketingorganisatie de spil is. De gemeente wil met de juiste instrumenten grip en invloed op citymarketing kunnen uitoefenen, en flexibeler inspelen op veranderingen in de opgaven. Hierbij blijft overeind dat citymarketing van de gemeente moet zijn en dat gemeentelijke communicatie en citymarketing communicatie verschillende doelen en invalshoeken hebben, die elkaar in totaliteit versterken.¹

Stap 2: eisen uitvoering

De gemeente wil meer grip krijgen op de uitvoering van de citymarketingorganisatie. Dit houdt in dat de gemeente meer zeggenschap wil hebben over strategische besluiten die worden genomen op het gebied van marketing voor Zaanstad/Zaanstreek. Daarnaast wil de gemeente meer kunnen sturen op de activiteiten en werkzaamheden van de citymarketingorganisatie.²

De synergie moet meer opgezocht worden in een nieuwe situatie. De gemeente en citymarketingorganisatie kunnen elkaar versterken als die goed op elkaar afgestemd zijn. Inwoners zien niet alleen wat citymarketing doet, maar zeker ook wat er op het Stadhuis gebeurt. De gemeente wenst daarom de citymarketing en de gemeentelijke communicatie beter op elkaar af te stemmen.

Ten slotte wil de gemeente meer structureel samenwerken in de uitvoering van citymarketing. SMZ heeft in de afgelopen zes jaar van Zaanstad/Zaanstreek een merk gemaakt met nationale en internationale bekendheid. De tevredenheidscijfers van de activiteiten van SMZ laten een terugkerend positief resultaat zien (meest recente cijfer een acht). SMZ heeft samen met de gemeente en andere betrokkenen grote evenementen naar Zaanstad weten te brengen, zoals de organisatie van Roze Zaterdag in 2025. Het netwerk en de uitvoeringskracht waarmee SMZ te werk gaat wil de gemeente behouden. Daarom is het van belang dat de huidige samenwerking doorgang kan vinden voor de lange termijn.²

Stap 3: inhoud opdrachtgeverschap

De gemeente ziet een sterke samenwerking met de opdrachtnemer voor zich. In de huidige samenwerking is al sprake van een sterke sturing vanuit de gemeente op de werkzaamheden van citymarketing. In de nieuwe samenwerking wil de gemeente dit opdrachtgeverschap verder versterken en intensiveren. Zoals benoemd in stap 2 bij de eisen wil de gemeente meer synergie tussen de citymarketing en de gemeente. Om de synergie te bereiken is het belangrijk om te sturen op citymarketing als ware het een onderdeel van de gemeente zelf. Zo wil de opdrachtgever (de gemeente) tussentijds kunnen bijsturen op de opdracht en steviger in positie staan om keuzes te maken over de activiteiten en werkzaamheden.²

Afweging

Stap 4: afweging wijze van uitvoering

In deze stap worden verschillende vormen van uitvoering met elkaar vergeleken. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen zelf doen, gecontroleerde uitvoering, uitbesteden en leningen of garanties. Deze paragraaf gaat in op de verschillende scenario's en wat de afweging is voor SMZ.

Zelf doen



Wanneer wordt gekozen om een taak zelf te doen en volledig in te besteden (ook wel zuiver inbesteden genoemd) neemt de gemeente de taak volledig in eigen handen. Deze vorm van inbesteden is aan de orde wanneer de gemeente zelf personeel of materieel in huis brengt om opdrachten te vervullen en om die reden geen overeenkomst hoeft te sluiten om bepaalde opdrachten uit te laten voeren.¹

In het geval van citymarketing betekent dit dat de huidige partij SMZ zal ophouden te bestaan. De taken van de stichting, eventueel samen met het personeel, komt in handen van de gemeente. Voor het uitvoeren van die taken schrijft de gemeente geen nieuwe aanbesteding uit, maar organiseert de gemeente het volledig zelf.

Zelf doen is niet het voorkeursscenario doordat de gemeente niet de kennis, expertise of ambtelijke capaciteit in huis heeft om de citymarketing naar behoren uit te voeren. De huidige externe partij heeft een groot netwerk in de gemeente van bedrijven en andere maatschappelijke organisaties. Bij inbesteden (zelf doen) raakt de gemeente dit netwerk mogelijk kwijt. Het netwerk steunt SMZ niet alleen in werkzaamheden maar ook financieel. De gemeente ziet als risico dat extra externe middelen bij inbesteden verdwijnen, omdat particuliere instellingen een minder sterke neiging kunnen voelen de gemeente (buiten verplichte belastingen) financieel te steunen. Externe partijen hebben ondanks de financiële bijdrage geen (formeel) zeggenschap over SMZ.

Samenwerken



Bij een samenwerking kiest de gemeente ervoor om de betreffende taak op afstand te plaatsen, maar met een zekere mate van invloed op de organisatie die de taak uitvoert. Samenwerking is een oplossing voor situaties waarin de gemeente de taak niet zelfstandig kan of wil uitvoeren. Redenen hiervoor kunnen beperkte (ambtelijke) capaciteit of gebrek aan expertise zijn. De opdrachtschrijving staat bij een samenwerking minder vast en door de samenwerkingspartners kan tussentijds eenvoudiger bijgestuurd worden. Daarnaast valt een samenwerking niet onder de Europese aanbestedingsregels. Dit houdt in dat geen nieuwe aanbesteding uitgeschreven hoeft te worden na het verlopen van het contract.

In het geval van SMZ betekent samenwerken dat ze niet meer worden aanbesteed volgens de normale aanbestedingsprocedure maar dat voor een langdurige tijd de samenwerking wordt aangaan met de gemeente als verbonden partij.

Samenwerken komt als keuze voor een verbonden partij het beste uit het afwegingskader. De gemeente kan flexibeler inspelen op veranderingen en wendbaar organiseren. Zo heeft de gemeente meer directe aansturing op SMZ en hebben ze veel invloed op strategische beslissingen van de stichting. Met het beschikbare budget kan meer impact gemaakt worden doordat de samenwerking met de gemeente verbetert. De gemeente hecht veel waarde aan een langdurige samenwerkingsrelatie, waarmee ze flexibel kan inspelen op veranderende opgaven. Door te kiezen voor samenwerken wordt de gemeente in die wens gefaciliteerd.

Bron: 1) Richtlijn 2014/24/EU betreffende het plaatsen van overheidsopdrachten; 2) BenW Besluitnota Gewenste inkoopvorm Citymarketing 7661764

Uitbesteden (aanbesteden of subsidie)



Bij uitbesteden middels een aanbesteding of subsidie kan de gemeente volgens verschillende manieren een uitvraag doen. Het idee achter uitbesteden is het overdragen van een bepaalde taak of verantwoordelijkheid aan een andere, derde partij. De gemeente kan dit met een aanbesteding volgens de geldende aanbestedingsregels doen of met een open house uitvraag. Hierop zijn aanbestedingsregels niet van toepassing, omdat de gemeente geen keuze maakt in een leverancier of aanbieder. Alle partijen die voldoen aan de voorwaarden en eisen die de gemeente heeft gesteld kunnen diensten en producten leveren.

In het geval van SMZ kan de huidige aanbesteding niet meer verlengd worden. De gemeente zal een nieuwe aanbesteding voor citymarketing moeten uitschrijven. Dit kan twee dingen betekenen: aan de ene kant kan dit betekenen dat, indien SMZ de aanbesteding gegund krijgt, de samenwerking op de huidige voet doorgaat. Aan de andere kant, als SMZ de aanbesteding niet gegund krijgt, moet de gemeente met een nieuwe partij samenwerken.¹

Citymarketing was voorheen uitbesteed en past niet meer bij de huidige wensen van de gemeente. Zo is er beperkte mate van invloed vanuit de gemeente op de strategische keuzes van de externe partij en kan de opdracht tussentijds niet altijd worden gewijzigd. Bovendien kunnen, na afloop van een contract, alle relevante partijen meedingen naar de nieuwe aanbesteding. Het is van tevoren dus niet duidelijk welke partij de opdracht gegund krijgt, en welke partij de opdracht gegund krijgt na een volgend aanbestedingstraject. De gemeente wil structureel invulling geven aan de citymarketing, daar hoort ook structurele samenwerking bij.

Leningen of garanties



Bij leningen of garanties verstrekt de gemeente een lening aan een derde partij ter ondersteuning van een bepaalde taak of doel. De gemeente kan ook garant staan bij een investering. In het geval van SMZ en de citymarketing is dit mogelijk niet van toepassing. De aard van leningen en garanties zijn vaak eenmalig en niet doorlopend. Daarmee kan de gemeente minder goed invulling geven aan het tussentijds wijzigen van de opdracht en het meerjarig sturen op de marketingactiviteiten. Bovendien zal SMZ gelet op de aard van de activiteiten waarschijnlijk niet in staat zijn om een eventuele lening terug te betalen.

Leningen of garanties zijn wegens de beperkte toepasbaarheid op dit vraagstuk buiten beschouwing gelaten.

Stap 5: afweging juridische vorm

In deze stap wordt de overweging bij de juridische vorm van samenwerking verder toegelicht. Na de keuze voor samenwerken met SMZ als uitvoerende partij is bekeken welke vorm het meest passend is. Hierbij is overwogen wat de gevolgen zijn van een nieuwe aanbesteding. In geval van een nieuwe aanbesteding kunnen ook andere partijen inschrijven op de uitvraag. Dit is voor Zaanstad een risico, omdat gunning aan een andere partij ten koste kan gaan van de huidige samenwerkingsrelatie.

Daarom wordt gekozen om aan de raad voor te leggen SMZ op te nemen als verbonden partij. Als gevolg daarvan kan de opdracht één op één gegund worden aan SMZ. Op deze manier komen de hierboven genoemde argumenten het beste tot hun recht.

Bron: 1) Richtlijn 2014/24/EU betreffende het plaatsen van overheidsopdrachten

De procedure die wordt gevolgd om SMZ als verbonden partij op te nemen start met het opstellen van een businesscase waarin de uitgangspunten en afspraken voor samenwerking opgenomen worden.

1. **Toezichtscriterium:** de gemeente oefent toezicht uit op een rechtspersoon alsof het een gemeentelijke dienst betreft. Hiervan is sprake als de gemeente zowel op strategische doelstellingen als op belangrijke beslissingen een beslissende invloed heeft.
2. **Merendeelcriterium:** meer dan 80% van de activiteiten worden verricht ten behoeve van de gemeente.
3. **Geen directe participatie van privékapitaal** in de gecontroleerde rechtspersoon aanwezig is. Hier zijn een aantal uitzonderingen op die in het bijzonder ook voor SMZ van toepassing zijn. Zoals dat privékapitaal geen controlerende of blokkerende macht heeft en tevens niet de mogelijkheid tot het nemen van besluiten namens of over de stichting.¹

In het geval van SMZ wordt aan alle criteria voldaan.

Stap 6: maatregelen en voorzieningen voor adequate governance

De voorgestelde maatregelen en voorzieningen voor een adequate governance worden in het vervolg van deze businesscase beschreven.

Juridisch niet haalbare varianten

Voorafgaand aan het scoren van scenario's in het afwegingskader zijn ook andere vormen van samenwerking onderzocht (oprichting DAEB, subsidie met uitvoeringsovereenkomst en een concessie). Deze vormen zijn afgefallen omdat ze juridisch niet haalbaar waren en/of een risico bestond op sancties vanuit de Europese Commissie voor marktverstoring. Deze opties zijn dan ook niet gescoord op het afwegingskader.² Hieronder worden de samenwerkingsvormen beschreven die niet zijn meegenomen in de afweging. Daarbij wordt onderbouwd waarom ze niet zijn meegenomen:

Oprichting DAEB

Diensten van algemeen economisch belang zijn economische activiteiten die een publiek belang dienen. De ondernemers of overheden die een DAEB uitvoeren bieden hun dienst aan op 'een markt'. Doorgaans is er sprake van onrendabele activiteiten en/of van activiteiten die de markt ontoereikend naar (sociaal-) maatschappelijk verantwoorde voorwaarden kan uitvoeren. Hierdoor moeten ondernemingen, die met een DAEB belast zijn, worden gecompenseerd voor de openbare diensten die zij uitvoeren. In 2016 is er bewust voor gekozen om de huidige DAEB-constructie niet voort te zetten, omdat dit niet zonder risico mogelijk was. Een deel van de citymarketingactiviteiten is door de Europese Commissie expliciet aangemerkt als 'kennelijke fout'. Dit houdt in dat bij nader inzien een deel van de activiteiten zich niet leent voor een DAEB-status. Voor de oprichting van een DAEB zouden de activiteiten duidelijker moeten worden omschreven waarbij er tevens rekening moet worden gehouden met de beoogde doelgroep en/of de activiteiten die interessant kunnen zijn voor de commerciële markt. Het is wel mogelijk om een deel van de activiteiten aan te merken als DAEB en de resterende activiteiten aan te besteden. Het opdelen van de opdracht is echter niet wenselijk, dus is deze vorm niet meegenomen in het afwegingskader.³

Subsidie met uitvoeringsovereenkomst

Een subsidie is een financiële bijdrage voor een maatschappelijke activiteit die bijdraagt aan één of meerdere beleidsdoelen. Het initiatief hiervoor ligt altijd bij de subsidieaanvrager. Anders dan bij een inkoopopdracht, is de Algemene wet bestuursrecht (Awb) het relevante juridische kader. Tegen subsidiebesluiten kan bezwaar worden gemaakt en vervolgens beroep worden ingesteld. Bij een subsidie met uitvoeringsovereenkomst kan gestuurd worden op activiteiten en op verplichtingen. Vanwege de aard van de opdracht, is er geen sprake van een subsidie maar van een overheidsopdracht. Gelet op het structureel financieren van de citymarketingorganisatie en de grip en toezicht die Zaanstad wil houden op de

Bron: 1) BenW Besluitnota Gewenste inkoopvorm Citymarketing 7661764; 2) Raadsinformatiebrief Gewenste inkoopvorm citymarketing; 3) BenW Besluitnota Gewenste inkoopvorm Citymarketing 7661764

Afweging

organisatie, wordt dit gezien als een opdracht waarop de aanbestedingswet van toepassing is.² Dit wordt bevestigd door de Europese Commissie die marketing niet ziet als algemeen economisch belang, maar als zuiver economisch belang.

Concessie

Een concessie in de zin van de Aanbestedingswet is het verlenen van een exclusief recht om een bepaalde dienst te exploiteren en daarmee de verplichting om de opdracht uit te voeren. Het exploitatierisico ligt geheel of nagenoeg bij de exploitant. In het geval van citymarketing, wordt met uitzondering van de verkoop van de producten in de Zaanstore, geen dienst geëxploiteerd. Het exploiteren van een dienst betekent immers dat de partij iets (fysiek) gaat verkopen aan consumenten en dat is niet het geval bij citymarketing. Deze constructie gaat dus niet op voor het merendeel van de activiteiten van SMZ. In het kader van het niet willen opdelen van de opdracht, is deze vorm niet meegenomen in het afwegingskader.¹

2.3 Motivatie voorkeursscenario (toegevoegde waarde)

SMZ heeft de afgelopen zes jaar bewezen dat zij de marketing voor Zaanstad op een goede manier kan uitvoeren. Periodiek wordt door een onafhankelijk onderzoeksbureau onderzocht hoe stakeholders de samenwerking met SMZ ervaren. Het laatste uitgevoerde stakeholdersonderzoek uit 2022 laat zien dat partners en andere betrokkenen tevreden zijn over de inzet en samenwerking met SMZ (zie figuur 2). Zij waarderen SMZ namelijk met een 8, terwijl de norm vanuit de aanbesteding op een 7 is gesteld. Hieruit mag geconcludeerd worden dat partners en betrokkenen bij citymarketing bereid zijn de samenwerking met SMZ ook in de toekomst voort te zetten, met als doel gezamenlijk te werken aan het creëren van een aantrekkelijke bestemming.

Met het oog op een aantal grote evenementen in 2024, waaronder 50 jaar Zaanstad, Open monumentendagen en de voorbereidingen voor Roze Zaterdag 2025 zorgt de gemeente met de opdrachtverstrekking aan SMZ ook voor continuïteit op de voorbereiding van deze evenementen. Dit vormt echter geen verplichting om vanaf 1 juli 2024 voor SMZ te kiezen. De bestaande overeenkomsten worden namelijk

automatisch ontbonden als SMZ niet meer verantwoordelijk is voor de citymarketing van Zaanstad.¹

Met SMZ heeft Zaanstad een organisatie die veel kennis, expertise en verbindingen heeft opgebouwd in Zaanstad/Zaanstreek en ver daar buiten. Dit komt ten goede van de kwaliteit van de uitvoering. SMZ is een partij waar Zaanstad een goede relatie mee heeft opgebouwd. Het kennen van elkaars cultuur, werkwijze en toegevoegde waarde kan de inzet op citymarketing en in de strategische opgave van Zaanstad alleen maar bevorderen. Zeker in een nieuwe samenwerkingsvorm waarbij de gemeente en citymarketing een stuk dichterbij elkaar komen te staan.

Figuur 2. Stakeholderwaardering SMZ



SMZ scoort consequent boven de norm²

De norm vanuit de oude aanbesteding is om minimaal een 7 te scoren bij een stakeholdersonderzoek. In het laatste onderzoek uit 2022 scoorde SMZ een 8,0 uit 10.

Bron: 1) BenW Besluitnota Gewenste inkoopvorm Citymarketing 7661764; 2) Jaarverslag SMZ 2022.

3. Uitgangspunten verbonden partij

Uitgangspunten verbonden partij

3.1 Doelstelling organisatie

De opdracht aan SMZ richt zich op twee stromen: het aanjagen en promoten van diverse nieuwe en bestaande activiteiten of evenementen (meer gericht op citymarketing en campagnes) en daarnaast een programma op hoofdlijnen voor de komende jaren dat stuurt, focust en aanjaagt op die elementen die beeldbepalend en richtinggevend zijn voor Zaanstad/Zaanstreek.

Op deze twee stromen heeft de organisatie een aantal doelstellingen. Ten eerste wil SMZ de toeristische en zakelijke bezoeken aan Zaanstad/Zaanstreek bevorderen, waaronder het voorzien in en het verstrekken van informatie, het verrichten van marketing en promotionele activiteiten en het verlenen van bemiddeling bij toeristische dienstverlening. Dit doet SMZ door samen te werken met landelijke, regionale en lokale organisaties en ondernemingen die actief zijn in de toeristische sector, of in aanverwante terreinen werkzaam zijn zoals kunst en culturele centra.

De stichting bevordert de toeristische en zakelijke bezoeken door het imago van Zaanstad/Zaanstreek te versterken. SMZ zet opgedane kennis in en verzamelt inzichten uit de gemeente met behulp van data en marktonderzoek. SMZ is verder verantwoordelijk voor het bevorderen van de Zaanse cultuur in het belang van inwoners, culturele instellingen en ondernemingen.

Naast het verbeteren van de toeristische en zakelijke bezoeken die bevorderlijk zijn voor de economische activiteit in de gemeente, heeft de stichting ook een groot maatschappelijk doel, namelijk het inspelen op de strategische opgaven van Zaanstad. Thema's die voor de marketing belangrijk zijn, betreffen duurzaamheid, toegankelijkheid en inclusiviteit. SMZ neemt hierin een voorbeeldfunctie en is aanjager van duurzame ontwikkeling van Zaanstad. Inclusief toerisme en digitale en fysieke toegankelijkheid behoren ook tot de speerpunten van de stichting.

De positionering van Zaanstad/Zaanstreek in de volle breedte is leidend bij het maken van keuzes op het gebied van citymarketing. Uiteraard is dit het samenspel tussen de maatschappelijke en economische opgaven (gemeente), de in Zaanstad/Zaanstreek gevestigde ondernemers en organisaties en de inwoners. De keuzes die in dit speelveld worden gemaakt door SMZ kunnen daarin versterkend en aanjagend

werken (promotie).

De marketing van Zaanstad kent in het verlengde hiervan een aantal onderdelen. Marketing dient de bestemming te managen en stakeholders bij elkaar te brengen. Hiermee kunnen nieuwe initiatieven en projecten worden uitgevoerd ter verbetering van de aantrekkelijkheid van Zaanstad. Naast samenwerking in de regio werkt SMZ aan een onderscheidende identiteit van Zaanstad/Zaanstreek en de positionering daarvan als aantrekkelijke gemeente voor bewoners, bezoekers en bedrijven.

SMZ tracht dit doel te bereiken door – binnen de kaders van de gemeente – het ontwikkelen en uitvoeren van activiteiten op het gebied van citymarketing en het uitbaten van een VVV-winkel, die dient om het gastheerschap van Zaanstad/Zaanstreek uit te dragen richting bewoners en bezoekers. SMZ zoekt de samenwerking op met partners in de regio om de marketingtaak goed uit te voeren.¹

3.2 Bevoegdheden organisatie

De stichting heeft de bevoegdheid om het merk Zaanstad/Zaanstreek uit te dragen en te versterken op zowel offline als online uitingen. De stichting kan met de financiële middelen vanuit de gemeente en het bedrijfsleven evenementen organiseren en marketing activiteiten uitvoeren. Voor de meeste marketingactiviteiten heeft de stichting het mandaat om, in samenwerking en afstemming met de gemeente, vrij te functioneren. SMZ moet periodiek terugkoppelen aan de gemeente in verschillende rapportages over activiteiten en financiën. Hierover staat meer beschreven in hoofdstuk 5.

Het bestuur van de stichting is belast met het besturen en met de algemene leiding van de stichting. Doelstellingen bewaken en toezien op de correcte realisatie daarvan behoren tot de taken van het bestuur. Een aantal besluiten die het bestuur van de stichting maakt zijn onderhevig aan goedkeuring door de Raad van Toezicht (RvT) en de gemeente. Hieronder vallen onder meer financiële besluiten zoals het vaststellen van de begroting en jaarrekening, het vaststellen van strategische beleidsplannen en het aangaan van overeenkomsten waarbij SMZ een financiële verplichting aangaat. Ook andere besluiten zoals het aangaan of verbreken van samenwerkingsrelaties hebben vooraf goedkeuring nodig van de gemeente.²

Bron: 1) Uitgangspunten opdracht citymarketing Zaanstad 2024 en verder; 2) Statuten Stichting Marketing Zaanstreek.

Uitgangspunten verbonden partij

De stichting is nadrukkelijk niet bevoegd om overeenkomsten aan te gaan tot verkrijging en vervreemding van registergoederen en tot het aangaan van overeenkomsten, waarbij de stichting als borg of zich als schuldenaar opstelt, tenzij een dergelijk besluit wordt genomen met voorafgaande schriftelijke goedkeuring van de RvT en de gemeente.¹

3.3 Mogelijkheden tot uittreden

De overeenkomst met SMZ wordt in principe aangegaan voor onbepaalde tijd. Gedurende de looptijd van de opdracht vindt regelmatig afstemming plaats over de werkzaamheden en prestaties van SMZ. Indien de gemeente besluit tot opzegging van de overeenkomst, zal de stichting naar waarschijnlijkheid ontbinden. De gemeente kan de overeenkomst beëindigen door middel van een aangetekende brief met de reden voor opzegging. De gemeente hanteert hierin een opzegtermijn van zes maanden. De gemeente is gerechtigd om de overeenkomst zonder enige aanmaning of ingebrekestelling te beëindigen.

Het bestuur en de Raad van Toezicht (RvT) zijn, ieder afzonderlijk, bevoegd om SMZ te ontbinden. Een besluit tot ontbinding door het bestuur is eerst onderhevig aan goedkeuring van de RvT en de gemeente. Een besluit tot ontbinding door de RvT is onderhevig aan goedkeuring van het bestuur en de gemeente.

De vereffening geschiedt in beginsel door het bestuur van de stichting, tenzij door de rechter één of meerdere andere vereffenaars zijn aangewezen. Na afloop van de vereffening blijven boeken en andere gegevensdragers van SMZ gedurende zeven jaar nadat de stichting heeft opgehouden te bestaan in het bezit van een aangewezen bewaarder.²

Merkrechten en domeinnamen zijn in eigendom van de gemeente. Functionele overdracht van beeldmateriaal, merkrechten en domeinnamen aan de gemeente zal na beëindiging van de opdracht of ontbinding van de stichting plaatsvinden.

3.4 Social return (SROI)

Aan SMZ wordt geen SROI-verplichting opgelegd vanuit de gemeente. SMZ hoeft hiertoe geen middelen te reserveren. De stichting wordt wel geacht om inspanningen te doen die recht doen aan Social Return. Door rekening te houden met het inkoopbeleid van de gemeente voldoet SMZ aan de verwachtingen op dit gebied. De stichting rapporteert de inspanningen via WIZZR, op dezelfde manier zoals dit op moment van schrijven ook gebeurt. Indien de gemeente ander beleid gaat voeren op SROI, of de wet- en regelgeving omtrent SROI wordt aangepast, kunnen alsnog afspraken worden gemaakt in het kader van SROI met SMZ.²

4. Risicoprofiel en -kompas

Risicoprofiel en -kompas

4.1 Risicokompas

Beheersen is het stelsel van maatregelen, procedures en processen waardoor de gemeente blijvend nastreeft dat gestelde doelen worden gerealiseerd en afspraken worden nagekomen. Binnen de gemeente bestaat een beheer- en control instrumentarium op basis waarvan gedifferentieerd kan worden per verbonden partij.

De beheer- en control cyclus start door het vaststellen van het risicokompas. Het risicokompas maakt voor de verbonden partij inzichtelijk hoe risicovol de verbonden partij is voor de gemeente. Daarmee kan ook bepaald worden hoeveel aandacht en dus toezicht een verbonden partij nodig heeft van de gemeente.

Door het beantwoorden van een aantal vragen wordt bepaald hoe het risicokompas van SMZ eruit ziet. Daarbij wordt onderscheid gemaakt naar vier belangen:

1. **Financieel belang:** de omvang van het financiële belang bestaat uit meerdere facetten. Bij veel verbonden partijen geeft Zaanstad een jaarlijkse bijdrage. Daarnaast kan Zaanstad ook leningen verstrekken aan een verbonden partij of garant staan voor een lening aan een externe financieringsbron. Alle gelden die uitstaan bij een verbonden partij zijn gezamenlijk de omvang van het financiële belang van de gemeente.
2. **Politiek belang:** het politieke belang van een verbonden partij kan ook wel worden afgelezen aan de mate waarin een verbonden partij in de belangstelling staat. Wordt er over deze verbonden partij gesproken in de gemeenteraad en in de pers? Sommige verbonden partijen kunnen door de publieke betrokkenheid een verhoogd politiek risico voor de gemeente vormen. Dit zal bijvoorbeeld het geval zijn wanneer de verbonden partij substantiële werkgelegenheid biedt of als de doelgroep van een verbonden partij een kwetsbare groep inwoners betreft.
3. **Omgeving:** er zijn verbonden partijen die zich in een spannende en/of turbulente omgeving bevinden. Een omgeving kan spannend zijn als er politieke, bestuurlijke en maatschappelijke risico's zijn (bijvoorbeeld wijzigen wet- en regelgeving). Een omgeving kan ook spannend zijn als economische

ontwikkelingen de doelstelling van de verbonden partij kunnen bedreigen.

4. **Bestuurlijk belang:** naarmate de bestuurlijke invloed bij een verbonden partij groter is neemt de verantwoordelijkheid van Zaanstad hierin toe. De mate van bestuurlijk invloed wordt bepaald door bijvoorbeeld het aantal bestuursleden en het aantal bestuursleden hierin vanuit Zaanstad, wel of geen deelname aan het dagelijks bestuur en de statutaire bevoegdheden van het bestuur.

Door de verbonden partij op deze vier belangen te scoren met een score laag, gemiddeld of hoog ontstaat een beeld over het risico van SMZ voor de gemeente. De scores worden grafisch weergegeven in een risicokompas op pagina 22.

Door de verbonden partij op deze vier deelgebieden te scoren met een score laag, gemiddeld of hoog ontstaat een beeld hoe risicovol een verbonden partij voor de gemeente is. De scores worden grafisch weergegeven in het risicokompas (pagina 22, Figuur 3) Het risicokompas maakt in één oogopslag duidelijk welke facetten een verbonden partij risicovol maken en welke facetten minder. Dit inzicht ondersteunt de gemeente bij het maken van de jaarlijkse risicoanalyse.¹

De volgende pagina's geven een onderbouwing van de scores voor SMZ. Bijlage 1 geeft een overzicht van de optelsom van de individuele scores. Aan de hand van de scores kan het risicokompas getekend worden en kan bepaald worden wat het risicoprofiel is van SMZ. Op het moment dat laag gescoord wordt op een vraag krijgt deze 1 risicopunt. Indien gemiddeld gescoord wordt op een vraag dan krijgt deze 3 risicopunten. En wanneer er hoog gescoord is op een vraag dan krijgt deze 5 risicopunten. De som van alle risicopunten bepaalt in welk risicoprofiel en toezichtarrangement SMZ valt:

Score	Risicoprofiel	Toezichtsarrangement
12 t/m 20	Laag	Nihil
21 t/m 40	Gemiddeld	Gemiddeld
41 t/m 60	Hoog	Hoog

Risicoprofiel en -kompas

4.2 Risicoprofiel

Om het risicoprofiel te bepalen worden een aantal vragen gesteld. Hieronder wordt per belang (financieel, politiek, omgeving en bestuurlijk) en per vraag aangegeven wat de bijbehorende impact is voor het risicoprofiel van SMZ.

Financieel belang

Bij financieel belang worden drie vragen gesteld die het risicoprofiel bepalen.

1. Wat is de omvang van het financiële belang van de gemeente Zaanstad?

Financiële omvang < 50.000 euro	Laag
Financiële omvang > 50.000 en < 1.000.000 euro	Gemiddeld
Financiële omvang > 1.000.000 euro	Hoog

De omvang bestaat uit meerdere facetten, zoals aandelenkapitaal of een jaarlijkse bijdrage. Daarnaast kan Zaanstad ook garant staan of leningen verstrekken aan een verbonden partij. Alle gelden die uitstaan vormen samen het financiële belang van de gemeente. In het geval van SMZ gaat het om een financieel belang van ongeveer € 600.000. Daarmee komt het risico op gemiddeld uit.

2. Wat is de maximale financiële schade indien de verbonden partij failliet gaat of wordt beëindigd?

Financiële schade < 500.000	Laag
Financiële schade > 500.000 en < 2.000.000	Gemiddeld
Financiële schade > 2.000.000	Hoog

De tweede vraag gaat over de maximale financiële schade indien de verbonden partij failliet gaat of wordt beëindigd. Indirecte financiële schade is lastig te kwantificeren en wordt daarom buiten beschouwing gelaten.

In het geval van SMZ is financiële schade voor de gemeente niet direct aanwezig. Als private stichting is SMZ zelf verantwoordelijk voor eventuele tekorten en of overschotten. De gemeente keurt begrotingen, jaarrekeningen en aanzienlijke uitgaven (meer dan € 100.000) vooraf goed. Daarmee is het risico laag.

3. Kan de gemeente financieel aansprakelijk worden gesteld wanneer de verbonden partij haar contractuele verplichtingen niet nakomt?

De gemeente kan niet financieel aansprakelijk worden gesteld **Laag**

De gemeente kan wel financieel aansprakelijk worden gesteld Hoog

In het geval van SMZ kan de gemeente niet financieel aansprakelijk worden gesteld. SMZ is een eigen rechtspersoon en wordt alleen vanuit de gemeente gefinancierd. De gemeente kan wel aansprakelijk worden gesteld als die op de stoel van de bestuurder zit of heeft gezeten bij het maken van bepaalde keuzes. De gemeente stuurt geen afvaardiging van de gemeente (wethouder of ambtenaar) in het bestuur van SMZ, aansprakelijkheid is hiermee minimaal en het risicoprofiel dus laag.

Risicoprofiel en -kompas

Politiek belang

Het politieke belang van een verbonden partij kan ook wel worden afgelezen aan de mate waarop een verbonden partij in de belangstelling staat. Wordt er over deze verbonden partij gesproken in de gemeenteraad en in de pers? Er worden drie vragen gesteld om het politieke belang van de gemeente in een verbonden partij te bepalen.

1. Wat is de publieke betrokkenheid van de gemeente in de verbonden partij?

De publieke betrokkenheid van de gemeente in de verbonden partij is relatief laag.	Laag
De publieke betrokkenheid van de gemeente in de verbonden partij is relatief gemiddeld.	Gemiddeld
De publieke betrokkenheid van de gemeente in de verbonden partij is relatief hoog.	Hoog

Sommige verbonden partijen kunnen door de publieke betrokkenheid een verhoogd politiek risico voor de gemeente vormen. Dit zal bijvoorbeeld het geval zijn wanneer de verbonden partij substantiële werkgelegenheid biedt binnen de eigen gemeente of als de doelgroep van een verbonden partij een kwetsbare groep inwoners betreft.

Ondanks het feit dat de gemeente veel waarde hecht aan de werkzaamheden van SMZ, is de publieke betrokkenheid van de gemeente in SMZ relatief laag. Er is geen sprake van substantiële werkgelegenheid en de stichting heeft ook geen kwetsbare groep inwoners als doelgroep.

2. Wat is het maatschappelijk belang van de verbonden partij?

Het maatschappelijk belang is relatief laag	Laag
Het maatschappelijk belang is relatief gemiddeld	Gemiddeld
Het maatschappelijk belang is relatief hoog	Hoog

Sommige verbonden partijen hebben een groter maatschappelijk belang dan andere verbonden partijen. Als een verbonden partij een verplichte publieke taak volbrengt dan is het moeilijk voor Zaanstad om bijvoorbeeld te stoppen met deze verbonden partij. Omdat het in het geval van SMZ niet gaat om een verplichte taak is het maatschappelijk belang van de verbonden partij relatief laag.

3. In hoeverre is er kans op imagoschade voor de gemeente?

De kans op imagoschade is relatief laag	Laag
De kans op imagoschade is relatief gemiddeld	Gemiddeld
De kans op imagoschade is relatief hoog	Hoog

De gemeente heeft altijd een bestuurlijk belang in een verbonden partij. De gemeente wordt daarom in de pers altijd geassocieerd met het doen en laten van een verbonden partij. Bij sommige verbonden partijen is de kans op negatieve imagoschade groter dan bij andere verbonden partijen.

De kans op imagoschade in het geval van SMZ is relatief laag. SMZ is geen nieuwe stichting en heeft in de afgelopen zes jaar een stevige staat van dienst bewezen. Daarnaast heeft de gemeente veel inspraak in het reilen en zeilen van de stichting en moet de stichting vooraf bij (grote) strategische keuzes toestemming krijgen. Hiermee is in de nieuwe samenwerking geen tot weinig kans op imagoschade.

Risicoprofiel en -kompas

Omgeving

Sommige verbonden partijen bevinden zich in een spannende omgeving met factoren die een verbonden partij kunnen beïnvloeden. Er worden drie vragen gesteld om de mate van omgevingsrisico's te bepalen.

1. In hoeverre zijn er economische bedreigingen bij de verbonden partij?

Relatief weinig economische bedreigingen	Laag
Relatief gemiddeld economische bedreigingen	Gemiddeld
Relatief veel economische bedreigingen	Hoog

Privaatrechtelijke verbonden partijen opereren vaak in een commercieel marktsegment. Bij deze verbonden partijen is het mogelijk dat omzet en afzet van een verbonden partij afhankelijk zijn van fluctuaties in de markt. Ook kunnen er andere ontwikkelingen zijn die de bedrijfsvoering van de verbonden partij beïnvloeden, zoals ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

In het geval van SMZ is er sprake van lage economische bedreiging voor de verbonden partij. SMZ is een privaatrechtelijke partij en heeft buiten financiering van de gemeente ook financiering vanuit private partijen. De gemeente heeft regels opgesteld om het risico tot een minimum te beperken. Zo mag de verbonden partij maar maximaal 20% van het budget uit andere bronnen vergaren.

2. In hoeverre zijn er grote niet-beheersbare risico's bij de verbonden partij?

Relatief weinig niet-beheersbare risico's verbonden partij	Laag
Relatief gemiddeld niet-beheersbare risico's verbonden partij	Gemiddeld
Relatief veel niet-beheersbare risico's verbonden partij	Hoog
Geen inzicht in de risico's verbonden partij	Hoog

De mate waarin een verbonden partij zelf aan risicobeheersing doet beïnvloedt het risico dat de gemeente zelf loopt bij de verbonden partij. Niet alle risico's zijn af te dekken door een verbonden partij. Hoe meer niet-beheersbare risico's een verbonden partij kent, hoe risicovoller een verbonden partij ook voor de gemeente wordt. In het geval van SMZ zijn relatief weinig niet-beheersbare risico's. De stichting ontwikkelt en produceert haar eigen uitingen en activiteiten en is hierin beperkt afhankelijk van anderen.

3. In hoeverre is de verbonden partij afhankelijk van veranderende wet- en regelgeving?

Relatief weinig afhankelijk wet- en regelgeving	Laag
Relatief gemiddeld afhankelijk wet- en regelgeving	Gemiddeld
Relatief hoog afhankelijk wet- en regelgeving	Hoog

Sommige verbonden partijen hebben in grotere mate te maken met veranderende wet- en regelgeving dan andere verbonden partijen. Zo kunnen bijvoorbeeld milieunormen de bedrijfsvoering van een verbonden partij beïnvloeden.

SMZ heeft als marketingorganisatie zonder winstoogmerk weinig te maken met veranderende wet- en regelgeving. Dit komt tevens door het feit dat de stichting geen wettelijke taken van de gemeente uitvoert. Wel heeft de stichting te maken met fiscale wet- en regelgeving.

Risicoprofiel en -kompas

Bestuurlijk belang

Om het risicoprofiel voor het bestuurlijk belang van de gemeente in een verbonden partij te bepalen worden drie vragen gesteld.

1. In hoeverre is de gemeente bestuurlijk vertegenwoordigd in een privaatrechtelijke verbonden partij? ^a

Het percentage stemmen van de gemeente in het bestuur van de verbonden partij is hoger dan 50%	Laag
Het percentage stemmen van de gemeente in het bestuur van de verbonden partij is tussen de 25% en 50%	Gemiddeld
Het percentage stemmen van de gemeente in het bestuur van de verbonden partij is lager dan 25%	Hoog

Bij een privaatrechtelijke verbonden partij is de gemeente terughoudend bij het afvaardigen van een bestuurder/ambtenaar in het bestuur van een verbonden partij (spelregel 5c).¹ Het heeft daarom de voorkeur om bij privaatrechtelijke verbonden partijen (NV/BV) enkel bestuurlijk belang door middel van aandelen te hebben. Hoe groter het aandelenbelang van de gemeente, hoe meer invloed zij kan uitoefenen op het bestuur van de verbonden partij.

In het geval van SMZ heeft de gemeente geen afvaardiging en dus minder dan 25% van de stemmen. Daarmee valt dit element in een hoog risico. De gemeente heeft wel de nodige mitigerende maatregelen genomen om het risico tot een minimum te beperken. Zo worden alle bestuursleden met goedkeuring van de gemeente benoemd en moet de gemeente bij grote strategische besluiten van SMZ vooraf goedkeuring verlenen.

2. Is sprake van bijzondere statutaire bevoegdheden?

Gaat niet op voor publiekrechtelijke verbonden partijen.	Laag
Sprake van bijzondere statutaire bevoegdheden bij privaatrechtelijke verbonden partijen.	Hoog
Geen sprake van bijzondere statutaire bevoegdheden bij privaatrechtelijke verbonden partijen.	Laag

Bij privaatrechtelijke verbonden partijen kunnen bijzondere statutaire bevoegdheden zijn. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk een gemeentelijke afvaardiging in de RvT te plaatsen. Meer statutaire bevoegdheden geven meer verantwoordelijkheden voor de gemeente, hierdoor is het risico hoger. Met SMZ is de gemeente terughoudend in het plaatsen van functionarissen in het bestuur of de RvT. Daarmee is er geen sprake van bijzondere statutaire bevoegdheden en is het risico laag.

Vraag 3 - In hoeverre worden de spelregels verbonden partijen gehanteerd?

De spelregels verbonden partijen worden gehanteerd.	Laag
De spelregels verbonden partijen worden deels gehanteerd.	Gemiddeld
De spelregels verbonden partijen worden niet gehanteerd.	Hoog

Zaanstad heeft spelregels verbonden partijen opgesteld. Deze spelregels verwoorden strategische uitgangspunten die de gemeente hanteert op dit gebied. De spelregels zijn opgesteld om mogelijke risico's die de gemeente heeft bij haar verbonden partijen zo veel mogelijk te beheersen. Toen de spelregels zijn ingevoerd in de gemeente, waren er al veel bestaande verbonden partijen. Bij deze verbonden partijen is het goed mogelijk dat ze nog niet geconformeerd zijn aan de spelregels. Dit maakt deze verbonden partijen risicovoller dan nieuw opgerichte verbonden partijen die zich wel conformeren aan de spelregels. De spelregels verbonden partijen worden bij SMZ gehanteerd en daarmee is het risico laag.

Bron: 1) Nota Verbonden Partijen Handboek 3 Beheersen.

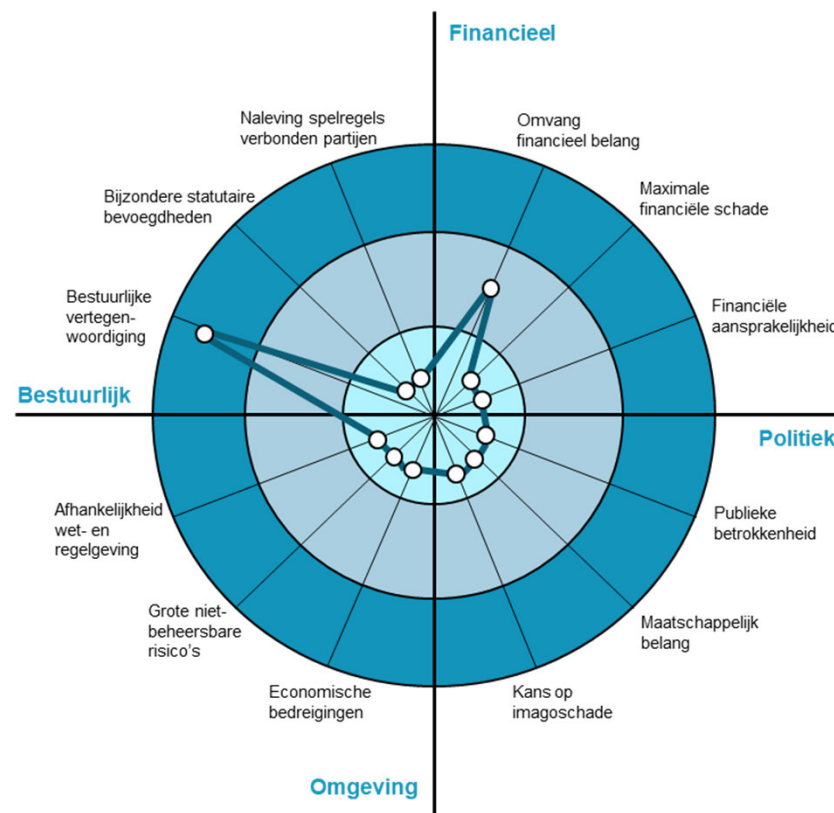
Noot: a) Van een directe stem in het bestuur is bij SMZ geen sprake. In hoofdstuk 5 is beschreven hoe de invloed van de gemeente in de stichting is geborgd.

Risicoprofiel en -kompas

4.3 Uitkomst risicoprofiel SMZ

Zoals uit de scores blijkt, haalt SMZ op basis van het risicokompas achttien punten. Daarmee heeft SMZ als verbonden partij een laag risicoprofiel en is ook een minimaal toezichtsarrangement vereist. Na vier jaar vindt er een integrale evaluatie van het risico plaats. Tussentijds blijft de gemeente monitoren of het risicoprofiel nog aansluit bij de praktijk. In Figuur 3 (hiernaast) is de onderverdeling van scores uit het risicokompas visueel weergegeven.

Figuur 3. Risicokompas SMZ



5. Governance

5.1 Bestuurlijke vertegenwoordiging

Het bestuur

De gemeente kan in meer of mindere mate participeren in een verbonden partij. Bij publiekrechtelijke verbonden partijen is bestuurlijke vertegenwoordiging vanuit het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV) verplicht. Dit is echter niet het geval voor privaatrechtelijke verbonden partijen, zoals het geval is bij SMZ.¹

Zaanstad hanteert als uitgangspunt verbonden partijen zo veel mogelijk op afstand te zetten. De gemeente is bovendien terughoudend met vertegenwoordiging in het bestuur van een privaatrechtelijke partij. In het geval van SMZ is daarom niet gekozen om als gemeente deel te nemen in het bestuur van de stichting. Wel heeft de gemeente invloed op de leiding van SMZ doordat ze voorstellen van de Raad van Toezicht (RvT) voor benoeming, schorsing en ontslag van bestuurders goedkeurt. Tevens is de gemeente bevoegd om de RvT te verzoeken een lid van het bestuur te schorsen of ontslaan. De RvT dient dit verzoek binnen veertien dagen uit te voeren, of legt het bij zwaarwegende gronden naast zich neer. Hierover dient de RvT de gemeente ook binnen veertien dagen op de hoogte te stellen.

Naast invloed in de samenstelling van de RvT heeft de gemeente ook invloed op grote en strategische besluiten die het bestuur van de stichting neemt over de koers en activiteiten. Deze moeten namelijk eerst toestemming van de gemeente krijgen. Hiermee is de bestuurlijke vertegenwoordiging vanuit de gemeente voldoende geborgd en is het niet noodzakelijk een wethouder of ambtenaar zitting te laten nemen in het bestuur van de stichting.²

De Raad van Toezicht

De gemeente is eveneens terughoudend met het afvaardigen van bestuurders of ambtenaren in de Raad van Toezicht (als toezichthouder) van een verbonden partij. Overwegingen hiervoor zijn;

1. **Op afstand:** de gemeente zet een onderdeel op afstand. Dit impliceert dat de gemeente niet meer direct betrokken is bij de uitvoering van de taak.

2. **Onafhankelijkheid:** het is wettelijk geregeld dat een commissaris of toezichthouder onafhankelijk handelt in het belang van een private organisatie. Deze persoon hoeft dus geen verantwoording af te leggen aan welke belanghebbende dan ook, ook niet aan de gemeenteraad. De neiging van de raad zal wel zijn om een functionaris aan te spreken op de performance van de organisatie.
3. **Aansprakelijkheid:** bestuurders kunnen aansprakelijk worden gesteld als de organisatie bijvoorbeeld schulden maakt. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de rol van commissaris in beginsel niet voor een bestuurlijke of ambtelijke functionaris is weggelegd.

Ondanks dat Zaanstad liever geen bestuurder uit eigen kring afvaardigt bij een verbonden partij, is het wel van belang dat het toezicht vanuit de RvT goed is. Daarom is in de nieuwe statuten opgenomen dat de leden van de RvT worden benoemd mits goedkeuring van de gemeente. Tevens is de gemeente betrokken bij het opstellen van een profiel voor nieuwe leden van de RvT.²

5.2 Bestuurlijke invloed

Het uitgangspunt is dat de gemeente streeft naar de hoogst haalbare invloed in een verbonden partij. Dit is te rechtvaardigen vanuit het financiële belang dat de gemeente heeft bij een verbonden partij als veruit de grootste, en wellicht enige, opdrachtgever. Alhoewel de gemeente geen afvaardiging in het bestuur van de stichting heeft, heeft de gemeente wel degelijk invloed. Zoals eerder beschreven moeten alle besluiten over de strategische koers van de stichting en activiteiten van de stichting afgestemd worden met de gemeente. De gemeente geeft vooraf toestemming aan de stichting om bepaalde besluiten te nemen en stelt ook de begroting van SMZ vast. Hierdoor kan de gemeente sturen op de stichting alsof het een onderdeel van de gemeente zelf is.¹

Het private geld in SMZ heeft geen beïnvloedende macht. De partners van SMZ steunen de stichting puur uit het belang van een goede marketing van de streek. De partners hebben verder geen invloed op de strategische keuzes van de stichting.

Bron: 1) Nota Verbonden Partijen Handboek Bestuurlijke Vertegenwoordiging; 2) Statuten Stichting Marketing Zaanstreek.

5.3 Informatie- en evaluatiecyclus

Op basis van het risicokompas en het risicoprofiel van SMZ kent de verbonden partij een minimale toezichtscyclus. Op basis van het Handboek 3 Beheersen is er daarmee één keer per jaar sprake van a) een beleidsmatige check, b) een financiële check en c) een tussenevaluatie. Tijdens de financiële en beleidsmatige check worden de jaarrekening en/of begroting van de verbonden partij getoetst. De beleidsmatige en financiële check wordt in elk toezichtarrangement uitgevoerd.

- a. **Financiële check:** de gemeente beoordeelt de begroting en de jaarrekening. Daarbij wordt onder meer gekeken naar of SMZ voldoet aan wettelijke (verslaglegging)regels, ontwikkeling van de gemeentelijke bijdragen, wijzigingen in activiteiten, de risicoparagraaf en financiële positie en belangrijke actualiteiten.
- b. **Beleidsmatige check:** de toetst op de doelen en (prestatie)verplichtingen van SMZ. Daarbij wordt onder meer gekeken naar de beleidsmatige keuzes en in hoeverre deze bijdragen aan de beleidsdoelstellingen van de gemeente. Ook wordt gekeken in hoeverre SMZ de afspraken en verplichtingen nakomt.
- c. **Tussenevaluatie:** aan het einde van een toezichtcyclus wordt gekeken hoe effectief het toezichtarrangement is geweest. Ook wordt er met een integrale blik naar SMZ gekeken. De ruitkomsten van de financiële en beleidsmatige check zijn belangrijke input voor de tussenevaluatie. Bepaalde conclusies kunnen ertoe leiden dat er een tussentijdse integrale evaluatie moet plaatsvinden. Een tussenevaluatie kan indien nodig ook eerder in de cyclus plaatsvinden.

Naast bovenstaande wordt in de begroting en jaarrekening van de gemeente zelf gerapporteerd over de verbonden partijen van de gemeente. Het college rapporteert belangrijke ontwikkelingen bij de verschillende verbonden partijen aan de gemeenteraad in de paragraaf en bijlage van de Zaanse begroting en jaarrekening. De vastgestelde jaarrekening en begroting wordt ook aan de provincie gerapporteerd.

De stichting dient zich te houden aan de richtlijnen die uit de wet komen. In het handboek verbonden partijen staat opgenomen dat de stichting zich dient te houden aan algemene richtlijnen van een corporate governance code. Dit is volgens de wet verplicht voor beursgenoteerde ondernemingen. Gezien SMZ geen beursgenoteerde onderneming is, is geen wettelijke grondslag voor het hanteren van een corporate governance code. Veel organisaties hanteren vrijwillig (delen van) een corporate governance code. Bij SMZ is dit geborgd in de statuten met actieve informatieplicht richting het college en de raad (ook verplicht door de Gemeentewet artikel 169 lid 2 en artikel 180 lid 2). Wanneer activiteiten op afstand worden gezet, of zoals in dit geval een verbonden partij wordt opgericht, is het belangrijk om afspraken te maken met de verbonden partij om deze actieve informatieplicht te kunnen blijven uitoefenen.

Met SMZ zijn hierover verschillende afspraken gemaakt. SMZ deelt minimaal ieder half jaar een rapportage met de gemeente (college van B&W) over de verschillende uitgevoerde activiteiten en waarin de stichting aantoonst hoe ze het publieke belang van Zaanstad bedienen. De bestuurder van SMZ schuift indien wenselijk aan bij het college van B&W om de bijdrage toe te lichten en de burgemeester en wethouders bij te praten over de ontwikkelingen. Wanneer nieuwe onderzoeksresultaten over KPI's zoals het bereik van evenementen en uitingen beschikbaar zijn, worden deze hierin gedeeld. Daarnaast bespreekt de stichting ieder jaar een uitgebreid plan waarin zowel voor de marketing als voor de VVV-winkel activiteiten, specifieke doelstellingen, prioriteiten en daarbij behorende indicatoren beschreven staan. Tussentijds vindt ook regelmatig overleg plaats tussen de bestuurder van SMZ en de gemeente. Iedere zes weken heeft de bestuurder overleg met ambtenaren en de wethouder van de gemeente en ieder kwartaal een bestuurlijk overleg met de adviseur toerisme en opgavemanager aantrekkelijke stad. Hierin wordt gerapporteerd over het bereik en engagement van diverse campagnes, tevredenheidsonderzoeken en reputatiemetingen van zowel de uitingen als de Zaanstore.

Naast de jaarplannen en tussentijdse afstemming dient SMZ ook een vijfjarenplan in. Hierin neemt SMZ de gemeente mee in de strategische plannen op het gebied van citymarketing voor een langere periode inclusief cijfermatige onderbouwing. Dit plan wordt ieder jaar herzien en waar nodig aangepast.¹

Ten slotte wordt de gemeente ook meegenomen in de jaarverslagen van de stichting (binnen vier maanden na afloop van het boekjaar), waar de gemeente controle op uitvoert en een formeel akkoord op geeft.

Indien naar het oordeel van de gemeente niet meer wordt voldaan aan de opdracht door SMZ, of wanneer de bekwaamheid c.q. geschiktheid van de geleverde diensten in het kader van de overeenkomst onvoldoende is, stelt de gemeente SMZ hiervan schriftelijk op de hoogte. SMZ dient vervolgens binnen veertien dagen te reageren. In de reactie maakt SMZ voorstellen tot verbetering, samen met een planning waarop de stichting deze voorstellen gaat uitvoeren.¹

5.4 Wijziging statuten en reglementen

De Raad van Toezicht en het bestuur zijn bevoegd de statuten van de stichting te wijzigen. Het besluit van het bestuur tot statutenwijziging is onderworpen aan de schriftelijke goedkeuring van de Raad van Toezicht én de gemeente. Het besluit van de Raad van Toezicht om de Statuten te wijzigen is onderworpen aan de schriftelijke goedkeuring van de gemeente.

Een besluit tot statutenwijziging heeft een meerderheid van twee derden van de uitgebrachte stemmen in een vergadering waarin ten minste twee derden van de leden van het bestuur dan wel de leden van de Raad van Toezicht aanwezig of vertegenwoordigd is. Daarnaast is voorafgaand aan de statutenwijziging schriftelijke toestemming van de gemeente nodig. Een statutenwijziging treedt in werking nadat daarvan een notariële akte is opgemaakt. Ieder lid van het bestuur is bevoegd deze akte te doen verlijden.²

Bron: 1) Overeenkomst Stichting Marketing Zaanstreek 2024; 2) Statuten Stichting Marketing Zaanstreek.

6. Financiële consequenties

Financiële consequenties

6.1 Beschrijving financiële relatie

Beschrijving relatie

Door van SMZ een verbonden partij van de gemeente te maken verandert de financiële relatie niet wezenlijk. Er blijft nog steeds sprake van een inkooprelatie, alleen niet meer middels een klassieke aanbesteding. Dit betekent dat de (Europese) aanbestedingsregels niet langer van toepassing zijn op de samenwerkingsrelatie tussen SMZ en de gemeente.

Eigen vermogen; batig en nadelig saldo

Hoewel SMZ een verbonden partij van de gemeente wordt, blijft het voor de wet een zelfstandige stichting. Debiteuren en crediteuren zien SMZ ook als een zelfstandige stichting. Dit houdt in dat eventuele tekorten en overschotten ten laste of ten gunste komen van het eigen vermogen van de stichting. Daarmee is ook de stichting zelf, dan wel haar vertegenwoordiger(s), aansprakelijk in geval van financieel wanbeleid.

Om eventuele fluctuaties in het jaarlijkse resultaat van SMZ op te vangen richt SMZ een post Algemene reserve in, en indien nodig een bestemmingsreserve. Een eventueel batig saldo voortkomend uit de activiteiten wordt toegevoegd aan de Algemene reserve. Afhankelijk van de oorsprong en het doel van de middelen kan via een resultaatbestemming bij de jaarrekening een voorstel worden gedaan om (een deel van) het resultaat te storten in een bestemmingsreserve. Een eventueel nadelig saldo wordt verrekend met de algemene reserve dan wel van toepassing zijnde bestemmingsreserves.

Vanwege de quasi-inbesteding (en geen marktuitleg) wordt de overheidscontrole vergroot en geformaliseerd als verbonden partij. De gemeente controleert de uitgaven van de stichting regelmatig (bijvoorbeeld in de jaarverslagen) en heeft invloed op de strategische keuzes die de stichting maakt. Ook moet de gemeente vooraf toestemming geven aan de stichting bij aanzienlijke, en daarmee risicovolle, uitgaven van meer dan € 100.000,-.

Onrechtmatigheid

In het geval van SMZ valt de verbonden partij feitelijk binnen de gezagsstructuur van de gemeente. Binnen deze gezagsstructuur stelt de gemeente ook voorwaarden aan de verbonden partij en de door de verbonden partij te ontvangen financiële bijdrage. De gemeente is hierin feitelijk de aanbestedende dienst. In feite moeten transacties door de gemeente worden aanbesteed. Maar, omdat het in het geval van SMZ gaat over een quasi-inbesteding zijn aanbestedingsregels niet van toepassing. De gemeente oefent het toezicht uit op SMZ alsof het een eigen overheidsdienst is en die het merendeel van de werkzaamheden verricht voor de gemeente (die ook het toezicht uitvoert). In deze situatie is dus geen sprake van onrechtmatigheid ondanks dat geen aanbesteding heeft plaatsgevonden.^{1, a}

6.2 Fiscale gevolgen

De fiscale gevolgen van de keuze om SMZ een verbonden partij te maken zijn minimaal. In algemene zin geldt dat de stichting, net als nu het geval is, sociale premies af moet dragen voor haar werknemers. Daarnaast geldt een verplichting voor het afdragen van belasting toegevoegde waarde (BTW) voor het kostenverhogende deel van de stichting. SMZ heeft hiervoor voldoende ruimte ingebouwd in de begroting.

Op moment van schrijven heeft SMZ een 'compromis' lopen met de Belastingdienst over een geschil uit 2019. Dit geschil heeft te maken met niet betaalde BTW. De stichting heeft voldoende financiële middelen op de reserve om aan het compromis te voldoen. Een brief van de accountant (februari, 2024) heeft bevestigd dat de stichting naar het compromis heeft gehandeld en daarmee geen verdere aanslagen vanuit de Belastingdienst van 2019 en verder kan verwachten. Hiermee staat verder niets in de weg om een verbonden partij van SMZ te maken.

Bron: 1) Verantwoordingscriteria rechtmatigheid, artikel 4.1.4

Notitie: a) Op basis van de vernieuwde Kadernota rechtmatigheid staat dit op het moment van schrijven van deze businesscase ter discussie.

Financiële consequenties

6.3 Benodigde bijdrage en verdeelsleutel

In de begroting van de gemeente voor citymarketing in 2024 is € 404.657,- opgenomen voor de citymarketingactiviteiten van SMZ. Daarnaast is ook € 146.105,- opgenomen voor de Zaanstore (VVV-punt). Voor de marketingactiviteiten ontvangt de stichting verder nog inkomsten vanuit het bedrijfsleven van € 70.000,- en is voor het jaar 2024 € 20.273,- begroot aan projectinkomsten. Hierbij moet wel de opmerking gemaakt worden dat het niet formeel is vastgelegd dat de externe partijen deze bijdragen voor een langere periode doen. Externe partijen kunnen een partnership met de stichting aangaan waarin ze voor een bepaalde tijd, bijvoorbeeld 1 jaar, een bijdrage aan de stichting doen. De afspraak met de gemeente is dat maximaal 20% van de inkomsten van derden partijen komt en/of via andere opdrachtgevers. Alle inkomsten buiten de bijdrage van de gemeente vallen onder dit percentage. Het percentage is gebaseerd op de geïndexeerde gemeentelijke bedragen. Voordat SMZ diensten aan andere opdrachtgevers mag verlenen, is vooraf schriftelijke toestemming van de gemeente nodig, hiermee kan worden geborgd dat partnerbijdragen niet boven de 20% uitkomen.

Een risico behorend bij dit voorstel is dat het quasi-inbesteden van de citymarketing potentieel kan leiden tot teruglopende partnerinkomsten, omdat partners in de gemeente SMZ als verlengstuk gaan zien van de gemeente. Partners hebben hierbij mogelijk de veronderstelling dat SMZ financieel gedekt is door Zaanstad en dat aanvullende bijdragen niet langer nodig zijn. Het is belangrijk om hier in de communicatie aandacht op te vestigen en te benadrukken dat samenwerking met SMZ nog steeds wenselijk en nodig is. Een ander risico is dat partnerinkomsten juist te hoog worden als gevolg van bezuinigingen bij de gemeente. Hierdoor zou SMZ niet langer voldoen aan de regels bij quasi-inbesteding. In de tweejaarlijkse financiële control en veelvuldige onderlinge afstemming wordt dit door de gemeente zorgvuldig in de gaten gehouden.

Omdat in dit geval geen sprake is van een gemeenschappelijke regeling met andere gemeenten is geen verdeelsleutel van toepassing op de financiële bijdrage vanuit de gemeente aan SMZ. De gemeenteraad stelt jaarlijks de beschikbare budgetten vast. Voor nu wordt uitgegaan van het budget van het voorgaande jaar plus een indexatie van 2 procent. In de tabel hieronder is weergegeven wat de beoogde budgetten tot en met 2027 zijn.

Tabel 1. Budget voor SMZ vanuit de gemeente ^a

	2024	2025	2026	2027	Prijsindexatie	2%
Citymarketing Zaanstreek	404.657	412.750	421.005	429.425		
Zaanstore	146.105	149.027	152.007	155.048		
Kunst en Cultuur ^b	25.000	25.500	26.010	26.530		
Erfgoed ^b	25.000	25.500	26.010	26.530		
Totaal aan SMZ	€ 600.762	€ 612.777	€ 625.032	€ 637.533		

Noot: a) Aan de genoemde bedragen kunnen geen rechten worden ontleend.

b) Programma Kunst en Cultuur en Erfgoed zijn jaarlijks terugkerende programma's voor open monumentendag en de uitgaven van magazine UitdeZaanstreek. Deze worden iedere vijf jaar geëvalueerd.

Financiële consequenties

6.4 Wet Normering Topinkomens

Per 1 januari 2013 is de Wet Normering Topinkomens (WNT) ingevoerd. Deze wet stelt een maximum voor het salaris van bestuurders en hoogste topfunctionarissen in de (semi)publieke sector van 130% van het ministersalaris. Daarnaast geldt een maximum ontslagvergoeding van € 75.000. Bij het opnemen van een verbonden partij is deze wet ook van toepassing op SMZ.

In de statuten van SMZ is opgenomen dat de bezoldiging van de bestuurder geschiedt met inachtneming van de WNT. De bezoldiging is niet afhankelijk van de resultaten van de stichting en is passend bij de (maatschappelijke) positie van de stichting. Volgens de jaarrekeningen van de stichting valt de salariëring van de directeur-bestuurder de afgelopen jaren reeds binnen de grenzen van de WNT.¹

6.5 Benodigde ambtelijke capaciteit

Zowel de regie op de randvoorwaarden en de opdracht van SMZ vormen een uitdaging voor de gemeente. Om goed uitvoering te kunnen geven aan deze opgave, is het belangrijk dat er voldoende ambtelijke capaciteit beschikbaar wordt gesteld om invulling te geven aan de regierol van de gemeente.

De gemeente krijgt met het instellen van de verbonden partij een aantal taken erbij. Zo heeft de gemeente een andere rol met betrekking op het accounthouderschap van de stichting. De taken die hieruit voortvloeien worden binnen de lijn belegd. Daarnaast krijgt de gemeente ook een andere rol met betrekking op de business control. Hier komen extra taken bij zoals het halfjaarlijks invullen van de verplichte paragraaf verbonden partijen en de rechtmatigheidscontrole van de interne audit afdeling. De gemeente verwacht in aanloop naar en in het eerste jaar van de nieuwe samenwerking extra inzet te leveren.

Effectief komt de extra inzet vanuit de gemeente neer op een aantal extra momenten. SMZ moet begeleid worden in een voor- en najaarsgesprek met de gemeente. De inzet hiervoor bedraagt twee dagdelen inclusief de verslaglegging. Vanuit de gemeente zijn twee medewerkers nodig om dit te begeleiden en uit te voeren. De

verbonden partij rapporteert over de begroting en de jaarrekening in het kader van de jaarlijkse P&C-cyclus aan het college en de raad. Dit vraagt om een tijdsinzet van ongeveer een dagdeel per jaar verdeeld over verschillende ambtenaren. Verder is er administratief een beperkte extra inzet nodig om de inkoop te verwerken en de facturen te betalen. Naast alle vaste momenten waar de gemeente inzet moet verlenen gedurende het jaar, zijn ook doorlopende afstemmingsmomenten tussen SMZ en de gemeente nodig, samen met incidentele momenten. Te denken valt aan een maandelijks overleg tussen de accounthouder, business control en een adviseur control. De accounthouder stemt hierbij ook intern af met ambtelijk opdrachtgever en regisseur.

De te verwachten extra inzet in FTE's verspreid over verschillende afdelingen worden in de basis gedekt binnen de huidige formatie. In het eerste jaar is de meeste inzet nodig op de nieuwe samenwerking. Formats voor rapportages en onderlinge werkafspraken moeten uitgedacht en uitgevoerd worden. Dat kost tijd en inzet van meerdere afdelingen in de organisatie.

7. Vervolgproces

Vervolgproces

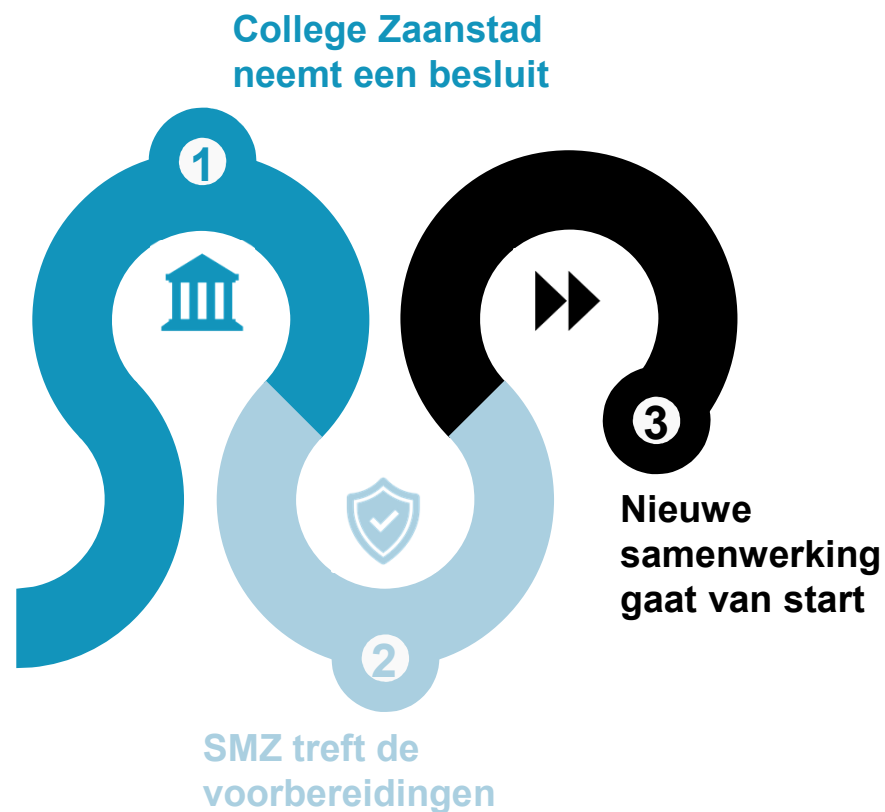
7.1 Vervolg- en implementatieproces

In juli 2023 is de intentie tot samenwerking ter kennisname aan de gemeenteraad gestuurd. Op basis hiervan is in samenwerking met SMZ gewerkt aan concept statuten, reglementen en de samenwerkingsovereenkomst. Tevens is deze businesscase opgesteld voor nadere onderbouwing van de keuze.

Conform de Gemeentewet (artikel 160 lid 2 en 3) besluit het college slechts tot de oprichting van en de deelneming in een stichting indien dat in het bijzonder aangewezen moet worden geacht voor de behartiging van het openbaar belang. Het besluit wordt pas genomen nadat de gemeenteraad een ontwerp collegebesluit is toegezonden en nadat de gemeenteraad in de gelegenheid is gesteld zijn wensen en bedenkingen ter kennis van het college te brengen.

Na de formele goedkeuring van alle betrokken partijen treft SMZ alle voorbereidingen om de statuten en reglementen aan te passen volgens het voorgestelde ontwerp van de gemeente. SMZ stelt na de formele totstandkoming van de stichting als verbonden partij een meerjarenbegroting op, en laat die vaststellen door de gemeente.^a

Vanuit de uitgangspunten en de opdrachtomschrijving worden KPI's geformuleerd en nader uitgewerkt in afstemming met SMZ. De gemeente stelt de KPI's uiteindelijk vast.



Noot: a) Aan de meerjarenbegroting kunnen geen rechten ontleend worden.

Bijlagen

Bijlage 1 - Risicoprofiel

Door het stellen van een aantal vragen wordt bepaald hoe het risicokompas van SMZ eruit ziet. De verbonden partij wordt op verschillende deelgebieden gescoord met een score laag, gemiddeld of hoog. De bijbehorende criteria volgen op basis van het Handboek 3 Beheersen. Onderstaat is per deelgebied aangegeven hoe SMZ scoort:

	Deelgebied	Oordeel conform spelregels	Bijbehorende score	
	Financieel	Omvang financieel belang	Financiële omvang > € 50.000 en < € 1.000.000	Gemiddeld - 3
		Maximale financiële schade	Financiële schade < € 500.000	Laag - 1
		Financiële aansprakelijkheid	De gemeente kan niet financieel aansprakelijk worden gesteld	Laag - 1
	Politiek	Publieke betrokkenheid	De publieke betrokkenheid van de gemeente in de verbonden partij is relatief laag	Laag - 1
		Maatschappelijk belang	Het maatschappelijk belang van de verbonden partij is relatief laag	Laag - 1
		Kans op imagoschade	De kans op imagoschade voor de gemeente is relatief gemiddeld	Laag - 1
	Omgeving	Economische bedreigingen	Er zijn relatief weinig economische bedreigingen voor de verbonden partij	Laag - 1
		Grote niet-beheersbare risico's	Er zijn relatief weinig niet-beheersbare risico's voor de verbonden partij	Laag - 1
		Afhankelijkheid wet- en regelgeving	De verbonden partij is relatief weinig afhankelijk van wet- en regelgeving	Laag - 1
	Bestuurlijk	Bestuurlijke vertegenwoordiging	Het percentage stemmen van de gemeente in het bestuur van de verbonden partij is lager dan 25 %	Hoog - 5
		Bijzondere statutaire bevoegdheden	Er is geen sprake van bijzondere statutaire bevoegdheden bij de privaatrechtelijke verbonden partij	Laag - 1
		Naleving spelregels verbonden partijen	De spelregels verbonden partijen worden gehanteerd	Laag - 1
Totaal				Laag - 18

Bijlage 2 - Risicokompas

Op basis van voorgaande tabel kan het risicokompas voor SMZ ingevuld worden. Onderstaande figuur geeft visueel weer hoe SMZ scoort op de verschillende onderdelen in het risicokompas op basis van het Handboek 3 Beheersen.

