



Plan van aanpak nav Rekenkameronderzoek Grip om Warmtenetwerk Zaanstad WNZ

Duurzaamheid
Kaders, Regie en Audit

2024

Inhoudsopgave

1	Inleiding	2
2	Borging van het publieke belang.....	3
2.1	Inleiding	3
3	Toepassing Nota Verbonden Partijen	7
4	Rol gemeenteraad bij oprichting verbonden partij.....	10
5	Toekomst- en exitstrategie.....	12
6	Jaarstukken WNZ	16
7	Risicomanagement in de gemeentelijke organisatie	18
8	Verbetering toezicht	21
8.1	Inleiding	21
9	Monitoring doelstellingen en raadsinformatie	23
10	Regierol gemeente in de energietransitie.....	25
11	Totale actielijst naar aanleiding van aanbevelingen	28

1 Inleiding

Gemeente Zaanstad heeft de ambitie in 2040 klimaatneutraal te zijn. Om dit doel te bereiken wordt er ook gewerkt aan een alternatief voor de wijze waarop de bebouwde omgeving wordt verwarmd. Op dit moment zijn er nog hoofdzakelijk verwarmingssystemen op basis van fossiele energie. Om de transitie naar een niet-fossiele manier van verwarmen een impuls te geven, heeft gemeente Zaanstad in 2018 samen met Duurzame Energie Netwerken Noord-Holland (DEN-NH) Warmtenetwerk Zaanstad B.V opgericht. Warmtenetwerk Zaanstad B.V houdt zich bezig met de ontwikkeling, het beheer en onderhoud van het warmtenet in Zaandam-Oost.

Begin 2022 heeft de rekenkamer aangegeven dat ze onderzoek wilden doen naar de wijze waarop Zaanstad grip houdt op de verbonden partij Warmtenetwerk Zaanstad B.V. Het onderzoek is gestart in de zomer van 2022. De eindrapportages en de voorgenomen maatregelen naar aanleiding hiervan zijn met de raad besproken in de raadsvergadering van 15 februari 2024.

Voor u ligt het plan van aanpak naar aanleiding van het rekenkamerrapport. In dit plan van aanpak is uitgewerkt op welke wijze gemeente Zaanstad invulling geeft aan de 9 aanbevelingen die de rekenkamer heeft gedaan in haar rapportages. In elk hoofdstuk wordt een aanbeveling behandeld. De uitvoering van de meeste aanbevelingen zullen terugkomen in Raadsinformatiebrieven die worden opgesteld naar aanleiding van WNZ-aandeelhoudersvergaderingen. Voor de aanbevelingen die niet binnen 1 jaar zijn opgevolgd, zal jaarlijks een terugkoppeling worden gedaan van de voortgang.

2 Borging van het publieke belang

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op aanbeveling 1: 'zorg altijd voor een goede borging van het publiek belang'. De onderstaande tekst is de aanbeveling zoals de rekenkamer deze heeft geformuleerd in zijn bestuurlijke rapportage.

Aanbeveling 1: zorg altijd voor een goede borging van het publiek belang

Een gemeente richt nooit zomaar een verbonden partij op. Er moet altijd een publiek belang mee zijn gediend. Het is echter niet voldoende om hier alleen aandacht voor te hebben bij de besluitvorming tot oprichting. In nadere afspraken die rond en met de verbonden partij worden gemaakt is het belangrijk dat het publiek belang wordt verankerd.

Borging publiek belang

In de fase voorafgaand aan de oprichting van een verbonden partij is er doorgaans veel aandacht voor het publiek belang dat met de verbonden partij wordt gediend. Dat is ook logisch, omdat er zonder publiek belang voor de gemeente geen reden is om een verbonden partij op te richten. Het is echter niet voldoende om alleen in gemeentelijke stukken aandacht te hebben voor het publiek belang. Het is belangrijk dat dit publiek belang, en de daaraan gekoppelde beleidsdoelstellingen, worden verankerd in concrete afspraken over en met de verbonden partij. En dat deze afspraken worden vastgelegd in de statuten en strategische plannen. Als die afspraken er niet zijn, dan is het voor de gemeente in een later stadium lastig of zelfs niet mogelijk om te sturen op de realisatie van het publiek belang en de daaraan gekoppelde beleidsdoelstellingen.

Afspraken over informatie over publiek belang

Ook is het belangrijk dat wordt afgesproken op welke wijze de gemeente wordt geïnformeerd over de voortgang op de voor haar belangrijke beleidsdoelstelling(en) in strategische en operationele plannen. Bij WNZ zagen we dat er wel allerlei afspraken zijn gemaakt op het gebied van verantwoording van financiële informatie, maar niet over niet-financiële en aan het publiek belang gekoppelde informatie. Het is daarom nodig om ook afspraken te maken over niet-financiële indicatoren, anders is het niet gegarandeerd dat de gemeente deze informatie ontvangt. Het is verstandig om hierover een spelregel op te nemen in de Nota Verbonden Partijen.

2.2 Toelichting en uitwerking

Een aantal aanbevelingen die de rekenkamer heeft gedaan, hebben zowel betrekking hebben op alle verbonden partijen in het algemeen als op WNZ. Deze aanbeveling over de borging van het publieke belang is zo'n aanbeveling. Daarom wordt hierop een toelichting gegeven en een uitwerking gedaan in twee subhoofdstukken: 2.2.1 voor verbonden partijen in het algemeen en 2.2.2 voor WNZ specifiek.

Het rekenkamerrapport Grip op Warmtenetwerk en de bespreking van de aanbevelingen heeft tot veel discussie geleid over hoe omvangrijk de aanbevelingen 1 (borging publiek belang bij deelnemingen), 4 (exit strategie) en 6 (risicomanagement) dienen te worden vormgegeven; Naar aanleiding van een aanvullende reflectiebrief van de rekenkamer aan de raad waarin zij een nadere duiding geeft aan de interpretatie van de aanbevelingen 1, 4 en 6 is er een motie ingediend en aangenomen (7 maart PvdD) waarin het college wordt opgeroepen om 'Om aanbevelingen 1, 4 en 6 uit het rekenkamerrapport op een proportionele en pragmatische wijze in te vullen, waarbij ze vooral oog houdt voor de relevante informatie die het overnemen van deze aanbevelingen voor de raad op kan leveren en daarmee de hoeveelheid documentatie beperkt kan houden.'

Aanbeveling 1 is opgevolgd als het college kan bevestigen dat er voldoende aandacht geschonken wordt aan het publieke belang bij alle deelnemingen. Voor WNZ is de aanbeveling opgevolgd door in een latere fase terug te koppelen welke niet-financiële informatie hierover in de jaarstukken wordt opgenomen (zie ook uitwerking aanbeveling 5 in hoofdstuk 6);

2.2.1 Borging publiek belang bij verbonden partijen in het algemeen

De rekenkamer beveelt aan om naast verbonden partij WNZ ook bij andere verbonden partijen te onderzoeken of het publieke belang goed geborgd is. Gemeente Zaanstad heeft 29 verbonden partijen. Al deze verbonden partijen onderzoeken is veel. Daarom stelt het college voor om een deel van de verbonden partijen te onderzoeken.

De borging van het publieke belang valt uiteen in borging bij oprichting en inzicht op de voortgang van de doelstellingen in relatie tot het publieke belang.

Bij oprichting

Voor gemeenschappelijke regelingen is het publieke belang al voldoende geborgd

Gemeenschappelijke regelingen hebben een wettelijk grondslag in de WGR, en daarmee is het publieke belang geborgd bij de oprichting. In Artikel 10 van de Wet Gemeenschappelijke regelingen verplicht de gemeenschappelijke regeling het belang of de belangen vast te leggen waarvoor de regeling is getroffen. In bijlage 1 staat per gemeenschappelijke regeling het publieke belang vermeld.

Voor privaatrechtelijke verbonden partijen focussen we op de deelnemingen

Gemeente Zaanstad is aandeelhouder in verschillende BV's en NV's. Voor deze deelnemingen gaan we na in hoeverre het publiek belang voor gemeente Zaanstad geborgd is.

Dit doen we aan de hand van de volgende vragen:

- Is het publieke belang geborgd in de statuten e/o aandeelhoudersovereenkomst e/o jaarplannen?
- Is dit publieke belang gekoppeld aan de doelstellingen van gemeente Zaanstad in de begroting?

Het betreft de volgende verbonden partijen:

1. Alliander
2. HVC
3. RON ASP
4. BKZ
5. Bank Nederlandse Gemeenten
6. Textiles2Textiles

Inzicht op de voortgang

Gemeente Zaanstad moet periodiek informatie ontvangen van de verbonden partijen

De verbonden partij draagt bij aan de realisatie van de doelstellingen van gemeente Zaanstad. Het is belangrijk dat de verbonden partijen periodiek rapporteren over de voortgang van de doelstellingen aan gemeente Zaanstad. Op basis hiervan kan gemeente Zaanstad de doorvertaling maken naar de eigen doelstellingen.

Het is daarom belangrijk om met de verbonden partij afspraken te maken over de verantwoording van financiële en niet-financiële informatie. Alleen zo krijgt gemeente Zaanstad inzicht in de bijdrage aan het publieke belang.

We toetsen bij een aantal verbonden partijen of het publieke belang goed gemonitord wordt

Een onderzoek naar alle verbonden partijen is te groot. Daarom kiezen we ervoor om één gemeenschappelijke regeling en één deelneming te onderzoeken.

- Recreatieschap Twiske-Waterland
- RON ASP

De keuze voor de gemeenschappelijke regeling en deelneming is gebaseerd op de impact die zij hebben. Na het concretiseren van het publieke belang zal er een evaluatie worden gedaan om te zien wat de opbrengst hiervan is, alvorens aan de slag te gaan met de publieke belangen van andere gemeenschappelijke regelingen en deelnemingen.

We doen dit aan de hand van de volgende vragen

- Hoe is het publieke belang gekoppeld aan de Zaanse doelstellingen?
- Welke afspraken liggen vast over verantwoordingsinformatie met de verbonden partij?
- Welke verantwoordingsinformatie vinden we terug in de jaarrekening van de verbonden partij?
- Kunnen we op basis van de verantwoordingsinformatie beoordelen wat de bijdrage is aan onze Zaanse doelstellingen?

We voegen een spelregel toe aan de nota verbonden partijen

We willen zo veel mogelijk voorkomen dat het publieke belang onvoldoende in gemeenschappelijke regelingen en statuten terugkomt en we voor zo ver mogelijk nieuwe afspraken moeten maken over de voortgangsinformatie. Dit moet bij oprichting van of deelname van gemeente Zaanstad in een verbonden partij geregeld worden.

De volgende spelregels worden bij de eerstvolgende actualisatie van de nota verbonden partijen toegevoegd:

Bij oprichting van of deelname in een verbonden partij, zorgt gemeente Zaanstad ervoor dat:

- *het publieke belang geborgd wordt in het meest geschikte document (de gemeenschappelijke regelingen, statuten, aandeelhoudersovereenkomst of jaarplannen)*
- *er financiële en niet-financiële afspraken worden gemaakt over de verantwoording en de frequentie hiervan*

Bij herziening van Gemeenschappelijke Regelingen, statuten, aandeelhoudersovereenkomsten of andere geschikte documenten zorgt gemeente Zaanstad ervoor dat:

- zij controleert of het publiek belang al voldoende terugkomt en
- als het publiek belang nog onvoldoende terugkomt dat dit geborgd wordt in het meest geschikte document.

2.2.2 Borging publiek belang bij WNZ

Het publiek belang van WNZ is bij oprichting, niet concreet genoeg vastgelegd in de statuten. Ook ziet de rekenkamer het publiek belang onvoldoende terug in de strategische plannen, zoals het annual business plan. Sturing op het publieke belang is voor gemeente Zaanstad daarom lastig.

Om borging van het publiek belang te verbeteren, zet Gemeente Zaanstad in op:

Het verbeteren van het annual business plan

In de aandeelhoudersovereenkomst ligt vast dat WNZ in het 4^{de} kwartaal het annual business plan ter besluitvorming aan de aandeelhouders voorlegt en de volgende onderwerpen moeten terugkomen in het annual business plan:

- Meerjarenplan (financieel, duurzaamheid, groei aansluitingen, strategie)
- Jaarlijks operationele en financiële budget (investerings- en exploitatiebegroting)
- Jaarlijkse businessplanning investeringen aantal aansluitingen onderverdeeld in woningen en utiliteitsgebouwen
- Jaarlijkse prognose rendementsontwikkeling op basis van deze businessplanning
- Jaarlijkse ontwikkeling duurzaamheid warmtelevering
- Mededelingen en argumentatie voorgestelde (afwijkende) strategie in relatie tot meerjarenplan
- Mededelingen over afgesloten en te sluiten overeenkomsten

- Nieuwe toetreders warmteleveranciers en de in te zetten bronnen
- Afwijkingen van de kwaliteitsclausule voor warmteleveranciers
- (onder)aannemers bedrag groter dan 100.000 Euro.

Aanpassing van het annual business plan zal in Q4 2024 plaatsvinden. In de andere kwartalen werkt WNZ aan andere stukken (governancestructuur en financieel plan) die samen komen in een voorstel voor een nieuw annual businessplan. Met WNZ is afgesproken dat naast bovenstaande onderwerpen het publieke belang en de toetsing van dit publieke belang expliciet naar voren komt in het nieuwe annual businessplan, inclusief afspraken hoe over de voortgang wordt gerapporteerd. De volgende onderwerpen worden toegevoegd aan het annual business plan:

- Mate van duurzaamheid
- Betaalbaarheid

Gemeente Zaanstad heeft een minderheidsbelang van 39% in WNZ. De andere aandeelhouder moet instemmen met de gewijzigde opzet van het annual business plan. De verwachting is dat de wijzigingen in het annual business plan van november 2024 zijn doorgevoerd.

Kwartaalrapportages WNZ

In de aandeelhoudersovereenkomst is vastgelegd dat WNZ vier keer per jaar aan de AvA schriftelijk verslag uitbrengt over de interne kwartaalcijfers en andere belangrijke (financiële) informatie met betrekking tot WNZ.

De kwartaalrapportages tot nu toe waren vooral financieel van aard. Gemeente Zaanstad heeft naar aanleiding van het rekenkamerrapport aan WNZ gevraagd of de kwartaalrapportages beter kunnen worden toegelicht. Dus naast de cijfers een analyse waarin de cijfers worden toegelicht.

WNZ heeft in de kwartaalrapportage over het 4^{de} kwartaal van 2023 een kwalitatieve toelichting toegevoegd. Gemeente Zaanstad is blij met deze eerste stap. Op basis van afspraken over de aanpassingen in het annual businessplan kunnen verdere verbeteringen in de kwartaalrapportages worden aangebracht.

Jaarrekening

In de jaarrekening worden verplichte onderdelen opgenomen. Naast deze verplichte onderdelen, stelt gemeente Zaanstad voor om te rapporteren over het annual business plan in de jaarrekening. Hierover gaat gemeente Zaanstad in gesprek met de directie van WNZ.

Aandacht voor voortgang van het publiek belang in de jaarrekening van gemeente Zaanstad

We zullen in de jaarrekening van gemeente Zaanstad ook aandacht besteden aan de voortgang van het publieke belang. In de opgave duurzaamheid en/of de paragraaf verbonden partijen krijgt dit een plek. Dit kan pas nadat we bovenstaande verbeteringen realiseren.

Gemeente Zaanstad kiest ervoor om (nog) niet de statuten te wijzigen. Bovenstaande maatregelen borgen het publieke belang voldoende en kunnen snel ingevoerd worden. Het wijzigen van de statuten kost tijd en geld omdat het via de notaris geregeld moet worden.

De statuten zijn meer statisch, terwijl het annual business plan veel dynamischer is. WNZ actualiseert jaarlijks het annual business plan. Het is een document dat jaarlijks terugkomt op de AvA en dus meer aandacht krijgt.

Bij wijziging van de statuten op andere punten in de toekomst (bijvoorbeeld bij wijziging door het aanpassen van de structuur van het annual businessplan) kan het publieke belang alsnog toegevoegd worden.

2.3 Actielijst

Wat	Wie	Wanneer
Concretisering publiek belang in eerste gemeenschappelijke	Afdeling Kaders en Regie	Start Q3 2024

Wat	Wie	Wanneer
regeling en eerste deelneming (buiten WNZ om).		
Evaluatie van effect concretisering publiek belang bij eerste gemeenschappelijke regeling en eerste deelneming (buiten WNZ om).	Afdeling Kaders en Regie	Q2 2025
Concretiseren publiek belang in annual business plan	WNZ in afstemming met aandeelhouders	Q4 2024
Concretiseren publiek belang in nieuwe versie aandeelhoudersovereenkomst	WNZ in afstemming met aandeelhouders	Q4 2024 indien andere aandeelhouder WNZ akkoord is
Concretiseren publiek belang in Q-rapportages	WNZ in afstemming met aandeelhouders	Reeds meer kwalitatieve informatie in Q4-rapportage 2023, verdere verbeterslag n.a.v. structuur nieuwe annual business plan in Q4 2024
Concretiseren publiek belang in de jaarrekening	WNZ in afstemming met aandeelhouders	In 2025 naar aanleiding van structuur nieuwe annual business plan

3 Toepassing Nota Verbonden Partijen

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op aanbeveling 2: 'pas de Nota Verbonden Partijen meer systematisch toe volgens het 'pas toe, of leg uit-principe'. De onderstaande tekst is de aanbeveling zoals de rekenkamer deze heeft geformuleerd in zijn bestuurlijke rapportage.

Aanbeveling 2: pas de Nota Verbonden Partijen meer systematisch toe volgens het ‘pas toe, of leg uit-principe’

De Nota Verbonden Partijen is een belangrijk document op basis waarvan de gemeente grip kan houden op verbonden partijen. Maar om van betekenis te kunnen zijn, is het belangrijk dat dit document op systematische wijze wordt toegepast. Anders blijft het vooral geduldig papier.

Positionering en bekendheid Nota Verbonden Partijen

De Nota Verbonden Partijen is een door de gemeenteraad vastgesteld kader waarvan door de ambtelijke organisatie zonder duidelijke toelichting en niet bewust is afgeweken. Wij pleiten opnieuw (in 2017 deden we dit ook in het onderzoek Grip op Samenwerkingsverbanden) voor een sterkere positionering van de nota in de vorm van een hogere bekendheid en een uitbreiding van de interne ondersteuning op dit vlak.

Systematische toepassing

Het oprichten en daarna aansturen van een privaatrechtelijke verbonden partij kan een complex proces zijn. De Nota Verbonden Partijen biedt houvast in de vorm van concrete handvatten om juridische, financiële en bestuurlijke belangen van de gemeente te borgen. Het bevat adequate regels rond oprichten, beheersen, verantwoorden en evalueren van de verbonden partij. Een systematische toepassing van de regels uit de Nota Verbonden Partijen zorgt ervoor dat consequent gevolg wordt gegeven aan belangrijke regels en voorschriften die volgen uit de nota en dat niet-pragmatische of ad-hoc-oplossingen de overhand krijgen waardoor gemeentelijke belangen niet de juiste positie krijgen. Het is hierbij wel van belang dat de handboeken worden geactualiseerd om zo de ambtelijke organisatie beter in staat te stellen om meer grip en regie te krijgen en te houden op verbonden partijen.

Ruimte voor maatwerk, maak duidelijk hoe de regels worden toegepast

Het is natuurlijk niet zo dat alle regels voor alle verbonden partijen relevant zijn. De nota biedt de mogelijkheid van maatwerk. Wij zien het belang van maatwerk in; niet iedere verbonden partij is hetzelfde. Afwijkingen van het kader dienen wel iedere keer gemotiveerd te worden.

3.2 Toelichting en uitwerking

De rekenkamer constateert dat bij de besluitvorming bij de oprichting van WNZ onvoldoende gemotiveerd is waarom op punten afgeweken is van de nota. Afwijken van de nota is mogelijk, maar dat moet wel gemotiveerd. De rekenkamer doet een aantal aanbevelingen hoe we dit in de toekomst beter kunnen doen:

We zorgen dat de nota verbonden partijen bekend is & blijft onder (nieuwe) collega's

Het oprichten of toe treden tot een verbonden partij is een complex proces. De Nota verbonden partijen geeft belangrijke handvatten om afwegingen en keuzes te maken. Omdat de nota onvoldoende geborgd is in de organisatie, vinden keuzes plaats die niet nader gemotiveerd worden. De ambtelijke organisatie zal hier in 2025 op inzetten door middel van bijvoorbeeld kennissessies over verbonden partijen en het afwegingskader taakuitvoering.

Actualisatie van de uitvoeringsregels verbonden partijen

De handboeken verbonden partijen zijn verouderd. In deze handboeken staan rollen en taken beschreven. Duidelijkheid over rollen en taken bij oprichting van of participatie in een verbonden partij is belangrijk. Uiterlijk in 2025 leggen we de uitvoeringsregels ter besluitvorming voor aan het college.

Om de betrokkenheid van afdelingen, rollen en capaciteit te borgen voeren we een impactanalyse uit. Met behulp van de impactanalyse maken we inzichtelijk hoe de gewenste samenwerking en betrokkenheid van afdelingen bij verbonden partijen is opgebouwd. De uitkomsten worden in de

uitvoeringsregels opgenomen. De financiële consequenties van de ambtelijke capaciteit worden geborgd in bestuurlijke besluitvorming middels aanpassing van de dictumwijzer.

Maatwerk leggen we vast

Wanneer we afwijken van de nota verbonden partijen leggen we dit gemotiveerd vast. Dit komt terug in de besluitvorming en het dossier.

Toezegging aan de raad (2021)

Als een verbonden partij wordt opgericht gebruiken we het afwegingskader taakuitvoering en de Nota verbonden partijen als kader. Doel van de toezegging is om te kijken of de bestuurlijke afweging beter ondersteund kan worden door het toevoegen van extra criteria bij oprichting. Denk bijvoorbeeld aan “in hoeverre zijn we bereid extra ambtelijke capaciteit in te zetten bij de opstart en toezicht op de verbonden partij?”. Het komen tot extra criteria wordt verder uitgewerkt in samenhang met dit plan van aanpak. De uitkomsten worden meegenomen in de wijzigingen in de nota e/o uitvoeringsregels verbonden partijen.

3.3 Actielijst

Wat	Wie	Wanneer
Zorgen dat de nota verbonden partijen bekend is & blijft onder (nieuwe) collega's, bijvoorbeeld d.m.v. kennissessies	Afdeling Kaders en Regie	Q3 2025
Actualisatie van de uitvoeringsregels verbonden partijen in de handboeken	Afdeling Kaders en Regie	Q3 2025
Vastlegging maatwerk door afwijking nota verbonden partijen te motiveren in besluitvorming	Accounthouders i.s.m. Business control Verbonden Partijen	Vanaf nu bij alle relevante besluitvormingsstukken
Extra criteria bij oprichting; vastlegging in nota e/o uitvoeringsregels	Kaders en Regie, Business Control	Q3 2025

4 Rol gemeenteraad bij oprichting verbonden partij

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op aanbeveling 3: 'maak de rol van de gemeenteraad bij oprichting verbonden partijen expliciet'. De onderstaande tekst is de aanbeveling zoals de rekenkamer deze heeft geformuleerd in zijn bestuurlijke rapportage.

Aanbeveling 3: maak de rol van de gemeenteraad bij oprichting verbonden partijen expliciet

Voor de oprichting van een privaatrechtelijke verbonden partij moet de gemeenteraad op grond van de Gemeentewet de mogelijkheid krijgen om wensen en bedenkingen te kunnen uiten. Dit is voor de raad hét moment om zijn mening kenbaar te maken en ook om afspraken vast te leggen over hoe de raad in de toekomst over de deelneming wil worden geïnformeerd. In het onderzoek constateren we dat er geen wensen en bedenkingen procedure is vastgelegd. Daardoor is de procedure niet helemaal helder en goed navolgbaar verlopen. Het is daarom belangrijk om een vaste procedure op te stellen voor het uiten van wensen en bedenkingen door de gemeenteraad bij het oprichten van een privaatrechtelijke verbonden partij.

Kaderstellende rol van de gemeenteraad bij oprichting deelneming

De Gemeentewet schrijft voor dat het college niet tot oprichting of deelneming in een verbonden partij besluit voordat het ontwerpbesluit aan de raad is voorgelegd en de raad in de gelegenheid is gesteld om wensen en bedenkingen te uiten. Voor de raad is dat een belangrijk moment, omdat hij daarna op afstand komt te staan.

Vaststellen procedure

Om ervoor te zorgen dat dit proces goed verloopt en ook navolgbaar is, vinden we dat de gemeente Zaanstad hiervoor een procesbeschrijving moet opstellen. Dat kan als onderdeel van de Nota Verbonden Partijen, maar het is ook denkbaar dat de procedure wordt toegevoegd aan het Reglement van Orde van de gemeenteraad. Belangrijk is dat ergens wordt vastgelegd op welke manier de raad bij een besluit tot oprichting wordt betrokken, hoe de wensen en bedenkingen van de raad worden vastgelegd en hoe het college is omgegaan met de wensen en bedenkingen van de raad. Nu worden uitspraken gedaan in het Zaanstad Beraad, maar worden deze niet goed schriftelijk vastgelegd. Door dit wel vast te leggen, kan ook nog na verloop van tijd worden nagegaan welke overwegingen er bij de raad waren bij de start van de deelneming. Dan kan de gemeenteraad vanuit zijn controlerende taak, nagaan of de uitvoering verloopt conform zijn wensen. Alleen het vaststellen van een positieve dan wel negatieve zienswijze, zoals het geval was bij WNZ, is wat ons betreft veel te beperkt.

4.2 Toelichting en uitwerking

De Gemeentewet schrijft voor dat het college niet tot oprichting van of deelneming in een verbonden partij besluit voordat het ontwerpbesluit aan de raad is voorgelegd en de raad in de gelegenheid is gesteld om wensen en bedenkingen te uiten.

Om ervoor te zorgen dat dit proces goed verloopt en ook navolgbaar is, vindt de Rekenkamer dat gemeente Zaanstad hiervoor een procesbeschrijving moet opstellen.

Deze procesbeschrijving moet in ieder geval de volgende stappen bevatten:

- op welke manier wordt de raad bij een besluit tot oprichting betrokken
- hoe worden de wensen en bedenkingen van de raad vastgelegd en
- hoe gaat het college om met de wensen en bedenkingen van de raad.

Gemeente Zaanstad werkt momenteel aan een gewijzigde procedure voor het aangaan van privaatrechtelijke verbonden partijen. De verwachting is dat deze gewijzigde procedure Q4 2024 in werking kan treden.

De wijzigingen bestaan uit:

- het aanpassen van het dictum naar wensen en bedenkingen;
- vastleggen van geuite wensen en bedenkingen in overeenstemming met het Reglement van Orde;
- de terugkoppeling aan de raad door het college op geuite wensen en bedenkingen zodat duidelijk is hoe deze zijn meegewogen. De raad ontvangt de terugkoppeling voorafgaand aan het besluit tot oprichting of deelnemen

4.3 Actielijst

Wat	Wie	Wanneer
Wijziging van de procedure voor het aangaan van privaatrechtelijke verbonden partijen	Afdeling Kaders en Regie	Q4 2024

5 Toekomst- en exitstrategie

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op aanbeveling 4: 'stel een toekomstvisie en exitstrategie vast'. De onderstaande tekst is de aanbeveling zoals de rekenkamer deze heeft geformuleerd in zijn bestuurlijke rapportage.

Aanbeveling 4: stel een toekomstvisie en exitstrategie vast

WNZ is gestart met de verwachting dat het na de eerste fase zou worden uitgebreid. Dat vereist dat er ook aan een toekomstvisie wordt gewerkt. Het belang van een dergelijke toekomstvisie is toegenomen nu onlangs is besloten dat er mogelijk een nieuwe aanbieder van warmtenetten in Zaanstad zal komen. Naast een toekomstvisie is het ook verstandig om tegelijkertijd na te denken over hoe een exitstrategie, die nog niet is vastgesteld, eruit zou kunnen zien. En om dit vast te leggen.

Toekomstvisie

Voor WNZ is het van belang dat er een toekomstvisie komt. Het huidige warmtenet is de eerste fase in de ontwikkeling van het warmtenetwerk. Er wordt door WNZ wel al geruime tijd gewerkt aan een plan om WNZ door te ontwikkelen. Dit plan is echter nog niet door de aandeelhouders vastgesteld. Maar buiten dit plan vinden we dat de gemeente ook zelf moet definiëren wat ze in de toekomst wil met WNZ. Het belang van een dergelijk plan is toegenomen door het nieuwe initiatief van de gemeente Zaanstad om samen met HVC te kijken of HVC een deel van de warmtenetwerken in Zaanstad kan ontwikkelen. Want al is het de bedoeling dat beide in verschillende werkgebieden actief zullen zijn, ze hebben ook met elkaar te maken. Dit geldt met name op het gebied van de ontwikkeling van duurzame warmtebronnen. Die zijn in Zaanstad tot op heden beperkt beschikbaar en het gebruik zal in onderlinge samenhang moeten worden bekeken.

Exitstrategie

Er kan zich altijd een situatie voordoen dat de samenwerking in een verbonden partij niet langer wenselijk is vanuit de gemeente Zaanstad of vanuit een van de samenwerkende partijen. Ook kan het zijn dat het publieke belang beter op een andere manier kan worden behartigd. Voor dergelijke situaties is een exitstrategie belangrijk. Dit om te voorkomen dat uitreden te duur of juridisch niet mogelijk is. Bij de oprichting van WNZ is destijds geen exitstrategie opgesteld, ondanks een voorschrift van de Nota Verbonden Partijen. Dit is opvallend, omdat de gemeente van het begin af aan al van plan was om slechts tijdelijk deel te nemen in de opstartfase van het warmtenet. Het belang van een exitstrategie is recent nog onderstreept door de Autoriteit Consument en Markt (ACM). De ACM heeft in een advies over het Wetsvoorstel collectieve warmtevoorziening (Wcw) expliciet als aanbeveling opgenomen dat gemeenten een exitstrategie moeten ontwikkelen.

6.2 Toelichting en uitwerking

Het rekenkamerrapport Grip op Warmtenetwerk en de bespreking van de aanbevelingen heeft tot veel discussie geleid over hoe omvangrijk de aanbevelingen 1 (borging publiek belang bij deelnemingen), 4 (exit strategie) en 6 (risicomanagement) dienen te worden vormgegeven;

Bij de uitwerking van aanbeveling 4 wordt geen uitgebreide scenario-analyse verwacht, maar alleen een beschrijving van hoe je een exit-strategie kan maken, met uitgangspunten omtrent zekerheid van warmtelevering en eventuele te nemen verliezen op de aandelen;

Aanbeveling 4 moet een beknopte vorm van relevante informatie opleveren voor de raad, omdat het bijvoorbeeld inzichtelijk kan maken of uittreden überhaupt mogelijk is en hoe het in potentie de zekerheid van warmtelevering aan huishoudens en de financiële belangen van de gemeente kan raken als een exit ooit noodzakelijk is;

Naar aanleiding van een aanvullende reflectiebrief van de rekenkamer aan de raad waarin zij een nadere duiding geeft aan de interpretatie van de aanbevelingen 1, 4 en 6 is er een motie ingediend en aangenomen (7 maart PvdD) waarin het college wordt opgeroepen om *‘Om aanbevelingen 1, 4 en 6 uit het rekenkamerrapport op een proportionele en pragmatische wijze in te vullen, waarbij ze vooral oog houdt voor de relevante informatie die het overnemen van deze aanbevelingen voor de raad op kan leveren en daarmee de hoeveelheid documentatie beperkt kan houden.’*

Toekomstvisie

De rekenkamer onderstreept in haar aanbeveling het belang van een toekomstvisie. Er is door WNZ gewerkt aan een plan voor doorontwikkeling-, echter was deze ten tijde van de publicatie van het rekenkamerrapport nog niet door de aandeelhouders vastgesteld. De rekenkamer ziet ook toegevoegde waarde van een toekomstvisie van Zaanstad op WNZ in het licht van de intentieovereenkomst voor warmtenetontwikkeling die de gemeente heeft gesloten met HVC in december 2023. Hierdoor komen er mogelijk 2 spelers op de markt. Met name op het gebied van de warmtebronontwikkeling moet de onderlinge samenhang volgens de rekenkamer worden bekeken.

Zaanstad heeft zelf al een visie voor het stimuleren van de collectieve warmtevoorziening, en de rol van WNZ hierbinnen. Daarnaast heeft WNZ ook een beeld bij de groei die zij wil doormaken en hoe ze dit willen aanpakken.

De visie van de gemeente komt terug in een aantal documenten:

- De raad heeft in 2021 een visie vastgesteld voor de warmtetransitie (transitievisie warmte 2021, 2021/ 14445, die uiterlijk in 2026 wordt geactualiseerd). Volgens de analyse die ten grondslag ligt aan deze visie is een collectieve warmtevoorziening in veel wijken de warmteoptie met de laagst maatschappelijke kosten.
- Het college ziet WNZ als een middel om deze collectieve warmtevoorziening te realiseren in een groot deel van de gemeente. Het college deelt de mening dat er na de eerste fase van WNZ een duidelijker beeld nodig is van wat zij met WNZ probeert te bereiken als onderdeel van de warmtestrategie. De versnellingsstrategie collectieve warmte (2022/2258) vormt hier het startpunt van.
- Het college vindt ook dat er vanuit de gemeente moet worden nagedacht over scenario's en inzet, in het geval dat uitgebreide capaciteit en samenwerking met WNZ niet leidt tot de gewenste effecten. WNZ heeft in relatie tot de extra inzet voorgesteld dat zij jaarlijks met haar aandeelhouders toetst of de extra personele capaciteit tot een gewenste ontwikkeling van het warmtenet leidt. Deze momenten zal de gemeente ook benutten om te toetsen of de ontwikkelingen met WNZ voldoende bijdragen aan de gemeentelijke doelstellingen, en of zij op basis hiervan voor een andere inzet kiest.

De wet collectieve warmtevoorziening (die naar verwachting ingaat in 2025) vraagt integrale ketenverantwoordelijkheid van warmtebedrijven. Het college wil zich in 2024 beraden op wat dit betekent voor een mogelijk toekomstige rol van WNZ en haar eigen betrokkenheid bij WNZ.

Wat betreft de warmtebronontwikkeling ziet gemeente Zaanstad geen rol voor zichzelf bij het maken van een bronnenstrategie. Dit ziet ze als een taak van de warmte(net)bedrijven zelf. Wel zal Zaanstad een bronnenboek laten opstellen in 2024 waar de potentie van verschillende warmtebronnen naar voren komt en de wijze waarop de gemeente deze bronontwikkeling kan stimuleren. Zowel WNZ als HVC zijn betrokken bij de totstandkoming van dit bronnenboek.

Na de publicatie van het rekenkamerrapport zijn er in een aandeelhoudersvergadering van WNZ (december 2023) twee punten geagendeerd waar de visie en strategie van WNZ uit naar voren komt.

- Het actieplan groei 2030 is vastgesteld. Het actieplan groei gaat uit van een groei van het aantal aansluitingen vanuit 2 scenario's. Het snelle groei scenario met 8.000 nieuwe aansluitingen in 2030, en het langzame groeiscenario met 4.000 aansluitingen in 2030. Ook worden 10 speerpunten genoemd om tot deze gewenste groei te komen.
- Tevens is er in deze aandeelhoudersvergadering een besluit genomen waardoor WNZ extra personele capaciteit krijgt om de bron- en afzetontwikkeling te stimuleren zodat zij, in samenwerking met gemeente Zaanstad, meer huishoudens en gebouwen kunnen ontkoppelen van het aardgas.

Exitstrategie

Er kan zich altijd een situatie voordoen dat de samenwerking in een verbonden partij niet langer wenselijk is en om te voorkomen dat uittreden te duur of juridisch niet mogelijk is, beveelt de rekenkamer een exitstrategie aan.

Bij het aangaan van een verbonden partij is sprake van uitgangspunten en aannames. Deze worden zoveel mogelijk onderbouwd met beschikbare gegevens, toch kan de werkelijkheid afwijken van de verwachting. Een verbonden partij wordt veelal aangegaan voor een langere periode.

Het vooraf inschatten van een eindpunt in een immer veranderende wereld vraagt om nog meer uitgangspunten en aannames. De pragmatische invulling van de exitstrategie splitsen we daarom in twee delen, de juridische mogelijk (omstandigheden) en een inhoudelijk beoordeling voor het einde van de samenwerking.

Juridische mogelijkheid

De Wet Gemeenschappelijke Regelingen (Wgr) kent vanaf de wetwijziging per 1 juli 2022 in artikel 9 lid 1 de bepaling dat de regeling bepalingen inhoudt omtrent wijziging, opheffing, toetreding, de voorwaarden waaronder kan worden uitgetreden en de gevolgen van uittreding, waaronder bepalingen omtrent de gevolgen voor het vermogen van de rechtspersoon, bedoeld in artikel 8, eerste en derde lid, en de deelnemende gemeenten, met inachtneming van artikel 1.

Alle regelingen waar Zaanstad aan deelneemt worden of zijn al aan de wet aangepast, waarmee de juridische omstandigheden zijn geborgd. De juridische mogelijkheid om uit te kunnen treden bij privaatrechtelijke verbonden partijen wordt vastgelegd in de oprichtingsakte en/of statuten.

De juridische mogelijkheid om uit te kunnen treden bij privaatrechtelijke verbonden partijen wordt vastgelegd in de oprichtingsakte en/of statuten.

Beoordeling voorzetten verbonden partij

Een verbonden partij is altijd gekoppeld aan één of meerdere doelstellingen uit de begroting van Zaanstad. Het voortzetten van de samenwerking wordt aan het eind van de collegeperiode integraal geëvalueerd. Uitgangspunt is dat de participatie van de gemeente in de verbonden partij nog steeds van toegevoegde waarde moet zijn voor de gemeente en haar publieke belang.

De verbonden partijen worden beoordeeld op basis van onderstaande vragen. Zij geven antwoord op de vraag of de gemeente moet doorgaan, doorgaan in een andere vorm, of stoppen met de verbonden partij.

- Leidt het doorlopen van het afwegingskader taakuitvoering nog steeds tot deelname aan een verbonden partij?
- Is de huidige samenwerkingsvorm nog steeds de meest geschikte vorm?
- Is gemeentelijke participatie aan de verbonden partij nog steeds van meerwaarde op het resultaat? Worden de doelstellingen van gemeente Zaanstad behaald?
- Is er bestuurlijk nog interesse voor de verbonden partij?
- Heeft/hebben de andere partij(en) nog steeds de behoefte om met de gemeente samen te werken?
- Wat zijn de voor- en nadelen van uitstappen voor de gemeente?
- Beoordeel bovenstaande ook integraal:
 - Welke andere samenwerkingsverbanden/verbonden partijen zijn er binnen het programma?
 - Moeten alle samenwerkingsverbanden/verbonden partijen blijven bestaan?
 - Is samenvoegen van samenwerkingsverbanden/verbonden partijen een optie?

Wanneer tijdens een collegeperiode geconstateerd wordt dat de samenwerking niet langer van toegevoegde waarde is, wordt beëindiging van de samenwerking opgestart.

5.3 Actielijst

Wat	Wie	Wanneer
Borging juridische mogelijkheid voor uittreding verbonden partij	Door nationale wetswijziging Wet Gemeenschappelijke Regelingen (Wgr) mogelijk gemaakt	Per 1 juli 2022
Beoordeling voortzetting aandeelhouderschap WNZ als onderdeel van continue beoordeling	Programmamanagers	Vanaf 2025 tot Q1 2026

6 Jaarstukken WNZ

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op aanbeveling 5: 'maak met WNZ nieuwe afspraken over de jaarstukken'. De onderstaande tekst is de aanbeveling zoals de rekenkamer deze heeft geformuleerd in zijn bestuurlijke rapportage.

Aanbeveling 5: maak met WNZ nieuwe afspraken over de jaarstukken

We raden het college aan om met WNZ nieuwe afspraken te maken over de inhoud van de operationele businessplannen en de jaarrekening van WNZ om de PDCA-cyclus beter te kunnen invullen. Let er daarbij op dat naast financiële informatie ook niet-financiële informatie wordt opgenomen. Die informatie kan worden gebruikt om te bepalen hoe WNZ bijdraagt aan de duurzaamheidsdoelstelling van de gemeente Zaanstad om klimaatneutraal te zijn tussen 2030 en 2040.

Jaarstukken

Om te monitoren hoe het gaat met WNZ is het van belang dat de jaarplannen, kwartaalrapportages en jaarrekeningen van de deelneming goed op elkaar aansluiten. Nu zien we dat dat niet het geval is: de indeling en informatie van de jaarrekening wijken af van die van het annual businessplan. Daarmee wordt het lastig te bepalen in welke mate de uitvoering van WNZ achterblijft bij de verwachting. Het goed laten aansluiten van deze documenten zorgt ervoor dat afwijkingen eerder en duidelijker in beeld komen en bieden daarmee een beter handelingsperspectief voor zowel WNZ zelf als voor de gemeente.

Niet-financiële informatie

Naast de in de statuten en aandeelhoudersovereenkomst opgenomen afspraken over te ontvangen financiële informatie, vinden we het van belang dat er tussen de gemeente Zaanstad en WNZ nieuwe afspraken worden gemaakt over het rapporteren over niet-financiële informatie. We pleiten ervoor om afspraken te maken zodat de gemeente Zaanstad informatie ontvangt waarmee het kan bepalen wat de bijdrage is van het warmtenet aan de klimaatdoelstellingen van de gemeente. Daarbij is het eveneens van belang dat de beoogde resultaten telkens worden afgezet tegen de realisatie. Te denken valt aan het maken van afspraken over onder meer:

- het aantal beoogde en gerealiseerde aansluitingen, met een onderscheid tussen nieuwbouw en bestaande bouw;
- de beoogde en gerealiseerde warmtelevering;
- percentage duurzame warmte (beoogd en gerealiseerd);
- CO2-reductie (beoogd en gerealiseerd).

6.2 Toelichting en uitwerking

De rekenkamer verzoekt met haar aanbeveling om de jaarstukken (jaarplannen, kwartaalrapportages en jaarrekening) van de deelneming goed op elkaar aan te laten sluiten zodat gemonitord kan worden hoe het met WNZ gaat. Op dit moment wijken de indeling en informatie in de verschillende stukken nog teveel van elkaar af.

De uitvoering van deze aanbeveling komt grotendeels overeen met de uitvoering van aanbeveling 1 over de borging van het publieke belang dat in hoofdstuk 2 is beschreven. Daarom komt de tekst uit dit hoofdstuk deels overeen met de tekst uit hoofdstuk 2.

Annual Businessplan

In de AvA van december 2023 is al besloten dat WNZ in Q3 2024 met een voorstel komt van de aanpassing van het Annual Businessplan waarin de uitkomsten vanuit het rekenkamerrapport meegenomen worden.

Met WNZ is afgesproken dat ook de niet financiële-informatie zoals maatschappelijke belang en de toetsing van het maatschappelijke belang duidelijk naar voren komt in het nieuwe annual businessplan, inclusief afspraken hoe over de voortgang wordt gerapporteerd. De suggesties die het rekenkamerrapport doet over indicatoren worden meegenomen in de afweging.

Kwartaalrapportages

Gemeente Zaanstad heeft naar aanleiding van het rekenkamerrapport aan WNZ gevraagd of de kwartaalrapportages beter kunnen worden toegelicht. Dus naast de cijfers een analyse waarin de cijfers worden toegelicht.

WNZ heeft in de kwartaalrapportage over het 4^{de} kwartaal van 2023 een kwalitatieve toelichting toegevoegd. Gemeente Zaanstad is blij met deze eerste stap. Op basis van afspraken over de aanpassingen in het annual businessplan kunnen verdere verbeteringen in de kwartaalrapportages worden aangebracht.

Jaarrekening

In de jaarrekening worden verplichte onderdelen opgenomen. Naast deze verplichte onderdelen, stelt gemeente Zaanstad voor om te rapporteren over het annual business plan in de jaarrekening zodat de gewenste samenhang tussen de documenten tot stand komt. Hierover gaat gemeente Zaanstad in gesprek met de directie van WNZ in voorbereidingsfase van het nieuwe annual businessplan en in aanloop naar de jaarrekening van 2024 .

Gemeente Zaanstad heeft een minderheidsbelang van 39% in WNZ. De andere aandeelhouder moet instemmen met de gewijzigde opzet van jaarstukken.

De verwachting is dat in het Annual Businessplan van november 2024, de eerste verbeteringen zichtbaar zullen zijn.

6.3 Actielijst

Wat	Wie	Wanneer
Opstellen van een nieuwe vorm annual businessplan incl niet-financieel indicatoren	Directie WNZ in afstemming met de aandeelhouders.	Q4 2024
Nieuwe indicatoren mogelijk toevoegen aan nieuwe aandeelhoudersovereenkomst	Directie WNZ in afstemming met de aandeelhouders.	Q4 2024
Aanpassing van format kwartaalrapportages naar aanleiding van nieuwe vorm van het annual businessplan.	Directie WNZ	Eerste kwartaalrapportage volgens nieuw format Q1 2025
Aanpassing van format jaarrekening naar aanleiding van nieuwe vorm van het annual businessplan.	Directie WNZ in afstemming met de aandeelhouders.	Meenemen in sessies over Directie WNZ in afstemming met de aandeelhouders in Q4 2024 Eerste jaarrekening nieuwe stijl in Q1/Q2 2025

7 Risicomanagement in de gemeentelijke organisatie

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op aanbeveling 6: 'verbeter het risicomanagement in de gemeentelijke organisatie'. De onderstaande tekst is de aanbeveling zoals de rekenkamer deze heeft geformuleerd in zijn bestuurlijke rapportage.

Aanbeveling 6: verbeter het risicomanagement in de gemeentelijke organisatie

WNZ is een innovatief en vooruitstrevend project. Hoe positief de verwachtingen ook waren, bij zo'n nieuw project zullen er ook altijd ontwikkelingen zijn die het succes negatief kunnen beïnvloeden. Tegenvallende resultaten vormen een risico voor zowel de realisatie van beleidsdoelstellingen als het financiële belang van de gemeente in de deelneming. Om deze te beheersen is een stevig(er) en integraal risicomanagement van de gemeente vereist.

Risicobeheersing en integrale analyse van situatie

De ontwikkeling van warmtenetten is nog maar net begonnen en kent ook veel uitdagingen. Zo is er de stikstofproblematiek die een rem zet op de ontwikkeling van woningbouwprojecten. Ook staat biomassa als warmtebron steeds vaker ter discussie en is de ontwikkeling van alternatieve duurzame warmtebronnen, zeker in Zaanstad, nog een ingewikkeld pad. Al deze elementen vormen een risico voor het succes van WNZ. Daar komt bij dat het college recent een intentieovereenkomst heeft gesloten met HVC voor het ontwikkelen van warmtenet(ten) in andere delen van Zaanstad. Daarbij is afgesproken dat de werkgebieden van WNZ en HVC niet zullen overlappen. Dat kan in theorie prima werken, maar het leidt mogelijk tot een verhoogd risico voor WNZ: nieuwe duurzame energiebronnen binnen de grenzen van de gemeente Zaanstad zijn voor WNZ tot op heden niet eenvoudig te vinden. Door de komst van een tweede warmtenet wordt dat mogelijk nog ingewikkelder.

Risicomanagement op basis van scenario's

De huidige situatie rechtvaardigt een steviger risicomanagement, waarbij alle belangrijke risico's in kaart worden gebracht en per risico wordt bepaald hoe groot de kans van optreden is en welke (financiële) gevolgen dat kan hebben. Daarbij is het van belang dat er beheersmaatregelen worden getroffen die enerzijds de kans van het optreden van risico's verlagen en anderzijds de gevolgen ervan verminderen. De huidige wijze van risicoanalyse en beheersing zoals gerapporteerd in de jaarrekening en begroting, is naar onze mening te beperkt voor een deelneming met een dergelijk risicoprofiel en bovendien slecht navolgbaar.

Onderzoek de voorziening

De gemeente Zaanstad heeft een voorziening van € 2,3 miljoen getroffen voor WNZ. Het project kent echter de nodige risico's en tegenslagen. Dit rechtvaardigt naar onze mening dat periodiek (bijvoorbeeld elke vier jaar bij de integrale evaluatie) door een waardebepaling van de deelneming, wordt vastgesteld of de voorziening nog toereikend is of moet worden verhoogd. Een andere argument voor een periodieke waardebepaling is dat de financiële situatie bij WNZ in de toekomst ook sterk kan verbeteren waardoor de voorziening kan worden verlaagd.

7.2 Toelichting en uitwerking

Het rekenkamerrapport Grip op Warmtenetwerk en de bespreking van de aanbevelingen heeft tot veel discussie geleid over hoe omvangrijk de aanbevelingen 1 (borging publiek belang bij deelnemingen), 4 (exit strategie) en 6 (risicomanagement) dienen te worden vormgegeven;

Naar aanleiding van een aanvullende reflectiebrief van de rekenkamer aan de raad waarin zij een nadere duiding geeft aan de interpretatie van de aanbevelingen 1, 4 en 6 is er een motie ingediend en aangenomen (7 maart PvdD) waarin het college wordt opgeroepen om *‘Om aanbevelingen 1, 4 en 6 uit het rekenkamerrapport op een proportionele en pragmatische wijze in te vullen, waarbij ze vooral oog houdt voor de relevante informatie die het overnemen van deze aanbevelingen voor de raad op kan leveren en daarmee de hoeveelheid documentatie beperkt kan houden.’*

Aanbeveling 6 kan in samenhang met aanbeveling 1 kan worden opgepakt door in de jaarstukken een (beknopte) reflectie op risico's op te nemen.

Risicomanagement gemeente

In de aanvullende bestuurlijke reactie van 16 januari 2024 geeft het college aan mogelijkheden te zien om de gesprekken over de risico's beter vast te leggen, zodat ontwikkelingen in de tijd beter navolgbaar zijn.

- Betere vastlegging van de risicogesprekken (over WNZ) die bij de jaarrekening en de begroting worden gehouden in dossiers.
- Ontwikkelen van een werkwijze om ontwikkelingen van risico's van jaar tot jaar inzichtelijke te maken. Zowel voor financiële als voor niet-financiële risico's.

Risicomanagement WNZ

Met WNZ zelf zullen in het verlengde van de aanbeveling 5 over het verbeteren van de jaarstukken gesprekken worden gevoerd over de verbetering van het risicomanagement en de rapportage hierover. Concreet betekent dit:

- Verbeteren van de kwartaalrapportages
- Verbeteren van het annual business plan met relevante rapportages op voor gemeente Zaanstad belangrijke doelstellingen en indicatoren.
- De jaarrekening in samenhang brengen met het annual business plan (zie verder aanbeveling 5)

Herwaardering WNZ

De rekenkamer doet een aanbeveling om periodiek een waardebeoordeling van WNZ te doen om te toetsen of de door Zaanstad getroffen voorziening van € 2,3 miljoen nog passend is. Dit wordt geadviseerd omdat het de ontwikkelingen bij WNZ de nodige risico's en tegenslagen hebben gekend.

Op dit moment is WNZ bezig om met behulp van ontwikkelaars (in 2024 en vermoedelijk ook in 2025) het warmtenet verder te laten groeien. De wet collectieve warmtevoorziening die ingaat in 2025 speelt ook een belangrijke rol is de mogelijkheid voor WNZ om tot groei te komen. Dit moet komende jaren verder gestalte krijgen, waarbij ook de financieringsstrategie belangrijk punt is. In het verlengde daarvan is het goed voorstelbaar dat het van meerwaarde is om een externe herwaardering uit te laten voeren. In 2026 zal worden afgewogen worden of hiertoe een opdracht wordt gegeven.

7.3 Actielijst

Wat	Wie	Wanneer
Opstellen van structuur voor betere vastlegging van de risicogesprekken (over WNZ) die bij de jaarrekening en de begroting worden gehouden in dossiers.	Accounthouders i.s.m. Business control Verbonden Partijen	Q1/Q2 2025

Ontwikkelen structuur om ontwikkelingen van financiële en niet-financiële risico's van jaar tot jaar inzichtelijk te maken.	Business control Verbonden Partijen	Q1/Q2 2025
Actiepunten WNZ worden meegenomen bij actiepunten van hoofdstuk 6, waarbij het risicomanagement wordt meegenomen als onderdeel de nieuwe structuur bij de jaarstukken.		
Afweging voor opdracht herwaardering WNZ	Business control Verbonden Partijen	Q1 2026

8 Verbetering toezicht

8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op aanbeveling 7: 'verbeter het toezicht'. De onderstaande tekst is de aanbeveling zoals de rekenkamer deze heeft geformuleerd in zijn bestuurlijke rapportage.

Aanbeveling 7: verbeter het toezicht

Bij deelnemingen op afstand is het belangrijk dat het toezicht goed geregeld is. Daarbij gaat het zowel over de wijze waarop de gemeente toezicht houdt op de deelneming, als over de wijze waarop het externe toezicht bij de deelneming zelf georganiseerd is. We vinden dat de gemeente zelf een aantal mogelijkheden onbenut laat. Zo kan er bijvoorbeeld gedacht worden aan een accountantscontrole. Het toezicht binnen de organisatie is momenteel niet goed geregeld. Er is momenteel geen RvT actief en er is nog geen keuze gemaakt over de toekomstige inrichting van het toezicht bij WNZ. Op al deze punten zijn verbeteringen mogelijk.

Toezicht door gemeente

De gemeente heeft als aandeelhouder een aantal instrumenten waarmee ze toezicht kan houden op WNZ. We zien dat er weliswaar een toezichtsarrangement is vastgesteld, maar dat het toezicht vrij standaard is ingestoken. Voor een deelneming met een hoog risicoprofiel is het raadzaam om aanvullende toezichtsmaatregelen te treffen en om de tussentijdse evaluaties in te zetten. Daarnaast kan de gemeente, ondanks het minderheidsaandeel, meer gebruikmaken van de AvA's om invulling te geven aan toezicht. Ook kunnen de voordrachten voor de AvA's binnen het college uitvoeriger worden besproken. Verder kan de gemeente meer werk maken van de vierjaarlijks evaluatie en daarin vaststellen of WNZ voldoende bijdraagt aan de Zaanse beleidsdoelstellingen.

Accountantscontrole

In de huidige situatie wordt de jaarrekening van WNZ niet gecontroleerd door de accountant. WNZ is daartoe ook niet verplicht op grond van de wet gegeven de netto-jaaronzet en het aantal werknemers. Toch is het voor de gemeente zinvol om te regelen dat er een onafhankelijke accountantscontrole wordt uitgevoerd. De reden is, net als bij toezicht, dat een goedkeurende verklaring vertrouwen geeft over de wijze waarop de deelneming zijn taak uitvoert. Het is ook niet ongebruikelijk. Bij subsidies wordt bijvoorbeeld vanaf een subsidiebedrag van € 150.000 gevraagd om een controleverklaring van een onafhankelijke accountant. Voor WNZ geldt wel dat de andere aandeelhouder het eens moet zijn met het aanstellen van een onafhankelijke accountant.

Toezicht bij WNZ

Bij de oprichting van een privaatrechtelijk deelneming door een gemeente wordt een publieke taak op afstand gezet. Dat zorgt ervoor dat de gemeente minder direct kan sturen op de uitvoering van de publieke taak. Daarom is het van belang dat het toezicht rond de deelneming goed wordt ingericht en dat er afspraken worden gemaakt over de wijze waarop de gemeente over het gehouden toezicht wordt geïnformeerd. Op die manier kan de gemeente beter vertrouwen op de uitvoering en prestaties van de deelneming. Bij WNZ was en is het toezicht niet goed geregeld. Momenteel is de RvT niet bemenst en over de toekomstige governancestructuur is nog geen besluit genomen. Er wordt nagedacht over een Raad van Commissarissen (RvC). Het is noodzakelijk dat dit op korte termijn wel wordt geregeld. Daarbij is het belangrijk dat er afspraken worden gemaakt over welke toezichtstaken worden uitgevoerd door hetzij de RvT, hetzij de RvC, en hoe dit orgaan zich daarover verantwoordt. Verantwoording over de activiteiten van de toezichthouder kan bijvoorbeeld door middel van een verslag in de jaarrekening van WNZ.

8.2 Toelichting en uitwerking

De rekenkamer stelt in haar rapporten dat het toezicht op WNZ onvoldoende is. Zowel vanuit gemeente Zaanstad als binnen WNZ zelf.

Toezicht binnen WNZ

Voor het toezicht binnen WNZ zelf is inmiddels een besluit genomen over de nieuwe governancestructuur inclusief het bijpassende toezichthoudende orgaan. Op de aandeelhoudersvergadering van 25 april 2024 is er besloten tot aanstelling van een raad van commissarissen (RvC). Voor deze vorm is gekozen omdat WNZ de ambitie heeft om uit te groeien van projectorganisatie naar een groter warmtenetbedrijf met meer verantwoordelijkheden. De leden van de RvC worden dit jaar geworven. Op het moment dat de RvC is aangesteld zullen er afspraken met hen worden vastgelegd over de verantwoording van hun activiteiten (bijvoorbeeld dat zij hierover verslag doen in de jaarrekening).

Met betrekking tot het advies van de rekenkamer om een externe accountantscontrole te laten doen zal advies worden gevraagd aan de RvC. Hebben zij dit nodig om hun toezichthoudende rol goed uit te kunnen oefenen?

De resultaten van de inzet van bron en afzet-ontwikkelaars binnen WNZ, waartoe in de aandeelhoudersvergadering van december 2023 is besloten, zal jaarlijks worden geëvalueerd in de AvA. De directie van WNZ zal inzichtelijk maken of en hoe de ontwikkelaars hebben bijgedragen aan nieuwe bronnen en/of afzet.

Toezicht vanuit de gemeente

Verder heeft de rekenkamer geadviseerd om de aandeelhoudersvergaderingen meer in te zetten als toezichtsinstrument. Tot 2024 werden er bestuurlijke overleggen georganiseerd met de andere aandeelhouder van WNZ om te komen tot een gezamenlijk standpunt op onderwerpen waar nog geen overeenstemming over was (zoals een uitbreiding van de rol van WNZ). Deze bespreekpunten waar aandeelhouders met elkaar van gedachte kunnen wisselen of wensen kunnen uitten, worden nu besproken binnen de AvA zelf.

In de vierjaarlijkse evaluatie (aan het einde van de collegeperiode) zal duidelijk een relatie worden gelegd met de doelrealisatie: afweging continueren, heroverwegen, stoppen. De monitoring die onderdeel wordt van de jaarstukken zal hierbij helpen.

8.3 Actielijst

Wat	Wie	Wanneer
Aanstelling RvC	Aandeelhouders WNZ	2024
Afspraken vastleggen verantwoording RvC en informerende van aandeelhouders	RvC en directie WNZ	Q4 2024
Evaluatie opbrengst activiteiten ontwikkelaars WNZ	Directie WNZ	Q4 2024
De actie van de 4 jaarlijkse evaluatie inclusief afweging voortzetting WNZ staat al vermeld in hoofdstuk 5		

9 Monitoring doelstellingen en raadsinformatie

9.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op aanbeveling 8: 'monitor de doelstellingen van WNZ en informeer de raad adequaat'. De onderstaande tekst is de aanbeveling zoals de rekenkamer deze heeft geformuleerd in zijn bestuurlijke rapportage.

Aanbeveling 8: monitor de doelstellingen van WNZ en informeer de raad adequaat

We raden het college aan om de gemeenteraad meer bruikbare informatie over WNZ te geven, zodat het voor de raad duidelijker wordt welke resultaten worden bereikt en welke risico's de gemeente loopt met de deelneming.

Periodieke rapportages

De gemeenteraad is afhankelijk van het college voor de informatie die zij over verbonden partijen ontvangt. In de huidige situatie verloopt de informatievoorziening vooral via de begroting en de jaarrekening in de paragraaf Verbonden partijen. Zeker bij verbonden partijen met een hoog risicoprofiel is het de vraag of deze informatie de gemeenteraad voldoende in staat stelt om te volgen hoe het gaat met WNZ. De financiële informatie die wordt opgenomen is namelijk niet actueel, de bijdrage van WNZ aan de gemeentelijke beleidsdoelstellingen is niet expliciet en de informatie over de ontwikkeling en beheersing van risico's is beperkt. Het is aan de gemeenteraad zelf om te bepalen hoe zij wil worden geïnformeerd door het college. Wij kunnen ons echter voorstellen dat bij verbonden partijen met een hoog risico een halfjaarlijkse afzonderlijke rapportage wenselijk is. Deze rapportage kan dan besproken worden in de raad.

Koppeling met klimaatdoelen

De gemeente Zaanstad wil met het ontwikkelen van het warmtenet bijdragen aan de overkoepelende ambitie van de gemeente Zaanstad om tussen 2030 en 2040 klimaatneutraal te zijn. Wij bevelen aan om in de informatievoorziening aan de raad informatie op te nemen waarmee kan worden gevolgd in welke mate het warmtenet een bijdrage levert aan deze doelstelling. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om de gerealiseerde CO₂-reductie ten opzichte van de verwarming met gas.

9.2 Toelichting en uitwerking

De rekenkamer wijst erop dat de monitoring van de doelstellingen van WNZ onvoldoende is en dat de raad onvoldoende wordt meegenomen.

De aanpassing van de jaarstukken door het concretiseren van doelstellingen en het rapporteren van de voortgang zal de basis vormen voor de monitoring van WNZ. Het actieplan 2030 en het annual businessplan waarin de beoogde ontwikkeling voor de komende 4 jaar worden gepresenteerd, vormen hierbij het toetsingskader. In de kwartaalrapportages zal worden gerapporteerd over de lopende ontwikkelingen en in de jaarrekening zal worden teruggekeken of de gewenste resultaten zijn behaald (zowel financieel als niet financieel). Hierbij zal ook worden stilgestaan aan de bijdrage van WNZ aan de gemeentelijke beleidsdoelstellingen en zal informatie worden gegeven over de ontwikkeling en beheersing van risico's.

Twee vaste momenten om de raad te informeren zijn de vaststelling van het annual businessplan (in Q4) en het vaststellen van de jaarrekening (in Q2). In de gevallen dat er ook op andere momenten in het jaar voor de raad relevante urgente ontwikkelingen zijn, kunnen er extra informatiemomenten worden georganiseerd.

9.3 Actielijst

Wat	Wie	Wanneer
Het aanpassen van de jaarstukken annual business plan, kwartaalrapportages en jaarrekening komt terug bij de acties in hoofdstuk 6	Directie WNZ in afstemming met de aandeelhouders.	Q4 2024
2 x per jaar (Q4 en Q2) informeren van de raad m.b.t. het annual businessplan WNZ, de jaarrekening en andere relevante ontwikkelingen, waarbij een terugkoppeling wordt gegeven over het behalen van de financiële en niet financiële doelstellingen.	Accounthouders WNZ	Jaarlijks in Q2 en Q4

10 Regierol gemeente in de energietransitie

10.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op aanbeveling 9: 'verstevig de regierol van de gemeente'. De onderstaande tekst is de aanbeveling zoals de rekenkamer deze heeft geformuleerd in zijn bestuurlijke rapportage.

Aanbeveling 9: verstevig de regierol van de gemeente

We adviseren het college om zijn regierol in de energietransitie te verstevigen. Niet omdat WNZ zelf nu vraagt om stevige regie, maar omdat de context waarbinnen WNZ succesvol kan zijn, vraagt om een stevigere regierol van de gemeente. Ook staan andere ontwikkelingen op het gebied van de energietransitie niet stil. Dat maakt dat een warmtenet niet in alle gevallen de beste keuze is om van het gas af te gaan. Ook bij het maken van de juiste keuze voor buurten is het belangrijk dat de gemeente regie voert. Om aan deze ambitieuze regierol invulling te geven is voldoende ambtelijke capaciteit noodzakelijk.

Regie op de context van WNZ

WNZ zelf is niet veel meer dan een buizen netwerk dat kan worden gebruikt voor het transporteren van warmte. Om het netwerk succesvol te kunnen exploiteren zijn een aantal condities randvoorwaardelijk. Het belangrijkste is dat er voldoende aansluitingen zijn waaraan WNZ warmte kan leveren. Vanuit de duurzaamheidsdoelstelling is het daarnaast belangrijk dat er voldoende duurzame warmtebronnen beschikbaar zijn. Op beide belangrijke condities heeft WNZ zelf weinig invloed en daarbij komt dat de organisatie van WNZ in de huidige vorm te klein is om hierin voortvarend te werk te gaan.

De huidige situatie vraagt hierin een grotere en actievere rol van de gemeente. Via andere beleidsterreinen heeft de gemeente contacten met potentiële afnemers van warmte van WNZ, zoals woningbouwcorporaties, projectontwikkelaars en institutionele instellingen. Ook de mogelijkheden voor het aansluiten van eigen vastgoed is een optie. Daarnaast is het belangrijk dat er nieuwe duurzame energiebronnen bijkomen. Dat kan in Zaanstad, maar ook in samenwerking met andere gemeenten worden opgepakt (hiervoor wordt al in MRA-verband opgetrokken). Ook hier kan de gemeente zelf een belangrijke rol spelen in samenwerking met andere partijen. Het bronnenvraagstuk is bovendien in complexiteit op de korte termijn wat toegenomen doordat de gemeente het voornemen heeft om ook met HVC te komen tot een warmtenet in Zaanstad.

Kortom, zowel aan de vraagzijde van warmte als aan de aanbodzijde kan de gemeente een aanjagende en coördinerende rol spelen. Alleen zo wordt een context gecreëerd waarin WNZ succesvol kan zijn. Voor het realiseren van de juiste randvoorwaarden is de gemeente natuurlijk afhankelijk van andere partijen. Samenwerking is dus een noodzaak.

Regie op de energietransitie

Bij de energietransitie zijn veel keuzes te maken. De vraag die voorligt is welke warmtevoorziening in bepaalde situaties het meest duurzaam en haalbaar is. Dat kan een warmtenet zijn, maar er zijn ook andere vormen van warmtevoorziening denkbaar (zoals all-electric oplossingen). Bij de zoektocht naar het beste alternatief voor aardgas moet de gemeente de regie nemen. Dat heeft ze al gedeeltelijk gedaan door een Transitievisie Warmte in 2021 op te stellen. In deze transitievisie is onder meer aangegeven welke warmte-opties het meest geschikt zijn voor welke buurt en met welk tempo wijken aardgasvrij zullen worden gemaakt. De volgende stap is de uitwerking van de Transitievisie Warmte in wijkuitvoeringsplannen die vooralsnog op zich laten wachten, maar waaraan de gemeente invulling moet geven. Om tot een succesvolle uitvoering te komen, is het belangrijk dat de gemeente hierop de regie voert. Daarvoor krijgt ze naar verwachting op grond van toekomstige nieuwe wetgeving ook instrumenten ter beschikking (zoals de bevoegdheid om wijken te mogen aanwijzen die van het aardgas af gaan). Dit is echter geen reden om een afwachtende houding aan te nemen.

Ambtelijke capaciteit

Zowel de regie op de randvoorwaarden voor WNZ als de bredere regie op de energietransitie vormen een forse en ambitieuze opgave voor de gemeente Zaanstad. Om goed uitvoering te kunnen geven aan deze opgave, is het belangrijk dat er voldoende ambtelijke capaciteit beschikbaar wordt gesteld om aan de regierol van de gemeente invulling te geven.

10.2 Toelichting en uitwerking

De regierol van gemeentes op de energietransitie is vastgelegd in het nationale klimaatakkoord. Die regierol wordt door de gemeente op verschillende manieren opgepakt.

Het opzetten van WNZ B.V. in 2018 samen met DEN-NH kan worden gezien als een vorm van regievoering. Het was toen immers al duidelijk dat warmtenetten in een grootstedelijke omgeving een voor de hand liggende manier is om de gebouwde omgeving op een fossielvrije manier te verwarmen.

Ook de versnellingsstrategie collectieve warmtevoorziening (maart 2023) waar de intentieovereenkomst met HVC uit voort is gekomen is een vorm van regie. Met de ambitie van 2040 in het achterhoofd en de resultaten van WNZ tot dan toe, werd deze intensivering als een noodzakelijke stap gezien .

Gebiedsuitvoeringsplannen energietransitie

De gemeente moet nog wel een aantal stappen zetten om de warmte/energietransitie beter te faciliteren.

Zo moet er voor elk gebied een traject worden doorlopen met interne en externe stakeholders (zoals woningbouwcorporaties, warmtenetbedrijven, netbeheerders, andere gebouw eigenaren en bewoners) om te komen tot de keuze van collectieve of individuele warmtevoorziening (warmtenetten of warmtepompen-systemen). Dit zijn gebiedsuitvoeringsplannen die voor alle gebieden in de hele gemeente moeten worden uitgewerkt (voorheen werd dit wijkuitvoeringsplan genoemd, maar er is voor een andere naam gekozen omdat de keuze voor een warmtevoorziening zich niet per se samen hangt met de afbakening van wijkgrenzen).

De gemeente zal hiervoor eerst starten met enkele pilotgebieden met een lerende aanpak. Daarna zal het aantal gebieden waar uitvoeringsplannen voor worden opgesteld snel toenemen. Om in 2040 aardgasvrij te zijn moeten eind 2031 de laatste uitvoeringsplannen worden opgeleverd. Gebouweigenaren moeten namelijk minimaal 8 jaar de tijd krijgen om maatregelen te nemen in voorbereiding op de nieuwe warmteoplossing (denk aan isolatie en ventilatiemaatregelen). De programmering van al deze gebieden in afbakening en volgorde zal uiterlijk in 2025 worden opgeleverd.

Voor het opstellen en uitvoeren van de gebiedsuitvoeringsplannen is veel capaciteit nodig. Tussen nu en 2040 zullen zich hier naar schatting tientallen interne en externe medewerkers mee bezig gaan houden. Dit vraagt om een programmatische aanpak van de warmtetransitie. De CDOKE-middelen die zijn verstrekt voor het jaar 2024 en 2025 voorzien in de eerste opschaling van de benodigde capaciteit voor de warmtetransitie. De rijks financiering om deze activiteiten voort te zetten zijn vastgelegd in de meerjarenbegroting tot en met 2030. Omdat alle gemeentes dezelfde soort capaciteitsbehoefte hebben zal het aantrekken van voldoende capaciteit en kwaliteit vragen om een gedegen organisatie- en wervingsstrategie .

Ook voor WNZ is het aantrekken van procesmanagers die het proces van het gebiedsuitvoeringsplan in Zaandam-Oost kunnen trekken van groot belang aangezien zij al bron en afzetontwikkelaars hebben ingezet.

10.3 Actielijst

Wat	Wie	Wanneer
Opzetten programmatische aanpak warmtetransitie	Aan te stellen programmamanager warmte	Q4 2024
Aantrekken procesmanagers voor eerste gebiedsuitvoeringsplannen	Opgaveregisseur Duurzaamheid	Q3 2024
Oplevering programmering gebiedsuitvoeringsplannen	Team Gebiedsuitvoeringsplannen	2025

11 Totale actielijst naar aanleiding van aanbevelingen

Actielijst

Wat	Wie	Wanneer
Concretisering publiek belang in een eerste gemeenschappelijke regeling en eerste deelneming (buiten WNZ om).	Afdeling Kaders en Regie	Start Q3 2024
Evaluatie van effect concretisering publiek belang bij eerste gemeenschappelijke regeling en eerste deelneming (buiten WNZ om).	Afdeling Kaders en Regie	Q2 2025
Concretiseren publiek belang in annual business plan	WNZ in afstemming met aandeelhouders	Q4 2024
Opstellen van een nieuwe vorm annual businessplan incl niet-financiële indicatoren	Directie WNZ in afstemming met de aandeelhouders.	Q4 2024
Concretiseren publiek belang in nieuwe versie aandeelhoudersovereenkomst	WNZ in afstemming met aandeelhouders	Q4 2024 indien andere aandeelhouder WNZ akkoord is
Nieuwe indicatoren mogelijk toevoegen aan nieuwe aandeelhoudersovereenkomst	Directie WNZ in afstemming met de aandeelhouders.	Q4 2024
Concretiseren publiek belang in kwartaalrapportages	WNZ in afstemming met aandeelhouders	Reeds meer kwalitatieve informatie in Q4-rapportage 2023, verdere verbeterslag n.a.v. structuur nieuwe annual business plan in Q4 2024
Aanpassing van format kwartaalrapportages naar aanleiding van nieuwe vorm van het annual businessplan.	Directie WNZ	Eerste kwartaalrapportage volgens nieuw format Q1 2025
Concretiseren publiek belang in de jaarrekening	WNZ in afstemming met aandeelhouders	In 2025 naar aanleiding van structuur nieuwe annual business plan
Aanpassing van format jaarrekening naar aanleiding van nieuwe vorm van het annual businessplan.	Directie WNZ in afstemming met de aandeelhouders.	Meenemen in sessies over Directie WNZ in afstemming met de aandeelhouders in Q4 2024
2 x per jaar (Q4 en Q2) informeren van de raad m.b.t. het annual businessplan WNZ, de jaarrekening en andere relevante ontwikkelingen, waarbij een terugkoppeling wordt gegeven over het	Accounthouders WNZ	Jaarlijks in Q2 en Q4

Wat	Wie	Wanneer
behalen van de financiële en niet financiële doelstellingen.		
Zorgen dat de nota verbonden partijen bekend is & blijft onder (nieuwe) collega's, bijvoorbeeld d.m.v. kennissessies	Afdeling Kaders en Regie	Q3 2025
Actualisatie van de uitvoeringsregels verbonden partijen in de handboeken	Afdeling Kaders en Regie	Q3 2025
Vastlegging maatwerk door afwijking nota verbonden partijen te motiveren in besluitvorming	Accounthouders i.s.m. Business control Verbonden Partijen	Vanaf nu bij alle relevante besluitvormingsstukken
Extra criteria bij oprichting; vastlegging in nota e/o uitvoeringsregels	Kaders en Regie, Business Control	Q3 2025
Wijziging van de procedure voor het aangaan van privaatrechtelijke verbonden partijen	Afdeling Kaders en Regie	Q4 2024
Borging juridische mogelijkheid voor uittreding verbonden partij	Door nationale wetswijziging Wet Gemeenschappelijke Regelingen (Wgr) mogelijk gemaakt	Per 1 juli 2022
Beoordeling voortzetting aandeelhouderschap WNZ als onderdeel van continue beoordeling	Programmamanagers	Vanaf 2025 tot Q1 2026
Opstellen van structuur voor betere vastlegging van de risicogesprekken (over WNZ) die bij de jaarrekening en de begroting worden gehouden in dossiers.	Accounthouders i.s.m. Business control Verbonden Partijen	Q1/Q2 2025
Ontwikkelen structuur om ontwikkelingen van financiële en niet-financiële risico's van jaar tot jaar inzichtelijk te maken.	Business control Verbonden Partijen	Q1/Q2 2025
Afweging voor opdracht herwaardering WNZ	Business control Verbonden Partijen	Q1 2026
Aanstelling RvC	Aandeelhouders WNZ	2024
Afspraken vastleggen verantwoording RvC en informeren van aandeelhouders	RvC en directie WNZ	Q4 2024
Evaluatie opbrengst activiteiten ontwikkelaars WNZ	Directie WNZ	Q4 2024

Wat	Wie	Wanneer
Opzetten programmatische aanpak warmtetransitie	Aan te stellen programmamanager warmte	Q4 2024
Aantrekken procesmanagers voor eerste gebiedsuitvoeringsplannen	Opgaveregisseur Duurzaamheid	Q3 2024
Oplevering programmering gebiedsuitvoeringsplannen	Team Gebiedsuitvoeringsplannen	2025

Bijlage 1 Publiek belang per gemeenschappelijke regeling

Gemeenschappelijke regeling	Publiek belang
Veiligheidsregio Zaanstreek-Waterland	
GGD Zaanstreek-Waterland	
Vervoerregio	
Recreatieschap Twiske-Waterland	
Recreatieschap Alkmaarder en Uitgeestermeer	
Omgevingsdienst NZKG	
Werkom	
Centraal Nautisch Beheer	
Rekenkamer Metropool Amsterdam	
Gezamenlijke ombudsman Metropool Amsterdam	
Regionale samenwerking decentralisaties sociaal domein	