Bestuursopdracht:
Performance en Slagvaardigheid AEB

Januari 2019

Treasury, Risk & Deelnemingen
Directie Middelen & Control

Inhoudsopgave

I. **Opdracht & Onderzoeksopzet**
- Achtergrond
- Ontwikkelingen tijdens het onderzoek
- Opzet & Planning
  a) Werken aan de verbetering van de operationele performance van AEB
  b) Verbeteren governance belangrijke(investerings-) beslissingen
  c) Verbetering scheiding van de aandeelhoudersrol en opdrachtgeversrol

II. **Analyse**

III. **Aanbevelingen**

IV. **Afspraken / Besluiten**

V. **Implementatie**

Performance & Slagvaardigheid AEB

Opdracht & Onderzoeksopzet

I. Opdracht & Onderzoeksopzet

Achtergrond

- Het college van burgemeester en wethouders heeft naar aanleiding van het advies uit het onderzoek 'opvolging herijking AEB' op 6 juni 2017 besloten om een drietal bestuursopdrachten uit te laten voeren: 'afval en grondstoffen'; 'warmte'; en 'performance en slagvaardigheid AEB'. De opdrachten en planning daarvan zijn op 13 februari 2018 door het college vastgesteld. Het doel van deze opdrachten is om een aantal onvolkomenheden - aan de kant van de gemeente en AEB – aan te pakken en financiële verbeteringen te realiseren.
- Voor u ligt de uitwerking van de bestuursopdracht: "performance en slagvaardigheid AEB".
- Het doel van de bestuursopdracht performance en slagvaardigheid AEB is om AEB klaar te maken voor de toekomst door AEB slagvaardiger te maken, zodat sneller ingespeeld kan worden op ontwikkelingen. Ook kunnen verbeteringen in de besluitvormingsprocessen worden doorgevoerd en lijken er mogelijkheden te zijn voor resultaat verbetering door AEB.
- De overige twee bestuursopdrachten gaan over wat de gemeentelijke doelen zijn met betrekking tot 'afval en grondstoffen' en 'warmte'; hoe deze gerealiseerd kunnen worden en de rolverdeling tussen de gemeente en AEB op deze onderwerpen.

I. Opdracht & Onderzoeksopzet

Ontwikkelingen tijdens het onderzoek

- Er zijn na de vaststelling van de bestuursopdrachten op 13 februari 2018 verschillende ontwikkelingen geweest bij AEB die effect hebben gehad op de bestuursopdrachten.
- Bijna tegelijk met de vaststelling van de bestuursopdrachten heeft de Omgevingsdienst Noordzeekanaalgebied AEB onder verscherpt toezicht gesteld. Dit is aanleiding geweest voor AEB om het reeds ingezette verbeterprogramma ter verhoging van het veiligheidsniveau te versnellen en de door de Omgevingsdienst genoemde punten van zorg daarin mee te nemen. Voor verdere details verwijs ik u naar de brief van het college van 28 februari 2018 aan de toenmalige raadscommissie Werk en Economie.
- AEB heeft de gemeente eind 2018 geïnformeerd over tegenvallende financiële resultaten. De belangrijkste oorzaken zijn het tegenvallend functioneren van de scheidingsinstallatie, de kosten van het wegwerken van achterstallig onderhoud en het versterken van de organisatie van AEB. Voor verdere details verwijs ik u naar de brief van het college van 5 december 2018 aan de gemeenteraad.
- AEB is meer tijd gegeven om zich eerst te richten op het oplossen van de basis. Er is met AEB afgesproken dat de volledige problematiek, risico's en onzekerheden inzichtelijk worden gemaakt. Tevens heeft de gemeente AEB verzocht om een nadere uitwerking van de oplossingsrichtingen in meetbare en tijdgebonden doelen. AEB verwacht dit Q2 2019 te kunnen opleveren.

I. Opdracht & Onderzoeksopzet

Onderzoeksopzet algemeen

- De bestuursopdracht performance en slagvaardigheid AEB valt uiteen in drie subdoelen:
  a) Als aandeelhouder afspraken met AEB maken over hoe AEB verder gaat werken aan verbetering van de operationele performance;
  b) Verbeteren governance rondom belangrijke (investerings-) beslissingen;
  c) Doorgaan met de ingeslagen weg van de scheiding van de aandeelhoudersrol en opdrachtgeversrol. Dit is voor alle (deel)bestuursopdrachten relevant.
- Q1 2019 ligt de analyse met uitgewerkte verbeterplannen voor aan B&W. Waarna de raad wordt geïnformeerd.
- In Q2 2019 wordt gestart met implementatie van de verbeterplannen.
- Oplevering van onderdeel a), de verbetering van de operationele performance, is verschoven naar Q2 2019. In de loop van 2018 is gebleken dat de opgave voor AEB allereerst ligt bij het op orde brengen van de basis, daarom is de directe koppeling met de bestuursopdrachten qua timing losgelaten. AEB voorziet uiterlijk in Q2 2018 de gevraagde producten op te kunnen opleveren. Bij II. Ontwikkelingen tijdens het onderzoek is dit verder toegelicht.
- De initiële planning voor onderdelen b) en c) is verschoven om de aanbevelingen uit het Rekenkamerrapport 'Grip op Warmte' mee te kunnen nemen.

I. Opdracht & Onderzoeksopzet

Subdoel a) Verbetering van de operationele performance van AEB

- Actoren: gemeente Amsterdam (aandeelhoudersrol); directie en RvC van AEB.
- De operationele verbeteringen zijn de primaire verantwoordelijkheid van AEB zelf.

- Onderdeel van de opdracht is ons inziens om met AEB te komen tot de volgende producten:
  - Definitie van hoe operationele performance gemeten moet worden in relatie tot AEB.
  - Een inventarisatie van de huidige performance: kracht en knelpunten.
  - Een plan hoe de knelpunten opgelost zouden kunnen worden.
  - Heldere afspraken (tijdsgebonden en meetbaar) over de rolverdeling bij de realisatie van de verbeteringen.
- Opzet & Planning:
  - Het onderzoek bestaat gedeeltelijk uit desktop research en gedeeltelijk uit interviews met betrokkenen. Met AEB is afgesproken dat de primaire verantwoordelijkheid voor genoemde verbeteringen en plannen om daartoe te komen bij de directie en RvC ligt.
  - *Update: de RvC en Directie van AEB zijn bezig op verschillende fronten verbeteringen door te voeren bij AEB. De opgave is zo omvangrijk dat de directe koppeling met de bestuursopdrachten qua timing is losgelaten. AEB voorziet uiterlijk in Q2 2018 de gevraagde producten te kunnen opleveren.*

I. Opdracht & Onderzoeksopzet

Subdoel b) Verbeteren governance belangrijke (investerings-) beslissingen

- Actoren: gemeente Amsterdam (aandeelhoudersrol & financier); directie en RvC van AEB.
- Producten:
  - Beschrijving van het huidige proces omtrent belangrijke beslissingen.
  - Beschrijving van ieders rol in het proces, identificatie van wat daarin het gezamenlijke beeld is en waar verschil van inzicht over is.
  - Beschrijving ideaalsituatie.
  - Voorwaarden voor het kunnen bereiken van die ideaalsituatie.
  - Een inventarisatie van de huidige knelpunten in het proces, aan de kant van AEB, aan de kant van de gemeente en in de verschillende verbanden.
  - Een plan hoe de knelpunten opgelost kunnen worden/hoe de ideaalsituatie bereikt kan worden.
- Opzet & Planning:
  - Het onderzoek bestaat gedeeltelijk uit desktop research en gedeeltelijk uit interviews met betrokkenen. De interviews hebben op verzoek van AEB vier maanden later dan de initiële planning in november 2018 plaatsgevonden.

I. Opdracht & Onderzoeksopzet

c) Subdoel verbetering rollenscheiding aandeelhouder en opdrachtgever

- Actoren: gemeente Amsterdam (aandeelhoudersrol, financier, opdrachtgever, beleidsmaker en toezichthouder); directie en RvC van AEB.
- Producten:
  - Beschrijving processen, van ieders rol in het proces, identificatie van wat daarin het gezamenlijke beeld is en waar verschil van inzicht over is.
  - In iedere sub-opdracht een duidelijk koppeling aan dit onderwerp.
  - Beschrijving ideaalsituatie.
  - Voorwaarden voor het kunnen bereiken van die ideaalsituatie.
  - Een inventarisatie van de huidige knelpunten, aan de kant van AEB, aan de kant van de gemeente en in de verschillende verbanden.
  - Een plan hoe de knelpunten opgelost kunnen worden/ hoe de ideaalsituatie bereikt kan worden.
- Opzet & Planning:
  - Het onderzoek bestaat gedeeltelijk uit desktop research en gedeeltelijk uit interviews met betrokkenen. Interviews zijn op verzoek van AEB vier maanden later dan de initiële planning in november 2018 afgerond.

Analyse

II. Analyse

Stappen in de analyse

- Door de verschillende opdrachten heen loopt het belang om de (afbakening van de) verschillende rollen inzichtelijk te maken. In de volgende sheets zijn de verschillende rollen, verantwoordelijkheden, verhoudingen en processen inzichtelijk gemaakt. De informatie is afkomstig uit een combinatie van desk research en interviews met actoren binnen AEB en de gemeente Amsterdam in de verschillende rollen.
- **Huidige situatie zoals die formeel vastligt**
  - Rechtspersonen, structuur & (juridische) verhoudingen
  - Pad dat een belangrijk besluit bij / met betrekking tot AEB doorloopt: formeel bij AEB; bij de gemeente; de processtappen in tijd en het proces per soort besluit.
- **Situatie in de perceptie van de verschillende actoren**
  - Beeld van eigen rol en andermans rol
  - Ideaalbeeld en voorwaarden
  - Samengenomen ideaalbeeld van de gemeente en AEB
  - Voorwaarden die moeten worden geschapen om dat ideaalbeeld te bereiken
  - Knelpunten en oplossingsrichtingen
- **Aanbevelingen uit Rekenkameronderzoek en vertaling in oplossingsrichtingen**

II. Analyse

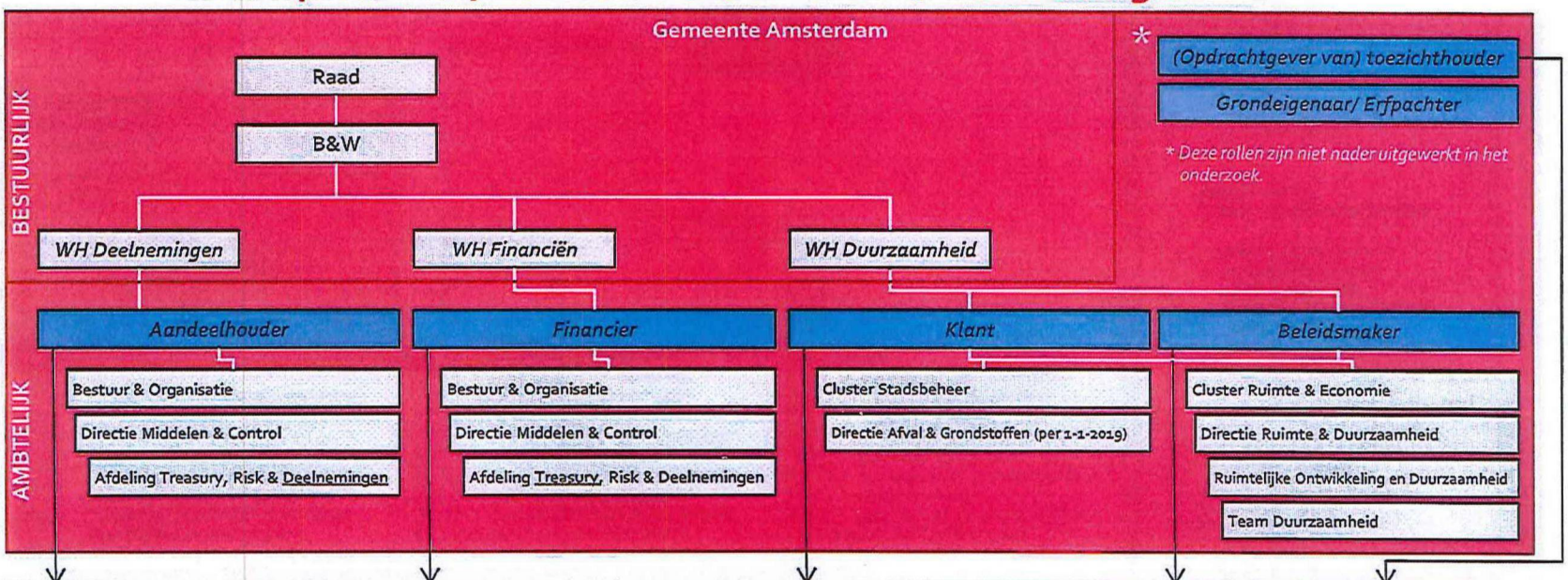
Rechtspersonen, Structuur & (Juridische) Verhoudingen

- In de volgende sheets is inzichtelijk gemaakt wat de rechtspersonen, structuur & (juridische) verhoudingen zijn rond AEB. Dit is van belang om de huidige processen en de verschillende rollen daarin te begrijpen. De (juridische) structuur en verhoudingen geven kaders en grenzen waarbinnen je die kan vormgeven. De volgende zaken worden toegelicht:
- Een overzicht van de betrokken actoren binnen de gemeente en bij AEB, met een korte beschrijving van de rollen die de gemeente heeft.
- Een overzicht van de gemeentelijke rollen en de rollen bij AEB en hoe die zich tot elkaar verhouden.
- Een uitwerking per rol die de gemeente heeft en hoe die raakt aan de andere rollen.
  - De aandeelhoudersrol
  - De rol van financier
  - De rol van klant van AEB

  Bij elk van deze rollen is beschreven hoe die samenhangt met de gemeente in de rol van beleidsmaker.
- Conclusies voor dit onderdeel

II. Analyse

Rechtspersonen, Structuur & (Juridische) Verhoudingen



Aandeelhouder

Gemeente Amsterdam heeft 100% van de aandelen AEB Holding N.V. in bezit, daarmee kan de gemeente via stemrecht op de Algemene vergadering van Aandeelhouders ('AvA') invloed uitoefenen. Belangrijke besluiten van de vennootschap moeten door de directie en/of Raad van Commissarissen ('RvC') van AEB vooraf ter goedkeuring aan de AvA worden voorgelegd. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om: benoemingen, vaststelling van het meerjarig strategisch plan en grote investeringen. B&W vertegenwoordigt de gemeente in de aandeelhoudersrol.

Financier

Gemeente Amsterdam is naast eigen vermogen verstrekker ook een van de vreemd vermogen verstrekkers van AEB. Ook is er een directie financieringslijn met Westpoort Warmte ('WPW'). Er wordt financiering verstrekt tegen marktconforme voorwaarden. Bepaalde besluiten moeten conform de geldende lening overeenkomst vooraf aan de gemeente worden voorgelegd.

Klant

Gemeente Amsterdam is eigenaar van al het huishoudelijk en klein chemisch afval dat wordt aangeboden binnen de gemeentegrenzen. Dat afval moet worden opgehaald en verwerkt.

Gemeente Amsterdam verleent concessies mbt gebieden aan o.a. WPW voor het leveren en onderhouden van een warmtenetwerk.

Beleidsmaker

Gemeente Amsterdam is beleidsmaker, ook op veel vlakken waar beleid invloed heeft op AEB, zoals op het gebied van:

- (huishoudelijk) afval
- hergebruik van grondstoffen
- energie (elektriciteit en warmte)
- (stedelijk) ruimtegebruik
- verkeer
- woning- en bedrijfsisolatie
- milieu (zonering en uitstoot)

Opdrachtgever toezichthouder

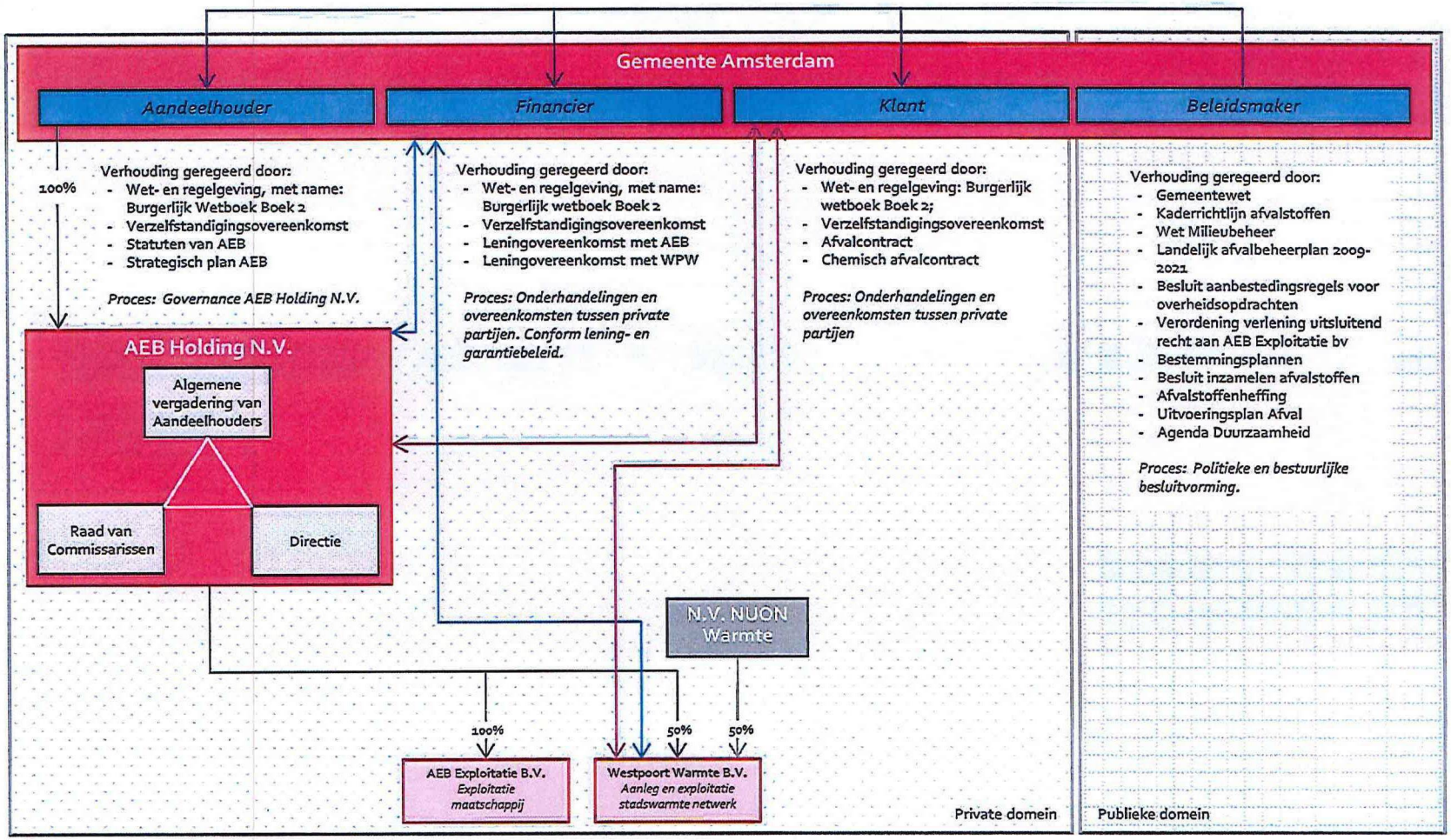
Gemeente Amsterdam is een van de opdrachtgevers van Omgevingsdienst Noord-Holland. Toezichthouder op milieu en veiligheid. Omdat AEB in de zwaarste categorie valt, is het opdrachtgeverschap mbt AEB belegd bij provincie Noord-Holland.

Grondeigenaar/ Erfpachter

De grond waar AEB is gevestigd is in eigendom van gemeente Amsterdam. Een deel van de grond is direct aan AEB verpacht. Een deel is via Havenbedrijf Amsterdam aan AEB verpacht (het hoofderfpachtrecht van die grond is in handen van HbA).

II. Analyse

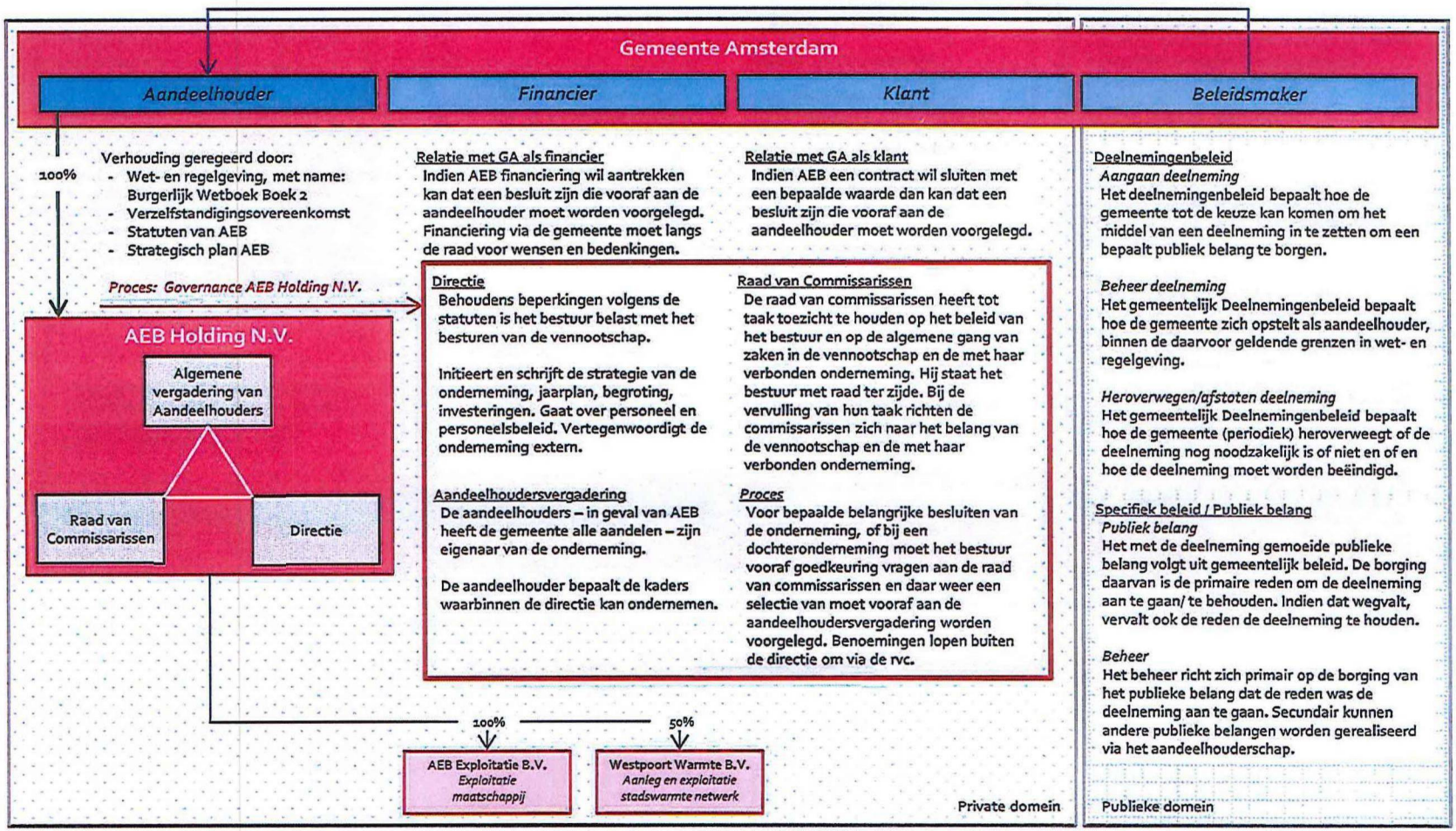
Rechtspersonen, Structuur & (Juridische) Verhoudingen



II. Analyse

Rechtspersonen, Structuur & (Juridische) Verhoudingen

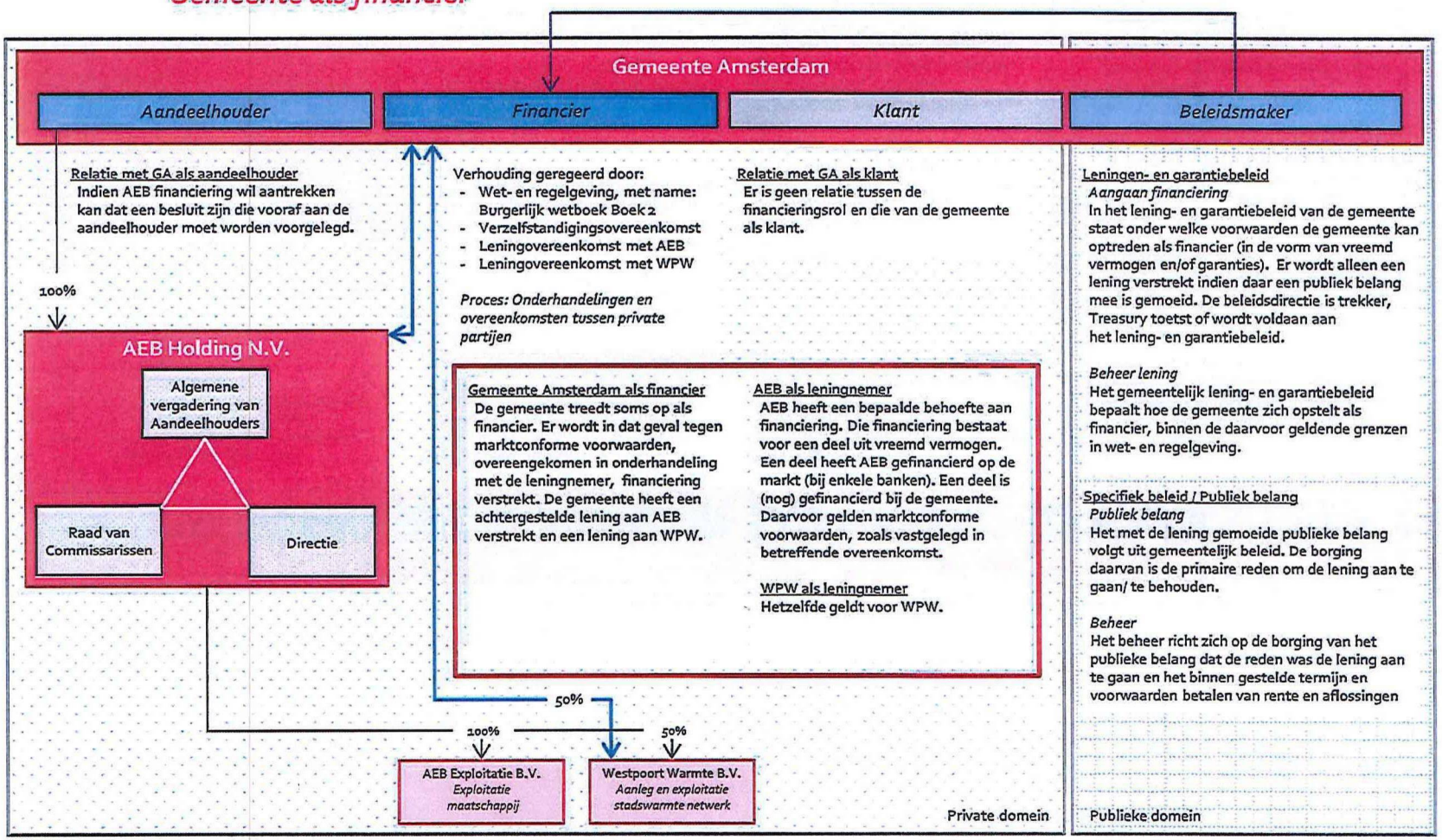
Gemeente als aandeelhouder



II. Analyse

Rechtspersonen, Structuur & (Juridische) Verhoudingen

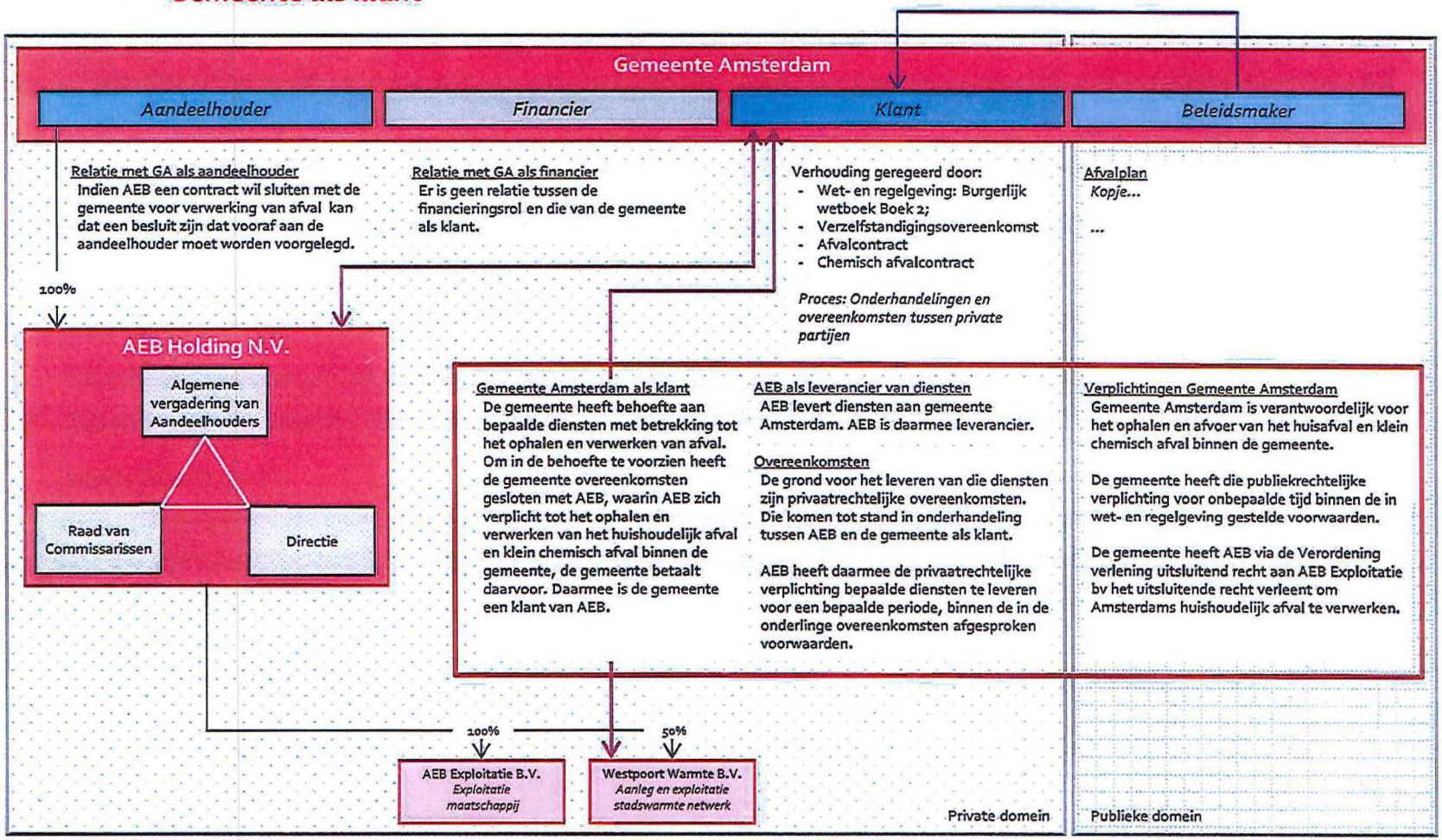
Gemeente als financier



II. Analyse

Rechtspersonen, Structuur & (Juridische) Verhoudingen

Gemeente als klant



II. Analyse

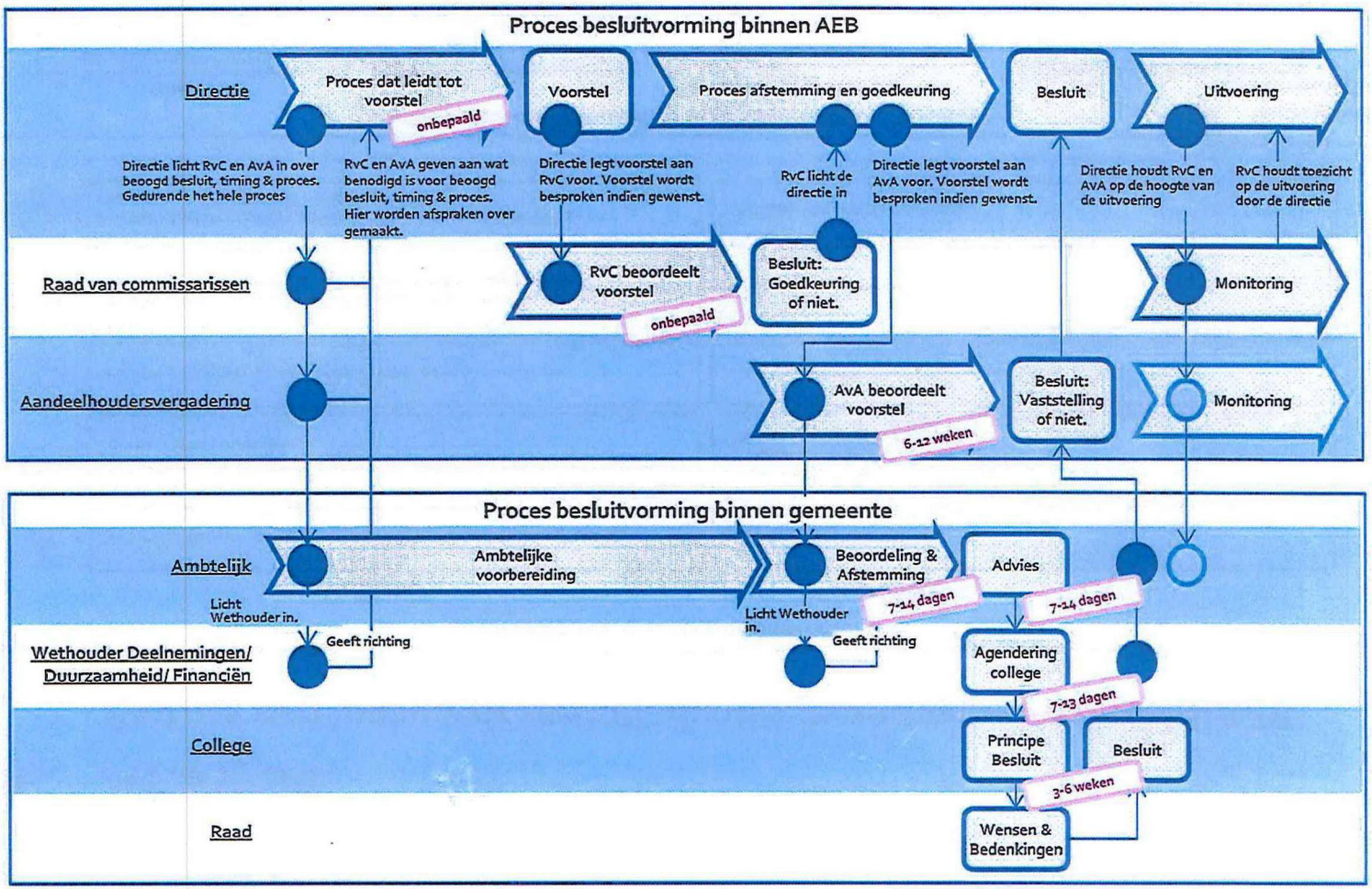
Processen

- In de volgende sheets is inzichtelijk gemaakt wat de processen zijn voor het doorlopen van een belangrijk besluit bij AEB. Dit is van belang om de huidige processen te begrijpen. U treft opvolgend aan:
- Overzicht van wat er privaatrechtelijk (wet-regelgeving en statuten) is geregeld ten aanzien van besluitvorming over een belangrijk besluit bij AEB. Binnen AEB dus.
- Overzicht van wat er publiekrechtelijk is geregeld ten aanzien van besluitvorming over een belangrijk besluit bij AEB. Binnen de gemeente dus.
- Een overzicht van het pad dat een belangrijk besluit bij AEB doorloopt in processtappen.
- Een overzicht wat er in de statuten van AEB is geregeld per soort besluit.

- In de daaropvolgende sheets is inzichtelijk gemaakt welke vastgelegde overlegstructuren er zijn tussen de gemeente en AEB. Deze achten te borgen dat men in de verschillende rollen in gesprek is en blijft en men van elkaar weet wat er speelt of gaat spelen.

II. Analyse

Pad dat een belangrijk besluit bij AEB doorloopt – processtappen



* De OR heeft in bepaalde besluitvorming ook een rol. Deze is niet in het schema opgenomen. Qua timing loopt deze grofweg synchroon met de beoordeling door de AvA.

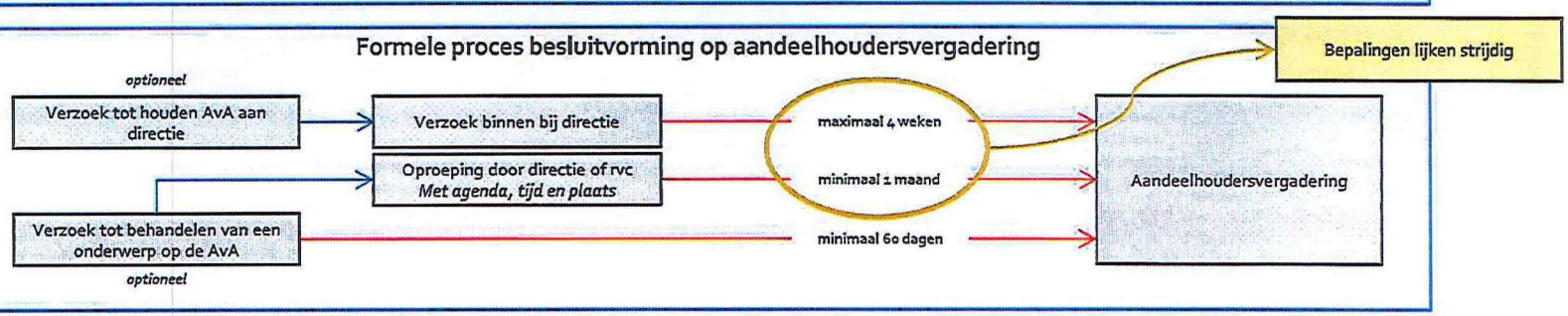
II. Analyse

Pad dat een belangrijk besluit bij AEB doorloopt – formeel bij AEB

Formele proces besluitvorming binnen AEB

	Formele stappen	*Vastgelegd in*
1.	De directie initieert en schrijft een onderbouwd voorstel voor een besluit.	Statuten AEB artikel 14.1
2.	De directie gaat na of het besluit goedkeuring van de rvc en ava vergt en/of aan de OR moet worden voorgelegd.	Statuten AEB artikel 14.3 en 14.11: rvc Statuten AEB artikel 14.12: ava Statuten AEB artikel 14.14: OR
3.	De OR krijgt gelegenheid standpunt in te nemen en toe te lichten.	Statuten AEB artikel 14.12 sub a en 14.14
4.	De RvC toetst het voorstel en treedt daarvoor desgewenst in overleg met de directie en/of ava. Keurt het besluit daarna onderbouwd goed/dan wel af.	Statuten AEB artikel 14.3, 14.11 en 17
5.	De ava bepaalt of ze instemt met het voorstel of niet en treedt daarvoor desgewenst in overleg met de directie en/of rvc.	Statuten AEB artikel 14.12 en 18

Formele proces besluitvorming op aandeelhoudersvergadering



* Alleen voor de aandeelhoudersvergadering gelden vaste formele termijnen. Met 100% van het geplaatste kapitaal kan ook buiten vergadering besluitvorming plaatsvinden, behalve indien de ondernemingsraad het recht heeft zijn standpunt toe te lichten op de aandeelhoudersvergadering en daar gebruik van wil maken. Buiten vergadering is op dit moment geen vaste werkwijze vastgelegd. Er is wel een vast gebruik, waarin in afstemming per besluit een proces wordt afgesproken.

II. Analyse

Pad dat een belangrijk besluit bij AEB doorloopt – formeel bij gemeente

Formele proces besluitvorming binnen de gemeente

Wethouders
Binnen het College is de wethouder Deelnemingen verantwoordelijk voor het zeggenschapsbelang en de vakwethouder verantwoordelijk voor het beleidsinhoudelijke belang. Voor AEB is dat de wethouder Duurzaamheid. Wethouder Financiën is verantwoordelijk voor het Lening- en Garantiebeleid.

College
De behartiging van het gemeentelijke belang in de deelneming is belegd bij het College van B&W. De besluiten die de gemeente in zijn rol van aandeelhouder neemt worden genomen door het college. Ondertekening geschiedt door de burgemeester en gemeentesecretaris. Het belang van de gemeente als Financier wordt behartigd door Treasury en in geval van een materiele wijziging van een lening die een verslechtering inhoudt of een nieuwe lening is het college bevoegd.

Besluiten van het college worden genomen in de collegevergadering. Het agenderingsrecht berust bij deelnemers aan de vergadering, dat zijn wethouders en de burgemeester. Voor AEB betekent dat wethouder Deelnemingen besluiten kan voorleggen aan het college.

Raadscommissie
Agendering in de gemeenteraad loopt via de raadscommissie, deze moet instemmen met agendering in de raad en geeft daarbij in de regel een advies mee.

Raad
De betrokkenheid van de raad bij de oprichting en het beheer van deelnemingen, komt voor uit een aantal wettelijke bevoegdheden, die zijn vastgelegd in de gemeentewet.

Het besluiten tot het verrichten privaatrechtelijke rechtshandelingen van de gemeente is een bevoegdheid van het college. Echter, wanneer de beslissingen ingrijpende gevolgen voor de gemeente kan hebben, of wanneer de beslissing de oprichting van een deelneming behelst, moet de raad eerst in de gelegenheid worden gesteld haar wensen en bedenkingen aan het college te uiten. Dat geldt in ieder geval voor nieuwe leningen en materiele wijzigingen. Pas daarna kan het college zijn voornemen daadwerkelijk omzetten in een besluit. Belangrijk hierbij is dat de raad over alle relevante informatie moet kunnen beschikken, voordat zij haar wensen en bedenkingen kan uiten.

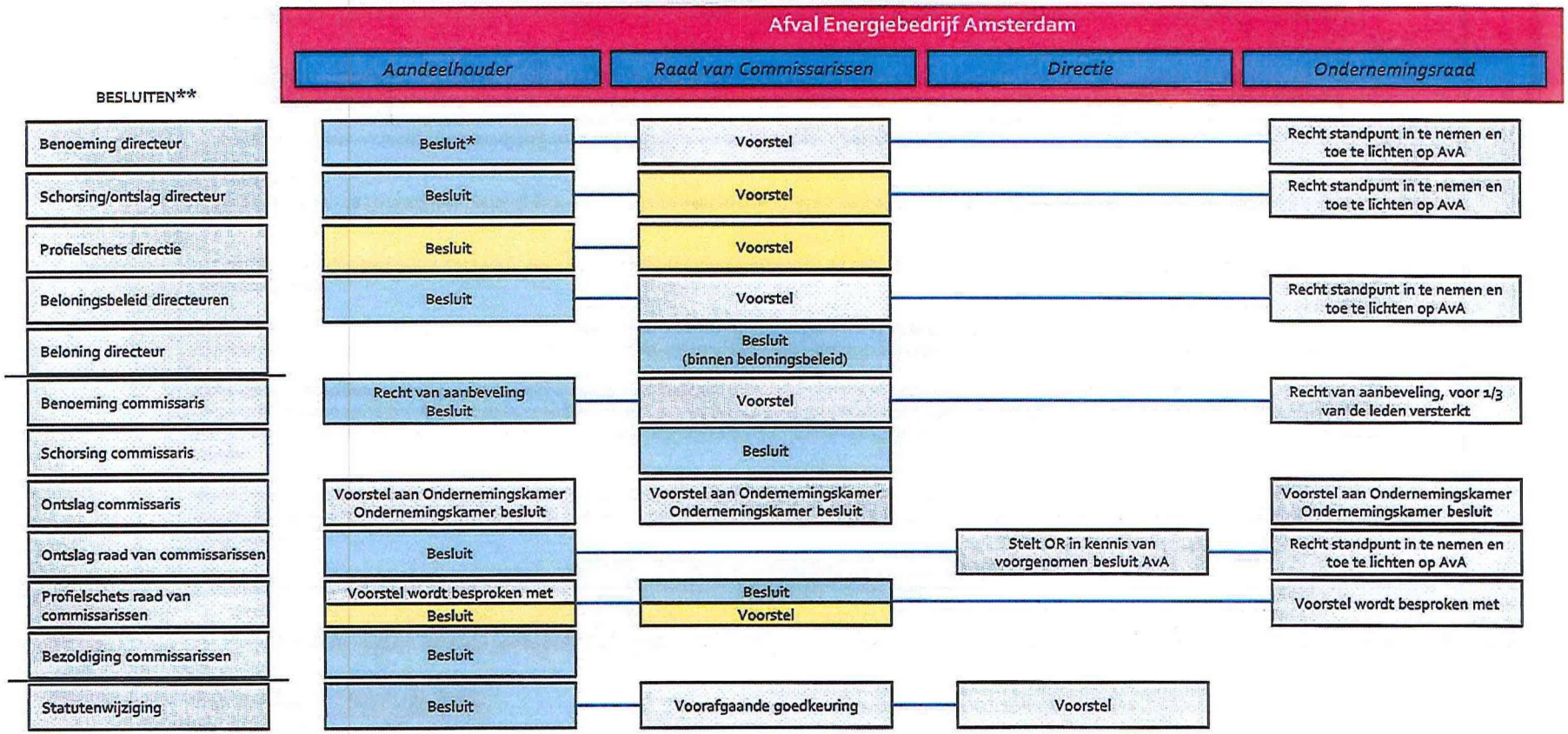
Met betrekking tot AEB moet het college de vaststelling van de strategie en alle investeringen die AEB wil doen vooraf aan de raad voorleggen voor wensen en bedenkingen. Bij grotere deelnemingen is het gebruikelijk de strategie voor wensen en bedenkingen voor te leggen. Het voorleggen van investeringen is een unieke situatie.

Daarnaast heeft de raad een budgettaire bevoegdheid: wanneer financiële middelen beschikbaar moeten worden gesteld die nog niet voorzien waren, kan de raad om een besluit gevraagd worden. Dit kan bijvoorbeeld zijn om budget beschikbaar te stellen voor de onderzoeksfase van de oprichting van een deelneming

Buiten de bovengenoemde situatie bestaat er een algemene informatieplicht voor het college. Het college informeert de raad actief daar waar de raad die informatie voor de uitoefening van haar taak nodig heeft en passief wanneer de raad daarom verzoekt. In dat kader wordt de herijking van de deelnemingen, die elke collegeperiode wordt uitgevoerd, aan de raad voorgelegd. En ook bij de jaarrekening is een paragraaf 'verbonden partijen' opgenomen, waarin over de deelnemingen wordt gerapporteerd. Ten slotte krijgt de raad jaarlijks de rapportage over de MRI's ter kennisname aangeboden.

II. Analyse

Pad dat een belangrijk besluit bij AEB doorloopt – per besluit 1/3

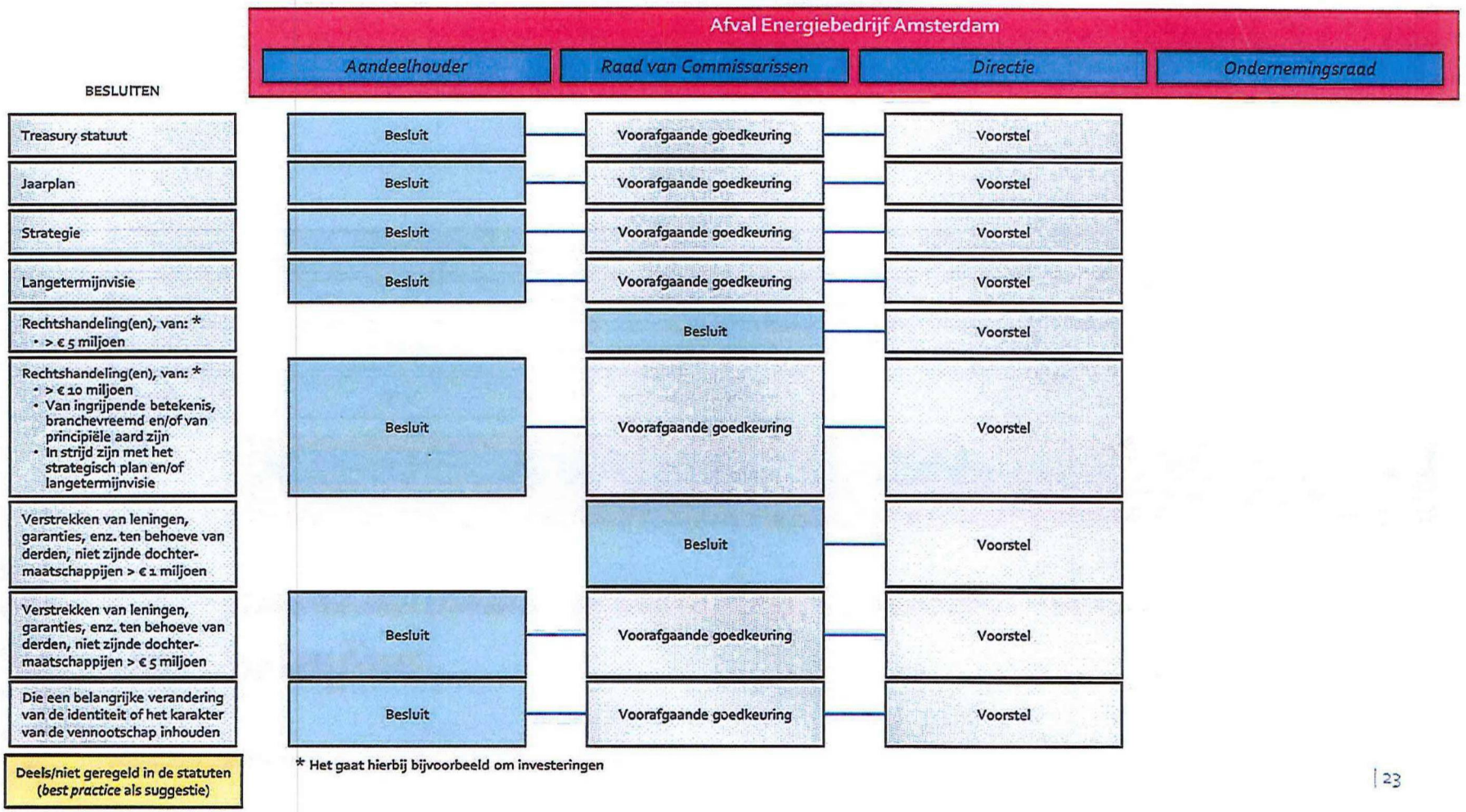


* Het orgaan dat besluit , met betrekking tot: benoeming, schorsing, ontslag, beloningsbeleid , beloning , statutenwijziging en kapitaaluitgifte/vermindering kan in de regel ook zelf een voorstel doen, waarbij dan ook in de regel geldt dat organen die een voorstel mogen doen daar iets van mogen vinden.

** Besluit met betrekking tot kapitaal(verhoudingen) buiten beschouwing gelaten: aandelenuitgifte/intrekking, juridische splitsing , fusie enz.

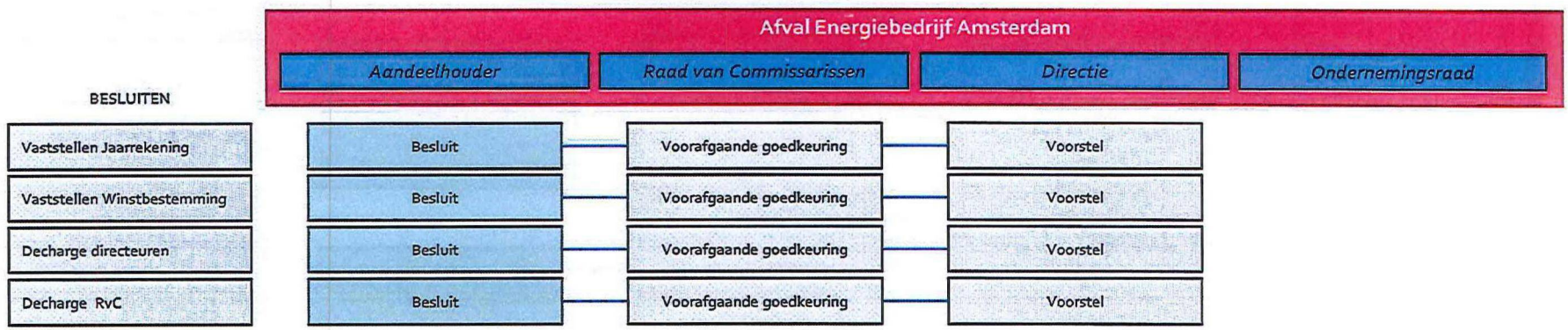
II. Analyse

Pad dat een belangrijk besluit bij AEB doorloopt – per besluit 2/3



II. Analyse

Pad dat een belangrijk besluit bij AEB doorloopt – per besluit 3/3



Deels/niet geregeld in de statuten
(*best practice* als suggestie)

II. Analyse

Processen – Conclusies - 1

- De formele besluitvormingsprocessen zoals die zijn vastgelegd in de statuten van AEB en de gemeente Amsterdam kunnen op punten worden verbeterd.
- Het proces in de statuten zou op onderdelen moeten worden aangevuld. Ook moeten de geldende termijnen zodanig op elkaar worden afgestemd dat er voor iedere stap voldoende tijd is.
- Wat opvalt is dat de besluitvormingsgrens waarboven een besluit aan de aandeelhouder moet worden voorgelegd vrij rudimentair is. Die ligt nu op een grens van rechtshandelingen met een waarde van boven de €10 miljoen. Er zijn tegenwoordig vormen beschikbaar, waarin specifieker wordt gekeken naar het risico dat de onderneming loopt met een investering. Daarbij wordt gekeken of een investering branchevreemd is en in welke regio deze plaatsvindt. Ook kan onderscheid worden gemaakt tussen investeringen die wel of niet zijn opgenomen in het meerjarig strategische plan.

II. Analyse

Processen – Conclusies - 2

- Aan de gemeentezijde valt op dat de gemeente alle transitie-investeringen naar de raad brengt voor wensen en bedenkingen. Dit zorgt voor een stevig langer proces voor dergelijke investeringen en voor dito inzet aan de kant van AEB, TRD als adviseur op de aandeelhouderskant van de gemeente en de beleidsdirecties. Die aandacht is niet onbeperkt en gaat dus ergens anders af. Ook is er een risico dat de doorlooptijd van een besluit de slagvaardigheid van AEB raakt om investeringen te realiseren.
- Het voorleggen van specifieke investeringen aan de raad is ook een extra belasting op de raad zelf. Qua tijd, en wellicht ook qua normale verantwoordelijkheidsverdeling tussen het college en de raad. In een gebruikelijke situatie wordt beleid vooraf voorgelegd aan de raad, terwijl over de uitvoering daarvan achteraf verantwoording wordt afgelegd.
- Hoewel deelnemingen nog iets meer op afstand staan, wordt dit bij de andere grote deelnemingen vertaald in dat de langjarige (4 in de regel) strategie van de deelneming voor wensen en bedenkingen aan de raad wordt voorgelegd en over genomen aandeelhoudersbesluiten bij investeringen achteraf verantwoording wordt afgelegd.

II. Analyse

Overlegstructuur gemeente Amsterdam en AEB

- In de volgende sheets is inzichtelijk gemaakt welke vastgelegde overlegstructuren er zijn tussen de gemeente en AEB.
- Deze overlegstructuren moeten borgen dat men in de verschillende rollen in gesprek is en blijft en men van elkaar weet wat er speelt of gaat spelen. Het is daarbij van belang dat er geen onnodige rolvermenging plaatsvindt en in gevallen waar dit niet te voorkomen is, dat men zich er van bewust is en rekenschap van geeft.

II. Analyse

Overlegstructuur gemeente Amsterdam en AEB

Onderdeel	Overlegvorm	Relatie	Wie namens de gemeente	Freq.	Doel
Strategisch bestuurlijk	Aandeelhouders-vergadering	Relatie aandeelhouder	Wethouder deelnemingen en ambtelijke ondersteuning (DMC)	2x/jr	Formeel overleg, waarin directie en RvC verantwoording afleggen richting aandeelhouder
	Accountteam (voorbereidend)		Ambtelijk: DMC deelnemingen en rve duurzaamheid (afval, energie en circulair)	2x/jr	Afstemmen tussen de twee lijnen: beleidsinhoudelijk, governance en finance. Mogelijke aandachtspunten voor opdrachtgeversoverleg / aandeelhoudersvergadering worden meegegeven.
	Aandeelhouders-commissie (voorbereidend)		Ambtelijk: DMC deelnemingen	4x/jr	- Voorbespreken komende aandeelhoudersvergadering - Bespreken kwartaal-/jaarstukken - bespreken relevante onderwerpen mbt governance (belonings/dividendbeleid/benoemingen)
	Opdrachtgevers-overleg	Relatie opdrachtgever	Wethouder duurzaamheid en ambtelijke ondersteuning rve duurzaamheid: Programmamanager afval	2x/jr	Bespreken uitvoering opdracht: - Voortgang beleidsdoelen; - Voortgang uitvoering contract - Voortgang transitie - Geschilpunten
Strategisch ambtelijk	Strategisch overleg		Programmamanager afval, strategisch adviseurs (afval, energie, circulaire economie)	4x/j	Elkaar uitdagen en inspireren om ervoor te zorgen dat de doelen uit het uitvoeringsplan afval gerealiseerd worden en AEB transformeert in een grondstoffenbedrijf. Uitkomsten zijn input voor opdrachtgeversoverleg. Onderwerpen van gesprek: - Kwartaalrapportages AEB Amsterdam, prestaties - Aankomende investeringsbesluiten - Innovatieprogramma - Strategische visie 2025 AEB - Eventuele nog te maken keuzes uit Uitvoeringsplan Afval
	Overleg DVO's		Programmamanager afval, strategisch adviseur(s) afval	Alleen in 2017; regulier	Gezamenlijk afspraken maken in dienstverleningsovereenkomsten (DVO's): - Rechten en plichten over en weer - Geldende voorwaarden - Toe te passen tarieven - Prestatie afspraken - Verdienmodel
Tactisch/Operationeel	Tactisch operationeel overleg		Programmamanager afval, strategisch adviseur afval, rayonmanager	4x/j	Afstemmen uitvoering overeenkomsten, implementatie businesscases en uitvoering Uitvoeringsplan Afval. Onderwerpen van gesprek: - Voortgang taakuitvoering DVO's - Begroting, Jaarplan recyclepunten en exploitatie/jaarverslag recyclepunten - Knelpunten: bijvoorbeeld reduceren wachttijden - Kwartaalrapportages: hoeveelheid verschillende afvalstromen, nedvang vergoedingen.
	MT Operations		Programmamanager afval, kwartiermaker directie Afval en Grondstoffen, 3 rayonmanagers	4x/j	Afstemming Inzameling Amsterdam en AEB; dit overleg is in de plaats gekomen van HORA per 1-1-2017

NB: Zoals vastgesteld in de staven van wethouders Duurzaamheid en Deelnemingen van april 2017.

II. Analyse

Overlegstructuur gemeente Amsterdam en AEB - Conclusies

- Naast de formeel vastgestelde overleggen vinden er nog andere overleggen plaats. Zo vinden er zeer geregeld gesprekken plaats ambtelijk, zijn er staven Deelnemingen en Duurzaamheid, zijn er dubbele wethouders, gesprekken tussen de directie, rvc en wethouder Deelnemingen.
- Wat opvalt is dat de werkwijze tussen de verschillende directies van de gemeente alleen op een basisniveau is vastgelegd. Periodieke bespreking van de werkwijze en of de overlegstructuren nog aansluiten is niet organisatorisch geborgd.

II. Analyse

Uitkomsten interviews - 1

- In de volgende sheets is zijn de uitkomsten van de interviews inzichtelijk gemaakt.
- Er zijn interviews gehouden met diverse actoren bij AEB en de gemeente. Bij AEB zijn apart van elkaar geïnterviewd: de raad van commissarissen, de directie en de bestuurssecretaris als primair contactpersoon van de gemeente. Bij de gemeente zijn geïnterviewd: voormalig dossierhouder AEB bij afdeling Deelnemingen en de bij AEB betrokken medewerkers bij Treasury, bij Afval en Grondstoffen io en Ruimte en Duurzaamheid.
- De interviews zijn gehouden door de twee dossierhouders AEB bij de afdeling Treasury, Risk en Deelnemingen (dus anderen dan de geïnterviewde voormalig dossierhouder).
- De interviews zijn gestructureerd langs de volgende vragen:
  - Wat is vanuit jouw positie belangrijk ten aanzien van een besluitvormingsproces? Qua inhoud/vorm/proces.
  - Welke producten werk je aan bij een belangrijke (investerings-)beslissing? Van wie/wat ben je daarbij waarvoor afhankelijk en waar/wanneer in het proces?
  - Hoe ziet vanuit jouw positie het ideale proces eruit?
  - Welke voorwaarden moeten daarvoor worden geschapen? Welke knelpunten ervaar je in het huidige proces? Wat moet er concreet gebeuren?
- Aan de geïnterviewden zijn de samengenomen uitkomsten uit de interviews voorgelegd ter verificatie. Daar waar er een afwijkende visie/ mening was over de uitkomsten, is dit in het rapport aangegeven. Hier bleek geen/wel sprake van.

II. Analyse

Uitkomsten interviews - 2

- In de volgende sheets treft u achtereenvolgend aan:
- Het beeld dat de geïnterviewden hebben van de eigen rol in het proces, met daarnaast het beeld dat anderen hebben van die rol. Hiermee is geïdentificeerd wat daarin het gezamenlijke beeld is en waar verschil van inzicht over is.
- Het ideaalbeeld dat de geïnterviewden hebben van de invulling van de rollen en het proces en daarnaast wat de voorwaarden zijn in de visie van de geïnterviewden op dat ideaalbeeld te kunnen bereiken.
- De verschillende ideaalbeelden zijn vervolgens tezamen genomen om te komen tot een aanzet tot een gezamenlijk ideaalbeeld.
- Dit is ook gedaan voor de voorwaarden om de verschillende ideaalbeelden te bereiken.
- De door de geïnterviewden genoemde knelpunten en geschetste maatregelen die de knelpunten kunnen oplossen, zijn in de volgende sheet gepresenteerd.

II. Analyse

Uitkomsten interviews – Beeld van eigen rol en andermans beeld- 1

	Rol volgens eigen beeld	Rol in beeld van anderen
AEB	Tot de persoon herleidbare onder vertrouwelijkheid verstrekte informatie Het verstrekken hiervan tast de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer aan en/of leidt tot onevenredige benadeling van bij de aangelegenheid betrokken natuurlijke personen of rechtspersonen dan wel van derden.	
DMC Deelnemingen		

II. Analyse

Uitkomsten interviews – Beeld van eigen rol en andermans beeld - 2

	Rol volgens eigen beeld	Rol in beeld van anderen
DMC Treasury	Tot de persoon herleidbare onder vertrouwelijkheid verstrekte informatie Het verstrekken hiervan tast de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer aan en/of leidt tot onevenredige benadeling van bij de aangelegenheid betrokken natuurlijke personen of rechtspersonen dan wel van derden.	
Duurzaamheid / Afval en Grondstoffen		

II. Analyse

Uitkomsten interviews – Ideaalbeeld en voorwaarden

	Ideaalbeeld	Voorwaarden
AEB *Bestuur & Toezicht*	Tot de persoon herleidbare onder vertrouwelijkheid verstrekte informatie Het verstrekken hiervan tast de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer aan en/of leidt tot onevenredige benadeling van bij de aangelegenheid betrokken natuurlijke personen of rechtspersonen dan wel van derden.	

II. Analyse

Uitkomsten interviews – Ideaalbeeld en voorwaarden

	Ideaalbeeld	Voorwaarden
DMC Deelnemingen *Aandeelhouder*	Tot de persoon herleidbare onder vertrouwelijkheid verstrekte informatie Het verstrekken hiervan tast de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer aan en/of leidt tot onevenredige benadeling van bij de aangelegenheid betrokken natuurlijke personen of rechtspersonen dan wel van derden.	
DMC Treasury *Kredietverstrekker*		

II. Analyse

Uitkomsten interviews – Ideaalbeeld en voorwaarden

	Ideaalbeeld	Voorwaarden
Duurzaamheid / Grondstoffen io *Beleidsmaker & Klant*	Tot de persoon herleidbare onder vertrouwelijkheid verstrekte informatie Het verstrekken hiervan tast de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer aan en/of leidt tot onevenredige benadeling van bij de aangelegenheid betrokken natuurlijke personen of rechtspersonen dan wel van derden.	

II. Analyse

Uitkomsten interviews – Fusie van de ideaalbeelden

Gezamenlijk doel
In het ideaalbeeld gaat de transitie zo snel, efficiënt en effectief als mogelijk. Dus wanneer het technisch en economisch mogelijk is de ladder van Lansink op. De structurering van de wereld dient dit doel.

Goede verdeling en invulling rollen en verantwoordelijkheden
- Idealiter klopt de structurering van de gemeente en onderneming en de onderlinge relaties met wat nodig is in de verschillende rollen. De verdeling van de verantwoordelijkheden sluit daarbij aan.
- Eenieder vult de gegeven of toebedeelde rol goed in en blijft daarbinnen.

Rollen en verantwoordelijkheden:

Directie AEB
De directie kan ondernemen, omdat de rvc en aandeelhouder het vertrouwen hebben dat de directie uitvoert wat is afgesproken. Het primaat voor het opstellen van het ondernemingsbeleid ligt bij de directie.

Raad van commissarissen AEB
De raad van commissarissen houdt toezicht op de goede taakuitoefening door de directie. En krijgt daarvoor de ruimte van de aandeelhouder.

Aandeelhouder AEB
De aandeelhouder stuurt op hoofdlijnen en richting van de onderneming, daarvoor krijgt de aandeelhouder de informatie die ze nodig heeft. Dit ondersteunt het gegeven vertrouwen aan de directie en raad van commissarissen.

Gemeente als klant, AEB als leverancier
De gemeente is voor bepaalde zaken en diensten klant van AEB. De relatie ligt vast in een of meer privaatrechtelijke overeenkomsten die de uitkomst zijn van onderhandelingen. Dit is een horizontale relatie, waarin beide partijen elkaar niet iets kunnen opleggen. Beide zijn in de basis (los van staande afspraken) ook vrij niet voor elkaar te kiezen.

Gemeente als kredietverstrekker van AEB
AEB leent bij de gemeente. De relatie ligt vast in een of meer privaatrechtelijke overeenkomsten die de uitkomst zijn van onderhandelingen. Ook dit is een horizontale relatie, waarin beide partijen elkaar niet iets kunnen opleggen. Beide zijn in de basis (los van staande afspraken) ook vrij niet voor elkaar te kiezen.

Gemeente als beleidsmaker, AEB als partner
De gemeente heeft zijn eigen beleid. De gemeente als beleidsmaker kiest welke middelen worden ingezet om beleidsdoelen te realiseren. Als beleidsmaker heeft de gemeente kennis nodig. Voor bepaalde gebieden is AEB een belangrijke kennispartner.

Informatie en transparantie
Er is een actueel en goed beeld van: de technologische ontwikkelingen; de markt voor en wat Amsterdam produceert aan afval grondstoffen, energie en uitstoot; de hele (levens)cyclus van (Amsterdamse) afval en grondstoffen; en elkaars problemen en mogelijke oplossingen in de verschillende stappen in de cyclus.

Ideaalbeeld proces
De onderlinge processen zijn effectief en efficiënt. Er zijn geen verrassingen. Er is voldoende tijd voor analyse en om af te stemmen tussen en binnen partijen.

II. Analyse

Uitkomsten interviews – Voorwaarden om de ideaalbeelden te bereiken

Begrip van en voor elkaars positie
Men heeft goed begrip van en voor elkaars situatie en wat daarin belangrijk is.

Middel AEB versus onderneming AEB
- Onderkenning dat AEB voor de gemeente een middel is, dus niet het middel, om bepaalde beleidsdoelen te realiseren. De gemeente kan dus ook andere middelen inzetten en/of AEB niet inzetten als middel.
- AEB kan op zijn beurt ook dingen niet doen die wel in het gemeentelijke beleid staan. En andersom dingen wel doen die niet in het gemeentelijke beleid staan. Voorwaarde voor instemming van de aandeelhouder is dat dit gemeentelijke doelen niet schaadt.

Gezamenlijk doel, met begrip voor elkaars positie
- De onderneming en gemeente hebben ieder een eigen strategie en die is bekend. Beide hebben daarin beleidsvrijheid. Ze hebben een andere scope, werkelijkheid en dynamiek.
- Doordat de gemeente 100% aandeelhouder is van AEB, is de hoofdlijn en richting van de strategie van AEB bij vaststelling conform die van de gemeente.
- Er is een gemeentelijke lijn: de strategie is intern consistent en het is duidelijk waar de gemeente voor kiest als er een keuze is.
- Het is duidelijkheid hoe en waarvoor wel/niet het middel aandeelhouderschap in AEB wordt ingezet om het gemeentelijk beleid te realiseren.

Rol en verantwoordelijkhedenverdeling
Gezamenlijk beeld / goede invulling / vertrouwen
- Voorwaarde om binnen de gegeven rollen en verantwoordelijkheden te blijven is dat daar een gezamenlijk beeld van is. En dat er vertrouwen is dat iedereen zijn/haar rol goed invult en er op kan vertrouwen dat anderen dat ook doen.
- De basisregels moeten daarvoor worden vastgelegd conform het gezamenlijke beeld en er moet regelmatig gecheckt worden of aanpassing nodig is.
- Om een rol goed te kunnen vervullen moet je ook begrip hebben en houden van en voor de andere rollen, van elkaars situatie en wat daarin belangrijk is.

Proces
Consistentie/voorspelbaarheid/transparantie
- De verwachte producten, het te volgen proces en de onderlinge verwachtingen zijn zo vroeg mogelijk over een weer duidelijk.
- Er is eigenaarschap.
- Er is een zo standaard mogelijk proces, waar het kan wordt gewerkt met standaard producten en rapportages.
- Als het nodig is moet beargumenteerd kunnen worden afgeweken van de standaard. Dat gaat in overleg.
- De verschillende stappen worden goed gedocumenteerd.
- In de informatiestromen wordt goed rekening gehouden met elkaars behoeften.

Informatie
- De gemeente en AEB delen actief informatie.
- De informatiedeling is functioneel en er op gericht een beter gezamenlijk begrip te hebben van onder andere:
  - De kansen die er liggen (gaat de klant hier voor betalen? Wie kan dit leveren?);
  - de technologische ontwikkelingen;
  - de markt voor en wat Amsterdam produceert aan afval grondstoffen, energie en uitstoot;
  - de (levens)cyclus van (Amsterdams) afval en grondstoffen, en;
  - elkaars problemen en mogelijke oplossingen in de verschillende stappen in de cyclus (o.a. operationeel);
- Men onderkent dat niet alle informatie gedeeld kan en moet worden, omdat die bijvoorbeeld concurrentiegevoelig is.
- Het college heeft een informatieplicht aan de raad heeft soms een exceptionele informatiebehoefte. Dit erkent AEB en faciliteert die behoefte waar dat redelijkerwijs kan.

II. Analyse

Uitkomsten interviews – Knelpunten en oplossingsrichtingen

Knelpunt
- Het begrip van en voor elkaars situatie en wat daarin belangrijk is niet optimaal.

Knelpunt
- De onderlinge verwachtingen matchen niet.

Knelpunt
- De rolverdeling is niet goed gedefinieerd

Knelpunt
- De zwaarte van het besluitvormingsproces remt ontwikkeling af en kost veel aandacht

Knelpunt
- Wat de gemeente wil is niet altijd duidelijk en de uitleg verschilt van persoon tot persoon.

Knelpunt
- Kennis is versnipperd.

Maatregel
- Leg het gezamenlijk beeld van de rollen en verantwoordelijkheden correct vast in de statuten van AEB en andere documenten of structuren. Bij AEB, tussen AEB en de gemeente en bij de gemeente intern.

Maatregel
- Spreek periodiek over de rolverdeling, de hoofdlijnen en richting van het beleid om na te gaan of die nog gedeeld wordt of aangepast moet worden of aanvulling behoeft.

Maatregel
- Het besluitvormingsproces moet aansluiten bij de rollen en verantwoordelijkheden en niet te licht of zwaar worden ingericht.

Maatregel
- Bezoek elkaar en spreek elkaar geregeld om elkaars wereld te (blijven) begrijpen en om het onderlinge vertrouwen te versterken op persoonsniveau.

Maatregel
- AEB moet de bestaande operatie goed op orde krijgen (het verscherpt toezicht van de Omgevingsdienst is een uiting van dat het nog niet op orde is).

Maatregel
- AEB moet werken aan zijn zichtbaarheid en het verkopen van behaalde resultaten, waarbij ook verwachtingenmanagement belangrijk is. Het verhaal van de transitie is er een waarin tijd en timing cruciaal zijn: het is een aaneenschakeling van steeds betere tussenoplossingen richting een ideaalbeeld. AEB moet daar meer nadrukkelijk partijen in meenemen.

Maatregel
- Kom tot een eenduidig en kenbaar gemeentelijk beleid en borg een eenduidige lijn naar buiten.

II. Analyse

Uitkomsten interviews - Conclusies

- Wat opvalt uit de interviews is dat er over veel zaken een breed gedragen consensus is. Zeker op het niveau van ideaalsituatie en ervaren knelpunten vindt men elkaar eigenlijk goed.
- Waar aan gewerkt moet worden is het begrijpen van elkaars wereld. Dat moet vervolgens zowel op papier als organisatorisch goed geborgd worden. Zeker wanneer de wereld snel verandert zoals het geval is rond AEB, is het belangrijk periodiek na te gaan of de rolverdeling, de hoofdlijnen en richting van het beleid nog worden gedeeld of moeten worden aangepast of aangevuld. Dat is nu niet geborgd. Dat dit moet gebeuren is men het wel weer over eens.
- Ook is het belangrijk dat hierbij te onderkennen dat AEB geen onderdeel meer is van de gemeente, maar de vorm heeft van een onderneming waar de gemeente aandeelhouder en klant van is. De vorm ligt niet vast, wat wel vastligt zijn de beperkingen die de vorm met zich meebrengt. Dit betekent dat de gemeente als aandeelhouder alleen kan sturen bij de vaststelling van de strategie van AEB en bij grote investeringen en niet het beleid bepaalt van AEB. Dat doet de directie van AEB. Anderzijds kan de gemeente als klant van AEB er ook voor kiezen ook andere leveranciers te overwegen.

II. Analyse

Uitkomsten Rekenkameronderzoek – Aanbevelingen

- Ongeveer gelijktijdig met het uitvoeren van de bestuursopdracht heeft de Rekenkamerkamer onderzoek gedaan naar hoeverre de gemeente voldoende (bestuurlijk en financieel) grip heeft op Westpoort Warmte B.V. De conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek heeft de Rekenkamer gepresenteerd in zijn rapport 'Grip op Warmte'.
- Het was ten tijde van de bestuursopdracht bekend bij de gemeente dat de Rekenkamer dit onderzoek zou gaan doen. Er is rekening gehouden bij de planning van het onderzoek met de toen ingeschatte planning van het Rekenkameronderzoek, zodat in de bestuursopdrachten de eventuele aanbevelingen van de Rekenkamer en de naar aanleiding daarvan door de raad meegegeven zaken meegenomen zouden kunnen worden.
- De Rekenkamer heeft het onderzoek op 21 november 2018 gepubliceerd, met daarbij de bestuurlijke reactie van het college. Op 12 december 2018 is het onderwerp in de raadscommissie Ruimtelijke Ordening behandeld en op 19 december in de raad.
- De aanbevelingen zijn onverkort overgenomen door het college.
- In de volgende sheets zijn de geschetste maatregelen op de knelpunten bij AEB op te lossen aangescherpt naar aanleiding van de bevindingen en aanbevelingen van de Rekenkamer.

II. Analyse

Uitkomsten Rekenkameronderzoek – Vertaling in oplossingsrichtingen

Aanbeveling RK
Breng de huidige constructie (inclusief de keuzes en afwegingen die hieraan ten grondslag lagen) helder in kaart informeer daarover de raad.

Aanbeveling RK
Vertaal informatie in organisatorische kennis.

Aanbeveling RK
Zorg dat de raad in positie is.

Aanbeveling RK
Zorg voor heldere verantwoordelijkheden en voor coördinatie en samenwerking.

Maatregel
- Pas de huidige constructie aan waar deze knelt of anderszins niet goed functioneert. Zorg daarbij altijd voor heldere verantwoordelijkheden en borging van coördinatie en samenwerking

Maatregel
- Laat het besluitvormingsproces aansluiten bij de rollen en verantwoordelijkheden en zorg dat het besluitvormingsproces niet te licht of zwaar worden ingericht. Zorg hierbij dat de raad in positie komt.

Maatregel
- Leg de huidige constructie (binnen AEB, binnen de gemeente en de onderlinge verbanden) correct vast in de statuten van AEB en andere documenten en structuren, inclusief het gezamenlijk beeld van de rollen en verantwoordelijkheden. Maak daarbij de keuzes en afwegingen die hieraan ten grondslag liggen inzichtelijk.

Maatregel
- Spreek periodiek binnen de gemeente en met AEB over de huidige constructie en rolverdeling, de hoofdlijnen en richting van het beleid om na te gaan of die nog gedeeld wordt of aangepast moet worden of aanvulling behoeft.

Maatregel
- Bezoek elkaar en spreek elkaar geregeld om elkaars wereld te (blijven) begrijpen en om het onderlinge vertrouwen te versterken op persoonsniveau.

Maatregel
- Kom tot een eenduidig en kenbaar gemeentelijk beleid en borg een eenduidige lijn naar buiten. Laat je daar op afrekenen.

Maatregel
- Zorg dat AEB de bestaande operatie goed op orde krijgt (het verscherpt toezicht van de Omgevingsdienst is een uiting van dat het nog niet op orde is).

Maatregel
- Ondersteun AEB in het werken aan zijn zichtbaarheid en het verkopen van behaalde resultaten, zorg daarbij voor voldoende verwachtingenmanagement. Het verhaal van de transitie is er een waarin tijd en timing cruciaal zijn: het is een aaneenschakeling van steeds betere tussenoplossingen richting een ideaalbeeld.

Aanbevelingen

III. Aanbevelingen

Concretisering in maatregelen

- De oplossingsrichtingen zijn in concrete maatregelen te vatten. Hieronder zijn ze opgesomd, ze zijn vervolgens per maatregel verder toegelicht in de opvolgende pagina's.

1. MAATREGEL 1: Leg de basisverhoudingen binnen AEB, waaronder die met de gemeente als aandeelhouder correct vast in de statuten van AEB. Het gaat dan om de afbakening van de rollen & verantwoordelijkheden en proces van besluitvorming tussen en bij AEB en de gemeente als aandeelhouder. Zorg dat besluitvorming op het juiste niveau plaatsvindt (niet te licht of zwaar wordt ingericht).
2. MAATREGEL 2: Kom tot een samenwerkingsmemorandum tussen AEB en de gemeente, waarin op operationeel niveau is vastgelegd wat de verhoudingen betekenen voor de werkwijze tussen AEB en de gemeente in zijn verschillende rollen. Neem daar ook vaste momenten van reflectie op elkaar werk en de samenwerking in op.
3. MAATREGEL 3: Actualiseer de vastlegging van de ambtelijke rolverdeling en verantwoordelijkheden met betrekking tot AEB binnen de gemeente. Maak die transparant en richt die zo in dat het proces robuust is en er periodiek kritische reflectie plaatsvindt op de inrichting.
4. MAATREGEL 4: Kom tot een eenduidig en kenbaar gemeentelijk beleid en borg een eenduidige lijn naar buiten.

III. Aanbevelingen

Uitwerking maatregel 1

- MAATREGEL 1: Leg de basisverhoudingen binnen AEB, waaronder die met de gemeente als aandeelhouder correct vast in de statuten van AEB. Het gaat dan om de afbakening van de rollen & verantwoordelijkheden en proces van besluitvorming tussen en bij AEB en de gemeente als aandeelhouder. Zorg dat besluitvorming op het juiste niveau plaatsvindt (niet te licht of zwaar wordt ingericht).

- DOEL & TERMIJN: Statutenwijziging doorgevoerd Q1 2020.

- KADERS:
  - Zorg dat de termijnen kloppen en bij elkaar aansluiten.
  - Neem besluitvormingsgrenzen op die aansluiten bij de verhouding tussen directie, rvc en aandeelhouder, neem ze dus op het juiste niveau. Daarbij kan variatie in meer dan een simpele financiële grens helpen.

III. Aanbevelingen

Uitwerking maatregel 2

- MAATREGEL 2: Kom tot een samenwerkingsmemorandum tussen AEB en de, waarin op operationeel niveau is vastgelegd wat de verhoudingen betekenen voor de werkwijze tussen AEB en de gemeente in zijn verschillende rollen. Neem daar ook vaste momenten van reflectie op elkaar werk en de samenwerking in op.

- DOEL & TERMIJN: Samenwerk memorandum tussen AEB en gemeente opgesteld Q1 2020.

- KADERS:
  - Maak inzichtelijk hoe de gemeente en AEB samenwerken in een samenwerk memorandum.
  - Maak daarbij voor elkaar inzichtelijk wat de huidige structuren zijn, wat de gebruikelijke doorlooptijden zijn, welke informatie nodig is voor bepaalde zaken en andere praktische informatie.
  - Doel van het document is om de werkwijze in organisatorische kennis vast te leggen, het proces inzichtelijk te maken voor minder direct betrokken en periodieke kritische reflectie te ondersteunen. Het is expliciet een levend en geen formeel bindend document, om verjuridisering van de relatie te voorkomen.

III. Aanbevelingen

Uitwerking maatregel 3

- MAATREGEL 3: Actualiseer de vastlegging van de bestuurlijke en ambtelijke rolverdeling en verantwoordelijkheden met betrekking tot AEB binnen de gemeente. Maak die transparant en richt die zo in dat het proces robuust is en er periodiek kritische reflectie plaatsvindt op de inrichting.

- DOEL & TERMIJN: Bestuurlijke en ambtelijke rolverdeling geactualiseerd in Q4 2019.

- KADERS:
  - Vraag de raad bij het voorleggen van het vernieuwde strategisch plan van AEB voor wensen en bedenkingen om af te zien om ook individuele investeringen van AEB voor wensen en bedenkingen voorgelegd te krijgen.
  - Actualiseer de overlegkalender en bespreek deze periodiek in het accountteam AEB.