

*Rapportage uitvoering
aanbevelingen onderzoek
Rekenkamercommissie
Van grip en samenhang
'In control' bij verbonden partijen*

INHOUD	BLZ
1. INLEIDING	2
2. DOEL EN CONCLUSIES VAN HET ONDERZOEK GRIP EN SAMENHANG 'IN CONTROL' BIJ VERBONDEN PARTIJEN	2
3. AANBEVELINGEN UIT HET ONDERZOEK VERBONDEN PARTIJEN	4
4. RESULTATEN EN TUSSENSTAND	4
5. OPVOLGING VAN DE AANBEVELINGEN	6
6. CONCLUSIES NAZORGTRAJECT	8
7. BIJLAGEN	9
BIJLAGE 1: ONDERZOEKSOPZET	
BIJLAGE 2: KOMPAS	
BIJLAGE 3: BESTUURLIJKE REACTIE	
BIJLAGE 4: HANDREIKING	
BIJLAGE 5: PRESENTATIE THEMABIJEENKOMST AB	
BIJLAGE 6: BESTUURLIJKE REACTIE	

1. INLEIDING

De *rekenkamercommissie Brabantse Delta* voert circa twee jaar na de aanbidding van een onderzoeksrapport aan het algemeen bestuur een zogenoemd *nazorgonderzoek* uit. Doel van dit onderzoek is vast te stellen op welke wijze het dagelijks bestuur opvolging heeft gegeven aan de aanbevelingen die door de rekenkamercommissie zijn geformuleerd. Dat uiteraard in het licht van de behandeling van de rapporten door het algemeen bestuur.

In de vergadering van het algemeen bestuur van 17 september 2014 presenteerde de rekenkamercommissie het rapport *Van grip en samenhang 'In control' bij verbonden partijen* (verder aan te halen als "**Verbonden Partijen**") aan het algemeen bestuur van het waterschap Brabantse Delta.

2. DOEL EN CONCLUSIES VAN HET ONDERZOEK GRIP EN SAMENHANG "IN CONTROL" BIJ VERBONDEN PARTIJEN

De rekenkamercommissie streefde met dit onderzoek de volgende doelstellingen na:

- inzicht bieden in de mate waarin de werkwijze van het waterschap Brabantse Delta toereikend is om 'in control' te zijn bij haar verbonden partijen;
- het op basis van dit onderzoek doen van aanbevelingen aan het algemeen bestuur ter verbetering van de werkwijze van het waterschap.

Deze doelstellingen zijn vertaald in de volgende centrale onderzoeksvraag:

"Is de huidige werkwijze van het waterschap Brabantse Delta toereikend om 'in control' te zijn bij haar verbonden partijen?"

Ten behoeve van de beantwoording van de centrale vraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

Beleid

1. Zijn er kaders/richtlijnen voor de inhoud en keuzes voor verbonden partijen?

Werkwijze

2. Op welke wijze geeft het waterschap (AB, DB en ambtelijk apparaat) sturing aan de verbonden partijen?
3. Op welke wijze beheert het waterschap (AB, DB en ambtelijk apparaat) de relatie met de verbonden partijen?
4. Hoe geeft het waterschap invulling aan het toezicht op de verbonden partijen?
5. Hoe heeft het waterschap de kwaliteit van de verantwoording door de verbonden partijen geborgd?

Inzicht algemeen bestuur

6. Heeft het algemeen bestuur voldoende inzicht in de mate waarin deelname aan een verbonden partij leidt tot de beoogde resultaten.

Verbonden partijen.

Alle verbonden partijen (dat wil zeggen, zowel bestuursrechtelijk –bijvoorbeeld gemeenschappelijke regelingen- als privaatrechtelijk –bijvoorbeeld stichtingen of als houder van aandelen-) zijn geïnventariseerd. Dat leidde tot 10 verbonden partijen.

Vervolgens is gekeken naar welke ambities het waterschap heeft en welke algemene afspraken er zijn over het sturen, beheren, toezicht houden en verantwoording van verbonden partijen. Welke samenwerking beogen Algemeen Bestuur, Dagelijks Bestuur en ambtelijke organisatie daarin? Vervolgens richtte het onderzoek zich op de praktijk. In casestudies is de relatie

met drie verbonden partijen beoordeeld, waarbij de rekenkamercommissie voor deze casestudies de volgende drie verbonden partijen heeft geselecteerd:

1. Gemeenschappelijke Regeling Belastingssamenwerking West-Brabant;
2. Gemeenschappelijke Regeling Aquon
3. NV Slibverwerking Noord Brabant.

Het Kompas

Bij de aanbieding van het rapport “Verbonden Partijen” is, in afwijking van wat regulier gepresenteerd wordt, een “kompas” (zie daarvoor bijlage 2) aangeboden waarin onder andere conclusies en aanbevelingen zijn opgenomen.

De vier conclusies waren als volgt:

1. *Scherp op afspraken per verbonden partij*

Brabantse Delta is scherp op de afspraken die het per verbonden partij heeft gemaakt. Dit geldt op alle niveaus: organisatie, DB en AB. In de onderzochte cases wordt goed contact onderhouden en formele momenten worden aangegrepen om toe te zien op de realisatie van afspraken in business cases. Door de jaren heen is hierin een doorlopende lijn te zien, van ambtelijke adviezen tot aan de zienswijzen van het AB: steeds wordt de relatie gelegd met oorspronkelijke afspraken en opmerkingen die Brabantse Delta eerder maakte richting samenwerkingsverband. Waar de Paragraaf verbonden partijen in de begroting van Brabantse Delta eerder onvoldoende inzicht gaf om als AB op doelrealisatie te sturen, is dit sinds 2014 wel het geval. Dit door het opnemen van de business cases en de stand van zaken ten opzichte daarvan.

2. *Weinig strategische sturing op meerwaarde*

Brabantse Delta stuurt op afspraken per verbonden partij, maar hoe kwamen ze tot stand? Waarom werkt Brabantse Delta samen en kiest ze voor een bepaalde vorm? Het ontbreekt aan een strategisch kader om zo’n afweging goed te maken en op het geheel van samenwerkingen toe te zien. Zo’n afwegingskader vat ten eerste samen welke ambities het waterschap heeft en welke vraagstukken daarin het belangrijkste zijn. Ten tweede beredeneert zo’n kader in het licht van de eigen kwaliteiten en kwetsbaarheden op welke van die ambities het waterschap samenwerking wenst. Ten slotte helpt een dergelijk kader om op basis van de voorgaande twee punten – dus op basis van inhoudelijke meerwaarde – te bepalen welke vorm van samenwerking gewenst is en welk arrangement van sturen, beheren, toezicht houden en verantwoording daarbij past. Een dergelijke werkwijze stelt het AB in staat om meer samenhangend, proactief en geprioriteerd (zie ook hieronder) op de inhoudelijke meerwaarde van alle verbonden partijen te sturen.

3. *Meer oog voor risico’s gevraagd*

De mate waarin, en de manier waarop, het AB nu zicht heeft op risico’s van deelname, verschilt per verbonden partij. Bij de ene partij is dat inzicht beter dan bij andere partijen, omdat Brabantse Delta in de Paragraaf verbonden partijen niet één manier hanteert om naar risico’s te kijken. In de praktijk heeft het AB vooral zicht op risico’s van verbonden partijen waar al zaken spelen, terwijl de risico’s van partijen waar nu ‘toevallig’ niets aan de hand is, minder op het netvlies staan. Het toezicht op risico’s vanuit het AB is hierdoor reactief.

Het verdient aanbeveling om de Paragraaf verbonden partijen – die de afgelopen jaren qua inzicht in doelrealisatie een flinke verbetering heeft gemaakt – ook op dit punt te verbeteren. Dit betekent dat risico’s bij verbonden partijen op eenduidige wijze voor alle verbonden partijen in kaart worden gebracht. Om dit werk niet zelf te hoeven doen, kan Brabantse Delta zo nodig aanvullende eisen stellen aan de p&c-stukken van de afzonderlijke verbonden partijen. Deze informatie kan ze dan gebruiken voor een heldere vertaling in de eigen Paragraaf verbonden partijen, toegesneden op de wensen van het AB.

4. *Aandacht voor verbonden partijen prioriteren*

Als AB grip houden, betekent ook aandacht verdelen. Op dit moment gebeurt dat, maar reactief: de ene verbonden partij krijgt meer aandacht dan de andere omdat er daar al meer 'aan de hand' is. Het AB heeft geen eigen inschatting gemaakt waarin het op basis van inhoudelijke meerwaarde en risico's zelf afweegt welke informatie bij welk type verbonden partij nodig is om zijn rol goed te kunnen vervullen.

3. AANBEVELINGEN UIT HET ONDERZOEK VERBONDEN PARTIJEN

Op het voornoemde Kompas zijn 7 aanbevelingen aangegeven:

1. Adresseer als AB de wijze waarop de begroting van Aquon nu tot stand komt, met name ten aanzien van de meetvraag. De werkwijze met een eerste uitvraag in maart en een definitieve 'offerte' in november – terwijl de begroting daartussen wordt vastgesteld – maakt het toezicht intransparant. Het risico is dat Brabantse Delta met begrotingswijzigingen of nabetalings wordt geconfronteerd, terwijl dit het reguliere werk van Aquon betreft. Dwing bij Aquon af dat verantwoording hierover transparanter wordt.
2. Zorg naast de opdrachtgeversrol voor voldoende aandacht voor de eigenaarsrol. Dit kan door vanuit Brabantse Delta meer (systeem)eisen te stellen aan bedrijfsvoering en de standaardisatie van dienstverlening.
3. Veranker strategische sturing in het ambtelijk contact met BWB. De regiegroep steekt operationeel in, terwijl Brabantse Delta behoefte lijkt te hebben aan strategische sturing. Bezie in hoeverre dit binnen de regiegroep een plaats kan krijgen of dat een andere vorm van overleg gewenst is om als waterschap invloed op BWB te hebben.
4. Verschaf richting AB meer duidelijkheid over de business case van SNB. Van Aquon en BWB zijn deze cases inmiddels duidelijk in de Paragraaf verbonden partijen opgenomen, maar voor SNB nog niet. Dit betekent dat het voor het AB lastig is om te beoordelen in hoeverre SNB bijdraagt aan het doel dat Brabantse Delta ermee beoogt.
5. Zet de verbetering van de Paragraaf verbonden partijen voort, waar het gaat om de risico's die Brabantse Delta loopt met deelname aan SNB. Put hiervoor uit de stukken van SNB, die jaarlijks (steeds betere) risico-analyses bevatten.
6. Maak in de Paragraaf verbonden partijen duidelijker welke verschillende geldstromen er gemoeid zijn met deelname aan SNB. Onderscheid minstens kosten i.v.m. slibverwerking van kosten van investeringen die Brabantse Delta doet, maar vermeld beide.
7. Weeg als AB af in hoeverre het wenselijk is dat DB-leden van de deelnemende waterschappen de RvC van SNB vormen

4. RESULTATEN EN TUSSENSTAND

De bestuurlijke reactie naar aanleiding van het rapport is als bijlage 3 bij dit nazorgonderzoek opgenomen. In deze bestuurlijke reactie gaat het Dagelijks Bestuur in op de vier conclusies die opgenomen zijn op het voornoemde "Kompas". Daarbij hanteert het Dagelijks Bestuur ook de term aanbevelingen bij de vier conclusies. Dat is ten onrechte. De aanbevelingen (zeven stuks) waren apart opgenomen op het Kompas.

Bij de behandeling van het rapport in het Algemeen Bestuur d.d. 17 september 2014 besluit het Algemeen bestuur:

1. het Dagelijks Bestuur opdracht te geven een themabijeenkomst te organiseren om te bepalen welke informatiebehoefte van het Algemeen Bestuur bij welke verbonden partij nodig is om het Algemeen Bestuur zijn rol goed te kunnen laten vervullen;

Stand van zaken. In 2016 is door het Dagelijks Bestuur een thema avond georganiseerd voor de leden van het Algemeen Bestuur. Daarin zijn de verschillende aspecten rond verbonden partijen aan de orde geweest, waaronder de informatiebehoefte. De daarin gebruikte presentatie is als bijlage 5 bij dit rapport gevoegd. Ook is aangegeven dat jaarlijks zal worden stil gestaan bij het onderwerp verbonden partijen. Bij het schrijven van dit rapport was dit voor 2017 reeds gepland. Aan deze toezegging is derhalve voldaan.

2. het Dagelijks Bestuur de opdracht te geven om de Paragraaf verbonden partijen zodanig aan te passen, dat risico's bij verbonden partijen op eenduidige wijze voor alle verbonden partijen in kaart worden gebracht.

Stand van zaken. Aangegeven is dat dit zichtbaar geworden is in de teksten die in de verscheidene verbonden partijen in de verschillende Planning & Controlcyclus-producten zijn opgenomen. Het geheel is vormgegeven in een eenduidig gehanteerde factsheet. De rekenkamercommissie merkt daar nog over op, dat in de paragraaf verbonden partijen van de begroting 2017 aandacht wordt besteed aan de risico's. Risico's zijn echter niet bij alle verbonden partijen op eenzelfde wijze weergegeven. Als voorbeeld: bij de BWB zijn de risico's gekwantificeerd in euro's maar ontbreekt er een (korte) toelichting. Bij Aquon wordt wel een (korte) tekstuele toelichting gegeven, echter zonder kwantificering van het risico. Het heeft er derhalve de schijn dat niet geheel aan de toezegging is voldaan.

In een tussentijdse informatiebrief, behandeld in het Algemeen Bestuur van 25 februari 2015, stelt het Dagelijks Bestuur het volgende:

“Hierbij informeert het dagelijks bestuur u over het interne optimaliseringstraject verbonden partijen. Voorts is eerder, bij de behandeling van het betreffende rekenkamerrapport, toegezegd u te informeren hoe wordt omgegaan met de aanbevelingen die bij het interne optimaliseringstraject verder zijn beoordeeld. Het optimaliseringstraject gaat vooral om het meer in control brengen van de wijze waarop vanuit het waterschap in de richting van verbonden partijen wordt geacteerd. Ook de doorvertaling daarvan naar de eigen P&C-cyclus en informatievoorziening hoort daarbij. Dit geschiedt met name door de ambtelijke ondersteuning binnen het waterschap daarop beter in te richten. In aansluiting op het stuur-/procesmodel van Brabantse Delta wordt er onderscheid gemaakt tussen de aandeelhoudersrol en de klantrol van het waterschap in de verbonden partij. Er worden twee processen beschreven en gevolgd, te weten het proces “beheer aandeel verbonden partij” en het proces “klant verbonden partij”. Voorts wordt in aansluiting op dit onderscheid een splitsing gemaakt tussen de actoren in de ondersteuningsprocessen. Er is door het dagelijks bestuur een interne “Handreiking verbonden partijen” vastgesteld die als meetlat dient voor de beoordeling, uitwerking en eventuele aanpassing per verbonden partij van het gewenste stuur- en communicatieproces met betreffende verbonden partij.

De rekenkamercommissie stelde in haar onderzoeksrapport een algemeen afwegingskader voor om de inhoudelijke meerwaarde van alle nieuwe verbonden partijen te beoordelen. Wij achten een dergelijk algemeen kader in verband met het geringe aantal en de diverse aard van nieuwe verbonden partijen te algemeen en van te geringe meerwaarde. Voornoemd optimaliseringstraject voorziet in het optimaliseren van de governance ten aanzien van de bestaande en nieuwe verbonden partijen. Dat resulteert o.a. in een zodanige informatievoorziening aan het algemeen bestuur dat steeds per verbonden partij kan worden afgewogen of de oorspronkelijk bedoelde meerwaarde is/wordt bereikt. Daarnaast wordt er voor nieuwe verbonden partijen steeds een businesscase

opgesteld en is voorzien in een periodieke algemene evaluatie van de afzonderlijke verbonden partijen.

In de bestuurlijke reactie op de conclusies van de rekenkamer heeft het dagelijks bestuur het algemeen bestuur aangegeven om de suggestie om het algemeen bestuur zelf een inschatting en keuze te laten maken welke informatie ze bij welke verbonden partij wil hebben mee te nemen in het optimaliseringstraject. Voorts erkende het dagelijks bestuur dat de mate waarin en de manier waarop het algemeen bestuur zicht heeft op de risico's van (deelname aan) de verbonden partij verschilt. Bij de inrichting van de werkprocessen, informatiestromen en P&C-producten krijgen deze zaken vanaf 2015 extra aandacht.

De rekenkamercommissie heeft ook enkele praktische tips mee gegeven ten aanzien van de drie onderzochte verbonden partijen (Aquon, BWB en SNB). Voor zover deze nog niet operationeel zijn worden deze in het optimaliseringstraject meegenomen bij de inrichting (verbonden partijen algemeen) en uitvoering (specifieke verbonden partijen) van het proces "beheer aandeel verbonden partij".

Het dagelijks bestuur gaat er van uit dat met het optimaliseringstraject en de overgenomen aanbevelingen vanuit het rekenkameronderzoek de rol van het dagelijks en algemeen bestuur ten aanzien van de verbonden partijen optimaal wordt gefaciliteerd."

5. OPVOLGING VAN DE AANBEVELINGEN

Zoals hiervoor aangegeven waren er in het Kompas 7 aanbevelingen opgenomen. De stand van zaken is als volgt:

1. Adresseer als AB de wijze waarop de begroting van Aquon nu tot stand komt, met name ten aanzien van de meetvraag. De werkwijze met een eerste uitvraag in maart en een definitieve 'offerte' in november – terwijl de begroting daartussen wordt vastgesteld – maakt het toezicht intransparant. Het risico is dat Brabantse Delta met begrotingswijzigingen of nabetalingen wordt geconfronteerd, terwijl dit het reguliere werk van Aquon betreft. Dwing bij Aquon af dat verantwoording hierover transparanter wordt.

Stand van zaken: In 2016 heeft er een nieuwe strategische herijking voor Aquon plaatsgehad. Daar is ook de governance op aangepast en daarmee ook de P&C-cyclus van Aquon. Er is in dit proces ook de nodige aandacht besteed aan het afstemmen van de cycli van de deelnemende waterschappen met die van Aquon. Naar mening van het Dagelijks Bestuur kan van eenzijdig afdwingen kan echter geen sprake zijn. Dit omdat het gaat om 9 deelnemende waterschappen en Aquon en er door deze 10 partijen gezamenlijk een praktisch hanteerbare werkwijze gevonden moet worden. Wel is met de invoering van kwartaalcijfers vanaf dit jaar het financiële verloop transparanter gemaakt. De deelnemende waterschappen zien nu eerder of er binnen de begroting wordt gebleven of niet en worden niet meer achteraf verrast: transparanter en meer mogelijkheden om in control te zijn. Deze werkwijze sluit aan op de handreiking. Geconstateerd kan derhalve worden dat er de facto aan de aanbeveling wordt voldaan.

2. Zorg naast de opdrachtgeversrol voor voldoende aandacht voor de eigenaarsrol. Dit kan door vanuit Brabantse Delta meer (systeem)eisen te stellen aan bedrijfsvoering en de standaardisatie van dienstverlening.

De stand van zaken: Er is een nieuw proces verbonden partijen ontwikkeld, waarbij scherp onderscheid gemaakt wordt tussen de eigenaarskant en de opdrachtgeverskant. Bij het ontwerpen van dit proces is nadrukkelijk aansluiting gezocht bij het stuurmodel van het waterschap. Zo is er een procesmanager verbonden partijen eigenaarskant benoemd. En voor elke verbonden partij is er een procesmanager opdrachtgever. Dit proces wordt nu steeds doorlopen zodanig dat het Algemeen en

Dagelijks Bestuur tijdig kaders kan stellen of geïnformeerd wordt. Met als doel rust en voorspelbaarheid te realiseren.

Afgesproken is de nieuwe aanpak in het najaar van 2017 te evalueren.

Dit nieuwe proces met onderscheid tussen eigenaar en opdrachtgever is ook aan de orde geweest op de themabijeenkomst van het Algemeen Bestuur in mei 2016 (zie bijlage5). Daarbij lag overigens de nadruk op de bestuurlijke invloed en sturingsmogelijkheden van verbonden partijen. Tevens is aandacht geweest voor actuele ontwikkelingen bij de verbonden partijen.

Overigens lijkt het besef van onderscheid tussen eigenaar en opdrachtgever ook bij de verbonden partijen zelf langzaam door te dringen. Bij Aquon is dit het sterkst te zien in de nieuwe governance. Geconstateerd kan worden dat wordt voldaan aan de aanbeveling.

3. Veranker strategische sturing in het ambtelijk contact met BWB. De regiegroep steekt operationeel in, terwijl Brabantse Delta behoefte lijkt te hebben aan strategische sturing. Bezie in hoeverre dit binnen de regiegroep een plaats kan krijgen of dat een andere vorm van overleg gewenst is om als waterschap invloed op BWB te hebben.

De stand van zaken: Dit is geborgd door middel van diverse periodieke gesprekken en overleggen met het management van de BWB, met de secretaris-directeur van het waterschap (opdrachtgever voor het proces verbonden partijen eigenaarskant), en ook met de desbetreffende procesmanagers opdrachtgeverskant. De betrokken ambtenaren overleggen ook regelmatig met de portefeuillehouder van het waterschap die tevens bestuurder is van de BWB. Het proces dat nu is ingericht zou de strategische sturing op ambtelijk niveau moeten verbeteren. Een maatregel is genomen waarvan een positieve werking wordt verwacht. Aan de aanbeveling wordt voldaan.

4. Verschaf richting AB meer duidelijkheid over de business case van SNB. Van Aquon en BWB zijn deze cases inmiddels duidelijk in de Paragraaf verbonden partijen opgenomen, maar voor SNB nog niet. Dit betekent dat het voor het AB lastig is om te beoordelen in hoeverre SNB bijdraagt aan het doel dat Brabantse Delta ermee beoogt.

De stand van zaken: In het hoofdstuk Verbonden Partijen van de Begroting is per verbonden partij een factsheet opgenomen. Hierin wordt ook aandacht besteed aan de ontwikkelingen vanaf het laatst vastgestelde ondernemingsplan. Iedere vijf jaar wordt er bij SNB een nieuw ondernemingsplan vastgesteld in de Algemene vergadering van Aandeelhouders. Hiermee wordt voldaan aan de aanbeveling.

5. Zet de verbetering van de Paragraaf verbonden partijen voort, waar het gaat om de risico's die Brabantse Delta loopt met deelname aan SNB. Put hiervoor uit de stukken van SNB, die jaarlijks (steeds betere) risico-analyses bevatten.

De stand van zaken: zie onder 6.

6. Maak in de Paragraaf verbonden partijen duidelijker welke verschillende geldstromen er gemoeid zijn met deelname aan SNB. Onderscheid minstens kosten i.v.m. slibverwerking van kosten van investeringen die Brabantse Delta doet, maar vermeld beide.

De stand van zaken: In de factsheet SNB wordt ingegaan op het belang van het waterschap in de verbonden partij aan het begin en einde van het begrotingsjaar. Hierbij is het geplaatste aandelenkapitaal in de NV vermeld. Dit is de investering die het waterschap als aandeelhouder in de NV heeft gedaan. Daaronder wordt het aandeel van het waterschap in het (netto) begrotingstotaal weergegeven. Dit zijn de kosten van de slibverwerkingsactiviteiten. Aldus is de aanbeveling geheel opgevolgd.

7. Weeg als AB af in hoeverre het wenselijk is dat DB-leden van de deelnemende waterschappen de Raad van Commissarissen van SNB vormen

De stand van zaken: In het verleden is de samenstelling van de RvC van de SNB onderwerp van bestuurlijke (her)overweging is geweest. (Dit was in het najaar van 2011.) Er is toen een president-commissaris benoemd van buiten de waterschappen. Over die wijziging/samenstelling is nooit meer gesproken in het Algemeen Bestuur. Het is het Dagelijks Bestuur geweest dat namens het waterschap heeft ingestemd. Aan deze aanbeveling is niet voldaan.

8. CONCLUSIES NAZORGTRAJECT

Er zijn op de diverse terreinen, zowel algemeen als in het bijzonder naar verbonden partijen toe, acties ondernomen. Dit geldt voor de ambtelijke organisatie, het Dagelijks Bestuur en het Algemeen Bestuur. Dat leidt tot een algemene conclusie dat voortvarend de conclusies, aanbevelingen en gedane toezeggingen in het Algemeen Bestuur zijn opgepakt. Aandacht mag nog worden geschonken aan de benoeming van Commissarissen en de (mogelijke) rol van het Algemeen Bestuur daarin.

Bijlage 1: onderzoeksopzet

De rekenkamercommissie heeft door middel van deskresearch en gesprekken dit rapport samengesteld. Daarbij gaan dank uit voor de medewerking die volledig werd verleend.

De volgende stukken zijn geraadpleegd:

- Het oorspronkelijke rapport: Van grip en samenhang “”n control” bij verbonden partijen.
- Het Kompas behorend bij voornoemd rapport
- Notulen van de Algemene Bestuursvergadering van 17 september 2014.
- Tussentijdse rapportage van het Dagelijks Bestuur behandeld in de vergadering van het Algemeen Bestuur op 25 februari 2015.
- Presentatie van de thema-avond gehouden voor het Algemeen Bestuur
- De Handreiking Verbonden Partijen.


Bijlage 2: kompas

AQUON

 Het voor de verduurzaming van de
 < LABORATORIUMACTIVITEITEN >

BELASTINGSSAMENWER-
 KING WEST BRABANT

 Belastingssamenwerking
 West-Brabant
 < BELASTINGHEFFING EN
 INWOERDING >

SLIBVERWERKING
 NOORD BRABANT

 < SLIBVERWERKING >

VERBONDEN PARTIJEN VAN BRABANTSE DELTA

 < UITVOERING VAN WATERTAKEN VOOR BRABANTSE DELTA >

“Scherp op afspraken per verbonden partij”
 “Weinig strategische sturing op meerwaarde”
 “Meer oog voor risico's gevraagd”
 “Aandacht voor verbonden partijen prioriteren”

• Adressee als AB de wijze waarop de begroting van Aquon nu tot stand komt, met name ten aanzien van de meevraag. De werkwijze met een eerste uitdraag in maart en een definitieve offerte in november – terwijl de begroting daartussen wordt vastgesteld – maakt het toezicht intrinsiek. Het risico is dat Brabantse Delta met begrotingswijzigingen of nabetaalingen wordt geconfronteerd, terwijl dit het reguliere werk van Aquon betreft. Dwing bij Aquon af dat verantwoording hierover transparanter wordt.

• Zorg naast de opdrachtgeversrol voor voldoende aandacht voor de eigenaarsrol. Dit kan door vanuit Brabantse Delta meer (systeem)isen te stellen aan bedrijfsvoering en de standaardisatie van dienstverlening.

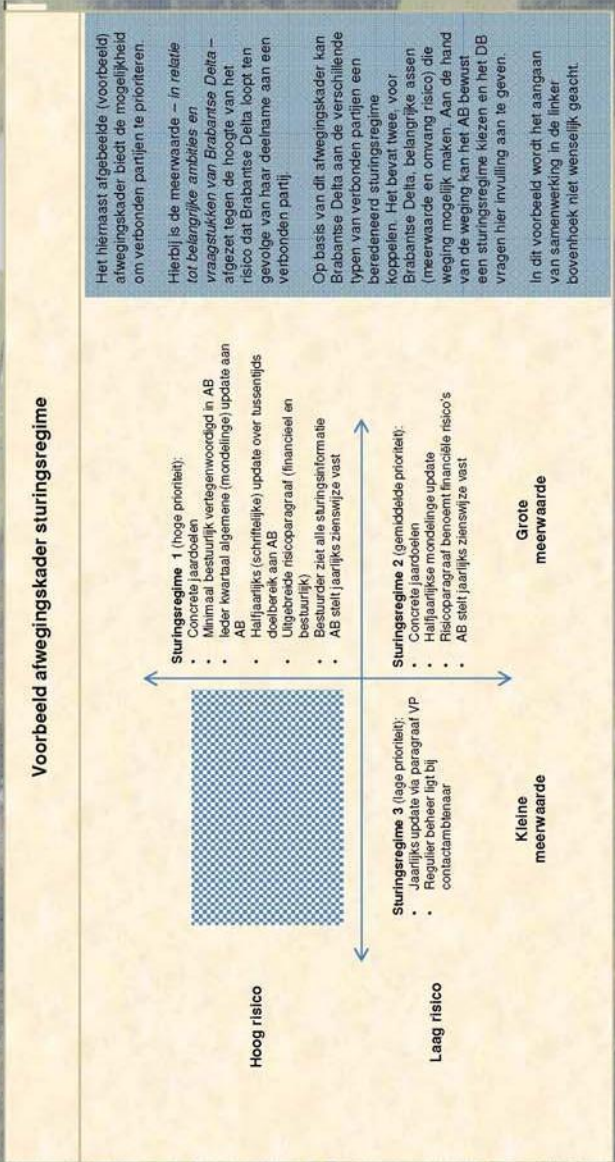
• Veranker strategische sturing in het ambtelijk contact met BWB. De regiegroep steekt operationeel in, terwijl Brabantse Delta behoefte lijkt te hebben aan strategische sturing. Bezit in hoeverre dit binnen de regiegroep een plaats kan krijgen of dat een andere vorm van overleg gewenst is om als waterschap invloed op BWB te hebben.

• Verschaf richting AB meer duidelijkheid over de business case van SNB. Van Aquon en BWB zijn deze cases inmiddels duidelijk, in de Paragraaf verbonden partijen opgenomen, maar voor SNB nog niet. Dit betekent dat het voor het AB lastig is om te beoordelen in hoeverre SNB bijdraagt aan het doel dat Brabantse Delta ermee beoogt.

• Zet de verbetering van de Paragraaf verbonden partijen voort, waar het gaat om de risico's die Brabantse Delta loopt met deelname aan SNB. Put hiervoor uit de stukken van SNB, die jaarlijks (steeds betere) risico-analyses bevatten.

• Maak in de Paragraaf verbonden partijen duidelijker welke verschillende geldstromen er gemoed zijn met deelname aan SNB. Onderscheid minstens kosten i.v.m. slijverwerking van kosten van investeringen die Brabantse Delta doet, maar vermeld beide.

• Weeg als AB af in hoeverre het wenselijk is dat DB-leden van de deelnemende waterschappen de RVC van SNB vormen.





Brabantse Delta

Kompas verbonden partijen

Het rekenkameronderzoek

Bij een inventarisatie hebben AB-leden vragen gesteld omtrent het inzicht in, en de grip op, taken die het waterschap uitvoert via verbonden partijen. Naast kansen brengt deelname aan verbonden partijen ook risico's met zich mee. De Rekenkamercommissie Brabantse Delta wil het AB met dit onderzoek inzicht geven in de mate waarin het waterschap 'in control' is bij verbonden partijen. Ook doet de rekenkamer aanbevelingen ter verbetering van de werkwijze van het waterschap.

Uitvoering van het rekenkameronderzoek

In dit onderzoek heeft de rekenkamercommissie allereerst geïnventariseerd welke verbonden partijen Brabantse Delta heeft. Vervolgens bracht het onderzoek in kaart welke ambities het waterschap heeft en welke algemene afspraken er zijn over het sturen, beheren, toezicht houden en samenwerking van verbonden partijen. Welke samenwerking beoogen AB, DB en ambtelijke organisatie daarin?

Vervolgens richtte het onderzoek zich op de praktijk. In casestudies is de relatie met drie verbonden partijen beoordeeld, namelijk Aquon, BWB en SNB. Van deze verbonden partijen zijn documenten bestudeerd, en om goed zicht te krijgen zijn per casestudie interviews gehouden. Er is gesproken met betrokkenen zowel binnen Brabantse Delta als bij de geselecteerde verbonden partijen.

Daarna heeft de rekenkamercommissie op basis van voorlopige bevindingen een workshop gehouden met de spelers binnen het waterschap (AB, DB en ambtelijke organisatie). Deze workshop vond plaats op 24 februari 2013. Belangrijk doel was om van AB-leden te horen hoe zij denken over sturing, beheer, toezicht en verantwoording van verbonden partijen.

Ten slotte heeft de rekenkamercommissie een conceptnota van bevindingen opgesteld en op 27 mei 2014 voor feitenverificatie voorgelegd aan de ambtelijke organisatie. De reactie is op 17 juni 2014 ontvangen en werkt in de nota van bevindingen. Op basis van de nota van bevindingen kwam de rekenkamercommissie tot de conclusies en aanbevelingen die in dit kompas zijn opgenomen.

Voor- en achterkant van dit kompas

Dit kompas bevat de belangrijkste conclusies van het onderzoek, doet aanbevelingen en geeft praktische tips.

Op de voorzijde (de andere kant) van dit kompas ziet u helemaal bovenaan de verbonden partijen van Brabantse Delta (links de drie casestudies en rechts alle verbonden partijen). Vervolgens staan er in het midden vier hoofdconclusies voor Brabantse Delta. Daaronder staan praktische tips voor de verbonden partijen: Links voor de drie casestudies, rechts voor alle verbonden partijen van Brabantse Delta. Het laatste is een atwegingskader om handvatten te geven aan een meer strategische sturing. Dit atwegingskader volgt de systematiek van het 'plaatsen' van verbonden partijen die ook in de workshop met het AB is gehanteerd. Het is de praktische vertaling van de laatste drie conclusies en aanbevelingen van dit kompas.

Op de achterkant (deze zijde) worden de vier conclusies voor Brabantse Delta kort toegelicht.

Scherp op afspraken per verbonden partij

Brabantse Delta is scherp op de afspraken die het per verbonden partij heeft gemaakt. Dit geldt op alle niveaus: organisatie, DB en AB. In de onderzochte cases wordt goed contact onderhouden en formele momenten worden aangegrepen om toe te zien op de realisatie van afspraken in business cases. Door de jaren heen is hierin een doorlopende lijn te zien, van ambtelijke adviezen tot aan de zienswijzen van het AB: steeds wordt de relatie gelegd met oorspronkelijke afspraken en opmerkingen die Brabantse Delta eerder maakte richting samenwerkingsverband.

Waar de Paragraaf verbonden partijen in de begroting van Brabantse Delta eerder onvoldoende inzicht gaf om als AB op doelrealisatie te sturen, is dit sinds 2014 ook het geval. Dit door het opnemen van de business cases en de stand van zaken ten opzichte daarvan.

Weinig strategische sturing op meerwaarde

Brabantse Delta stuurt op afspraken per verbonden partij, maar hoe kwamen ze tot stand? Waarom werkt Brabantse Delta samen en kiest ze voor een bepaalde vorm? Het ontbreekt aan een strategisch kader om zo'n atweging goed te maken en op het geheel van samenwerkingen toe te zien.

Zo'n atwegingskader vat ten eerste samen welke ambities het waterschap heeft in de Paragraaf vraagstukken daarin het belangrijkste zijn. Ten tweede berede-

Meer oog voor risico's gevraagd

De mate waarin, en de manier waarop, het AB nu zicht heeft op risico's van deelname, verschilt per verbonden partij. Bij de ene partij is dat inzicht beter dan bij andere partijen, omdat Brabantse Delta in de Paragraaf verbonden partijen niet één manier hanteert om naar risico's te kijken. In de praktijk heeft het AB vooral zicht op risico's van verbonden partijen waar al zaken spelen, terwijl de risico's van partijen waar nu 'toevallig' niets aan de hand is, minder op het netvlies staan. Het toezicht op risico's vanuit het AB is hierdoor reactief.

Het verdient aanbeveling om de Paragraaf verbonden partijen – die de afgelopen jaren qua inzicht in doelrealisatie een flinke verbetering heeft gemaakt – ook op dit punt te verbeteren. Dit betekent dat risico's bij verbonden partijen op eenduidige wijze voor alle verbonden partijen in kaart worden gebracht. Om dit werk niet zelf te hoeven doen, kan Brabantse Delta zo nodig aanvullende eisen stellen aan de p&c-stukken van de afzonderlijke verbonden partijen. Deze informatie kan ze dan gebruiken voor een heldere vertaling in de eigen Paragraaf verbonden partijen, toegesneden op de wensen van het AB.

Aandacht voor verbonden partijen prioriteren

Als AB grip houden, betekent ook aandacht verdelen. Op dit moment gebeurt dat, maar reactief: de ene verbonden partij krijgt meer aandacht dan de andere omdat er daar al meer 'aan de hand' is. Het AB heeft geen eigen inschatting gemaakt waarom het op basis van inhoudelijke meerwaarde en risico's zelf atweegt welke informatie bij welk type verbonden partij nodig is om zijn rol goed te kunnen vervullen.

neert zo'n kader in het licht van de eigen kwaliteiten en kwetsbaarheden op welke van die ambities het waterschap samenwerking wenst. Ten slotte helpt een dergelijk kader om op basis van de voorgaande twee punten – dus op basis van inhoudelijke meerwaarde – te bepalen welke vorm van samenwerking gewenst is en welk arrangement van sturen, beheren, toezicht houden en verantwoording daarbij past.

Een dergelijke werkwijze stelt het AB in staat om meer samenhangend, proactief en geprioriteerd (zie ook hieronder) op de inhoudelijke meerwaarde van alle verbonden partijen te sturen.

Op de voorzijde van dit kompas is een voorbeeld gegeven van een atwegingskader dat het AB kan gebruiken om verschillende (typen) samenwerkingsverbanden te wegen. Een dergelijk kader (met iets andere noemers) is ook aan de orde geweest in de workshop die onderdeel was van dit onderzoek, waaraan AB-leden, DB-leden en medewerkers van de ambtelijke organisatie deelnamen.


Bijlage 3: bestuurlijke reactie



14AOIN0320

INGEKOMEN
- 3 SEP. 2014



Rekenkamercommissie waterschap Brabantse
Delta
Postbus 5520
4801 DZ BREDA


Uw schrijven van : 15 juli 2014
Uw kenmerk : 14AOUT0156
Zaaknummer : 14.ZK07013
Ons kenmerk : 14UT017956

Barcode : 
Behandeld door : de heer M. Weterman
Doorkiesnummer : 076 564 17 60
Datum : 29 augustus 2014
Verzenddatum : - 1 SEP. 2014

Onderwerp: bestuurlijke reactie op rapport verbonden partijen

Geachte commissie,

Wij hebben met belangstelling kennis genomen van uw rapport inzake het onderzoek naar verbonden partijen. Bijgaand treft u onze bestuurlijke reactie aan. Verbonden partijen is een zeer relevant en actueel onderwerp dat veel aandacht heeft van het dagelijks en algemeen bestuur. Ook directie en organisatie zijn van dit belang doordrongen en voeren in onze opdracht sinds begin 2013 een optimaliseringstraject uit. Leidend daarbij is het toepasselijke wettelijke kader rond verbonden partijen en de daaruit voortvloeiende "rollen" (taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden) van algemeen bestuur, dagelijks bestuur en de individuele leden van het dagelijks bestuur van het waterschap.

Wij menen uit het kompas de volgende conclusies en aanbevelingen op te maken en geven per conclusie onze bestuurlijke reactie:

Conclusie en aanbeveling 1: scherp op afspraken per verbonden partij.

Wij zijn verheugd dat u constateert dat het algemeen bestuur grip heeft op de (afzonderlijke) verbonden partijen en voorts vaststelt dat het waterschap op alle niveaus – algemeen bestuur, dagelijks bestuur en ambtelijke organisatie – door de jaren heen in een lopende lijn scherp is op de afspraken met verbonden partijen.

Sedert voorjaar 2013 is een optimaliseringstraject opgestart voor verdergaande verbetering van kaderstelling, informatievoorziening en procesinrichting met als doel de rust en voorspelbaarheid op het gebied van de verbonden partijen te optimaliseren. De door u geconstateerde verbetering in de paragraaf verbonden partijen op het gebied van de doelrealisatie is een resultaat van dat lopende traject.

Conclusie en aanbeveling 2: weinig strategische sturing op meerwaarde.

Wij kunnen ons niet vinden in het door u gesuggereerde afwegingskader waarmee het algemeen bestuur in staat zou worden gesteld om meer samenhangend, proactief en geprioriteerd op de inhoudelijke meerwaarde van alle verbonden partijen te sturen. Wij zijn van mening dat onze verbonden partijen daarvoor qua aard te divers zijn en voorts te klein in aantal. Daarnaast wordt incidenteel een verbonden partij aangegaan en is de regelgeving continue aan verandering onderhevig. Gezien de uiteenlopende aard van en het geringe aantal verbonden partijen is de kans groot dat een kader zoals hier bedoeld te algemeen wordt en daardoor van te geringe meerwaarde. Tenslotte horen afwegingen over kwaliteiten, kwetsbaarheden en ambities thuis in een veel bredere visie dan verbonden partijen alleen. Het Bestuursprogramma en de jaarlijkse Kadernota zijn daarvoor de aangewezen instrumenten. We achten het een goede zaak dat periodiek -bijvoorbeeld een keer per bestuursperiode- bezien wordt of we de uitvoering van de waterschapstaken nog steeds op de meest efficiënte wijze hebben georganiseerd inclusief de rol en positie van de verbonden partijen daarin.

Waterschap Brabantse Delta

Postbus 5520, 4801 DZ Breda T 076 564 10 00 F 076 564 10 11

E info@brabantsedelta.nl I www.brabantsedelta.nl IBAN.NL88.NWAB.0636.7592.02

Op het gebied van de verbonden partijen kennen wij een grotere waarde toe aan een continue optimalisering van de informatievoorziening aan het algemeen bestuur per verbonden partij, waarbij steeds door het algemeen bestuur kan worden afgewogen of de oorspronkelijk bedoelde meerwaarde nog steeds geldt. Onze ambitie was en is om grip op de verbonden partijen te hebben en te houden. Het hiervoor reeds genoemde optimaliseringstraject is daarop ook gericht. De implementatie hiervan zal voor het grootste deel nog in dit kalenderjaar plaatsvinden. Met dit traject gaan wij op praktische en pragmatische wijze voort met de aansturing van de verbonden partijen in een veranderende omgeving.

Daarnaast merken wij op dat het algemeen bestuur desgevraagd tijdens een themabijeenkomst over verbonden partijen op 12 december 2012 aangegeven heeft in een aanvullend algemeen strategisch beleidskader geen meerwaarde te zien.

Conclusie en aanbeveling 3: meer oog voor risico's gevraagd.

Terecht merkt u op dat de mate waarin en de manier waarop het algemeen bestuur zicht heeft op de risico's van deelname verschilt per verbonden partij. Bij de voorbereiding en bespreking van de Kadernota 2015-2025 heeft het bestuur dit reeds onderkend en als speerpunt voor 2014 benoemd.

Conclusie en aanbeveling 4: aandacht voor verbonden partijen prioriteren.

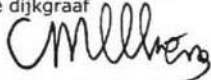
Uw suggestie om het algemeen bestuur zelf een inschatting en keuze te laten maken welke informatie ze bij welke verbonden partij wil hebben, is interessant. Wij zullen dit meenemen in het optimaliseringstraject.

Uw praktische tips zullen wij meenemen in het optimaliseringstraject.

Tot slot

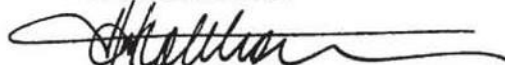
De meeste van de verbonden partijen waarin waterschap Brabantse Delta deelneemt, hebben de rechtsvorm van een zwaardere of lichtere vorm van gemeenschappelijke regeling. De Wet gemeenschappelijke regelingen is dan van toepassing en beschrijft de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling en onderlinge verhoudingen van de onderscheidenlijke bestuursorganen, zowel van de moederorganisaties als van de verbonden partijen. Dit is voor ons richtsnoer in de informatievoorziening en bevoegdheidsverdeling richting algemeen bestuur. We trachten binnen die wettelijke kaders ook in de toekomst zo goed mogelijk in te spelen op de wensen en geluiden in het algemeen bestuur.

Hoogachtend,
Het dagelijks bestuur,
De dijkgraaf



Mw ir. ing. C.P.M. Moonen

De secretaris-directeur



ir. H.T.C. van Stokkom

Bijlage 4: De Handreiking

Handreiking verbonden partijen

1. Aanleiding en doel van deze handreiking
2. Het bestuurlijke speelveld in hoofdlijnen
 - a. Inleiding
 - b. Aansturing van verbonden partijen door het waterschap
 - c. Kaderstellingsmomenten van het algemeen bestuur van het waterschap
 - d. Bestuursmodel verbonden partijen
 - e. De behartiging van het waterschapsbelang binnen de verbonden partij
 - f. De behartiging van het belang van de verbonden partij
3. Risico's verbonden aan de rechtsvorm van de verbonden partij
4. Governance ten aanzien van verbonden partijen
 - a. Sturen
 - b. Beheersen
 - c. Verantwoorden
 - d. Toezicht
5. Het waterschap als klant en aandeelhouder
6. De informatievoorziening

1. Aanleiding en doel van deze handreiking

Verbonden partijen zijn zelfstandige organisaties waarbinnen het waterschap een financieel en een bestuurlijk belang heeft. Een aanzienlijk deel van de directe kosten van het waterschap gaat om in deze verbonden partijen. Grote bestuurlijke aandacht hangt daarmee samen. De zelfstandigheid van verbonden partijen enerzijds en anderzijds de verwevenheid met de taakuitvoering van/voor het waterschap maakt het speelveld op dit terrein gecompliceerd en geeft het gevoel onvoldoende "in control" te zijn.

In de aanloop naar de reorganisatie van 2014 kwam de vraag naar voren op welke wijze de benodigde aandacht voor de verbonden partijen binnen de organisatie het best geborgd is. Hieruit is een optimaliseringstraject ten aanzien van verbonden partijen voortgekomen. Er is een ambtelijke trajectgroep opgericht vanuit de verschillende disciplines rond de verbonden partijen: bedrijfskundig, bedrijfseconomisch, juridisch, bestuurlijk en accountmanagement. Deze handreiking is daarvan het resultaat.

Het is allereerst van belang dat alle bestuurlijke en ambtelijke betrokkenen een uniform beeld hebben van:

- het bestuurlijke speelveld rond de verbonden partijen,
- de risico's die samenhangen met de aard van de verbonden partijen,
- de essentie van good governance bij verbonden partijen,
- de verschillende rollen die het waterschap heeft bij verbonden partijen,
- de wijze waarop binnen de organisatie wordt omgegaan met verbonden partijen.

Deze handreiking gaat daarop in.

2. Het bestuurlijke speelveld in hoofdlijnen

a. Inleiding

De wet- en regelgeving met betrekking tot de begroting en verantwoording bij waterschappen sluit aan bij de duale wijze van begroten en verantwoorden van provincie- en gemeentebesturen. In tegenstelling tot deze besturen zijn de waterschapsbesturen niet gedualiseerd. Door de waterschappen op dit terrein te laten aansluiten bij de dualisering van gemeentebesturen wordt een duidelijke rolscheiding gegeven tussen het algemeen bestuur en het dagelijks bestuur van het waterschap.

Het algemeen bestuur is als (volks)vertegenwoordigend orgaan kaderstellend en controlerend. Het dagelijks bestuur is primair verantwoordelijk voor de uitvoering binnen de kaders die door het algemeen bestuur zijn vastgesteld en legt daarover verantwoording af aan het algemeen bestuur. Het algemeen bestuur kan het dagelijks bestuur (bijvoorbeeld via moties) proberen te bewegen op een bepaalde wijze te sturen indien er in zijn beleving iets niet binnen de gestelde kaders verloopt.

b. Aansturing van verbonden partijen door het waterschap

Deze bestuurlijke rolscheiding binnen het waterschap komt terug bij de aansturing van verbonden partijen. Ook al heeft het algemeen bestuur formeel bevoegdheden inzake het oprichten van en deelnemen in

verbonden partijen, het dagelijks bestuur is verantwoordelijk voor de aansturing van de verbonden partijen en het daarbij behartigen van het belang van het eigen waterschap.

Het algemeen bestuur kan slechts op hoofdlijnen sturen en controleren wat het dagelijks bestuur gedaan heeft. De sturing van het algemeen bestuur moet zich richten op de doelstellingen van het waterschap die verwezenlijkt of ondersteund moeten worden door het deelnemen in de verbonden partij. Dit geschiedt in de paragraaf verbonden partijen in de begroting. In de paragraaf verbonden partijen van het jaarverslag doet het dagelijks bestuur dan verslag hoe deze doelstellingen al dan niet zijn verwezenlijkt.

Dus: het algemeen bestuur stuurt en controleert het dagelijks bestuur, terwijl het dagelijks bestuur de verbonden partij stuurt en controleert. De verantwoordingsrelaties lopen in de tegenovergestelde richting.

c. Kaderstellingsmomenten van het algemeen bestuur van het waterschap

Het algemeen bestuur heeft verschillende vaste momenten waarop kaders kunnen worden gesteld ten aanzien van verbonden partijen. Het eerste en belangrijkste moment is bij het oprichten of wijzigen van de uitgangspunten van de verbonden partij. Een tweede moment is bij het vaststellen van de begroting van het waterschap. In de paragraaf verbonden partijen - die jaarlijks in de begroting moet zijn opgenomen - kan het algemeen bestuur specifieke kaders voor dat moment meegeven. Bij de vaststelling van de begroting voor het volgende jaar kan het jaarverslag over het voorafgaande jaar worden betrokken.

Indien de verbonden partij een gemeenschappelijke regeling is, heeft het algemeen bestuur van het waterschap nog een mogelijkheid om haar invloed uit te oefenen, namelijk de zienswijzeprocedure op de ontwerpbegroting van een gemeenschappelijke regeling. Het algemeen bestuur kan bij het dagelijks bestuur van de gemeenschappelijke regeling hun zienswijze over de ontwerpbegroting naar voren brengen. Dat dagelijks bestuur voegt de commentaren waarin deze zienswijze is vevat bij de ontwerpbegroting, zoals deze aan het algemeen bestuur van de gemeenschappelijke regeling wordt aangeboden.

d. Bestuursmodel verbonden partijen

Verbonden partijen zijn van publiekrechtelijke - of privaatrechtelijke aard. De publiekrechtelijke varianten - zoals een gemeenschappelijke regeling - sluiten in beginsel beter aan bij democratische controle terwijl privaatrechtelijke - zoals een naamloze vennootschap - eerder een commercieel belang dienen. Toch lijkt het bestuursmodel van alle varianten wel op elkaar. Met uitzondering van de stichting kennen alle varianten het conventionele model: een vertegenwoordigend orgaan dat - al dan niet uit zijn midden - een bestuur benoemt.

e. De behartiging van het waterschapsbelang binnen de verbonden partij

In het vertegenwoordigend orgaan - ook wel aandeelhoudersvergadering genoemd - zitten bestuurlijke vertegenwoordigers van de betrokken waterschappen die daarin als aandeelhouder hun waterschapsbelang kunnen behartigen. Het waterschap is actief in dat orgaan van de verbonden partij; het algemeen bestuur van een gemeenschappelijke regeling (of stichting), in de algemene vergadering van aandeelhouders van een naamloze of besloten vennootschap of in de algemene ledenvergadering van een vereniging of coöperatie. Het stemrecht binnen de aandeelhoudersvergadering mag worden ingezet om het eigen belang van het waterschap te dienen. Het waterschapsbelang staat dus voorop.

Dit waterschapsbelang wordt gediend door het dagelijks bestuur van het waterschap. Dat betekent dus dat een lid van het dagelijks bestuur van het waterschap zitting neemt in de aandeelhoudersvergadering. Deze vertegenwoordiger stemt dus namens het waterschap en moet ruggespraak plegen alvorens te stemmen. Het dagelijks bestuur is immers verantwoordelijk. Het betreffende lid van het dagelijks bestuur kan echter ook gemachtigd worden om zelfstandig te beslissen, waarna inlichtingen worden verschaft aan het dagelijks bestuur over de uitoefening van dit mandaat.

Het recht om uit het eigen belang van het waterschap te handelen is niet absoluut. Zo moet bij privaatrechtelijke rechtspersonen altijd rekening worden gehouden met de redelijkheid en billijkheid. Niet alleen de rechtspersoon maar ook de deelnemers moeten zich naar elkaar gedragen op een redelijke en billijke manier: de verbonden partij of andere deelnemers mogen niet onevenredig getroffen worden door het besluit. Het feit dat in een algemene vergadering van aandeelhouders of algemene ledenvergadering beraadslaagd wordt, betekent dat men elkaar ook kan overtuigen om zo tot meningsvorming te komen. Bij een gemeenschappelijke regeling geldt een vergelijkbare bepaling niet, maar daar geldt eveneens dat ook de samenwerkingsgedachte niet vergeten moet worden. Als iedere deelnemer vasthoudt aan zijn eigen belang, dan komt de samenwerking niet verder en wordt het belang van de samenwerking niet gediend.

f. De behartiging van het belang van de verbonden partij

Het bestuur van een privaatrechtelijke rechtspersoon en ook de raad van commissarissen hebben in beginsel het belang van die rechtspersoon (het verenigings- of vennootschapsbelang) voorop staan. Bij zijn besluitvorming moet het echter wel een zorgvuldige belangenafweging maken en daarbij redelijkerwijs

rekening houden met de belangen van de aandeelhouders. Hetzelfde geldt voor een dagelijks bestuur bij een gemeenschappelijke regeling. Dit heeft primair de samenwerkingsgedachte te dienen en is over zijn handelen verantwoording schuldig aan het algemeen bestuur. Zoals ieder bestuursorgaan moet ook het dagelijks bestuur van een gemeenschappelijke regeling een zorgvuldige belangenafweging maken wanneer het tot een besluit komt en zodoende moet het rekening houden met de belangen van de deelnemers, die niet onevenredig benadeeld mogen worden. De deelnemers kunnen via het algemeen bestuur proberen te sturen.

Hoewel de verschillende organen dus primair ieder een eigen rol hebben en een ander belang te dienen hebben, kunnen deze rollen en belangen niet los van elkaar gezien worden: voor het waterschap staat het belang van het waterschap voorop, voor de waterschapsvertegenwoordiger in de aandeelhoudersvergadering staat het belang van het waterschap voorop, maar hij dient rekening houden met de belangen van de verbonden partij en de belangen van de andere deelnemers. Voor het dagelijks bestuur van de verbonden partij staat het belang van de verbonden partij voorop, maar het dient wel rekening houden met de belangen van de deelnemers.

3. Risico's verbonden aan de rechtsvorm van de verbonden partij

Hiervoor is aangegeven dat verbonden partijen van publiekrechtelijke – of van privaatrechtelijke aard zijn. Dat onderscheid brengt een eigen risicoprofiel met zich mee. De gemeenschappelijke regeling is publiekrechtelijk en privaatrechtelijk zijn de naamloze en besloten vennootschap en de meer ideële rechtspersonen vereniging en stichting.

Samenwerking op basis van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen is vaak een vorm van verlengd bestuur, waarbij de vrijwilligheid van de samenwerking voorop staat. Meer slagkracht, meer armslag, schaalvoordelen, bestuurlijke controle, geen winstoogmerk, bundeling van expertise zijn vaak de voordelen die met een gemeenschappelijke regeling worden nagestreefd. Daarnaast is het een goede vorm om op voet van evenredigheid en gelijkwaardigheid samen te werken met publieke partijen voor een publiek belang. De meest voorkomende vorm van een gemeenschappelijke regeling is het openbaar lichaam met een Algemeen Bestuur, een Dagelijks Bestuur en een voorzitter. Deelnemers kunnen krachtens de gemeenschappelijke regeling bevoegdheden van regeling en bestuur overdragen aan het openbaar lichaam. Deze moet voldoen aan wettelijke voorschriften. Hierin zijn bepaalde waarborgen opgenomen voor het gebruik van bevoegdheden, democratische controle en openbaarheid. Het financiële belang bestaat vaak uit een bijdrage ten behoeve van de bekostiging van jaarlijkse activiteiten, dit is een verplichte uitgave. Bij verlies of hogere uitgaven zijn de deelnemers verplicht om het verschil bij te leggen. Wel is het zo dat een deelnemer slechts proportioneel hoeft op te draaien voor tekorten. Financiële risico's worden gedeeld met andere deelnemers.

Het gaat bij vennootschappen doorgaans om markt gedreven activiteiten waarbij het maken van winst één van de hoofddoelstellingen is. Hoewel dat bij vennootschappen waarbij de aandeelhouders publiekrechtelijke rechtspersonen zijn wat genuanceerder ligt, gaat het onderliggende privaatrechtelijke rechtssysteem wel van die winstgedachte uit. De Raad van Bestuur en de Raad van commissarissen moeten primair handelen vanuit het private belang van de onderneming. Daardoor is de beïnvloedingsmogelijkheid beperkt. Waar de vennootschappen bekend staan om hun professionaliteit, zakelijkheid en op winst gerichte karakter, zijn de vereniging en stichting juist populair in overheidsland vanwege enerzijds het niet op winst gerichte karakter en anderzijds het feit dat samenwerking voorop staat. Deze ideële rechtspersonen opereren beleidsmatig vaak als vormen van 'verlengd bestuur' in het overheidsdomein. Opmerking verdient nog dat een stichting zelden een buffer heeft om exploitatietekorten of onvoorziene uitgaven op te vangen, hoewel ze hier formeel wel verantwoordelijk voor is. Per definitie kloppen zij dan bij het waterschap aan. Het financiële belang bestaat dan ook vaak uit een subsidierelatie of een garantstelling. In de praktijk ligt het risicoprofiel van een vennootschap echter vaak hoger dan dat van een stichting. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de aard van de activiteiten, de omvang, de bestuursfilosofie en -structuur en de autonome positie die een vennootschap vaak inneemt, waardoor publieke doelstellingen moeilijker in het oog te houden zijn.

Samenvattend

Verbonden partij	Financieel risico
Stichtingen/verenigingen	Beperkt tot verstrekte financiële middelen of garantstelling (tenzij anders is bepaald in de statuten)
Vennootschappen	Beperkt tot vermogen vennootschap, derhalve enkel risico over ingelegd geld; waardevermindering van de onderneming (tenzij anders is bepaald in de statuten)

4. Governance van verbonden partijen

Governance is het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden van een organisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van doelstellingen, alsmede het daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden. In de relatie tussen waterschap en verbonden partijen gaat het dus om het juiste samenspel tussen sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden. Dit zijn de vier elementen of deelprocessen van good governance.

a. Sturen

Het sturen bestaat uit alle activiteiten waarbij het waterschap richting geeft aan de verbonden partij. Sturing betekent vooraf duidelijke afspraken maken over prestaties en budgetten. Hier horen ook afspraken bij over output, afbakening van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, net als eisen die aan inhoud en frequentie van rapportages worden gesteld.

Sturen is dus zorgen dat afspraken over de volgende zaken vooraf worden vastgelegd:

1. De omvang, samenstelling en stemverhoudingen.
2. De taken van de verbonden partij en het belang waarom de verbonden partij wordt opgericht.
3. De financiële of bestuurlijke verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid.
4. De bijdrage van de verbonden partij aan de realisatie van de beleidsdoelstellingen van het waterschap.
5. De wijze waarop de activiteiten worden gefinancierd.
6. De beoogde effecten van producten of dienstverlening.
7. De meetbare kwaliteit van te leveren prestaties.
8. Risico's, risicoverdeling en risicobeheersing. De verbonden partij doet aan risicomanagement (risico's worden geïnventariseerd en geconsolideerd) en vastgelegd wordt wie daarvoor verantwoordelijk is.
9. De afbakening van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
10. De kwaliteit, kwantiteit, frequentie en adressering van de informatievoorziening (wat, aan wie, wanneer, hoe) - vastleggen dat de verbonden partij moet rapporteren over de uitvoering (periodieke tussenrapportages; realisatie van de beleidsdoelstellingen; nakomen prestatieafspraken; realisatie versus budget). Gerapporteerd worden: financiële informatie; operationele informatie; kengetallen over bedrijfsvoering; kengetallen over prestaties; rechtmatigheid; fiscale aangelegenheden.
11. Afstemming van de P&C-cyclus van de verbonden partij op die van de deelnemers.
12. De tussentijdse evaluaties.
13. De meetbare kwalitatieve afspraken over te leveren prestaties, prestatie-indicatoren en financiën.
14. De niet-reguliere informatievoorziening aan de deelnemers als doelen niet gehaald dreigen te worden of financiële en andere risico's zich dreigen te manifesteren.
15. De frequentie en aard van de overlegstructuur.
16. De interne controle op de betrouwbaarheid en rechtmatigheid van financiële rapportages.
17. De tussentijdse wijziging en beëindiging van deelname aan de verbonden partij.

In feite wordt hier (in hoofdlijn) het ideale kader geschetst waarlangs iedere verbonden partij het beste kan worden ingericht.

b. Beheersen

Bovenstaande afspraken zijn essentieel in het kader van de beheersing. Beheersen bestaat uit een stelsel van maatregelen en procedures. Deze zijn nodig om zekerheid te hebben dat de verbonden partij blijvend de goede kant op gaat en om bijsturing mogelijk te maken om zo het gedefinieerde doel te kunnen realiseren. Voorts moeten de rapportages inhoudelijk voldoen aan de gestelde eisen en ook geëvalueerd worden. Ook afspraken over het omgaan met risico's horen erbij. Alle mogelijkheden om gaande de rit te kunnen bijsturen moeten dus zoveel mogelijk vooraf zijn vastgelegd.

c. Verantwoorden

Op basis van de verstrekte informatie kan het waterschap nagaan in hoeverre taken conform de afspraken zijn uitgevoerd en wat de financiële situatie is van de verbonden partij. Hierbij gaat het om inzicht in

rechtmatigheid van de bestedingen en de doelmatigheid en doeltreffendheid (ofwel efficiëntie en effectiviteit), door middel van financiën; operationele informatie; kengetallen over bedrijfsvoering en over prestaties. Afspraken over de kwaliteit en kwantiteit van de verantwoordingsinformatie zijn duidelijk omschreven (tijdigheid, relevantie, volledigheid, getrouwheid en onderlinge vergelijkbaarheid van de informatie; inhoud van verslaglegging, zowel financieel als beleidsmatig; frequentie van de informatie). Voorts moet worden gecontroleerd of de activiteiten zijn uitgevoerd binnen de beleidskaders. De verantwoordingsinformatie geeft inzicht in het gevoerde beleid, draagt bij aan transparantie, ondersteunt toezicht en geeft voldoende informatie voor het stuurproces.

In de meest ideale situatie is de planning- en controlcyclus van verbonden partij afgestemd op die van de deelnemers. De ideale planning- en controlcyclus begint bij het algemeen bestuur van het waterschap. In het begin van een kalenderjaar wordt een kadernota opgesteld. In die kadernota worden de beleidsmatige en financiële uitgangspunten opgenomen die het algemeen bestuur het daaropvolgende kalenderjaar wil bereiken ook met en bij de verbonden partij. Deze kadernota dient als input voor de onderhandelingen binnen de verbonden partij, waarbij samenwerking met andere deelnemers er toe kan leiden dat deze onderhandelingen sneller tot het gewenste resultaat komen. Zij geven het eigen dagelijks bestuur een kader, en geven ook duidelijkheid voor het (dagelijks) bestuur van de verbonden partij.

De conceptbegroting wordt opgesteld door het (dagelijks) bestuur van de verbonden partij, welke gezonden wordt aan het algemeen bestuur van het waterschap. Dit algemeen bestuur kan dan zienswijzen indienen (die aansluiten bij de kadernota), waarna het (dagelijks) bestuur van de verbonden partij de conceptbegroting eventueel kan wijzigen. Vervolgens stelt het algemeen bestuur van het gemeenschappelijk openbaar lichaam, de algemene vergadering van aandeelhouders of de algemene ledenvergadering de begroting vast.

In het najaar stellen de algemene besturen van de waterschappen, met inachtneming van de begroting van de verbonden partij, hun eigen waterschapsbegroting vast. Vervolgens wordt er via periodieke rapportages en middels het jaarverslag van de verbonden partij verantwoording afgelegd.

De zienswijzenprocedure van de begroting van een gemeenschappelijke regeling is een belangrijke procedure. In aanvulling hierop kunnen afspraken worden gemaakt over tussentijdse informatievoorziening. Daarbij moet een balans worden gevonden tussen de efficiëntie, de effectiviteit en de zelfstandigheid van de verbonden partij en de informatiebehoefte van het algemeen bestuur. De aanvullende afspraken moeten, voor zover ze handelingen van het bestuur van de verbonden partij vragen, wel in de gemeenschappelijke regeling of de statuten worden vastgelegd, anders gelden deze niet.

Zoals gezegd is dit de ideale cyclus, waarbij ook in acht genomen moet worden wat werkbaar zal moeten zijn in de praktijk

d. Toezicht

Welk toezicht oefent het waterschap uit op de verbonden partij en hoe neemt het deel in een dergelijke partij? Het toezicht richt zich op continuïteit, met een lange termijn perspectief op de kwaliteit van de taakinvulling door de verbonden partij. Die taakinvulling moet op termijn geborgd zijn. Voor alle partijen is het van belang dat de continuïteit van de verbonden partij wordt gewaarborgd. Het toezicht richt zich daarom niet alleen op marginale toetsing van kwaliteit en inhoudelijke risico's, maar vooral ook op de balanspositie (onder andere solvabiliteit en liquiditeit) van de verbonden partij, dus op het financiële vlak. Het waterschap kan zijn taak als toezichthouder concreet vormgegeven door zitting te nemen in het algemeen of dagelijks bestuur, de raad van commissarissen of de algemene vergadering van aandeelhouders. De toezichthouders moeten over de juiste informatie beschikken om te kunnen controleren:

- hoe de organisatie presteert;
- of het bestuur goed functioneert;
- of de risico's goed worden gemanaged;
- of de financiële toestand solide is;
- of de organisatie 'in control' is?

De toezichthouders rapporteren en verantwoorden.

5. Het waterschap is aandeelhouder en klant

Zodra het waterschap deelneemt in een verbonden partij krijgt het twee rollen: als aandeelhouder en als klant.

Het initiatief om na te gaan denken met anderen over het oprichten van een verbonden partij komt vaak uit de klanthoek. Waarschijnlijk wordt dan heel goed nagedacht over het gemeenschappelijke te bereiken doel

met de op te richten verbonden partij. Bij de kaderstelling wordt dan minder aandacht besteed aan kaders die van belang zijn voor een goede invulling van de aandeelhoudersrol. Om goed "in control" te komen is het dus vaak nodig om (bewuster) aandacht te gaan besteden aan het in balans brengen van deze beide rollen.

Mede in relatie tot het nieuwe stuurmodel dient daarom op procesniveau de aandeelhoudersrol te worden gescheiden van de klantrol en te worden geborgd in de respectievelijke processen "beheer aandeel verbonden partij" en "klant verbonden partij".

Als aandeelhouder bezit het waterschap – samen met andere partijen – een aandeel in de verbonden partij en is daarmee mede-eigenaar. Vanuit dit belang is het waterschap gebaat bij de continuïteit van de verbonden partij. Als aandeelhouder heeft het waterschap zeggenschap: door zitting te hebben in de aandeelhoudersvergadering kan het waterschap via stemrecht invloed uitoefenen op de besluitvorming van de verbonden partij. Uit deze rol vloeien de volgende activiteiten voort:

1. Bewaking van de continuïteit en het rendement van de verbonden partij aan de hand van periodieke rapportages, begroting en jaarrekening.
2. Voorbereiding van (de besluitvorming in) de aandeelhoudersvergadering.
3. Besluitvorming als aandeelhouder.

Via de aandeelhoudersvergadering wordt de verbonden partij aangestuurd. Invulling van de rol wordt geregeld in de statuten of de gemeenschappelijke regeling. Het waterschap heeft als aandeelhouder een eigen belang bij de verbonden partij, maar mag het belang van de verbonden partij niet uit het oog verliezen. In de aandeelhoudersvergadering komen de verschillende belangen zodoende bijeen in het daar gevoerde overleg. Zodoende kan tot zorgvuldige besluitvorming gekomen worden. De aandeelhoudersrol ligt primair bij het dagelijks bestuur van het waterschap en wordt ingevuld door een lid van het dagelijks bestuur dat zitting heeft in de aandeelhoudersvergadering. Dit lid van het dagelijks bestuur wordt ondersteund door de procesmanager van het proces "beheer aandeel verbonden partij". Deze procesmanager is op de hoogte van alles wat er speelt rondom de verbonden partij en is daardoor in staat om het betreffende dagelijks bestuurslid goed te ondersteunen. De functionaris informeert het betrokken bestuurslid over de verbonden partij en adviseert voorafgaand aan een vergadering van de verbonden partij over de aan de orde zijnde vergaderpunten. Deze procesmanager houdt voeling met de procesmanager van het proces "klant verbonden partij" en vice versa. Hierdoor wordt het betreffende bestuurslid op beide rollen gefaciliteerd. Dit kan door integrale advisering of het arrangeren van gezamenlijk overleg.

De klantrol van het waterschap brengt de volgende activiteiten met zich mee:

1. Met de verbonden partij zullen de gewenste producten of diensten samen met prijsafspraken en aanvullende randvoorwaarden moeten worden overeengekomen.
2. De levering door de verbonden partij zal moeten worden bewaakt aan de hand van eigen metingen of verantwoordingrapportages vanuit de verbonden partij.

De klantrol ligt bij het dagelijks bestuur van het waterschap. De praktische invulling ligt vooral op ambtelijk niveau bij de procesmanager van het proces "klant verbonden partij" en bij de portefeuillehouder. De rol wordt vormgegeven via algemene inkoopvoorwaarden en contracten/convenant of via een dienstverleningsovereenkomst.

Niet alleen voor een correcte belangenafweging maar ook voor de ambtelijke ondersteuning is het noodzakelijk dat deze verschillende rollen duidelijk zijn. In ieder geval zijn de rollen van klant en aandeelhouder altijd aanwezig binnen het waterschap. Het komt voor dat een bestuurder beide rollen vertolkt. Als een lid van het dagelijks bestuur van het waterschap tevens lid van het dagelijks bestuur van de verbonden partij is kan het zelfs voorkomen dat die bestuurder nog een derde rol vertolkt, namelijk de rol van de verbonden partij zelf. Zowel bestuurder als ambtenaar dienen zich bewust te zijn wie wanneer in welke rol zit. Dat is belangrijk voor de inhoud – de belangen van klant, aandeelhouder en verbonden partij zelf zijn niet altijd congruent – en voor de ondersteuning, wie moet wanneer waarover worden geadviseerd. De rollen van aandeelhouder en klant gelden zowel ambtelijk als bestuurlijk en zijn op procesniveau uit elkaar getrokken. Ook bestuurlijk kunnen er verschillende rollen worden ingenomen. Een bestuurder in de ledenvergadering van een vereniging heeft een andere pet op dan een bestuurder die namens het waterschap zitting neemt in het dagelijks bestuur van een gemeenschappelijke regeling. Nog een andere pet krijgt de bestuurder op als deze het voorzitterschap van een algemeen bestuur van een gemeenschappelijke regeling op zich neemt. Het is voor zowel bestuurders als ondersteuners van belang om bewust te zijn van deze petten.

6. De informatievoorziening

Tot besluit enkele opmerkingen over de informatievoorziening. Het algemeen bestuur stelt kaders en controleert en het dagelijks bestuur voert uit. Het algemeen bestuur kan in de begroting aandachtspunten

meegeven voor het dagelijks bestuur ten aanzien van verbonden partijen. Dit kunnen inhoudelijke punten zijn over de te realiseren doelen maar bijvoorbeeld ook de wijze van informatievoorziening aan het algemeen bestuur.

Voor het gevoel van "in control zijn" met betrekking tot verbonden partijen, is adequate en transparante informatie nodig. In het volgende overzicht is de ideale informatievoorziening ten behoeve van sturing en kaderstelling (groen gemarkeerd) in beeld gebracht.

Aanloofase	Frequentie	Informatie/vorm	Route	Actie AB
Business case, fase 1	In voorkomende gevallen	AB stelt kader m.b.t. samenwerking: uitgangspunten voor oprichting of deelname in vp.	DB, AB	Besluit tot oprichting (of deelname in) VP (go/no go)
Business case, fase 2	In voorkomende gevallen	AB stelt kader m.b.t. continuïteit: uitgangspunten voor continueren/stoppen vp, normenkader voor rechtmatigheid, blijvende meerwaarde, financiële uitgangspunten, kwaliteitskaders.	DB, AB	Besluit tot oprichten (of deelnemen in) specifieke VP + stellen kaders
Periodieke P&C producten waterschap	Frequentie	Informatie/vorm		Actie AB
Kadernota	Jaarlijks	Financieel, risico's en ontwikkelingen.	DB, AB	Vaststellen
Begroting	Jaarlijks	Financieel, risico's en paragraaf vp. Eventueel bijstellen specifieke kaders voor de toekomst.	DB, VCFJ ¹⁾ , AB	Vaststellen
Managementletters	4x per jaar	Financieel, risico's en bijlage vp (alleen afwijkingen).	DB, AB	Ter info.
Jaarrekening	Jaarlijks	Financieel, risico's en paragraaf vp.	DB, VCFJ, AB	Vaststellen
Periodieke P&C producten VP	Frequentie	Informatie/vorm		Actie AB
Meerjarig beleidsplan	Jaarlijks (i.v.t.)	Inclusief oplegnotitie met financiële consequenties waterschap, voorzien van ambtelijk advies.	DB, AB	Kennisname
Ontwerpbegroting (inclusief meerjarenraming)	Jaarlijks		DB, AB	Zienswijze (bij GR)
Begroting of memo (incl. terugkoppeling eventuele zienswijze)	Jaarlijks		DB, AB	Kennisname
Jaarrekening	Jaarlijks		DB, AB	Kennisname
Overige periodieke producten	Frequentie	Informatie/vorm		Actie AB
Uitvoeringsconvenant (indien aanwezig)	Jaarlijks	Afspraken met bestaande vp over juiste, tijdige, volledige, betrouwbare en relevante info. door de vp om volledigheid paragraaf vp en risicoparagraaf te kunnen waarborgen.	PHO	N.v.t.
Periodieke risicoanalyse/stresstest	periodiek		AB	Kennisname
Tussentijdse evaluatie	5 jaarlijks	Resultaten periodieke evaluatie kenbaar maken aan AB (toezegging AB 12.06.13)	DB, AB	Kennisname
Incidenteel	Frequentie	Informatie/vorm		Actie AB
Tussentijdse begrotingswijzigingen	Indien van toepassing	Inclusief oplegnotitie met financiële consequenties waterschap en deskundig advies.	AB	Zienswijze
Tussentijdse wijziging GR/statuten	Indien van toepassing	Bijvoorbeeld bij wijzigen en toe-/uittreding van deelnemers.	AB	Vaststellen
Audit rekenkamer	Indien van toepassing	Audit op effectiviteit verbonden partijen.	AB	Kennisname

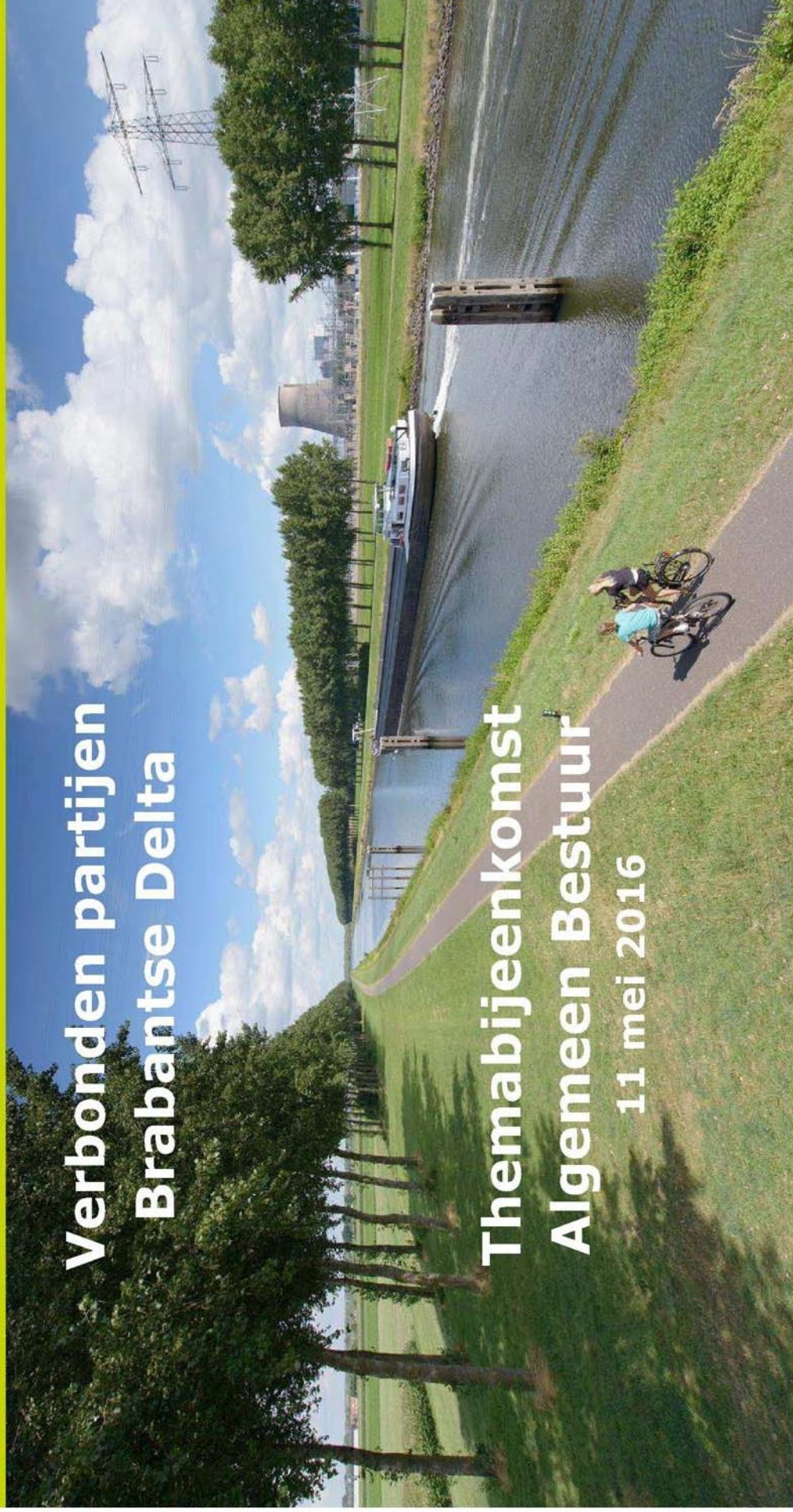
¹⁾ VCFJ = voorbereidingscommissie financiële jaarstukken

Bijlage 5: Presentatie themabijeenkomst Algemeen Bestuur

Verbonden partijen Brabantse Delta

Themabijeenkomst Algemeen Bestuur

11 mei 2016

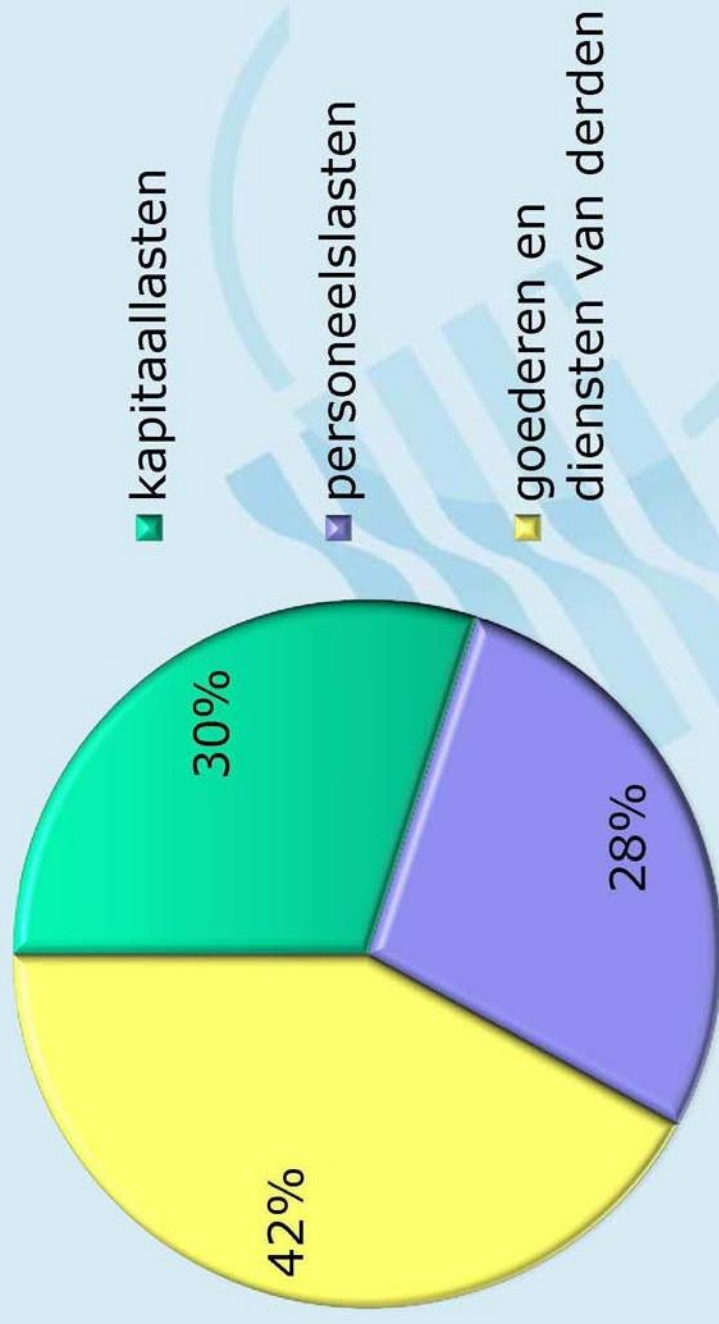




Verbonden partijen

Beeldvorming, Oordeelsvorming,
Besluitvorming (B O B)

Opbouw lasten en aandeel verbonden partijen



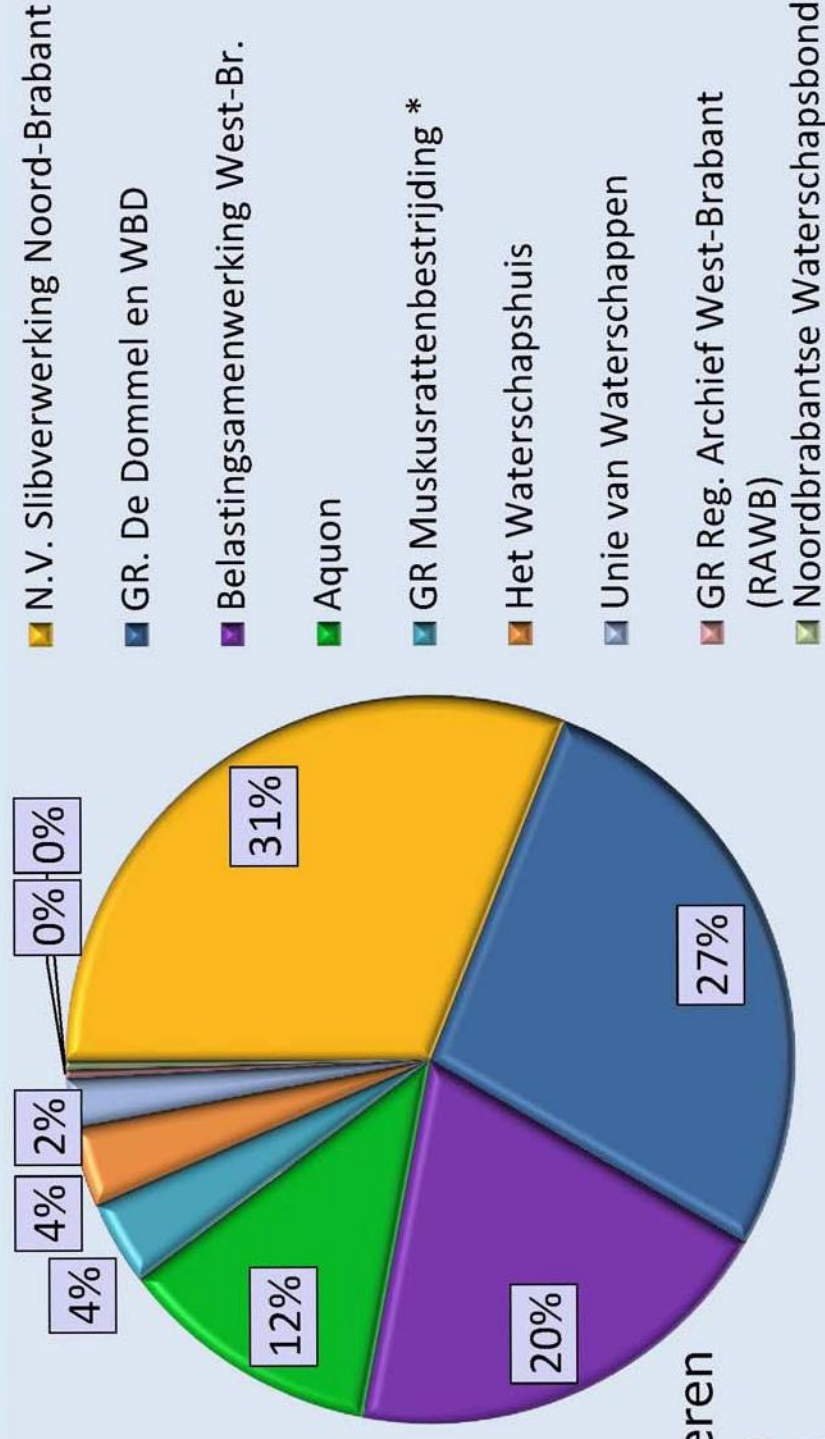
Aandeel verbonden partijen in uitbesteding aan derden is 40% is € 20 miljoen

Zelf doen, uitbesteden/inkopen en samenwerken

Wie doet wat in exploitatie?
(excl. projecten)



Verbonden partijen; totaal € 20 mln



Heffen & invorderen
2012: € 7,0 mln
2015: € 5,9 mln

Verbonden partijen

Verbonden partij:

'Definitie':

Zelfstandige organisatie (publiekrechtelijke of privaatrechtelijke rechtspersoon), waarin het waterschap bevoegdheden heeft en financiële belangen.

Verbonden partijen

Welke verbonden partijen:

- Belasting Samenwerking West-Brabant
- Aquon
- Regionaal Archief West-Brabant
- Het Waterschapshuis
- Nederlandse Waterschapsbank
- Noord-Brabantse Waterschapsbond
- Unie van Waterschappen
- Bestuursacademie Zuid-Nederland
- Slibverwerking Noord-Brabant
- Muskusrattenbestrijding Noord-Brabant
- Dommel-Brabantse Delta

Verbonden partijen

Rechtsvormen:

Publiekrechtelijke samenwerkingsvorm Gemeenschappelijke regeling:

- Openbaar lichaam: eigen bestuur (AB en DB), eigen personeel, met eigen bevoegdheden
- Gemeenschappelijk orgaan: eigen bestuur (DB) maar geen eigen personeel, geen eigen bevoegdheden
- Bedrijfsvoeringorganisatie: lichte vorm van samenwerking gericht op uitvoeringstaken, eigen bestuur (geen AB, of commissies), eigen interne bevoegdheden
- Centrumregeling: het ene waterschap neemt de bevoegdheden over van het andere waterschap

Privaatrechtelijke samenwerkingsvormen:

- Stichting: eigen bestuur
- Vereniging: bestuur en leden (algemene ledenvergadering)
- Besloten Vennootschap: directie/bestuur, aandeelhouders (en bij structuur B.V. Raad van Commissarissen)
- Naamloze Vennootschap: directie/bestuur, aandeelhouders en Raad van Commissarissen

Verbonden partijen

Welke verbonden partijen:

- | | |
|---|------------------|
| • Belasting Samenwerking West-Brabant | Openbaar lichaam |
| • Aquon | Openbaar lichaam |
| • Regionaal Archief West-Brabant | Openbaar lichaam |
| • Het Waterschapshuis | Openbaar lichaam |
| • Bestuursacademie Zuid-Nederland | Openbaar lichaam |
| • Noord-Brabantse Waterschapsbond | Vereniging |
| • Unie van Waterschappen | Vereniging |
| • Nederlandse Waterschapsbank | B.V. |
| • Slibverwerking Noord-Brabant | N.V. |
| • Muskusrattenbestrijding Noord-Brabant | Centrum regeling |
| • Dommel-Brabantse Delta | Centrum regeling |

Verbonden partijen

Ieders belang:

Algemene ledenvergadering, Algemene vergadering van Aandeelhouders, Algemeen Bestuur



Belang van de eigenaren staat voorop

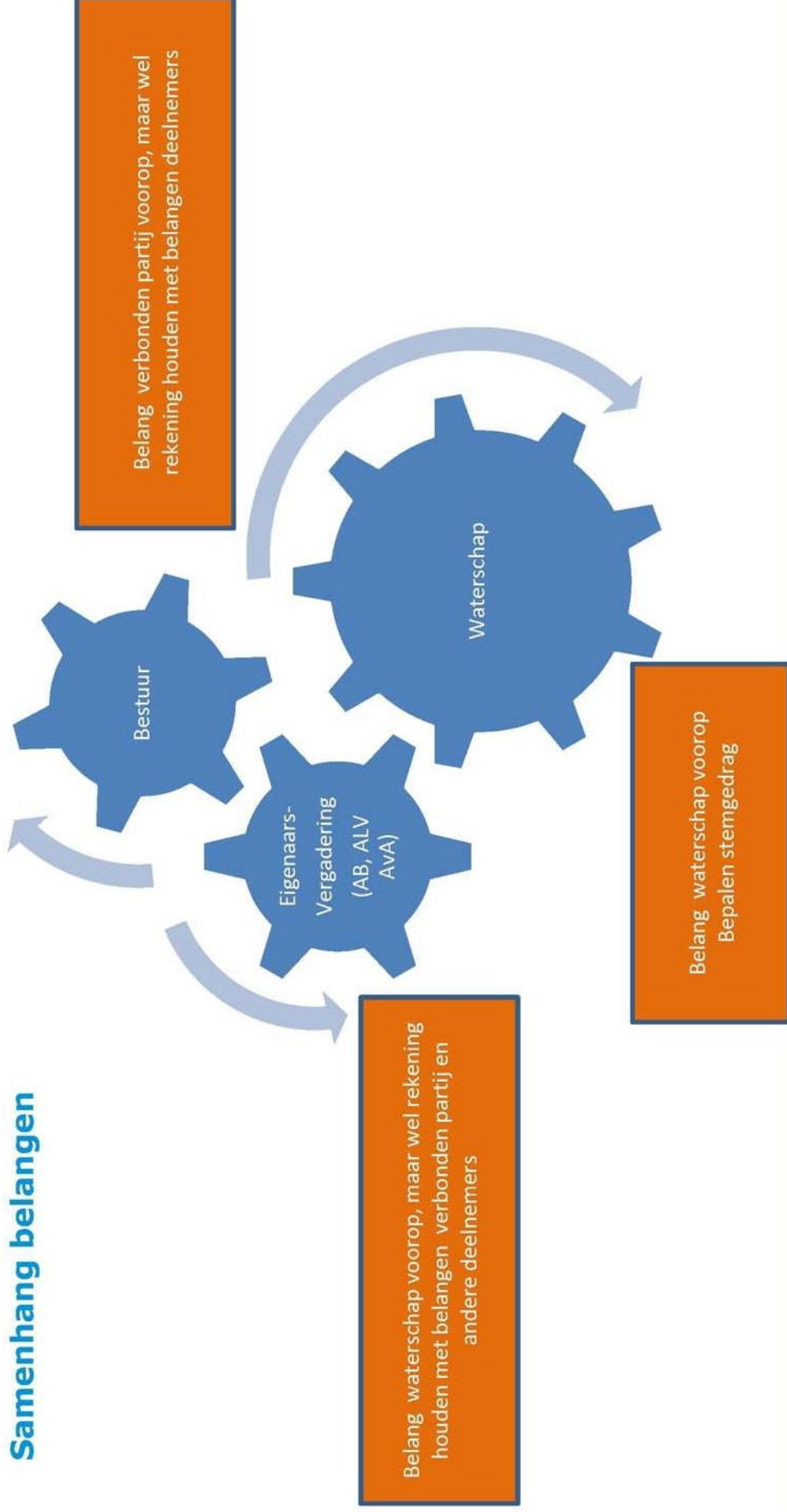
Bestuur, Dagelijks Bestuur, Raad van Commissarissen



Belang van de verbonden partij

Verbonden partijen

Samenhang belangen



Verbonden partijen

Sturen:

Algemeen:

Algemeen Bestuur stelt kaders, controleert het eigen Dagelijks bestuur en niet rechtstreeks de verbonden partij.



Verbonden partijen

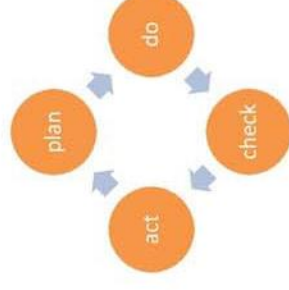
Sturen:



Kaders stellen
Verantwoording

Beheren
Toezicht

Uitvoeren



Informatie via de planning en control producten van het waterschap:
Kadernota, begroting, managementletters, jaarrekening alle met risicoparagraaf

Verbonden partijen

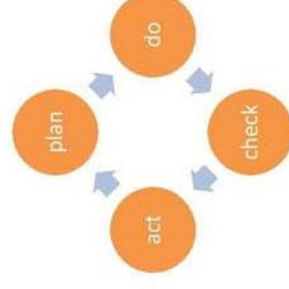
Sturen:



Kaders stellen
Verantwoording

Bevoegdheid AB bij Gemeenschappelijke regeling:

- Oprichten verbonden partij
- Inlichtingen vragen aan bestuurslid in het AB (bijv. over risico's)
- Inlichtingen vragen aan bestuur van de GR
- Verantwoording vragen aan bestuurslid in het AB (bijv. over risico's)
- Budgetrecht ontwerp-begroting (zienswijze)



Verbonden partijen

Verbonden partij risico's:

Stichtingen en verenigingen:

Beperkt tot de verstrekte financiële middelen of garantstelling

Vennootschappen:

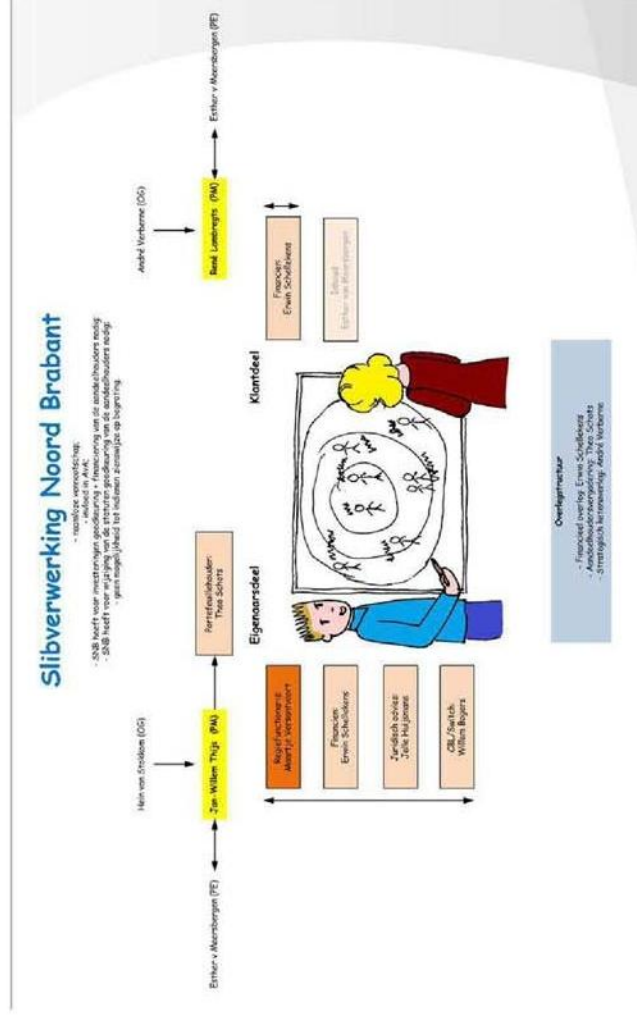
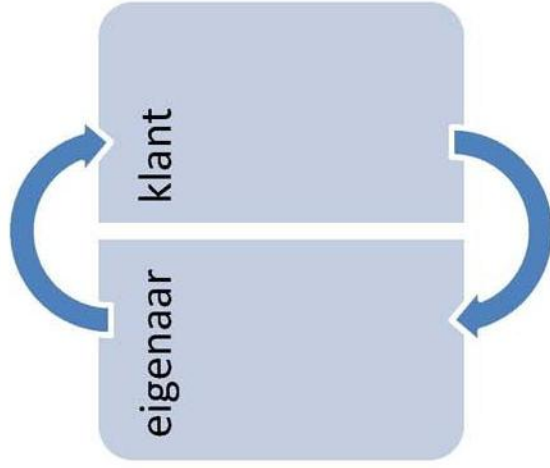
Beperkt tot het vermogen van de vennootschap

Gemeenschappelijke regeling:

Deelnemers samen volledig financieel aansprakelijk en bekostiging van de jaarlijkse bijdragen

Verbonden partijen

Verbonden partijen, ambtelijke organisatie:



Verbonden partijen

Conclusie:

- Afstand en minder invloed

Bevoegdheden voor het Algemeen bestuur van het waterschap:

- Bij oprichting verbonden partij
- Wijzigingen in de betreffende gemeenschappelijke regeling
- Informatie via de eigen planning en controlcyclus: geeft zicht op risico's etc.
- Kaderstelling en controle via het normale staatrechtelijke/politieke instrumentarium
- En bij de publiekrechtelijke verbonden partijen via de mogelijkheden die de Wet op de gemeenschappelijk regeling biedt

Verbonden partijen

Carrousel:

Het Waterschapshuis

Slibverwerking Noord-Brabant

Belasting samenwerking West-Brabant

Gelegenheid tot:

Gesprek (informeel), vragen over governance, de organisatie, diensten en producten.

Daarna:

- Vervolgbehoefte bespreken (B O B);
- Aquon: strategische heroriëntatie, toelichting door Harry ter Braak

Bijlage 6: Bestuurlijke reactie

17AOIN0176 - 30/05/2017



Rekenkamercommissie Waterschap Brabantse
Delta
mr. C.M. de Graaf
Postbus 5520
4801 DZ BREDA



Uw schrijven van : 9 mei 2017
Uw kenmerk : 17AOUT0070
Zaaknummer : 17.ZK02833
Ons kenmerk : 17UT004866
Barcode : 
Behandeld door : De heer J. Thijs / mevrouw J.
Lauwerijssen
Doorkiesnummer : 076 564 13 53
Datum : 23 mei 2017
Verzenddatum : **30 MEI 2017**

Onderwerp: bestuurlijke reactie nazorgonderzoek verbonden partijen

Geachte heer De Graaf,

De rekenkamercommissie heeft in de afgelopen periode een nazorgonderzoek gedaan naar verbonden partijen. U heeft de rapportage met de resultaten van het onderzoek aan het dagelijks bestuur toegezonden om een bestuurlijke reactie te kunnen geven.

Het dagelijks bestuur is content met de conclusies die de rekenkamercommissie trekt in haar nazorgtraject ten aanzien van het rapport "Van grip en samenhang 'in control' bij verbonden partijen". Er is sinds het verschijnen van het rapport in 2014 door het dagelijks bestuur en de ambtelijke organisatie hard gewerkt om het proces rond verbonden partijen opnieuw vorm te geven zodat het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur goed geïnformeerd worden en daardoor hun rol ten aanzien van de verbonden partijen goed kunnen invullen.

U constateert dat de aanbevelingen zijn overgenomen. U vraagt nog wel aandacht voor de benoeming van leden van het dagelijks bestuur in de raad van commissarissen van de SNB N.V. Volgens het dagelijks bestuur levert lidmaatschap van een waterschapsbestuurder meerwaarde op voor de SNB, onder meer omdat deze commissaris met zijn of haar achtergrond bij een waterschap goed inzicht heeft op relevante ontwikkelingen bij waterschappen. Daarmee is de commissaris goed in staat toezicht te houden op het beleid van het bestuur van SNB en op de algemene gang van zaken in de rechtspersoon en de daarmee verbonden onderneming. Hij kan het bestuur met raad ter zijde staan. Bij de vervulling van zijn taak richt de commissarissen zich overigens naar het belang van de rechtspersoon en de daarmee verbonden onderneming. Het dagelijks bestuur ziet daarom geen aanleiding om de huidige situatie te heroverwegen.

Hoogachtend,
Het dagelijks bestuur,
De wnd. dijkgraaf

mr. B.B. Hieltjes

De plv. secretaris-directeur

dr. A.F.M. Meuleman

Waterschap Brabantse Delta

Waterschap Brabantse Delta zorgt voor veilige dijken en kades, zuivert rioolwater, verbetert en bewaakt de kwaliteit van het oppervlaktewater en regelt de hoogte van het water in Midden- en West-Brabant. Bij de uitvoering van deze taken werken wij samen met inwoners, agrariërs, bedrijven en anderen. Hierbij houden we rekening met de belangen van de samenleving en bereiden ons voor op toekomstige ontwikkelingen.

Waterschap Brabantse Delta
Postbus 5520, 4801 DZ Breda
T 076 564 10 00
info@brabantsedelta.nl
www.brabantsedelta.nl