

## Nota Verbonden Partijen



**Bezoekadres**

Maria Theresialaan 99  
6043 CX Roermond

**Postadres**

Postbus 2207  
6040 CC Roermond

**IBAN**

NL10NWAB0636750906

KvK 67682065

088-8890100

info@waterschaplimburg.nl

g.nl

waterschaplimburg.nl

titel Nota Verbonden Partijen  
subtitel  
datum 1 maart 2021  
versie 1.0  
status Concept  
zaaknr. 2019-Z3482  
documentnr. 2020-D81441

vrijgave Dit document is tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid van Geert Vogels in samenwerking met:

Naam	functie	rol
Hans Hoeijmakers	Clustermanager PPF	Adviseur
Gineke Anninga	Adviseur Planning en Control	Adviseur
Philip Daelmans	Adviseur Financiën	Adviseur
Serge Werkman	Adviseur Juridische Zaken	Adviseur
Thierry Romeijn	Adviseur Business Control	Adviseur

Dit document is vrijgegeven door het Directieteam.

**Inhoudsopgave****Inhoud**

<b>Nota Verbonden Partijen</b>	<b>1</b>
<b>0. Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>2. Governance bij verbonden partijen</b>	<b>6</b>
<b>3. Rolverdeling tussen AB en DB bij verbonden partijen</b>	<b>8</b>
3.1 Inleiding	8
3.2 Rolverdeling tussen algemeen en dagelijks bestuur in de aanloopfase	8
3.3 Rolverdeling tussen algemeen en dagelijks bestuur in de uitvoeringsfase	10
<b>4. Oprichtingsfase</b>	<b>15</b>
4.1 Make-or-buy beslissing	15
4.2 Zelf doen, samendoen of uitbesteden	16
4.3 Juridische vorm	17
4.4 Inrichting van de governance	19
<b>5. Uitvoeringsfase</b>	<b>23</b>
5.1 Inleiding	23
5.2 Analyse van de financiële en bestuurlijke risico's van verbonden partijen	23
5.3 Afspraken over informatieverstrekking	25
<b>Bijlage 1 - Overzicht verbonden partijen WL</b>	<b>27</b>
<b>Bijlage 2 - Toezegging aan het algemeen bestuur</b>	<b>28</b>
<b>Bijlage 3 - Overzicht van samenwerkingsvormen</b>	<b>29</b>
<b>Bijlage 4 - Checklist governance verbonden partijen</b>	<b>37</b>
<b>Bijlage 5 - Minimale eisen verbonden partij</b>	<b>39</b>

## 0. Voorwoord

Het waterschap heeft een aantal verbonden partijen die voor het waterschap taken uitvoeren of waarmee het waterschap samenwerkt. Vanuit de kaderstellende rol van het algemeen bestuur is het zinvol om een Nota Verbonden Partijen vast te stellen.

In die nota worden criteria geformuleerd, waarmee het dagelijks bestuur rekening houdt bij:

- de (voorbereiding van) besluitvorming met betrekking tot oprichting van/deelname aan verbonden partijen;
- de beoordeling van de uitvoeringspraktijk, inclusief de verantwoording aan het algemeen bestuur.

De Nota Verbonden Partijen biedt ook het algemeen bestuur zelf houvast voor haar toetsende rol.

Na vaststelling van de nota worden de huidige verbonden partijen met inachtneming van de in de nota geformuleerde criteria tegen het licht gehouden. De rol van eigenaar, die het waterschap heeft in relatie tot verbonden partijen, krijgt hierdoor een extra impuls. Een overzicht van de verbonden partijen is opgenomen als bijlage 1.

Ter voorkoming van een misverstand: de nota biedt geen antwoord op de vraag in welke situaties oprichting van/deelname aan verbonden partijen aan de orde is. Dit vraagt maatwerk.

Met deze nota wordt invulling gegeven aan de toezegging aan het algemeen bestuur om met het beleid met betrekking tot verbonden partijen te komen. De toezegging is opgenomen als bijlage 2.

Remy Sleijpen  
Lid Dagelijks Bestuur

# 1 Inleiding

Een waterschap kan taken op drie manieren (laten) uitvoeren: zelf doen, uitbesteden of samenwerken. Als een waterschap besluit te gaan samenwerken kan het waterschap daarvoor samen met één of meer andere waterschappen, gemeenten of andere rechtspersonen een verbonden partij aangaan. Een verbonden partij is een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin een waterschap een bestuurlijk én een financieel belang heeft. Deze organisaties kunnen verschillende juridische vormen hebben, bijvoorbeeld een gemeenschappelijke regeling, vennootschap of stichting.

Er ontstaat geen verbonden partij bij samenwerking gericht op afstemming, waarbij geen taken over en weer gaan. Evenmin ontstaat een verbonden partij bij netwerksamenwerking, waarbij een of meer deelnemers taken voor andere deelnemers uitvoeren.

Het deelnemen aan een verbonden partij brengt voor het waterschap belangrijke voordelen met zich mee, zoals kostenbesparing, vermindering van de kwetsbaarheid en verbetering van de kwaliteit van de taakuitvoering. Het brengt echter ook een aantal belangrijke risico's met zich mee. Er is vaak veel geld van het waterschap mee gemoeid. Daarnaast is de invloed en de controle op de uitvoering van de activiteiten minder direct en moet die worden gedeeld met andere partijen.

Dit leidt tot onder andere de volgende risico's:

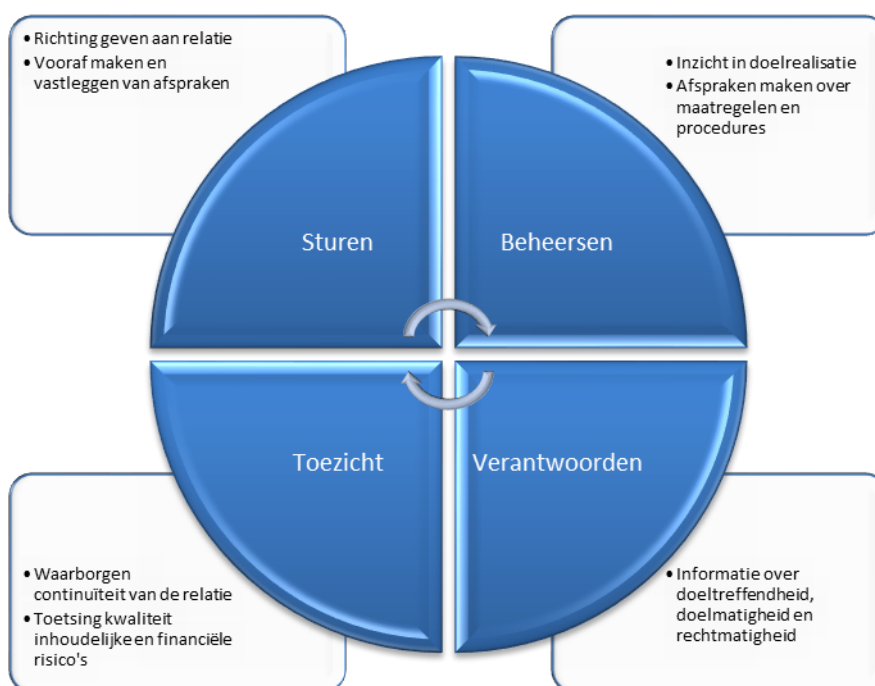
- bestuurlijke risico's: het waterschap blijft verantwoordelijk voor de uitvoering, maar heeft minder invloed op de wijze waarop de activiteiten worden uitgevoerd;
- financiële risico's: in bepaalde situaties komen financiële tekorten bij verbonden partijen ten laste van de deelnemers (lees: het waterschap);
- het (on-)voldoende in huis houden van eigen expertise om de gewenste prestatie te formuleren en de geleverde prestatie te kunnen beoordelen.

Deelname aan een verbonden partij leidt tot veranderingen in taken en verantwoordelijkheden binnen het waterschap. Het algemeen bestuur komt in de rol van toezichthouder van het dagelijks bestuur meer op afstand te staan. Het dagelijks bestuur beschikt niet langer over de mogelijkheid om direct in te grijpen in de taakuitvoering door de organisatie van de verbonden partij. En de rol van ambtelijke organisatie verschuift van uitvoerder naar (adviseur van de) opdrachtgever. Het aangaan van een verbonden partij heeft dus tot gevolg dat het waterschap op een andere manier de sturing en controle op de taakuitvoering moet vormgeven. Centraal staat daarbij het voldoende grip krijgen en houden op verbonden partijen, waardoor de nadelen en risico's die samenhangen met het deelnemen van het waterschap aan verbonden partijen zoveel mogelijk worden beperkt. Het zorgen voor een adequate inrichting van de governance is daarbij van doorslaggevende betekenis. Dit speelt zowel in de oprichtingsfase als in de uitvoeringsfase een rol.

In hoofdstuk 2 wordt het begrip 'governance' behandeld. Daarna wordt in hoofdstuk 3 ingegaan op de rolverdeling tussen algemeen bestuur en dagelijks bestuur bij verbonden partijen. De oprichtingsfase komt aan de orde in hoofdstuk 4, terwijl hoofdstuk 5 handelt over de uitvoeringsfase. De focus ligt in de laatste twee hoofdstukken op de informatievoorziening aan het algemeen bestuur over (het functioneren van) verbonden partijen.

## 2. Governance bij verbonden partijen

Bij governance worden vier activiteiten onderscheiden: sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht. Het governance-model beoogt de onderlinge samenhang tussen deze vier activiteiten te waarborgen, waardoor de organisatie waarop de activiteiten zich richten haar doelstellingen op een efficiënte en effectieve manier realiseert en daarover op een open wijze communiceert en verantwoording aflegt aan belanghebbenden.



Als het gaat om de aansturing en controle van een waterschap op de verbonden partijen waaraan ze deelneemt, kunnen deze activiteiten als volgt worden omschreven:

**Sturen** omvat de activiteiten die richting geven aan het realiseren van de vastgestelde doelen. Bij de aansturing van een verbonden partij heeft het waterschap zowel een eigenaarsrol als de rol van klant/opdrachtgever. In de **eigenaarsrol** beslist het waterschap over de oprichting, de missie, de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de verbonden partij (beheersmatige aansturing). In de rol van **klant/opdrachtgever** neemt het waterschap producten en diensten af van de verbonden partij. In deze rol streeft het waterschap naar een zo goed mogelijk product tegen een zo laag mogelijke prijs (beleidsmatige aansturing). Tussen beide rollen en de belangen die daaruit voortvloeien bestaat een spanningsveld. In de rol van eigenaar houdt het waterschap vooral de belangen van de verbonden partij in het oog. Het waterschap let als eigenaar vooral op de continuïteit van de verbonden partij en kijkt naar zaken als de interne bedrijfsvoering, omzet, kostenbeheersing en dergelijke. In de rol van klant/opdrachtgever stelt het waterschap het waterschapsbelang voorop. Het waterschap is vooral geïnteresseerd in de prijs en kwaliteit van de geleverde producten of diensten. Het waterschap stuurt in de rol van klant/opdrachtgever de verbonden partij vooral aan op het halen van de afgesproken prestaties binnen de gemaakte

afspraken over de kosten.

In onderstaande tabel staan de mogelijkheden voor sturing die het waterschap heeft in de rol van eigenaar en in de rol van klant/opdrachtgever.

Sturingsmogelijkheden van het waterschap op verbonden partijen	
Rol van eigenaar	Rol van klant/opdrachtgever
Het opstellen van de gemeenschappelijke regeling of de statuten. Hierin worden onder andere het doel (de missie) van de organisatie beschreven en worden de taken en bevoegdheden geregeld.	Het opstellen van een contract met de verbonden partij over te leveren producten of diensten.
Het besturen van de verbonden partij door vertegenwoordigers van het waterschap.	Bewaking van levering: in welke mate worden de afgesproken prestaties in de praktijk gerealiseerd?
Het vaststellen van de begroting en rekening van de verbonden partij.	Prijsbeoordeling. Het waterschap heeft een kritische instelling wat betreft de prijs voor de dienstverlening. Beoordeling van de prijsstelling vindt plaats aan de hand van begrotingen en jaarrekeningen of vergelijkingen met marktprijzen, inclusief de marktconforme toets.

**Beheersen** bestaat uit een stelsel van maatregelen en procedures die het waterschap zekerheid bieden dat de verbonden partij blijvend de vastgestelde doelen nastreeft en realiseert. Het waterschap maakt afspraken over het verkrijgen van informatie over de realisatie van de (waterschaps)doelen via een verbonden partij.

**Verantwoorden** houdt in dat de verbonden partij inzicht geeft aan het waterschap of ze haar taken binnen de gestelde kaders en tegen de afgesproken prijs uitvoert. Het waterschap maakt met de verbonden partij afspraken over de wijze van verantwoording. De verantwoording ziet op de doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid.

**Toezicht houden** heeft tot doel de continuïteit van de verbonden partij te waarborgen. Toezicht richt zich op bewaking van de financiële en inhoudelijke risico's die de continuïteit in gevaar kunnen brengen. Aangezien er verschillende soorten verbonden partijen zijn en de mate waarin het waterschapsbestuur verantwoordelijk is voor de uitvoering van een publieke taak door een verbonden partij verschillend is, moet toezicht op maat worden vormgegeven. De wijze van toezicht is dus afhankelijk van de juridische vormgeving van de verbonden partij. Daarnaast is ook het financiële en publieke belang van de activiteiten van de verbonden partij relevant voor de wijze van toezicht.

## 3. Rolverdeling tussen AB en DB bij verbonden partijen

### 3.1 Inleiding

Het algemeen bestuur en het dagelijks bestuur hebben een verschillende rol als het gaat om de aansturing en de controle op verbonden partijen. In deze paragraaf worden beide rollen beschreven. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de rolverdeling in de aanloofphase (de periode waarin het waterschap toewerkt naar een besluit over het deelnemen aan een verbonden partij) en de uitvoeringsfase (het waterschap is deelnemer aan een verbonden partij en deze voert haar activiteiten uit).

### 3.2 Rolverdeling tussen algemeen en dagelijks bestuur in de aanloofphase

Verbonden partijen kunnen gebaseerd zijn op het privaatrecht (Burgerlijk Wetboek) of het publiek recht (Wet gemeenschappelijke regelingen). De rolverdeling is afhankelijk van de vraag of het deelname aan een privaatrechtelijke rechtspersoon of een publiekrechtelijke rechtspersoon betreft.

#### *Privaatrechtelijke rechtspersonen*

De bevoegdheid om te beslissen over het oprichten van en het deelnemen aan privaatrechtelijke organisaties is – anders dan in de Gemeentewet en de Provinciewet – niet expliciet geregeld in het waterschapswet. In die situatie geldt de hoofdregel uit de Waterschapswet: “Het algemeen bestuur is bevoegd tenzij ...”<sup>1</sup>. Het dagelijks bestuur is belast met de voorbereiding en uitvoering van besluiten van het algemeen bestuur<sup>2</sup>. Dit betekent dat het dagelijks bestuur zorgt voor de voorbereiding en als sluitstuk van die voorbereiding een voorstel ter vaststelling aan het algemeen bestuur voorlegt; het algemeen bestuur beslist. Voor zover hierbij een belangrijk deel van de aan het waterschap opgedragen taak is betrokken moet het dagelijks bestuur een dergelijk besluit op grond van het Reglement Waterschap Limburg melden aan Gedeputeerde Staten<sup>3</sup>.

Het waterschap kan overigens niet zonder meer een privaatrechtelijke organisatie oprichten en daaraan deelnemen. Hoewel dit – anders dan in de Gemeentewet en de Provinciewet<sup>4</sup> niet expliciet is geregeld - wordt ook voor waterschappen aangenomen dat dit alleen mag ‘indien dat in het bijzonder aangewezen moet worden geacht voor de behartiging van het daarmee te dienen openbaar belang’.

#### *Publiekrechtelijke rechtspersonen*

Als het gaat om de rolverdeling tussen het algemeen bestuur en het dagelijks bestuur bij het aangaan van gemeenschappelijke regelingen, wordt – voor zover vanuit WL-optiek van belang<sup>5</sup> - een onderscheid gemaakt tussen regelingen die door het dagelijks bestuur worden aangegaan en gemeenschappelijke regelingen die (ook of uitsluitend) door het algemeen bestuur worden aangegaan.

---

<sup>1</sup> Artikel 77 Waterschapswet.

<sup>2</sup> Artikel 84 Waterschapswet.

<sup>3</sup> Artikel 20 sub b Reglement waterschap Limburg.

<sup>4</sup> Artikel 160, tweede lid, Gemeentewet en artikel 158, tweede lid Provinciewet.

<sup>5</sup> De zogenaamde burgemeestersregeling blijft buiten beschouwing.



- Gemeenschappelijke regelingen waaraan uitsluitend taken en bevoegdheden van het dagelijks bestuur worden overgedragen, worden door het dagelijks bestuur aangegaan<sup>6</sup>. Dit zijn de meeste gemeenschappelijke regelingen. Voor deze gemeenschappelijke regelingen geldt dat het dagelijks bestuur pas kan overgaan tot het treffen van zo'n regeling, als het daarvoor vooraf toestemming heeft gekregen van het algemeen bestuur<sup>7</sup>. Het algemeen bestuur kan deze toestemming alleen onthouden wegens strijd met het recht of het algemeen belang.
- Gemeenschappelijke regelingen waaraan naast bevoegdheden van het dagelijks bestuur ook bevoegdheden van het algemeen bestuur worden overgedragen, worden gezamenlijk door het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur getroffen. Bij de totstandkoming van dergelijke regelingen is het algemeen bestuur als deelnemende partij rechtstreeks betrokken. In die gevallen nemen het algemeen bestuur en het dagelijks bestuur ieder voor zover zij voor het waterschap bevoegd zijn het besluit om de gemeenschappelijke regeling aan te gaan.

De gemeenschappelijke regeling Waterschapsbedrijf Limburg is een voorbeeld van een gemengde regeling, regelingen waaraan naast bevoegdheden van het dagelijks bestuur ook bevoegdheden van het algemeen bestuur zijn overgedragen. De andere gemeenschappelijke regelingen, waaraan waterschap Limburg deelneemt, zijn regelingen waaraan uitsluitend taken en bevoegdheden van het dagelijks bestuur zijn overgedragen.

### ***Kader verbonden partijen***

Het algemeen bestuur kan het dagelijks bestuur een kader meegeven, waarmee het dagelijks bestuur rekening houdt bij de voorbereiding van de besluitvorming. Dit kader is globaal; het kader leidt niet tot een eensluidend antwoord op de vraag of het waterschap in een concreet geval al dan niet moet deelnemen aan een verbonden partij. Elk geval zal om een specifieke afweging vragen.

Kern van dit kader vormt dat bij ieder verzoek tot instemming of een voorgenomen besluit om deel te nemen aan een verbonden partij de volgende drie vragen moeten beantwoorden:

1. Is de voorgenomen deelname aan de verbonden partij de meest geschikte manier voor het waterschap om de betreffende taak of taken uit te voeren?
2. Is de gekozen juridische vorm van de verbonden partij de meest geschikte om de taak of taken uit te voeren?
3. Is in de regeling van de verbonden partij (de gemeenschappelijke regeling of de statuten) en door middel het treffen van maatregelen en voorzieningen bij het waterschap zelf de governance op een adequate wijze geregeld?

Dit wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk 4.

---

<sup>6</sup> Artikel 1, lid 1, juncto artikel 50 (Regelingen tussen waterschappen), 61 (Regelingen tussen gemeenten en waterschappen), 73 (Regelingen tussen gemeenten, provincies en waterschappen) respectievelijk 83 (Regelingen tussen provincies en waterschappen) Wet gemeenschappelijke regelingen.

<sup>7</sup> Artikel 1, lid 2, Wet gemeenschappelijke regelingen.

### 3.3 Rolverdeling tussen algemeen en dagelijks bestuur in de uitvoeringsfase

Het dagelijks bestuur zorgt voor de aansturing van een verbonden partij; in verband hiermee worden in relatie tot de verbonden partij duidelijke doelen gesteld en afspraken gemaakt over prestaties. Het is vervolgens aan de verbonden partij om daaraan invulling te geven en zich richting waterschap te verantwoorden over de realisatie. Vanuit de optiek van het waterschap is het de taak van het dagelijks bestuur om toezicht te houden op de realisatie van de doelen, prestaties, kosten en risicobeheersing van de verbonden partijen én hierover verantwoording af te leggen aan het algemeen bestuur.

Het algemeen bestuur kan het dagelijks bestuur een kader meegeven voor de wijze waarop het dagelijks bestuur de rol in de uitvoeringsfase invult. Verder controleert het algemeen bestuur of het dagelijks bestuur goed bewaakt dat een verbonden partij haar taken conform de gestelde kaders uitvoert en zo nodig bijstuurt.

#### ***Privaatrechtelijke rechtspersonen***

##### Organen

Voor privaatrechtelijke organisaties wordt de samenstelling van de “organen” geregeld in de statuten van de verbonden partij. Deze statuten moeten voldoen aan de eisen die het Burgerlijk Wetboek daaraan stelt.

##### Innemen standpunt

Voor het innemen van standpunten namens het waterschap tijdens een Algemene ledenvergadering/Algemene vergadering van aandeelhouders is formeel een besluit nodig van het bestuursorgaan dat binnen het waterschap bevoegd is om het standpunt namens het waterschap te bepalen. Hoofdregel is daarbij dat het algemeen bestuur van het waterschap bevoegd is. Het dagelijks bestuur is dan belast met de voorbereiding van besluitvorming door het algemeen bestuur<sup>8</sup>. Via het door het algemeen bestuur van het waterschap vastgestelde Delegatie- en Mandaatbesluit Waterschap Limburg 2017 is een uitzondering op de hoofdregel vastgelegd; het dagelijks bestuur van het waterschap is zelfstandig bevoegd om binnen bestaande beleidskaders het standpunt van het waterschap in de hoedanigheid van deelnemer aan rechtspersonen te bepalen. Het waterschap is overigens ook als de “rugdekking” ontbreekt extern gebonden aan een door de vertegenwoordiger namens het waterschap tijdens een Algemene ledenvergadering/ Algemene vergadering van aandeelhouders ingenomen standpunt.

##### Vertegenwoordiging

In de regel is het waterschap en niet één van de bestuursorganen lid (van een vereniging) respectievelijk aandeelhouder (bij een NV of BV) van de privaatrechtelijke rechtspersoon. Tijdens een Algemene ledenvergadering/Algemene vergadering van aandeelhouders wordt het waterschap dan vertegenwoordigd.

---

<sup>8</sup> Artikel 84, lid 2, Waterschapswet

Hoofdregeel is daarbij dat de voorzitter van het waterschap het waterschap in en buiten rechte vertegenwoordigt. In de praktijk machtigt de voorzitter van het waterschap vaak een ander om het waterschap te vertegenwoordigen. Deze machtiging behoeft de instemming van het dagelijks bestuur van het waterschap<sup>9</sup>.

### Verantwoording

Het bestuur van een privaatrechtelijke rechtspersoon is enkel verantwoording verschuldigd aan de Algemene ledenvergadering/Algemene vergadering van aandeelhouders. Er ontstaat geen verantwoordingslijn naar het waterschap.

De leden van het dagelijks bestuur<sup>10</sup>, tezamen en ieder afzonderlijk, kunnen door het algemeen bestuur ter verantwoording worden geroepen voor het gevoerde bestuur (lees: wijze waarop de rol is ingevuld in relatie tot het innemen van het standpunt); de voorzitter<sup>11</sup> kan door het algemeen bestuur ter verantwoording worden geroepen voor het door hem gevoerde bestuur (lees: wijze waarop rol is ingevuld in relatie tot vertegenwoordiging). De vertegenwoordiger van het waterschap bij een Algemene ledenvergadering /Algemene vergadering van aandeelhouders kan dus formeel niet door het algemeen bestuur van waterschap ter verantwoording worden geroepen.

### Actief aandeelhouderschap en Corporate Social Responsibility

Het wel of niet uitdragen van doelstellingen op het terrein van Corporate Social Responsibility<sup>12</sup> in de richting van verbonden organisaties is in hoge mate de uitkomst van een politiek proces. Tot heden is niet in overweging genomen om te komen tot beleid op dit terrein. Corporate Social Responsibility op grond van actief aandeelhouderschap gaat veel verder dan hetgeen de positie van een aandeelhouder normaliter inhoudt. 'Normaal' heeft elk orgaan zwart-wit gesteld, haar eigen bevoegdheden en verantwoordelijkheden waarin de andere organen zich niet mogen mengen. Wordt het uitdragen van doelstellingen op het terrein van Corporate Social Responsibility door het algemeen bestuur gewenst geacht dan vormt startpunt het verstrekken van een opdracht aan het dagelijks bestuur tot het opstellen van een kader voor het beïnvloeden van verbonden partijen. Het bepalen van de doelstellingen maakt deel uit van het kader (= weet wat je wilt bereiken). Daarna kan het onderwerp (eventueel samen met andere aandeelhouders/deelnemers) als onderwerp worden geagendeerd in de aandeelhoudersvergadering om daar 'af te dwingen' dat er een voorstel wordt ingebracht.

Corporate Social Responsibility vormt zeker een punt van aandacht. Gelet op de vennootschappen, waaraan we deelnemen, wordt een apart beleidsstuk niet nodig geacht. De Nederlandse Waterschapsbank N.V. (verder: NWB) is zelf al actief op het terrein van Corporate Social Responsibility. Zie in dit verband o.a. het Diversiteitsbeleid NWB (o.a. gericht op het bereiken van gendergelijkheid). Waterschap Limburg participeert dan niet zelfstandig maar indirect als aandeelhouder NWB.

---

<sup>9</sup> Artikel 95 Waterschapswet

<sup>10</sup> Artikel 89 Waterschapswet

<sup>11</sup> Artikel 97 Waterschapswet

<sup>12</sup> Denk bij doelstellingen op het terrein van Corporate Social Responsibility aan de CO2-footprint van het bedrijf, energie-efficiency, medewerkers engagement, veiligheid en diversiteit. Ook duurzame investeringen en de inzet van medewerkers met een achterstand op de arbeidsmarkt komen voor.

### Voorkomen belangenverstremgeling

Het uitgangspunt dat bij bestuurlijke vertegenwoordigingen – zoveel als mogelijk – belangenverstremgeling moet worden voorkomen wordt onderschreven. Zoals hierboven tot uitdrukking is gebracht is er een scheiding tussen innemen van standpunten enerzijds (door algemeen bestuur of dagelijks bestuur) en vertegenwoordiging (door voorzitter of door voorzitter met instemming van dagelijks bestuur aangewezen persoon) anderzijds. Daarmee is (schijn van) belangenverstremgeling in voldoende mate voorkomen. De vertegenwoordiger draagt immers niet zijn eigen standpunt uit maar het standpunt van het waterschap, zoals bepaald door het algemeen bestuur of dagelijks bestuur.

De vraag of leden van het dagelijks bestuur (op persoonlijke titel) ook een rol kunnen vervullen binnen een raad van bestuur en/of raad van commissarissen van een verbonden partij op privaatrechtelijke basis ligt gevoeliger. Bestaande praktijk is dat de leden van het dagelijks bestuur van Waterschapsbedrijf Limburg op persoonlijke titel de rol vervullen van lid van de Raad van Commissarissen Verdygo B.V. Het waterschap is daarbij als aandeelhouder partij, waarbij het op grond van de statuten Verdygo BV een bevoegdheid is van de aandeelhouders om de commissarissen te benoemen. Met de voorgenomen (gedeeltelijke) aandelenoverdracht van aandelen Verdygo B.V. aan een andere partij ontstaat een logisch moment om de governance binnen Verdygo B.V. opnieuw te bezien respectievelijk (in overleg met de overnamepartij) in te richten.

### ***Publiekrechtelijke rechtspersonen***

#### Organen

De Wet gemeenschappelijke regelingen regelt de samenstelling van de bestuursorganen van gemeenschappelijke regelingen. In het bestuur (algemeen bestuur en dagelijks bestuur) van een gemeenschappelijke regeling die is aangegaan door het dagelijks bestuur mogen alleen leden van het dagelijks bestuur zitting hebben. In de besturen van gemeenschappelijke regelingen die ook door het algemeen bestuur zijn aangegaan, kunnen naast leden van het dagelijks bestuur ook leden van het algemeen bestuur zitting hebben.

#### Aanwijzing

Bij gemeenschappelijke regelingen, die zijn aangegaan door het dagelijks bestuur, wijst het dagelijks bestuur van het waterschap een vertegenwoordiger (van het dagelijks bestuur van het waterschap) aan.

Bij gemeenschappelijke regelingen, die ook door het algemeen bestuur zijn aangegaan, moet het algemeen bestuur bepalen wie hij als vertegenwoordiger (van het algemeen bestuur van het waterschap) wil aanwijzen: leden van het dagelijks bestuur of leden van het algemeen bestuur. De regel zal zijn: als het algemeen bestuur van het waterschap één vertegenwoordiger in het bestuur van de gemeenschappelijke regeling mag aanwijzen, wijst het algemeen bestuur de portefeuillehouder, die het betreffende beleidsterrein in zijn of haar portefeuille heeft, aan als lid van het bestuur.

#### Innemen standpunt

De aangewezen vertegenwoordiger (veelal: portefeuillehouder binnen het dagelijks bestuur) moet de in het algemeen bestuur respectievelijk het dagelijks bestuur levende opvattingen uitdragen ook als deze afwijken van zijn persoonlijke opvatting. Daarbij kan hij/zij in dialoog gaan met het dagelijks

bestuur van het waterschap (regeling aangegaan door dagelijks bestuur) voordat hij/zij als lid van het algemeen bestuur van een gemeenschappelijke regeling bestuurlijk gevoelige standpunten inneemt. Bij een regeling aangegaan door het algemeen bestuur kan hij/zij in dialoog gaan met het algemeen bestuur van het waterschap voordat hij/zij als lid van het algemeen bestuur van een gemeenschappelijke regeling bestuurlijk gevoelige standpunten inneemt.

### Verantwoording

Bij een regeling die is aangegaan door het algemeen bestuur houdt de regeling bepalingen in omtrent de wijze waarop een lid van het algemeen bestuur van een openbaar lichaam ... door het algemeen bestuur dat dat lid heeft aangewezen ... ter verantwoording kan worden geroepen voor het door hem in dat bestuur .... gevoerde beleid<sup>13</sup>.

Bij een regeling aangegaan door het dagelijks bestuur houdt de regeling

- \* bepalingen in omtrent de wijze waarop een lid van het algemeen bestuur van een openbaar lichaam ... door het college dat dat lid heeft aangewezen ... ter verantwoording kan worden geroepen voor het door hem in dat bestuur .... gevoerde beleid<sup>14</sup>.
- \* bepalingen in omtrent de wijze waarop een lid van het algemeen bestuur van een openbaar lichaam ... door het algemeen bestuur ... ter verantwoording kan worden geroepen voor het door hem in dat bestuur .... gevoerde beleid<sup>15</sup>.

De leden van het dagelijks bestuur<sup>16</sup>, tezamen en ieder afzonderlijk, kunnen door het algemeen bestuur ter verantwoording worden geroepen voor het gevoerde bestuur (lees: wijze waarop het door het college aangewezen lid door het dagelijks bestuur ter verantwoording is geroepen).

Het algemeen bestuur van een gemeenschappelijke regeling is het hoogste orgaan.

Het dagelijks bestuur van een gemeenschappelijke regeling is enkel verantwoording verschuldigd aan het algemeen bestuur van de regeling. Er is geen verantwoordingsrelatie tussen leden van het dagelijks bestuur van een gemeenschappelijke regeling en de deelnemer aan de regeling (lees: het waterschap) die hem/haar heeft aangewezen.

### Lidmaatschap gemeenschappelijke regeling en Corporate Social Responsibility

De positie van een lid van een gemeenschappelijke regeling is vergelijkbaar met de positie van een lid van algemeen bestuur. Met inachtneming van de in de regeling en eventuele reglementen van orde gestelde regels kan het lid van het algemeen bestuur van een regeling het thema Corporate Social Responsibility op de agenda stellen. Voor de wijze waarop dit vorm kan krijgen en de opportuniteit wordt verwezen naar de paragraaf Actief aandeelhouderschap en Corporate Social Responsibility.

---

<sup>13</sup> Artikel 16, lid 1, Wet gemeenschappelijke regelingen

<sup>14</sup> Artikel 18 juncto artikel 16 Wet gemeenschappelijke regelingen

<sup>15</sup> Artikel 19 juncto artikel 16 Wet gemeenschappelijke regelingen

<sup>16</sup> Artikel 89 Waterschapswet

### Voorkomen belangenverstremgeling

Het uitgangspunt dat bij bestuurlijke vertegenwoordigingen – zoveel als mogelijk – belangenverstremgeling moet worden voorkomen wordt onderschreven. In de huidige juridische context is de dubbele pettenproblematiek niet/nauwelijks te voorkomen en moet dat niet gelijkgesteld worden met belangenverstremgeling.

Bij verbonden partijen op publiekrechtelijke basis is de situatie immers als volgt.

- Bij de zogenaamde collegeregelingen op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen (lees: GR Belastingssamenwerking Gemeenten en Waterschappen, GR Het Waterschapshuis, GR Het Gegevenshuis) vloeit uit de wet voort dat het (algemeen) bestuur van de regeling bestaat uit door het dagelijks bestuur uit haar midden aangewezen leden; aanwijzing door en van leden van het algemeen bestuur is niet toegestaan. Het dagelijks bestuur van de regeling wordt met inachtneming van de in de regeling opgenomen eisen benoemd door en uit het algemeen bestuur van de regeling.
- Bij zogenaamde gemengde regelingen op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen (lees: GR Waterschapsbedrijf Limburg) vloeit uit de wet voort dat het (algemeen) bestuur van de regeling bestaat uit door het algemeen bestuur uit zijn midden, inclusief de voorzitter, en uit het dagelijks bestuur aangewezen leden. Het dagelijks bestuur van de regeling wordt met inachtneming van de in de regeling opgenomen eisen benoemd door en uit het algemeen bestuur van de regeling.

## 4. Oprichtingsfase

Dit hoofdstuk bevat het kader, waarmee het dagelijks bestuur rekening houdt bij de voorbereiding van de besluitvorming. Dit kader is globaal; het kader leidt niet tot een antwoord op de vraag of het waterschap in een concreet geval al dan niet moet deelnemen aan een verbonden partij. Elk geval vraagt om een specifieke afweging.

Aan de toepassing van het kader gaat een make-or-buy beslissing vooraf.

### 4.1 Make-or-buy beslissing

Make-or-buy beslissingen worden veelal ingegeven door het streven naar kostenbesparingen of de wens op zich op de kernactiviteiten te richten. Door activiteiten uit te besteden kan de organisatie zich richten op die activiteiten die de organisatie onderscheid van andere organisaties. Daarmee draagt de make-or-buy beslissing direct bij aan het onderscheidend vermogen van een organisatie. Make-or-buy beslissingen doorlopen de volgende vier stappen:

#### 1 Vaststellen kernactiviteiten

Stel vast of een bepaalde activiteit een kernactiviteit (core competence) is of niet. Een kernactiviteit onderscheidt de organisatie van andere organisaties. Dit onderscheidend vermogen zit veelal niet alleen besloten in processen maar is veelal verankerd in de genen van de organisatie. Het betreft die activiteiten die de organisatie tot successen heeft geleid. Het moge duidelijk zijn dat deze activiteiten niet aan kwaliteit mogen inboeten. En als dusdanig niet voor uitbesteding in aanmerking komen.

#### 2 Strategische overwegingen

Nadat duidelijk is dat een bepaalde activiteit geen kernactiviteit is moeten een aantal strategische afwegingen worden gemaakt die in de make-or-buy beslissing moeten worden meegenomen. Het gaat om keuzen met betrekking tot afhankelijkheid leveranciers, zeggenschap maar ook verlies van kennis en vaardigheden

#### 3 Kosten Uitbesteding

De kosten van een uitbesteding beperken zich niet tot de kosten van de activiteit die wordt uitbesteed. Denk ook aan monitoringskosten, afsluitkosten en kosten om misbruik tegen te gaan

#### 4 Keuze make-or-buy

Wordt besloten om één of meerdere activiteiten uit te besteden dan is het zaak om de voordelen te maximaliseren en de risico's te minimaliseren. Thema's , die daarbij aan de orde (kunnen) komen zijn het soort relatie, meetbaar maken van de prestaties (Service Level Agreement), creëren van wederzijds vertrouwen door van beide kanten transparant te zijn en begrip ontstaat voor de wederzijdse belangen, het maken van duidelijke financiële afspraken, het hanteren van vaste aanspreekpersonen, het voorzien in rapportagecyclus en het voeren van periodiek overleg.

## 4.2 Zelf doen, samendoen of uitbesteden

Allereerst moet de keuze worden gemaakt tussen zelf doen, samendoen of uitbesteden. Dit vraagt een afweging. Door onderstaand stappenplan te hanteren<sup>17</sup> vindt die afweging op een gestructureerde wijze plaats.

### Stap 1 Beschrijving doel

Het is van belang om de aanleiding en het doel vast te stellen. Bij deze stap moet duidelijk zijn voor welk probleem een oplossing wordt gezocht. Redenen om samen te werken zijn bijvoorbeeld het bundelen van krachten, efficiënter werken, financiële en/of organisatorische voordelen.

### Stap 2 Is er sprake van publiek belang?

De samenwerking wordt alleen aangegaan als er sprake is van een publiek belang. Het bestuur motiveert zelf welk publiek belang er wordt gediend. Daarbij is het van belang dat het waterschap een functionele democratie is. Dit houdt in dat een waterschap is opgericht voor het behartigen van een specifieke taak. Om die taak uit te voeren mag het waterschap belasting heffen. Is geen sprake van een publiek belang dan is uitvoering door het waterschap, inclusief samenwerking, niet aan de orde.

### Stap 3 Is uitvoering door het waterschap noodzakelijk en efficiënt?

Tal van factoren spelen een rol. Als bepaalde taken exclusief aan het waterschap zijn opgedragen is de noodzaak een gegeven. Soms is het strategisch gezien niet handig bepaalde werkzaamheden extern uit te voeren. Daarnaast brengt uitbesteden en/of samenwerken van een taak kosten met zich mee. Dit vergt per geval een goede afweging. Is volledige betrokkenheid vereist dan krijgt uitvoering vorm doordat het waterschap zelf de taak uitvoert.

### Stap 4 Wordt het publieke belang als opdracht-, subsidie-, of regelgever voldoende behartigd?

Zo ja, dan wordt het publieke belang ingevuld door een waterschap in de rol van opdracht-, subsidie-, of regelgever. Uitvoering krijgt dan vorm via uitbesteden of door uitvoeren door de markt met toezicht.

### Stap 5 Is een publiekrechtelijke rechtsvorm op basis van de Wet gemeenschappelijke regeling mogelijk?

Uit de volgorde van de vraagstelling volgt dat een publiekrechtelijke samenwerking de voorkeur heeft boven een privaatrechtelijke samenwerking. Zie verder paragraaf 3.2, waarin dit is toegelicht. Publiekrechtelijke samenwerking brengt ook nadelen met zich mee. Ten opzichte van privaatrechtelijke samenwerking is vaak sprake van langere besluitvormingstrajecten. De keuze voor een privaatrechtelijke samenwerking moet een bewuste keuze zijn. Beoordeling of publiekrechtelijke samenwerking mogelijk is vindt plaats op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen. Is publiekrechtelijke samenwerking mogelijk dan krijgt uitvoering via die weg vorm (oprichten publiekrechtelijke samenwerking met vertegenwoordiging waterschap mits ook antwoord bij stap 8 positief). Bij de beoordeling komt ook aan de orde of met het onderbrengen van een taak in een verbonden partij niet wordt gehandeld in strijd met de mededingingswet, wet markt en overheid of met de aanbestedingswet.

---

<sup>17</sup> Dit stappenplan is afgeleid van de handreiking Verzelfstandiging en samenwerking bij decentrale overheden, Afwegingskader voor de keuze tussen publiekrechtelijke of privaatrechtelijke vormgeving, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkszaken, 2015.



#### Stap 6 Is een publiek-private samenwerking opportuun

Indien een samenwerking op grond van de Wet gemeenschappelijke regeling niet mogelijk is, wordt gekeken of Publiek-Private Samenwerking mogelijk is. Is dit opportuun dan krijgt uitvoering via die weg vorm (aangaan samenwerking met vertegenwoordiging waterschap mits ook antwoord bij stap 8 positief). Op Publiek-Private Samenwerking wordt in deze nota niet verder ingegaan.

#### Stap 7 Is een privaatrechtelijke deelname mogelijk en opportuun?

Beoordeeld wordt of een privaatrechtelijke deelneming mogelijk is. Het afwegingskader wordt gevolgd om te komen tot een bewuste keuze voor het aangaan van een verbonden partij. Blijkt in de praktijk dat een privaatrechtelijke deelneming de voorkeur heeft, hoewel een publiekrechtelijke samenwerking ook mogelijk is, dan motiveert het dagelijks bestuur dit uitvoerig in de documenten die worden voorgelegd aan de algemeen bestuur. Zwaarwegende argumenten kunnen zijn meerwaarde, slagvaardigheid, effectiviteit. Ook fiscale (on)mogelijkheden kunnen een rol spelen. Is privaatrechtelijke deelname opportuun dan krijgt uitvoering via die weg vorm (deelneming in een privaatrechtelijke organisatie met vertegenwoordiging waterschap mits antwoord bij stap 8 positief).

#### Stap 8: Zijn er voldoende voordelen om een verbonden partij aan te gaan?

Als de keuze is gemaakt voor deelname aan een publiekrechtelijke of een privaatrechtelijke deelneming, dient nog de vraag beantwoord te worden of er voldoende voordelen zijn voor het aangaan van de verbonden partij. Het gaat hier om efficiencyvoordeel, kennisvoordeel of een risicospreiding. Door bewust deze vraag te beantwoorden, wordt de keuze weloverwogen gemaakt én wordt het algemeen bestuur van concrete eenduidige informatie voorzien. Levert uitvoering via een verbonden partij niet voldoende voordelen op dan vindt uitvoering door waterschap zelf plaats.

Als de keuze is gemaakt voor het aangaan van de verbonden partij, wordt omschreven welke taken er worden overgedragen. Hierbij valt te denken aan bedrijfsuitvoeringstaken, uitvoeringstaken en/ of beleidsbepalende taken.

Het dagelijks bestuur moet dit afwegingskader volgen. Daardoor heeft het algemeen bestuur de mogelijkheid om te toetsen of het dagelijks bestuur op een systematische manier heeft beoordeeld op welke wijze een taak van het waterschap het beste kan worden uitgevoerd: de taak zelf (blijven) uitvoeren, de taak afstoten en overlaten aan de markt of het particulier initiatief, de taak uitbesteden (aan een marktpartij of een andere waterschap) óf samenwerking zoeken met een of meer andere partijen (en dus een verbonden partij aangaan).

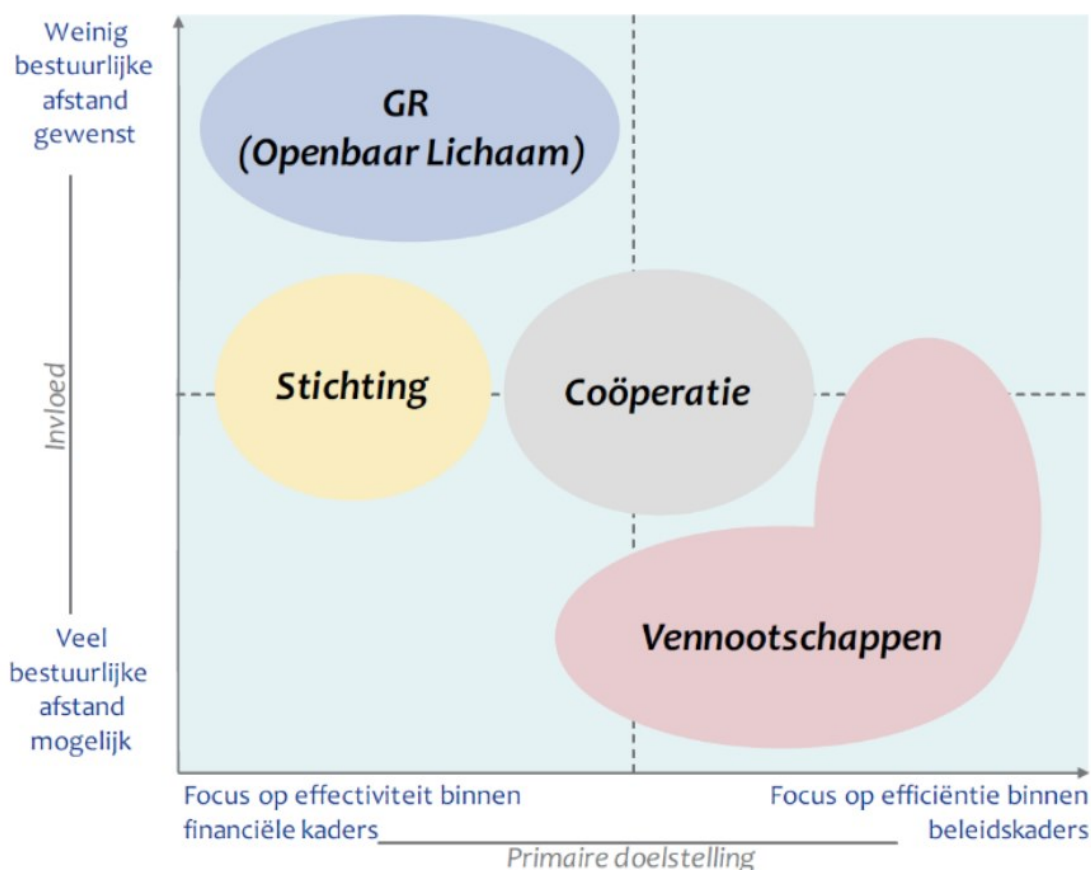
### **4.3 Juridische vorm**

Wordt geopteerd voor publiekrechtelijke samenwerking respectievelijk privaatrechtelijke samenwerking dan is de juridische vorm aan de orde. Er zijn verschillende juridische vormen van verbonden partijen. In bijlage 3 zijn deze vormen nader beschreven. De keuze voor de juridische vorm van de verbonden partij is van belang omdat elke juridische vorm zijn eigen (wettelijke) vormvoorschriften en kenmerken heeft. Deze vormvoorschriften bepalen voor een belangrijk deel de mogelijkheden die een waterschap heeft de verbonden partij aan te sturen en te controleren.

Elk type verbonden partij heeft zijn eigen voor- en nadelen. De meest geschikte vorm van een verbonden partij is afhankelijk van de uit te voeren taak. Hierbij kunnen twee factoren een rol spelen:

- *Gewenste mate van bestuurlijke afstand*: afhankelijk van de taak van de verbonden partij en de beoogde doelstellingen van het waterschap kan een kleine of juist een grote bestuurlijke afstand gewenst zijn. De bestuurlijke afstand bepaalt de mate van beleidsinvloed, de sturingsmogelijkheden en de rolverdeling. Een kleine bestuurlijke afstand ligt meer voor de hand wanneer een taak bijvoorbeeld als kerntaak van het waterschap kan worden gezien of wanneer er sprake is van hoge bestuurlijke risico's.
- *Focus op efficiëntie of effectiviteit*: afhankelijk van de doelstelling van de samenwerking kan de focus meer liggen op efficiëntie of effectiviteit. Indien de primaire doelstelling is om bepaalde beleidsmatige effecten te bereiken, dan is effectiviteit van groot belang. Wanneer de doelstelling is om maatschappelijk geld efficiënt te besteden, dan ligt de focus logischerwijs eerder op efficiëntie.

De gewenste bestuurlijke afstand en de focus op efficiënte of effectiviteit kunnen langs twee assen uiteen worden gezet, waarbinnen de verschillende privaatrechtelijke en publiekrechtelijke vormen van een verbonden partij in passen. Dit is weergegeven in de onderstaande figuur.



Als de juridische vorm goed aansluit op de manier waarop het waterschap de verbonden partij wil aansturen en controleren, wordt het gemakkelijker om een adequate governance in te richten. En omgekeerd, als de juridische vorm niet goed aansluit, bemoeilijkt dat de inrichting van een adequate governance.

#### 4.4 Inrichting van de governance

Afspraken over de inrichting van de governance van verbonden partijen worden vastgelegd in de gemeenschappelijke regeling of de statuten (bij een vereniging of vennootschap). Deze afspraken worden dus gemaakt als de regeling wordt opgesteld. Daarnaast kan het waterschap – in aanvulling hierop - zelf ook maatregelen en voorzieningen treffen om de governance op een adequate wijze vorm te geven.

Hieronder zijn per governance-aspect basisvereisten uitgewerkt waaraan (minimaal) voldaan dient te worden bij de vormgeving en uitvoering van governance.

Meer in het bijzonder betreft het de volgende aspecten en bijbehorende basisvereisten:

- Sturing: planning, organisatie, informatieafspraken en omgang met (financiële) risico's.
- Beheersing: informatieverstrekking en –beheer, beïnvloedingsmogelijkheden waterschap, kennisborging binnen waterschap, interne organisatie verbonden partij en risicomanagement binnen verbonden partij.
- Verantwoording: verstrekking verantwoordingsinformatie door de verbonden partij en de omgang van de waterschap hiermee.
- Toezicht: vormgeving en uitvoering van het toezicht.

Hieronder wordt voor ieder governance-aspect afzonderlijk een aantal criteria weergegeven waaraan op adequate wijze invulling gegeven moet worden bij het onderbrengen van de uitvoering van publieke taken bij verbonden partijen. Met betrekking tot verbonden partijen vervult het waterschap zowel de rol van eigenaar als de rol van opdrachtgever/klant. De inrichting van de governance-aspecten heeft betrekking op beide rollen. Per basisvereiste is expliciet gemaakt aan welk van de rollen met dat basisvereiste invulling is/wordt gegeven.

#### Sturen

Wat betreft sturing kunnen de navolgende basisvereisten worden onderscheiden.

##### Planning

- De doelen die het waterschap nastreeft met deelname aan de verbonden partij zijn vastgelegd (rol opdrachtgever & eigenaar).
- De bijdrage van de verbonden partij aan de realisatie van de doelen is vastgelegd en als zodanig ook als doel opgenomen in de statuten of gemeenschappelijke regeling van de verbonden partij (rol opdrachtgever & eigenaar).
- Afspraken over de prestaties die de verbonden partij dient te leveren en de financiering daarvan zijn vastgelegd (rol opdrachtgever & eigenaar).
- Facultatief: De beoogde effecten van de producten/dienstverlening en toetsingscriteria aan de hand waarvan wordt bepaald of de verbonden partij de overeengekomen doelen bereikt zijn vastgelegd (rol opdrachtgever).

### Organisatie

- De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de verbonden partij zijn adequaat omschreven en voldoende afgebakend (rol eigenaar).
- Facultatief: Binnen het waterschap is sprake van een functiescheiding tussen degene die beleidsmatig samenwerkt met de verbonden partij en degene die de rapportages beoordeelt en het dagelijks bestuur adviseert (rol opdrachtgever & eigenaar).

### **Beheersen**

Wat betreft beheersing worden de volgende basisvereisten onderscheiden.

### Informatieverstrekking en –beheer

- Het waterschap ontvangt periodiek rapportages over de uitvoering, zoals realisatie doelen, prestatieafspraken, realisatie versus budget (rol opdrachtgever)
- Het waterschap toetst rapportages op juistheid, volledigheid en tijdigheid (rol opdrachtgever).
- Binnen het waterschap wordt de rapportage integraal voorgelegd aan het dagelijks bestuur (rol opdrachtgever).
- Facultatief: Rapportages bevatten in ieder geval financiële informatie, operationele informatie, kengetallen over de bedrijfsvoering en over prestaties, informatie over de rechtmatigheid en over fiscale aangelegenheden, zoals BTW (rol eigenaar).
- Facultatief: Waterschap en verbonden partij voeren evaluatiegesprekken naar aanleiding van de rapportages (rol opdrachtgever & eigenaar).

### Beïnvloedingsmogelijkheden

- Het waterschap beschikt over voldoende mogelijkheden om bij afwijkingen in te grijpen, zoals bijvoorbeeld mogelijkheden/voorwaarden voor beëindiging van deelname en/of voor het beschikbaar stellen van geld (rol eigenaar).
- Het waterschap is vertegenwoordigd in een (bestuurs)orgaan van de Verbonden Partij (rol eigenaar).
- De juridische bevoegdheden van het bestuur van de Verbonden Partij zijn vastgelegd (rol eigenaar).
- Facultatief: Het waterschap is bevoegd om bestuurders voor te dragen voor benoeming en ontslag binnen de Verbonden Partij (rol eigenaar).

### Kennisborging binnen waterschap

- Het waterschap heeft voldoende kennis in huis om dreigende ontsporing van de Verbonden Partij te onderkennen en om adequaat te reageren wanneer zich calamiteiten voordoen bij de Verbonden Partij (rol opdrachtgever & eigenaar).
- Facultatief: Het delen van kennis tussen partijen, die deelnemen aan een verbonden partij is geborgd (rol opdrachtgever & eigenaar).

Interne organisatie binnen verbonden partij:

- Binnen de Verbonden Partij is sprake van een adequate verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (rol eigenaar).
- De Verbonden Partij kent integriteitregels (rol eigenaar).
- De Verbonden Partij beschikt over een stelsel van interne controlemaatregelen om te kunnen toetsen of financiële rapportages betrouwbaar zijn en wet- en regelgeving wordt nageleefd (rol eigenaar).
- Facultatief: De Verbonden Partij rapporteert over de werking van de interne controlemaatregelen (rol eigenaar).
- Facultatief: De Verbonden Partij voert interne audits uit om na te gaan in hoeverre volgens procedures wordt gewerkt (rol eigenaar).

Risicomanagement binnen verbonden partij

- De Verbonden Partij beschikt over een risicomanagementmethode waarbij risico's worden geïnventariseerd, beheerst en gemonitord (rol eigenaar).

**Toezicht houden**

Wat toezicht betreft kunnen de volgende basisvereisten worden onderscheiden.

Invulling

- Er is binnen de verbonden partij sprake van een onafhankelijke toezichthouder, zoals algemeen bestuur, algemene ledenvergadering, algemene vergadering van aandeelhouders, maar ook raad van commissarissen en raad van toezicht (rol eigenaar).
- Facultatief: De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van die toezichthouder zijn vastgelegd, waaronder mogelijkheden om, indien nodig, corrigerend op te kunnen treden (rol eigenaar).

Uitvoering

- De toezichthouder beschikt tijdig over de juiste informatie om het functioneren van de Verbonden Partij met betrekking tot presteren van de organisatie en van het bestuur, het managen van de risico's, de financiële toestand van de organisatie, het 'in control' zijn van de organisatie te kunnen beoordelen (rol eigenaar).
- Toezichthouders worden geëvalueerd op hun functioneren en kunnen, indien nodig, door de deelnemende partijen worden vervangen (rol eigenaar).

**Verantwoorden**

Verantwoording is het sluitstuk, waarbij door een verbonden partij aan deelnemers voldoende informatie wordt gegeven zodat de deelnemer kan beoordelen of:

- de doelen zijn of worden bereikt (rol opdrachtgever & eigenaar);
- de wijze waarop de organisatie wordt aangestuurd en beheerst voldoende zekerheid geeft over de mate waarin doelen in de toekomst gehaald worden (rol eigenaar);
- het toezicht dat wordt gehouden aansluit bij de gewenste zekerheid over het bereiken van de doelen en de wijze van aansturing en beheersing (rol eigenaar).

De laatste twee punten komen er met andere woorden op neer dat verantwoording wordt afgelegd over de governancestructuur en de naleving van de afspraken in het kader hiervan.

Wat betreft verantwoording worden de volgende basisvereisten onderscheiden:

- Verantwoording vindt plaats over:
  - de realisatie van de doelen, de strategie en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling (rol eigenaar).
  - de rechtmatigheid en doelmatigheid van de inzet van middelen (rol eigenaar).
  - het governancebeleid/de governancestructuur, waarbij verantwoordingsinformatie bijdraagt aan transparantie, voldoende informatie geeft om het proces van sturen en beheersen te beoordelen en toezicht ondersteunt (rol eigenaar).
- Er zijn afspraken vastgelegd over verantwoordingsinformatie (zie hiervoor governance-aspect sturen onder informatieafspraken).
- De Verbonden Partij wordt binnen x jaar na besluit tot oprichting/deelname geëvalueerd aan de hand van de verantwoordingsinformatie (rol opdrachtgever & eigenaar).

Door puntsgewijs de basisvereisten op het punt van governance te beoordelen wordt duidelijk of met alle aspecten die verband houden met de inrichting van een adequate governance rekening is gehouden. **Bijlage 4** bevat een checklist, die daarbij als hulpmiddel kan worden gebruikt. De facultatieve basisvereisten blijven vooralsnog buiten beschouwing.

Beoordeling op het punt van governance is overigens geen eenmalige activiteit. Het is van belang dat deze beoordeling periodiek wordt herhaald. De frequentie van de beoordeling is uitgewerkt in paragraaf 5.3.

## 5. Uitvoeringsfase

### 5.1 Inleiding

Het algemeen bestuur heeft een kaderstellende en een controlerende taak met betrekking tot verbonden partijen. Het kan deze taak alleen goed uitoefenen als wordt beschikt over voldoende (niet te weinig, maar ook niet te veel) informatie over het functioneren van die verbonden partijen. De informatie die het algemeen bestuur nodig heeft, is afhankelijk van de financiële en bestuurlijke risico's die een verbonden partij voor het waterschap met zich meebrengt. Zijn die risico's groot, dan zal de informatiebehoefte bij het algemeen bestuur groot zijn; zijn die risico's beperkt, dan zal ook de informatiebehoefte minder zijn. Het is dan ook zinvol om afspraken over de informatieverstrekking door het dagelijks bestuur aan het algemeen bestuur over verbonden partijen af te stemmen op de ingeschatte risico's. In dit hoofdstuk wordt aangegeven hoe die risicoanalyse van verbonden partijen plaatsvindt en hoe het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur op basis van een dergelijke risicoanalyse afspraken maken over de informatievoorziening aan het algemeen bestuur.

De risicoanalyse is niet alleen geschikt om te bepalen welke informatie het algemeen bestuur nodig heeft. De risicoanalyse kan ook worden gebruikt door het dagelijks bestuur om te bepalen op welke wijze en met welke intensiteit de ambtelijke organisatie zich moet bezighouden met verbonden partijen (een toezichtarrangement).

### 5.2 Analyse van de financiële en bestuurlijke risico's van verbonden partijen

#### *Financiële analyse*

De financiële risico's van een verbonden partij worden met toepassing van onderstaande tabel bepaald.

		Laag	Gemiddeld	Hoog
1	Omvang jaarlijkse financiële bijdrage van het waterschap aan de verbonden partij?	< € 150.000	€ 150.000 – € 1,500.000	> € 1,500.000
2	Is het weerstandsvermogen van de verbonden partij toereikend?	Ruim voldoende	Voldoende	Onvoldoende
3	Benodigde weerstandscapaciteit bij waterschap op basis van risico's bij Verbonden Partijen?	< € 100.000	€ 100.000 - € 500.000	> € 500.000
4	In hoeverre is het waterschap financieel aansprakelijk voor de verbonden partij?	Niet	Gedeeltelijk	Volledig
5	Is het waterschap in staat om financieel bij te sturen?	Volledig	Gedeeltelijk	Niet
6	Is de bedrijfsvoering van de verbonden partij op orde?	Ja	Gedeeltelijk	Nee

**Bestuurlijke analyse**

De bestuurlijke risico's van een verbonden partij worden met toepassing van onderstaande tabel bepaald.

		Laag	Gemiddeld	Hoog
1	In hoeverre komt het belang van het waterschap overeen met het belang van de organisatie?	Volledig	Gedeeltelijk	Minimaal
2	Is er invloed op de samenstelling van een (bestuurs)orgaan van de verbonden partij?	Veel	Weinig	Geen
3	Is het waterschap vertegenwoordigd in het bestuur van de verbonden partij?	Dagelijks Bestuur (GR), Bestuur BVO (GR)	Algemeen Bestuur (GR), Algemene Ledenvergadering, Algemene Vergadering van aandeelhouders	Nee
4	Wordt toezicht uitgeoefend op het bestuur van de verbonden partij binnen de verbonden partij?	Veel (Raad van Toezicht, Raad van Commissarissen)	Gemiddeld (Algemeen Bestuur, ALV, AVA)	Beperkt
5	Zijn er duidelijke afspraken over doelen en te leveren prestaties?	Ja	Gedeeltelijk	Neen
6	Zijn er duidelijke afspraken over informatievoorziening	Ja	Gedeeltelijk	Neen
7	In hoeverre zijn de te leveren prestaties van invloed op de realisatie van doelen van het waterschap?	Minimaal	Gedeeltelijk	Maximaal

**Overallscore risico**

Nadat de tabellen zijn ingevuld wordt een overallscore voor de financiële en bestuurlijke risico's bepaald. Op regelniveau correspondeert score laag met 1, gemiddeld met 2 en hoog met 3. Door de 6 scores bij financiële analyse respectievelijk de 7 scores bij bestuurlijke analyse op te tellen ontstaat een totaalscore.

Omrekenen totaalscore per tabel naar overallscore financieel of bestuurlijk risico.

<b>Totaalscore tabel financiële risico's</b>	<b>Totaalscore tabel bestuurlijke risico's</b>	<b>Overallscore risico</b>
6 - 10	7 - 11	Laag
11 - 14	12 - 16	Gemiddeld
15 - 18	17 - 21	Hoog

**Frequentie analyse**

De financiële risico's kunnen jaarlijks wijzigen. Om die reden verdient het aanbeveling de financiële analyse jaarlijks te herhalen.

De inschatting van de bestuurlijke risico's lijkt minder dynamisch.



## 5.3 Afspraken over informatieverstrekking

### *Plaatsing in pakket 1, 2 of 3*

Niet iedere verbonden vraagt dezelfde mate van aandacht van het algemeen bestuur. Een drietal pakketten wordt onderscheiden. Op basis van de financiële en de bestuurlijke risicobepaling worden de verbonden partijen geplaatst in één van de drie pakketten. Dit gebeurt op basis van het hieronder weergegeven model.

Bestuurlijk Risico				
Financieel Risico	Kwalificatie risico	Laag	Gemiddeld	Hoog
	Laag	Laag/Laag <b>Pakket 1</b>	Gemiddeld/Laag <b>Pakket 1</b>	Hoog/Laag <b>Pakket 2</b>
	Gemiddeld	Laag/Gemiddeld <b>Pakket 1</b>	Gemiddeld/Gemiddeld <b>Pakket 2</b>	Hoog/Gemiddeld <b>Pakket 3</b>
	Hoog	Laag/Hoog <b>Pakket 2</b>	Gemiddeld/Hoog <b>Pakket 3</b>	Hoog/Hoog <b>Pakket 3</b>

Verbonden partijen die op beide vlakken laag scoren én partijen die slechts op één vlak gemiddeld scoren worden ingedeeld in pakket 1. Verbonden partijen die op beide vlakken gemiddeld scoren én partijen die op één vlak hoog scoren maar op het andere vlak laag, worden ingedeeld in pakket 2. Verbonden partijen die op een vlak hoog scoren en op het andere vlak gemiddeld of hoog, worden ingedeeld in pakket 3.

### ***Informatie aan het algemeen bestuur over verbonden partijen in pakket 1***

Bij indeling in pakket 1 ontvangt het algemeen bestuur onderstaande informatie.

- A. Informatie via begroting en jaarrekening waterschap  
Het algemeen bestuur wordt over deze verbonden partijen geïnformeerd bij de begroting en de jaarrekening van het waterschap. Dit gebeurt via de paragraaf Verbonden partijen. Daarbij wordt voldaan aan de wettelijke eisen. Zie verder **bijlage 5**.
- B. Rapporteren belangrijke afwijkingen  
Het dagelijks bestuur rapporteert belangrijke afwijkingen tussentijds aan het algemeen bestuur. Herbeoordeling governance als belangrijke afwijking daartoe aanleiding geeft.
- C. Uitsluitend bij gemeenschappelijke regelingen
  1. Algemene financiële en beleidsmatige kaders  
De door de regeling verstrekte informatie<sup>18</sup> komt als ingekomen stuk op de agenda van het algemeen bestuur van het waterschap.

<sup>18</sup> Het dagelijks bestuur van het openbaar lichaam/de bedrijfsvoeringsorganisatie is verplicht vóór 15 april van het jaar voorafgaande aan dat waarvoor de begroting dient, de algemene financiële en beleidsmatige kaders en de voorlopige jaarrekening aan de algemene besturen van de deelnemende waterschappen te sturen.

2. Uitbrengen zienswijze op ontwerp-begroting gemeenschappelijke regeling  
De ontwerp-begroting van de regeling komt aan de orde<sup>19</sup> in het algemeen bestuur van het waterschap; het algemeen bestuur kan een zienswijze over de ontwerp-begroting naar voren brengen. Het uitbrengen van een zienswijze is facultatief. Deze informatie komt als besluitpunt op de agenda van het algemeen bestuur. Het dagelijks bestuur bereidt tijdig een eventuele ontwerp-zienswijze voor.

### ***Informatie aan het algemeen bestuur over verbonden partijen in pakket 2***

Bij indeling in pakket 2 ontvangt het algemeen bestuur alle informatie uit pakket 1.

In aanvulling daarop:

- A. Concretiseren doel  
Het waterschap stelt concrete jaardoelen voor de verbonden partij.
- B. Financiële risico's  
In de paragraaf Verbonden Partijen wordt expliciet ingegaan op eventuele financiële risico's.
- C. Uitbrengen zienswijze op ontwerp-begroting gemeenschappelijke regeling  
Het algemeen bestuur van het waterschap brengt altijd een zienswijze uit op de ontwerp-begroting gemeenschappelijke regeling.
- D. Jaarrekening en jaarverslag  
Het dagelijks bestuur van het waterschap agendaert de jaarrekening en het jaarverslag van de verbonden partij. Dit komt als ingekomen stuk op de agenda van het algemeen bestuur van het waterschap.
- E. Herbeoordeling governance iedere vier jaar én overigens als belangrijke afwijking daartoe aanleiding geeft.

### ***Informatie aan het algemeen bestuur over verbonden partijen in pakket 3***

Bij indeling in pakket 3 ontvangt het algemeen bestuur alle informatie uit pakket 1 en 2.

In aanvulling daarop:

- A. Uitgebreide risicoparagraaf (financieel en bestuurlijk)  
In de paragraaf Verbonden Partijen wordt een uitgebreide risicoparagraaf opgenomen, waarin per verbonden partij wordt ingegaan op financiële en bestuurlijke risico's.
- B. Meermaals jaarlijks tussentijdse update  
Tenminste twee keer per jaar vindt een algemene (mondelinge) update over tussentijds doelbereik in combinatie met schriftelijke update aan het algemeen bestuur.
- C. Periodieke evaluatie van de verbonden partij  
Volgens een nog nader op te maken schema worden de verbonden partijen, die zijn ingedeeld in pakket 3 geëvalueerd op initiatief van het waterschap. Het algemeen bestuur van het waterschap wordt aan de voorkant in de gelegenheid gesteld om input te leveren.
- D. Herbeoordeling governance iedere twee jaar én overigens als belangrijke afwijking daartoe aanleiding geeft.

---

<sup>19</sup> Het dagelijks bestuur van het openbaar lichaam/de bedrijfsvoeringsorganisatie zendt de ontwerp-begroting acht weken voordat zij aan het algemeen bestuur van de regeling wordt aangeboden, onderscheidenlijk acht weken voordat zij door het bestuur van de bedrijfsvoeringsorganisatie wordt vastgesteld, toe aan de algemene besturen van de deelnemende waterschappen.

# Bijlage 1 - Overzicht verbonden partijen WL

## Gemeenschappelijke regelingen

1. Gemeenschappelijke regeling Waterschapsbedrijf Limburg
2. Gemeenschappelijke regeling Belastingssamenwerking Gemeenten en Waterschappen
3. Gemeenschappelijke regeling Het Waterschapshuis
4. Gemeenschappelijke regeling Het Gegevenshuis

## Vennootschappen

5. Nederlandse Waterschapsbank N.V.
6. Verdygo B.V.

## Verenigingen

7. Vereniging Unie van Waterschappen
8. Vereniging Werken voor Waterschappen

Dit overzicht is afgeleid van het in 2019 aan de leden van het algemeen bestuur gestuurde document "WL en Verbonden Partijen – Stand per 2019"<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Zie 2019-D39795

## Bijlage 2 - Toezegging aan het algemeen bestuur

In de lijst van toezeggingen aan het AB is de navolgende toezegging m.b.t. de verbonden partijen opgenomen:

62	11/03/2020	Toegezegd is dat schriftelijk zal worden teruggekomen op de vraag over het beleid van het waterschap ten aanzien van verbonden partijen en de positie van het AB hierin.	01/12/2020 REMY SLEIJPEN HANS HOEIJMAKERS	In de vergadering van de commissie WBO van 10/06/2020 is toegezegd dat het DB in de tweede helft van 2020 met een eerste concept-nota over het beleid met betrekking tot verbonden partijen zal komen (zie ook actiepoint 17 WBO).
----	------------	--	---	--

Deze toezegging is gedaan in de AB-vergadering van 11/03/2020. In de besluitenlijst van die vergadering staat het volgende:

*De heer Verdellen merkt op dat Het Gegevenshuis een voorbeeld is van een zogenaamde verbonden partij voor het waterschap. Hij wil zijn eerder al in de commissie WBO gemaakte opmerkingen over verbonden partijen ook nu nog even in de volle breedte aan de orde stellen. Het gaat daarbij – wat de fractie Bedrijven betreft – in de kern beschouwd over de positie van het AB in relatie tot verbonden partijen. In die wereld zijn wij als algemeen bestuur, eigenaar van verbonden partijen en het college is de opdrachtgever voor die partijen. Partijen die belangrijk werk voor ons verrichten en waar heel veel geld in omgaat. Het gaat niet alleen maar ook Het Gegevenshuis, maar bijvoorbeeld ook over WBL, BsGW en Het Waterschapshuis.*

*De vraag die de fractie heeft, is: hoe wij kunnen toewerken naar een constructie dat wij ons eigen DB input kunnen geven vanuit het AB over de inbreng en de besturing van die belangrijke verbonden partijen? Voorziet ons eigen beleid met betrekking tot verbonden partijen hier nu in? Wat is dat beleid? Hoe actueel is dat? Hebben we bijvoorbeeld een Nota Verbonden partijen? Vorige keer gaf de portefeuillehouder daar al een antwoord op.*

*Hoe gaan we om met het onderscheid tussen de eigenaarsrol en de opdrachtgeversrol en de informatie die daaruit voortvloeit?*

*Graag verneemt spreker wat het beleid is van ons waterschap op dit onderwerp en wat daarin de positie van het algemeen bestuur is, waarbij hij aan de portefeuillehouder vraagt om te reflecteren of die positie nog steeds actueel is en aansluit bij de wensen en behoeften van het AB, passend binnen het besturingsmodel voor het waterschap. Hecht de portefeuillehouder waarde aan de wensen en behoeften van het AB en zo ja, kent hij deze en zo ja, hoe verhouden die zich tot het huidige beleid met betrekking tot verbonden partijen?*

*De voorzitter deelt mee dat hier in verband met de afwezigheid van portefeuillehouder Sleijpen schriftelijk op zal worden teruggekomen.*

In de commissievergadering van 10/06/2020 heeft portefeuillehouder Sleijpen vervolgens toegezegd dat het DB in de tweede helft van 2020 met een eerste concept-nota over het beleid met betrekking tot verbonden partijen zal komen.

## Bijlage 3 - Overzicht van samenwerkingsvormen

In deze bijlage wordt ingegaan op de mogelijke samenwerkingsvormen. Naast een korte beschrijving wordt per samenwerkingsvorm ingegaan op democratische legitimatie, toetreding en uittreding alsook continuïteit en risico. Achtereenvolgens passeren de stichting, de vereniging, de coöperatieve vereniging, de NV, de BV en de gemeenschappelijke regeling de revue.

### A. De Stichting

#### Beschrijving op hoofdlijnen

Een stichting is een rechtspersoon die zijn grondslag heeft in het privaatrecht. Als zodanig neemt een stichting deel aan het maatschappelijk verkeer als een zelfstandige drager van rechten en plichten. Een stichting kent geen leden of deelnemers maar uitsluitend donateurs. Het enige verplichte orgaan is een bestuur. Een stichting kan een raad van toezicht hebben. Deze raad van toezicht ziet erop toe dat de handelingen van het bestuur passen binnen de doelomschrijving die is vastgelegd in de statuten. De statuten worden door middel van een notariële akte vastgelegd. Een stichting kan activiteiten ontplooiën die zowel in het publiekrechtelijk als het privaatrechtelijk domein liggen. Een stichting wordt opgericht voor een bepaald doel. Het doel van een stichting mag niet zijn het doen van uitkeringen aan de oprichters of bestuursleden.

#### Democratische legitimatie

De stichting kent een verplichte bestuurslaag, te weten: het bestuur. Een stichting kan een raad van toezicht hebben. In beginsel acteren bestuurders van een stichting om het doel van de stichting te verwezenlijken. Het bestuur van een stichting opereert zelfstandig en werkt niet op last van de oprichters. Met andere woorden de oprichters hebben geen formeel instrument om af te dwingen dat bestuurders handelen zoals de oprichters dat wensen. Slechts de doelomschrijving is bepalend. De invloed van de oprichters is derhalve beperkt tot het vaststellen van het doel en de statuten bij de oprichting. Voorts is er invloed van de oprichters op de benoeming en het ontslag van de bestuursleden bij de oprichting. De doelomschrijving en eventuele nadere voorschriften in de statuten bepalen de werkwijze en het kader voor de bestuurders. Bestuur wordt benoemd op de wijze in de statuten voorzien.

#### Toetreding en uittreding

Toetreding of uittreding van deelnemers aan een stichting is niet aan de orde omdat een stichting geen lidmaatschap kent.

#### Continuïteit en risico's

Zolang er voldoende middelen en mensen zijn binnen de stichting is er geen vrees voor discontinuïteit. Indien de stichting niet meer aan zijn verplichtingen kan voldoen is er geen financieel risico voor de oprichter of de bestuurders onder de voorwaarde dat de stichting is ingeschreven in het handelsregister. Uiteraard is dit anders indien er sprake is van wanbeheer door de bestuurders.

## B. De vereniging

### Beschrijving op hoofdlijnen

Een vereniging is een rechtspersoon met een bepaald doel, die zijn grondslag heeft in het privaatrecht. Als zodanig neemt een vereniging deel aan het maatschappelijk verkeer als een zelfstandige drager van rechten en plichten. Het doel van een vereniging is vastgelegd in de statuten en mag niet gericht zijn op het behalen van geldelijk voordeel voor de leden of het doen van uitkeringen aan de oprichters of bestuursleden. Er is een onderscheid tussen verenigingen met en zonder rechtsbevoegdheid. Een vereniging met volledige rechtsbevoegdheid heeft statuten die bij notariële akte zijn vastgelegd. Voorts is de vereniging opgenomen in het verenigingsregister. Is de inschrijving bij het register niet gedaan dan heeft de vereniging beperkte rechtsbevoegdheid en zijn bestuurders hoofdelijk aansprakelijk. Deze laatste vorm blijft verder buiten beschouwing. Een vereniging heeft in tegenstelling tot een stichting leden (tenminste 2). Dit kunnen natuurlijke personen of rechtspersonen zijn.

### Democratische legitimatie

De vereniging kent twee organen, te weten: het bestuur en de algemene ledenvergadering. Deze twee organen hebben ieder hun eigen bevoegdheden. De algemene ledenvergadering benoemt het bestuur, dat meestal uit leden bestaat. Het bestuur is belast met de dagelijkse uitvoering en de beleidsvorming. De algemene ledenvergadering controleert het bestuur en richt zich op de organisatie en de continuïteit van de vereniging op de lange termijn. Vaststelling van de begroting en de eindafrekening is daarmee voorbehouden aan de ledenvergadering. De leden hebben daarmee een zekere gezamenlijke invloed op het dagelijks bestuur van de vereniging, Deze invloed hoeft niet gelijkwaardig te zijn. In de statuten kan aan het stemrecht van bepaalde leden meer gewicht worden toegekend.

### Toetreding en uittreding

De statuten van een vereniging regelen de voorwaarden voor het lidmaatschap een procedure voor de toelating en de condities en procedure voor beëindiging van het lidmaatschap. Afhankelijk van de zwaarte van de condities en procedure kan toe- en uittreding makkelijk of moeilijk worden gemaakt. De vaststelling van de statuten is een zaak van de algemene ledenvergadering waarop iedere deelnemer invloed heeft. Een lid is gebonden aan de besluitvorming van het bestuur tot het moment waarop het lidmaatschap eindigt. De bijdrage van een lid aan het vermogen dat in de vereniging is opgebouwd blijft in de vereniging indien dat lid uittreedt. Er is geen compensatie voor ingebrachte middelen.

### Continuïteit en risico's

Onder de voorwaarde dat de vereniging is ingeschreven in het verenigingsregister van de KvK en notarieel vastgelegde statuten heeft, zijn de bestuurders – in beginsel - niet persoonlijk aansprakelijk voor het handelen van de vereniging. De leden zijn in beginsel wel gezamenlijk verantwoordelijk voor tekorten. Een vereniging is een organisatievorm die zich primair richt op belangenbehartiging voor de leden.

## C. De coöperatieve vereniging

### Beschrijving op hoofdlijnen

Een coöperatieve vereniging is een rechtspersoon die zijn grondslag heeft in het privaatrecht. Als zodanig neemt een coöperatie deel aan het maatschappelijk verkeer als een zelfstandige drager van rechten en plichten. Een coöperatieve vereniging is een variant op de vereniging zoals hiervoor is beschreven. Anders dan bij de gewone vereniging mag het doel van een coöperatieve vereniging wel gericht zijn op geldelijk voordeel (winst) voor de leden zelf. Hierin ligt het belangrijkste verschil met de vereniging. De coöperatieve vereniging houdt ter realisatie van het doel in de regel een organisatie in stand die zich richt op de behartiging van de materiële belangen van de leden. Een coöperatie kan statutair de aansprakelijkheid van de leden voor eventuele tekorten van de coöperatie uitsluiten of beperken. Dit wijkt af van de reguliere vereniging die dit niet kan.

### Democratische legitimatie

De coöperatieve vereniging kent drie organen, te weten: het bestuur, de algemene ledenvergadering en de raad van commissarissen. De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de rechtspersoon en de daarmee verbonden onderneming. Hij staat het bestuur met raad ter zijde. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de rechtspersoon en de daarmee verbonden onderneming. De algemene ledenvergadering benoemt het bestuur. Het bestuur is belast met het besturen van de coöperatie en houdt toezicht op het beleid in de door de coöperatie gedreven onderneming. De algemene ledenvergadering controleert het bestuur en richt zich op de organisatie en de continuïteit van de coöperatieve vereniging op de lange termijn. Vaststelling van de begroting en de eindafrekening is voorbehouden aan de ledenvergadering. De leden hebben daarmee een zekere gezamenlijke invloed op het dagelijks bestuur van de vereniging. De Raad van Commissarissen staat het bestuur bij. In de ledenvergadering heeft ieder lid in beginsel één stem; in de statuten kan echter een afwijkende regeling worden getroffen. De statuten kunnen bepalen dat uit de ledenvergadering een ledenraad wordt verkozen waarmee een college van beperkte omvang wordt gecreëerd. Een ledenovereenkomst tussen de coöperatieve vereniging en elk lid is wettelijk verplicht en kan aanvullende informatie bevatten over bijvoorbeeld de manier van samenwerking. De vorm en de inhoud is vrij. Met een ledenovereenkomst worden afspraken voor de samenwerking met de andere ondernemers in de coöperatieve vereniging vastgelegd. Kenmerkend voor de coöperatieve vereniging is de instandhouding van een organisatie die de business activiteiten uitvoert c.q. coördineert. De sturing op deze activiteiten geschiedt vanuit de coöperatieve vereniging binnen de kaders die de leden hebben gesteld tijdens de algemene ledenvergadering. Op deze wijze is de invloed van de deelnemers geborgd.

### Toetreding en uittreding

De statuten van een coöperatieve vereniging regelen wat de voorwaarden zijn voor het lidmaatschap. Naast een toelatingsprocedure omvatten de statuten ook een regeling voor de situatie waarin een lid zijn aanspraak op lidmaatschap verliest.

De vrijheid van toetreding van een lid kan worden beperkt door het stellen van kwaliteitseisen voor het lidmaatschap van de coöperatieve vereniging of doordat het bestuur over de toelating van een lid moet beslissen. Vrijheid van uittreding is een wezenlijk kenmerk van een vereniging en dus ook van een coöperatieve vereniging. Op de vrijheid van uittreding zijn bij de coöperatieve vereniging uitzonderingen mogelijk, maar in beperkte mate. Een voorbeeld van een in principe toelaatbare voorwaarde is de verplichting om uittreedgeld te betalen. Een lid is gebonden aan de besluitvorming van het bestuur tot het moment waarop het lidmaatschap eindigt. Een lid dat uittreedt is gedurende een jaar na opzegging aansprakelijk voor eventuele tekorten. Dit laatste is een extra voorwaarde ten opzichte van een reguliere vereniging. De achtergrond voor deze extra voorwaarde is het gegeven dat de coöperatieve vereniging zich richt op actieve deelname aan het handelsverkeer. In het belang van de andere leden van de coöperatieve vereniging maar vooral de contractpartijen waarmee de coöperatieve vereniging handelt is een extra zekerheid wettelijk geformuleerd. De bijdrage van een lid aan het vermogen dat in de coöperatieve vereniging is opgebouwd blijft in de vereniging indien dat lid uittreedt tenzij de statuten anders bepalen.

#### Continuïteit en risico's

Onder de voorwaarde dat de coöperatieve vereniging is ingeschreven in het handelsregister en notarieel vastgelegde statuten heeft zijn de bestuurders in beginsel niet persoonlijk aansprakelijk voor het handelen van de coöperatie. Afhankelijk van het statutair gekozen regime kan de aansprakelijkheid van de leden zijn beperkt of uitgesloten.

### **D. De Naamloze Vennootschap (NV)**

#### Beschrijving op hoofdlijnen

De NV is een rechtspersoon naar privaatrecht en heeft de juridische basis in het Burgerlijk Wetboek, Als zodanig neemt een NV deel aan het maatschappelijk verkeer als een zelfstandige drager van rechten en plichten. In beginsel is een NV gericht op de instandhouding van een onderneming. De naamloze vennootschap heeft een in overdraagbare aandelen verdeeld maatschappelijk kapitaal. Ten minste één aandeel wordt gehouden door een ander dan en anders dan voor rekening van de vennootschap of een van haar dochtermaatschappijen. Het grote verschil met de BV is dat bij de NV de aandelen niet op naam hoeven te staan (al is dat wel mogelijk), vandaar de term 'naamloze vennootschap'. Kenmerkend voor een NV is dat de aandelen aan toonder zijn. De aandeelhouder is niet persoonlijk aansprakelijk voor hetgeen in naam van de vennootschap wordt verricht en is voorts niet gehouden bij te dragen in de verliezen van de vennootschap. Het risico van de aandeelhouder is beperkt tot het bedrag dat hij heeft gestort om het aandeel te verwerven. In de statuten kunnen evenwel beperkingen worden opgeworpen voor het houderschap van aandelen. Bij privaatrechtelijke NV's die zich richten op de behartiging van publieke belangen komt dit vaker voor. Bestuurders zijn niet in privé aansprakelijk voor schulden van de NV. Enkel in uitzonderingsgevallen kunnen bestuurders in privé aansprakelijk zijn voor de schulden van de naamloze vennootschap. Dit kan het geval zijn wanneer er sprake is van bestuurdersaansprakelijkheid, of bijvoorbeeld wanneer de NV niet correct is opgericht.



### Democratische legitimatie

De belangrijkste organen in de NV zijn de aandeelhoudersvergadering en het bestuur. Volgens de wet moet het bestuur de NV besturen hetgeen betekent dat het bestuur is belast met de dagelijkse gang van zaken. Dit betekent voorts in de praktijk dat de aandeelhoudersvergadering geen specifieke aanwijzingen mag geven en enkel algemene lijnen kan uitzetten. De invloed van de deelnemers, de aandeelhouders, op het dagelijks beleid is daardoor beperkt. Daarmee is de slagvaardigheid in de besturing geborgd. De algemene vergadering van aandeelhouders is bevoegd tot het nemen van de belangrijkste besluiten in de NV. De aandeelhoudersvergadering benoemt het bestuur van de NV, beslist over de overdracht van (een groot deel van) de onderneming aan een derde, het aangaan van duurzame samenwerkingen en het nemen of afstoten van een grote deelneming in het kapitaal van een andere vennootschap. Het stemrecht is gekoppeld aan aandeelhouderschap. Statutair kunnen regelingen worden vastgelegd waarbij bepaalde aandeelhouders meer of minder stemrecht hebben. Een NV kent voorts een raad van commissarissen die namens de aandeelhouders toeziet op het bestuur van de onderneming. De NV richt zich in de regel op het genereren van winst voor de aandeelhouders.

### Toetreding en uittreding

Toe- en uittreding bij een reguliere NV geschiedt door aankoop of verkoop van aandelen. Deze aandelen zijn aan toonder en dus vrij verhandelbaar. Er kunnen statutair belemmeringen worden opgeworpen waardoor alleen gekwalificeerde aandeelhouders aandelen kunnen verwerven.

### Continuïteit en risico's

Bij een NV dragen de aandeelhouders slechts een financieel risico tot de hoogte van de waarde van de volgestorte aandelen. Bestuurders zijn in beginsel niet persoonlijk aansprakelijk voor het handelen van de NV en daarmee voor eventuele tekorten. Dit is slechts anders indien er sprake is van wanbeheer. De risico's voor de aandeelhouders zijn beperkt tot de hoogte van de storting op de verworven aandelen.

## **E. De Besloten Vennootschap (BV)**

### Beschrijving op hoofdlijnen

De BV is een zelfstandige rechtspersoon volgens het privaatrecht met een in overdraagbare aandelen verdeeld maatschappelijk kapitaal. Ten minste één aandeel wordt gehouden door een ander dan en anders dan voor rekening van de vennootschap of een van haar dochtermaatschappijen. In beginsel is een BV gericht op de instandhouding van een onderneming. De besloten vennootschap is 'besloten'. Dat houdt in, dat er een beperkte kring van aandeelhouders is. Die aandeelhouders staan genoteerd in een register dat wordt bijgehouden door het bestuur van de BV. De aandelen staan op naam. Aandeelhouders hebben de mogelijkheid te kiezen voor vrij overdraagbare aandelen. In dat geval is er nauwelijks nog verschil met de NV.

### Democratische legitimatie

De BV kent twee of drie organen, te weten: De algemene vergadering van aandeelhouders, het bestuur en er kan een raad van commissarissen worden ingesteld. De algemene vergadering is bevoegd om: bestuurders te benoemen en ontslaan, de statuten te wijzigen, te besluiten over uitgifte en inname van aandelen en te besluiten tot ontbinding van de vennootschap. Indien er een raad van commissarissen is, heeft deze tot taak toezicht te houden op de directie en deze te adviseren. De wijze van benoeming van commissarissen wordt geregeld in de wet en uitgewerkt in de statuten. Gegeven de hiervoor benoemde taken en bevoegdheden van de algemene vergadering van aandeelhouders is de feitelijke invloed van de aandeelhouders op de dagelijkse besluitvorming door de directie beperkt. Dit gaat ten koste van de democratische legitimiteit. Het stemrecht is gekoppeld aan aandeelhouderschap. Statutair kunnen regelingen worden vastgelegd waarbij bepaalde aandeelhouders meer of minder stemrecht hebben.

### Toetreding en uittreding

Toetreding en uittreding bij een BV geschiedt door aankoop of verkoop van aandelen. Het besloten karakter heeft gevolgen voor de overdraagbaarheid van de aandelen. De statuten van een BV bevatten een blokkeringsregeling waardoor aandelen alleen maar verkocht mogen worden aan andere aandeelhouders tenzij deze besluiten dat ze vrij mogen worden verkocht. Het ligt dan voor de hand dat er slechts gekwalificeerde aandeelhouders aandelen kunnen kopen, Indien de aandelen worden verkocht aan de reeds zittende aandeelhouders volgt er meestal een proces van waardering van de aandelen. Daarmee is verkoop en overdracht tijdrovend. Daarenboven verandert de verhouding tussen de zittende aandeelhouders in geval van toe- of uittreding van een deelnemer.

### Continuïteit en risico's

Bij een BV dragen de aandeelhouders slechts financieel risico tot de hoogte van de aankoopprijs van de aandelen. Bestuurders zijn in beginsel niet persoonlijk aansprakelijk voor het handelen van de BV en daarmee voor eventuele tekorten. Dit is slechts anders indien er sprake is van wanbeheer. De risico's voor de aandeelhouders zijn beperkt tot de hoogte van de storting op de verworven aandelen.

## **F. De gemeenschappelijke regeling**

### Beschrijving op hoofdlijnen

Bestuursorganen van gemeenten, provincies en waterschappen kunnen de uitvoering van taken gericht op het algemeen belang van die gemeente, provincie of waterschap<sup>21</sup> onderbrengen in een zogeheten gemeenschappelijke regeling. Het wettelijk kader voor een dergelijke regeling is vastgelegd in de Wet gemeenschappelijke regelingen (WGR). De gemeenschappelijke regeling vindt zijn grondslag volledig in het publiekrecht.

---

<sup>21</sup> Deelname door een privaatrechtelijke rechtspersoon vereist een Koninklijk Besluit (Artikel 96 van de WGR).

Twee vormen uit de Wet gemeenschappelijke regelingen komen in relatie tot verbonden partijen nadrukkelijk in beeld.

- *Openbaar lichaam*

Het openbaar lichaam is een rechtspersoon en daarmee zelfstandig drager van rechten en plichten. De gemeenschappelijke regeling vermeldt het belang of de belangen ter behartiging waarvan zij is getroffen of gewijzigd. Anders dan de bedrijfsvoeringsorganisatie kent de gemeenschappelijke regeling waarbij een openbaar lichaam wordt ingesteld geen beperking op het punt van taakstelling. De regeling, geeft ook aan welke bevoegdheden de besturen van de deelnemers aan het bestuur van het openbaar lichaam bij het aangaan van de regeling overdragen.

- *Bedrijfsvoeringsorganisatie*

De gewijzigde WGR die per 1 januari 2015 in werking is getreden, kent een nieuwe samenwerkingsvorm: de zogenoemde bedrijfsvoeringsorganisatie. Kenmerk van de bedrijfsvoeringsorganisatie is de eenvoudige bestuurlijke structuur en het hebben van rechtspersoonlijkheid. De bedrijfsvoeringsorganisatie is bedoeld voor samenwerking op het terrein van bedrijfsvoering (Personeel, Inkoop, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting) en voor uitvoerende taken met een geringe beleidsmatige component.

De andere vormen uit de Wet gemeenschappelijke regelingen, te weten gemeenschappelijk orgaan, centrumregeling en regeling zonder meer, blijven buiten beschouwing.

### Democratische legitimatie

Zoals hiervoor vermeld wordt volstaan met de twee vormen uit de Wet gemeenschappelijke regelingen die in relatie tot verbonden partijen nadrukkelijk in beeld komen.

- *Openbaar lichaam*

Het bestuur van het openbaar lichaam bestaat uit een algemeen bestuur, een dagelijks bestuur en een voorzitter. Het algemeen bestuur staat aan het hoofd van het openbaar lichaam. De voorzitter is tevens voorzitter van het algemeen bestuur en van het dagelijks bestuur. Er kunnen verschillende typen regeling worden onderscheiden. Hierna wordt het bestuursmodel van de raadsregeling, de collegeregeling en de gemengde regeling behandeld.

Type regeling	Bestuursmodel
Raadsregeling	Het algemeen bestuur van een openbaar lichaam, ingesteld bij een regeling die uitsluitend is getroffen door raden (lees algemeen bestuur waterschap), bestaat uit leden die per deelnemende gemeente (lees: waterschap) door de raad uit zijn midden, met uitzondering van de voorzitter, worden aangewezen.
Collegeregeling	Het algemeen bestuur van een openbaar lichaam, ingesteld bij een regeling die uitsluitend is getroffen door colleges van burgemeester en wethouders (lees: dagelijkse besturen waterschappen), bestaat uit leden die per deelnemende gemeente door het college uit zijn midden worden aangewezen.
Gemengde regeling	Indien de regeling mede is getroffen door raden, bestaat het algemeen bestuur uit leden die per deelnemende gemeente door de raad uit zijn midden, de voorzitter inbegrepen, en uit de DB-leden worden aangewezen.

In de gemeenschappelijke regeling wordt vastgelegd namens welke deelnemers er personen in het algemeen bestuur zitten. De regeling regelt tevens het stemrecht en de wijze van besluitvorming. De invloed van de deelnemers op het bestuur van het openbaar lichaam is derhalve direct en in gezamenlijkheid.

- *Bedrijfsvoeringsorganisatie*

De bedrijfsvoeringsorganisatie onderscheidt zich van het openbaar lichaam door het hebben van een enkelvoudig, ongeleed bestuur. De bedrijfsvoeringsorganisatie kent slechts één bestuursorgaan.

#### Toetreding en uittreding

Toetreding tot een gemeenschappelijke regeling vergt een besluit van het bestuursorgaan dat wil toetreden enerzijds en een besluit van de deelnemers aan de regeling anderzijds. Op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) is het voor een deelnemer aan een gemeenschappelijke regeling altijd mogelijk om uit te treden. Een deelnemer die wil uittreden uit een gemeenschappelijke regeling neemt zelf het besluit tot uittreding. Het bestuur van de gemeenschappelijke regeling bepaalt echter de gevolgen van het uittredingsbesluit. Als regel stelt het bestuur een uittreedsom vast die de vertrekkende deelnemer moet betalen ter compensatie van de schade die de achterblijvers en de regeling lijden door het vertrek. Of toetreding of uittreding eenvoudig is hangt af van de inhoud van de gemeenschappelijke regeling en de condities die daarin zijn vastgelegd.

#### Continuïteit en risico's

De deelnemers aan een gemeenschappelijke regeling zijn verplicht een daarbij opgericht openbaar lichaam van middelen te voorzien waardoor het de taken waartoe het is opgericht naar behoren kan vervullen. Daartoe behoren ook de financiële verplichtingen die het openbaar lichaam ter uitvoering van die taken is aangegaan. Daarnaast behoren tot de verplichte uitgaven van een openbaar lichaam de aflossing van schulden en renten en andere opeisbare schulden. De deelnemende rechtspersonen staan dus met andere woorden garant voor eventuele financiële tekorten van de verbonden partij, en zijn verplicht die eventuele tekorten te dekken.

De gemeenschappelijke regeling bevat een regeling voor het geval het openbaar lichaam wordt opgeheven. In beginsel werken verplichtingen die zijn aangegaan door het openbaar lichaam niet door naar de leden. De Wet gemeenschappelijke regelingen bevat geen bepalingen omtrent het bepalen van de hoogte van een eventuele uittreedsom, de periode waarover die verschuldigd is of de kosten die daarbij moeten worden betrokken. Er is echter wel jurisprudentie waaruit uitgangspunten kunnen worden gehaald. In gevallen waarin de regeling niet voorziet in een uittredingsregeling met een afbouwperiode en bijbehorende percentages en partijen voor het overige niets overeen zijn gekomen wordt in de jurisprudentie stelselmatig een afbouwperiode of aanpassingsperiode van vijf jaar genoemd. Binnen die periode moet het samenwerkingsverband in staat zijn om maatregelen te treffen teneinde de frictiekosten af te bouwen. Een afbouwregeling dient slechts te zien op de schade die voor het samenwerkingsverband en de verblijvende deelnemers ontstaat door de uittreding. Het moet daarbij gaan om werkelijke schade en niet hypothetische kosten zoals bij het berekenen van een fictieve liquidatie en de daarmee samenhangende wachtgeldverplichtingen voor het personeel. Slechts reële onontkoombare ontvlechtingskosten mogen worden betrokken.

## Bijlage 4 - Checklist governance verbonden partijen

### Checklist governance verbonden partijen: Verankering van de sturing

#### *Het doel van het aangaan van de verbonden partij*

1. Is vastgelegd welk(e) doel(en) het waterschap nastreeft met de deelname aan de verbonden partij?
2. Zijn de doelen van de verbonden partij in overeenstemming met het doel dat het waterschap nastreeft?
3. Zijn er toetsingscriteria vastgelegd aan de hand waarvan kan worden bepaald of de verbonden partij haar doel(en) bereikt? Zijn deze toetsingscriteria meetbaar geformuleerd?
4. Zijn of worden afspraken met de verbonden partij gemaakt en vastgelegd over de prestaties die de verbonden partij moet leveren, bij voorkeur in termen van concrete producten of diensten?
5. Zijn of worden afspraken met de verbonden partij gemaakt en vastgelegd over de financiering van te leveren prestaties?
6. Heeft het waterschap voldoende kennis in huis om als opdrachtgever van de verbonden partij te kunnen optreden?

#### *Omschrijving van taken en bevoegdheden van de verbonden partij*

1. Zijn de taken en bevoegdheden van de verbonden partij adequaat omschreven en voldoende afgebakend?
2. Is gewaarborgd dat voor belangrijke wijzingen in de taken en bevoegdheden van de verbonden partij goedkeuring van het waterschap nodig is?

#### *Financiële risico's*

1. Zijn er afspraken vastgelegd over niet-reguliere informatievoorziening door de verbonden partij aan de deelnemers als de doelen van de deelnemers niet gehaald dreigen te worden of financiële en andere risico's zich dreigen te manifesteren?
2. Zijn er afspraken vastgelegd bij de verbonden partij en/of bij het waterschap over de wijze waarop met financiële tegenvallers van de verbonden partij wordt omgegaan?

### Checklist governance verbonden partijen: Verankering van de beheersing

#### *Informatiebeheer*

1. Is vastgelegd dat de verbonden partij moet rapporteren aan het waterschap over de uitvoering?
2. Is de gewenste detaillering en frequentie van rapporteren door de verbonden partij vastgelegd?

#### *Risicomanagement*

Beschikt de verbonden partij over een risicomanagementmethode waarbij risico's worden geïnventariseerd en beheerst, inclusief de wijze waarop monitoring plaatsvindt?

*Beïnvloedingsmogelijkheden*

1. Beschikt het waterschap - gelet op het bestuurlijke en financiële belang dat de verbonden partij voor het waterschap heeft - over voldoende mogelijkheden om het beleid en de taakuitvoering van de verbonden partij te beïnvloeden?
2. Zijn er afspraken vastgelegd over beëindiging van deelneming aan de verbonden partij?
3. Zijn de (financiële) gevolgen van eventuele uittreding uit een verbonden partij geregeld?

*Evaluatie van de verbonden partij*

Zijn er binnen het waterschap afspraken vastgelegd over een (periodieke) evaluatie van het functioneren van de verbonden partij?

**Checklist verbonden partijen: Verankering van de verantwoording**

1. Heeft het waterschap met de verbonden partij afspraken gemaakt over de verantwoordingsinformatie die moet worden verstrekt (wat, wanneer, hoe vaak, op welke wijze en aan wie)?
2. Is de actieve en passieve inlichtingen- en informatieplicht van (de bestuurders van) de verbonden partij intern de verbonden partij en/of aan het waterschap goed geregeld?
3. Beschikt het waterschap over voldoende ambtelijke capaciteit en kennis om de verantwoordingsinformatie van de verbonden partij te kunnen beoordelen?
4. Beschikt het waterschap over instrumenten om de prijs-kwaliteitsverhouding van de verbonden partij te kunnen beoordelen (bijvoorbeeld benchmarks of audits)?

**Checklist verbonden partijen: Verankering van het toezicht**

1. Is er een onafhankelijk toezichthouder binnen de verbonden partij aanwezig?
2. Beschikt de toezichthouder binnen de verbonden partij over voldoende bevoegdheden om corrigerende maatregelen te treffen binnen de verbonden partij?
3. Wordt door de toezichthouders gerapporteerd en verantwoording afgelegd?
4. Heeft het waterschap de mogelijkheid om toezichthouders binnen een verbonden partij te vervangen?

## Bijlage 5 - Minimale eisen verbonden partij

Waterschapsbesluit en Ministeriële Regeling Beleidsvoorbereiding en verantwoording waterschappen bevatten wettelijke eisen waaraan een waterschap moet voldoen bij deelname aan een verbonden partij.

### Definitie 'verbonden partij'

Verbonden partijen zijn privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisaties waarin het waterschap een bestuurlijk en een financieel belang heeft. Een bestuurlijk belang betekent dat het waterschap zeggenschap heeft hetzij uit hoofde van vertegenwoordiging in het bestuur of uit hoofde van stemrecht<sup>22</sup>. Van een financieel belang is sprake bij een aan de verbonden partij ter beschikking gesteld bedrag dat niet verhaalbaar is indien de verbonden partij failliet gaat onderscheidenlijk het bedrag waarvoor aansprakelijkheid bestaat indien de verbonden partij haar verplichtingen niet nakomt<sup>23</sup>.

### Eisen voor begroting en jaarverslaggeving

Behoudens een enkele uitzondering worden verbonden partijen niet geconsolideerd in de begroting en jaarverslaggeving<sup>24</sup>.

De begroting bevat ten minste een paragraaf verbonden partijen, tenzij het desbetreffende aspect bij het waterschap niet aan de orde is<sup>25</sup>.

De paragraaf betreffende de verbonden partijen in de begroting bevat ten minste:

- a. de visie op verbonden partijen in relatie tot de realisatie van de doelstellingen die zijn opgenomen in de begroting;
- b. de beleidsvoornemens omtrent verbonden partijen<sup>26</sup>.

Ter indicatie volgen hierna een aantal vragen, die daarbij aan de orde kunnen komen.

- Is er sprake van een (voorgenomen) verandering in de huidige relatie?
- Is er sprake van een (voorgenomen) verandering in de doelstelling van de verbonden partij?
- Is er sprake van een (voorgenomen) verandering in het voortbestaan als gevolg van fusie of integratie?
- Is er sprake van een afwijking van de voorgenomen of gerealiseerde activiteiten en prestaties?
- Zijn er nieuwe risico's of ontwikkelingen in relatie tot het weerstandsvermogen?
- Is er sprake van nieuw of gewijzigd beleid bij het waterschap?
- Zijn de beoogde beleidsdoelstellingen gerealiseerd?

---

<sup>22</sup> Zie artikel 4.1 Waterschapsbesluit onder verbonden organisatie.

<sup>23</sup> Zie artikel 4.1 Waterschapsbesluit onder financieel belang

<sup>24</sup> Artikel 4.5, eerste lid, Waterschapsbesluit

<sup>25</sup> Artikel 4.11, tweede lid sub i Waterschapsbesluit

<sup>26</sup> Artikel 4.20 Waterschapsbesluit

De lijst van verbonden partijen maakt deel uit van de uitvoeringsinformatie met betrekking tot de begroting<sup>27</sup>. In de lijst van verbonden partijen wordt ten minste de volgende informatie verstrekt over verbonden partijen:

- a. de naam, de vestigingsplaats en de rechtsvorm;
- b. het openbaar belang dat door deelname in de verbonden partijen behartigd wordt, en
- c. het eigen vermogen en het vreemd vermogen van de verbonden partij aan het begin van het begrotingsjaar.

Het jaarverslag bevat ten minste een paragraaf verbonden partijen. De paragraaf bevat de verantwoording van hetgeen in de overeenkomstige paragraaf in de begroting is opgenomen<sup>28</sup>.

De lijst van verbonden partijen maakt deel uit van de uitvoeringsinformatie met betrekking tot de jaarverslaggeving<sup>29</sup>. In de lijst van verbonden partijen wordt ten minste de volgende informatie verstrekt over verbonden partijen:

- a. de naam, de vestigingsplaats en de rechtsvorm;
- b. het openbaar belang dat door deelname in de verbonden partijen behartigd wordt;
- c. het eigen vermogen en het vreemd vermogen van de verbonden partij aan het begin van het begrotingsjaar;
- d. de veranderingen die zich hebben voorgedaan gedurende het begrotingsjaar in het belang dat het waterschap in de verbonden partij heeft, en
- e. het eigen vermogen en het vreemd vermogen van de verbonden partij aan het einde van het begrotingsjaar.

---

<sup>27</sup> Artikel 4.71, eerste lid sub c, Waterschapsbesluit juncto artikel 7 eerste lid Regeling Beleidsvoorbereiding en verantwoording waterschappen.

<sup>28</sup> Artikel 4.30 Waterschapsbesluit

<sup>29</sup> Artikel 4.72, eerste lid sub c, Waterschapsbesluit juncto artikel 7 eerste lid Regeling Beleidsvoorbereiding en verantwoording waterschappen