

KADERNOTA VERBONDEN PARTIJEN
Hoogheemraadschap van Rijnland

(corsanr. 15.086970)

Inhoudsopgave Kadernota Verbonden Partijen

INLEIDING	3
1.1 DOELSTELLING	3
1.2 LEESWIJZER	3
2 SOORTEN VERBONDEN PARTIJEN	4
2.1 PUBLIEKRECHTELIJKE VERBONDEN PARTIJEN	4
2.2 PRIVAATRECHTELIJKE VERBONDEN PARTIJEN	4
2.3 PUBLIEK PRIVAATRECHTELIJKE SAMENWERKINGSVERBAND (PPS)	5
3 KADERS VOOR DE VERBONDEN PARTIJEN	6
3.1 FORMELE (JURIDISCHE) KADERS	6
3.2 INFORMELE KADERS	8
1.2.1 Visie van Rijnland ten aanzien van verbonden partijen:	8
1.2.2 Kaders die voortvloeien uit de visie	8
4 BORGING & BEHEERSING	11
4.1 OPERATIONELE BEHEERSING(BORGING)	11
4.1.1 Good governance en aansturing.....	11
4.1.2 Informatievoorziening	14
4.2 ORGANISATORISCHE BORGING (TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN)	15
4.2.1 Verenigde Vergadering	15
4.2.2 College van D&H.....	16
4.2.3 Ambtelijke organisatie	16
4.3 VERANTWOORDINGSRELATIES	17
4.3.1 Publiekrechtelijke samenwerkingsvormen	17
4.3.2 Privaatrechtelijke samenwerkingsvormen.....	17
4.3.3 Sturingsinstrumenten gedurende de samenwerking	17
5 ROLLEN BIJ VERBONDEN PARTIJEN	19
5.1 RIJNLAND ALS EIGENAAR	19
5.2 RIJNLAND ALS OPDRACHTGEVER (KLANT)	19
5.3 ROLINVULLING/ BELANGENBEHARTIGING WATERSCHAPSVERTEGENWOORDIGERS.....	19
BIJLAGE 2 TOELICHTING SOORTEN VERBONDEN PARTIJEN.....	25
BIJLAGE 3 BEGRIPPEN	28
BIJLAGE 4 STURINGSINSTRUMENTEN.....	29
BIJLAGE 5 OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN	30

Inleiding

1.1 Doelstelling

Deze Kadernota Verbonden Partijen (Kadernota) is het formele kader voor het inzetten en evalueren van verbonden partijen en deelnemingen. Een verbonden partij is een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin Rijnland een bestuurlijk en een financieel belang heeft en is een instrument om beleid uit te voeren. De nota beschrijft het begrip verbonden partijen en het juridisch kader. Daarbij geeft de nota aan hoe het publiek belang wordt gewaarborgd, wordt de rolverdeling tussen de VV en het college van D&H geregeld en wordt vastgelegd hoe de VV van informatie over verbonden partijen wordt voorzien. De Kadernota heeft zowel betrekking op het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden als op bestaande relaties met verbonden partijen. De nota geeft toetsingscriteria voor het aangaan van nieuwe deelnemingen en samenwerkingsverbanden.

In deze kadernota staat ook beschreven op welke manier verbonden partijen zijn belegd binnen de organisatiestructuur van Rijnland.

1.2 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 bespreekt de soorten verbonden partijen. In hoofdstuk 3 worden de kaders voor deelname aan verbonden partijen en toetsing, informatievoorziening en aansturing van verbonden partijen besproken. Hoofdstuk 4 gaat dieper in op de organisatorische inbedding van governance en sturing van verbonden partijen, zowel politiek als ambtelijk. Hoofdstuk 5 tenslotte behandelt de verschillende rollen die Rijnland heeft ten aanzien van verbonden partijen.

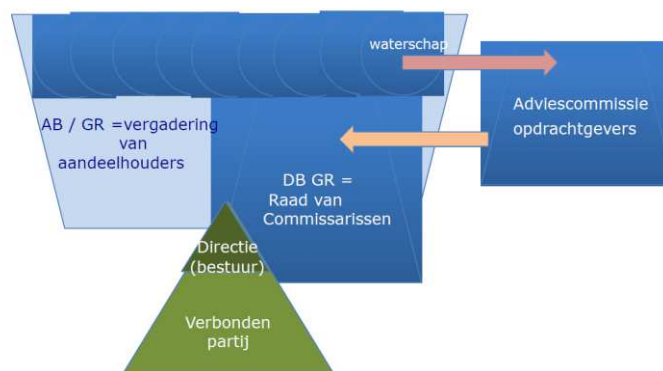
2 Soorten Verbonden Partijen

Verbonden partijen kennen verschillende juridische verschijningsvormen. Het belangrijkste onderscheid bestaat tussen publiekrechtelijke en privaatrechtelijke verbonden partijen. Bij publiekrechtelijke verbonden partijen gaat het met name om gemeenschappelijke regelingen en bij privaatrechtelijke verbonden partijen gaat het met name om vennootschappen en stichtingen.

Waar niet wordt voldaan aan de criteria bestuurlijk en financieel belang kan niet worden gesproken van een verbonden partij.

2.1 Publiekrechtelijke verbonden partijen

Overheden en andere openbare lichamen kunnen met elkaar samenwerken in een *gemeenschappelijke regeling* (GR), zoals bijvoorbeeld in de belastingheffing door Rijnland met een aantal gemeenten gebeurt. De Wet gemeenschappelijke regelingen biedt het kader voor de verschillende samenwerkingsvormen die er zijn. Bij gemeenschappelijke regelingen gaat het vaak om primaire overheidstaken met een uitvoerend karakter. Zij vormen een verlenging van het waterschapsbestuur, waarbij de vrijwilligheid en gelijkwaardigheid van de samenwerking voorop staat. De gemeenschappelijke regeling als openbaar lichaam is de 'zwaarste' vorm: deze regeling heeft -als enige- rechtspersoonlijkheid een algemeen bestuur (vertegenwoordigers van de deelnemende waterschappen), dat het dagelijks bestuur controleert. Waterschappen kunnen aan dit openbaar lichaam alle waterschapstaken en -bevoegdheden overdragen. In een gemeenschappelijke regeling kunnen waterschappen veel bestuurlijke en beleidsmatige invloed aanwenden met de mogelijkheid van sturing aan de voorkant. Met ingang 2015 is de Wet op de gemeenschappelijke regelingen gewijzigd. Daarmee is het mogelijk de zgn. bedrijfsvoeringsorganisatie op te richten. Bij deze GR, die bedoeld is voor onderwerpen met weinig bestuurlijke impact, bestaat er geen onderscheid meer tussen het algemeen- en het dagelijks bestuur.



2.2 Privaatrechtelijke verbonden partijen

De *stichting*, *vereniging*, *naamloze vennootschap (NV)* en *besloten vennootschap (BV)* zijn privaatrechtelijke rechtspersonen. Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek regelt het rechtspersonenrecht. Een rechtspersoon is zelfstandig drager van rechten en plichten en heeft een afgescheiden vermogen.

De *coöperatieve vereniging (CV)* en de *onderlinge waarborgmaatschappij* zijn beide ook privaatrechtelijke rechtspersonen. Het belangrijkste verschil met een vereniging en stichting is dat winst mag worden uitgekeerd aan de leden.

Omdat deze vormen bij Rijnland niet voorkomen, wordt aan deze rechtsvormen vooralsnog geen aandacht besteed.

Andere rechtsvormen zoals een *vennootschap onder firma (VOF)* of een *maatschap* bezitten eveneens geen rechtspersoonlijkheid en worden vanwege hun specifieke kenmerken, resp. hoofdelijke aansprakelijkheid en het ontbreken van een afgescheiden vermogen, niet gebruikt in provinciale verbanden.

In het algemeen wordt op voorhand aan een privaatrechtelijke samenwerkingsvorm niet de voorkeur gegeven, tenzij er regels zijn die dat rechtvaardigen. De belangrijkste reden om terughoudend te zijn is de vermenging van functies die optreden. Er is immers sprake van vermenging van publiekrechtelijke en privaatrechtelijke belangen. Daarnaast zijn de mogelijkheden van borging van publieke belangen en democratische controle beperkter dan bij publiekrechtelijke samenwerking. Er kunnen echter redenen zijn om toch voor een privaatrechtelijke samenwerkingsvorm te kiezen, zoals het beperken van financiële risico's of specifieke situaties waarvoor het privaatrecht maatwerk biedt.

2.3 Publiek Privaatrechtelijke Samenwerkingsverband (PPS)

Een PPS is een samenwerkingsverband waarbij overheid en bedrijfsleven, met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, gezamenlijk een project realiseren op basis van een heldere taak- en risicoverdeling. Het doel van een PPS is het realiseren van meerwaarde en efficiëntiewinst. Dit ligt binnen bereik als waterschap en bedrijfsleven ieder datgene doen waar ze goed in zijn waardoor een win-winsituatie ontstaat. Het waterschap loopt risico over het ingebrachte geld en dient rekening te houden met het private belang dat kan afwijken van de eigen doelstellingen. Deze samenwerkingsvorm wint aan betekenis maar komt bij Rijnland nog slechts één keer voor, nl. als VOF.

3 Kaders voor de Verbonden Partijen

In dit hoofdstuk worden de beleidskaders met betrekking tot de verbonden partijen vastgelegd. Verbonden partijen kunnen worden aangegaan als instrument voor het behalen van in het collegeuitvoeringsprogramma of de programmabegroting opgenomen maatschappelijke doelstellingen. Verbonden partijen kunnen worden aangegaan op diverse beleidsterreinen. Leidend zijn de drie K's bij het aangaan van een samenwerkingsverband, te weten verbetering van kwaliteit, vermindering van kwetsbaarheid en verlaging van de kosten.

Mogelijke voordelen van een verbonden partij zijn:

- het behalen van efficiencyvoordelen en besparingen door schaalvergroting;
- het realiseren van risicospreiding doordat (financiële) risico's worden gedeeld met andere partijen;
- een kennisvoordeel behalen doordat gebruik wordt gemaakt van kennis die Rijnland niet in huis heeft, maar de verbonden partij (of een partner daarin) wel;
- bestuurlijke kracht- en effectiviteit versterken ten opzichte van de omgeving en andere partijen;
- de financiële betrokkenheid van Rijnland in aandelenkapitaal (bij een deelneming) brengt van rechtswege met zich dat eventuele baten aan het hoogheemraadschap ten goede komen;
- de robuustheid van de organisatie neemt toe.

Mogelijke nadelen zijn:

- de afstand tussen Rijnland en de verbonden partij is groter dan in geval van uitvoering door de eigen dienst. De informatievoorziening (over de doelstellingen) en de beïnvloedingsmogelijkheden zijn zwakker;
- bij een verbonden partij kan sprake zijn van meerdere partijen die ook andere doelstellingen kunnen nastreven dan het gemeenschappelijke belang;
- handelingen van een verbonden partij worden (in ieder geval publicitair) toegerekend aan Rijnland;
- er kunnen financiële risico's optreden, zoals het opdraaien voor mogelijke tekorten;
- bestuurdersaansprakelijkheid kan aan de orde komen.

Uit de voordracht moet een duidelijke afweging blijken van de voor- en nadelen van de keuze voor een verbonden partij ten opzichte van andere instrumenten. Het stroomschema is daarbij behulpzaam, zie 4.1.

3.1 Formele (juridische) kaders

Waterschapsbesluit

In artikel 4.11 en 4.30 van het Waterschapsbesluit is bepaald dat de begroting en het jaarverslag een paragraaf verbonden partijen kent. In artikel 4.20 is bepaald dat deze paragraaf ten minste bevat:

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

In de toelichting op artikel 4.11 wordt gesteld dat indien er voor verbonden partijen een actuele nota bestaat, in de paragraaf kan worden volstaan met een korte berichtgeving van de stand van zaken. De paragraaf vervult dan een rol in het proces van beleidsvoorbereiding tot en met beleidsverantwoording.

In artikel 4.71 van het Waterschapsbesluit is geregeld dat een lijst van verbonden partijen deel uitmaakt van de uitvoeringsinformatie.

Wet Financiering decentrale overheden

Artikel 2, lid 1 geeft aan dat openbare lichamen leningen aangaan, middelen uitzetten of garanties verlenen, uitsluitend ten behoeve van de uitoefening van de publieke taak.

(Ministeriële) Regeling beleidsvoorbereiding en verantwoording waterschappen

Artikel 7 schrijft voor dat in de lijst van verbonden partijen ten minste de volgende informatie wordt verstrekt over de verbonden partijen;

Bij de begroting:

- 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.

Bij de jaarverslaggeving:

- a. de veranderingen die zich voorgedaan hebben gedurende het begrotingsjaar in het belang dat het waterschap in de verbonden partij heeft, en
- b. het eigen vermogen en het vreemd vermogen van de verbonden partij aan het eind van het begrotingsjaar.

In de toelichting op artikel 7 wordt aangegeven dat het hebben en bijhouden van de lijst van groot belang is. In de paragraaf verbonden partijen wordt aan de informatiebehoefte van het algemeen bestuur tegemoet gekomen.

Wet gemeenschappelijke regelingen

Een belangrijk kader voor samenwerking vormt de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr).

Een gemeenschappelijke regeling is een publiekrechtelijke overeenkomst tussen bestuursorganen. De gemeenschappelijke regeling is zelf geen rechtsvorm. Een gemeenschappelijke regeling is te vergelijken met de statuten bij een privaatrechtelijke rechtspersoon. Er worden bevoegdheden overgedragen. Dat betekent dat bestuurssamenstelling en verantwoordingsrelaties moeten worden geregeld.

Artikel 50 van de Wgr bepaalt:

1. De algemene besturen, de dagelijkse besturen en de voorzitters van twee of meer waterschappen kunnen afzonderlijk of tezamen, ieder voor zover zij voor het eigen waterschap bevoegd zijn, een gemeenschappelijke regeling treffen ter behartiging van een of meer bepaalde belangen van die waterschappen.
2. De dagelijkse besturen en de voorzitters van waterschappen gaan niet over tot het treffen van een regeling dan na verkregen toestemming van de algemene besturen van de waterschappen. De toestemming kan slechts worden onthouden wegens strijd met het recht of het algemeen belang.
3. Onder het treffen van een regeling wordt in dit artikel mede verstaan het wijzigen van, het toetreden tot en het uittreden uit een regeling.

Het bestuur van een openbaar lichaam bestaat in elk geval uit een algemeen bestuur, een dagelijks bestuur en een voorzitter. De bepalingen over het bestuur van gemeenschappelijke regelingen zijn vastgelegd in artikel 13, 14 en 15 van de Wgr. Het algemeen bestuur van een openbaar lichaam of een gemeenschappelijk orgaan bestaat uit leden, die per deelnemer uit zijn midden wordt aangewezen.

Verordening waterschap inzake beleids- en verantwoordingsfunctie

Rijnland heeft een verordening vastgesteld voor de uitgangspunten voor het beleid en het beheer en voor de beleids- en verantwoordingsfunctie van het hoogheemraadschap. Die verordening geeft in artikel 19 uitgangspunten voor de informatieverstrekking aan het algemeen bestuur:

In de begroting en het jaarverslag wordt in de paragraaf verbonden partijen in elk geval ingegaan op nieuwe verbonden partijen, het beëindigen van relaties met bestaande verbonden partijen, wijzigingen bij of ten aanzien van bestaande partijen en eventuele problemen bij bestaande verbonden partijen.

Nederlandse code voor goed openbaar bestuur

In deze code zijn de basisbeginselen van goed openbaar bestuur in onze rechtsstaat neergelegd. De Unie van Waterschappen onderschrijft het belang van de code en beveelt

deze aan als vertrekpunt in het gesprek met het bestuur over het functioneren en het aansturen van de organisatie.

In het kader van deze beleidsnota spelen legitimiteit en verantwoording een belangrijke rol. Beslissingen en maatregelen met betrekking tot het aangaan van verbonden partijen dienen in overeenstemming met wet en regelgeving te zijn en er dient sprake te zijn van een regelmatige en ruimhartige verantwoording.

3.2 Informele kaders

1.2.1 Visie van Rijnland ten aanzien van verbonden partijen:

Verbonden partijen kunnen worden ingezet als instrument voor het behalen van doelstellingen van Rijnland als de voor- en nadelen van dit instrument gunstig uitvallen ten opzichte van de voor- en nadelen van andere uitvoeringsinstrumenten.

Naast de specifieke beleidsdoelstellingen van verbonden partijen, kunnen voor deelnemingen in bedrijven die een publieke taak vervullen o.a. als algemene kaders gelden: bescherming van consumentenbelangen, goed ondernemingsbestuur, goed werkgeverschap, solide financiële verhoudingen, een verantwoord beloningsbeleid, effectiviteit en een transparante bedrijfsvoering, diversiteit en duurzaamheid.

Rijnland stuurt actief op de bijdrage van een verbonden partij aan zijn doelstellingen. Naast (her-)definiëring van het publieke belang zal voor elke verbonden partij, zowel bij het aangaan daarvan als bij de periodieke evaluatie, worden getoetst of wordt bijgedragen aan realisatie van beleidsdoelstellingen. Vanuit bedrijfseconomisch perspectief wordt beoordeeld of de bedrijfsvoering van de verbonden partij voldoende zakelijk is.

In beginsel kunnen waterschappen op drie manieren hun taken (laten) uitvoeren, namelijk:

- door zelf te doen (door eigen ambtelijke dienst)
- door deel te nemen aan een verbonden partij;
- door uit te besteden aan een andere organisatie die verder geheel los staat van het hoogheemraadschap.

1.2.2 Kaders die voortvloeien uit de visie

In de vorige paragraaf is de visie van Rijnland beschreven ten aanzien van verbonden partijen. In deze paragraaf wordt deze visie nader uitgewerkt in concrete kaders.

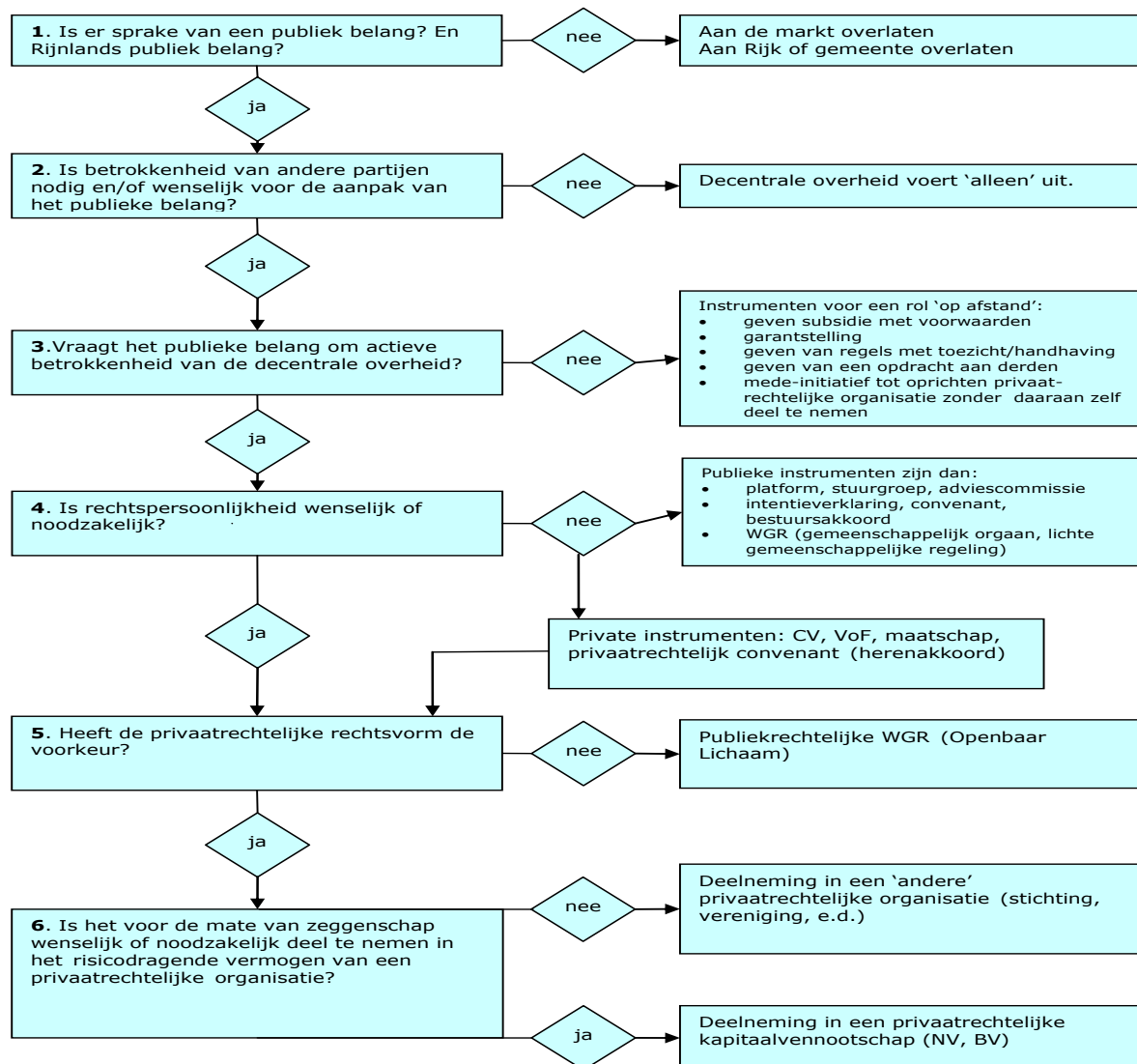
1. Voordat Rijnland een samenwerkingsverband aangaat moet een (beleidsmatige)toets plaats vinden. Deze toets bestaat uit de beantwoording van de volgende vragen:
 - a. Is sprake van een publiek belang en een Rijnlands publiek belang?
 - b. Is sprake van een gezonde financiële basis?
 - c. Is er een business case beschikbaar?
 - d. Wat zijn de beoogde voordelen (materieel en immaterieel)?
 - e. Zijn de doelstellingen realistisch en haalbaar?
 - f. Zijn de risico's aanvaardbaar (financieel, aansprakelijkheid, imago, belangenverstrengeling, vertraging in uitvoering)?
 - g. Is er voldoende draagvlak bij alle betrokkenen in de verbonden partij?
 - h. Zijn er naast het gezamenlijk belang ook belangen van de betrokkenen die tegenstrijdig kunnen zijn met het gezamenlijk belang?
 - i. Is het wenselijk voor een lange termijn een samenwerkingsverband aan te gaan?
 - j. Voor welk percentage kan Rijnland deelnemen en wat betekent dat voor de zeggenschap?
2. Bij het aangaan van een samenwerkingsverband met een verbonden partij of deelname in een privaatrechtelijke organisatie moeten in het document waarin de samenwerking wordt geformaliseerd afspraken zijn vastgelegd over:
 - a. De juridische bevoegdheden van het bestuur van de verbonden partij en de beslissingen die dat bestuur voorlegt aan Rijnland;
 - b. De bijdrage aan het realiseren van beleidsdoelstellingen;

- c. De besluitvorming omtrent belangrijke investeringen;
- d. Hoe om te gaan met onvoorziene omstandigheden;
- e. De mogelijkheden en voorwaarden voor beëindiging van deelname door de Rijnland en de overige partijen.
- f. De prestaties (producten en diensten) die de verbonden partij aan Rijnland moet leveren;
- g. De benoeming, waardering en beheersing van de financiële risico's.

De zwaarte van dit instrument wordt uiteraard ingezet in overeenstemming met het belang in de verbonden partij. De belangen van Rijnland bij een deelneming worden primair via de aandeelhoudersrol behartigd (NB: bij een minderheidsbelang is de invloed van Rijnland beperkter);

Beslisboom

Bij het aangaan c.q. behouden van een samenwerkingsverband is de instrumentkeuze van groot belang. Een beslisboom kan daarbij behulpzaam zijn (zie hierna), maar is niet leidend. Bedacht dient te worden dat een schematische weergave een vereenvoudigde weergave van de realiteit is waarbij nuances niet altijd zichtbaar kunnen worden gemaakt. Elke vraag die in het schema wordt doorlopen brengt eigen afwegingen met zich mee.



Beslisboom: wanneer kan een samenwerkingsverband worden aangegaan/behouden en welke rechtsvorm is het meest geschikt? (ontleend aan Kadernota verbonden partijen Provincie Noord-Holland, november 2010)

Uit bovenstaande figuur blijkt welke factoren een rol spelen bij de keuze van een bepaalde rechtsvorm. De juridische vorm van een verbonden partij is sterk bepalend voor de sturingsmogelijkheden. Daarnaast is de vraag van belang of het waterschap bevoegdheden en verantwoordelijkheden wil overdragen en in welke mate het waterschap zelf wil kunnen bijsturen en risico's wil of kan lopen.

4 Borging & Beheersing

4.1 Operationele beheersing(borging)

4.1.1 Good governance en aansturing

Governance is het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van *sturen* en *beheersen* van- en *toezichthouden* op een organisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van doelstellingen, alsmede het daarover op een open wijze communiceren en *verantwoording* afleggen ten behoeve van belanghebbenden. Ook de aanwezigheid van *vertrouwen* is een randvoorwaarde voor een goede sturingsrelatie. Een goede vormgeving van de onderlinge relatie waterschap-verbonden partijen betekent dat heldere afspraken met verbonden partijen over te realiseren doelen worden gemaakt en er voldoende bevoegdheden beschikbaar zijn voor het geval een verbonden partij zich niet aan de afspraken houdt.

Heldere afspraken omtrent de inrichting van de governancestructuur binnen de door het algemeen bestuur - in deze beleidsnota - vastgestelde kaders zijn nodig voor een effectieve en efficiënte samenwerking tussen Rijnland en verbonden partijen. Rijnland moet er alert op zijn dat andere deelnemers in de verbonden partij andere belangen kunnen hebben naast het gezamenlijk belang.

Controlemechanismen good governance / bestuurlijke kaders

In dit onderdeel wordt nader ingegaan op *kaderstellen*, *sturen*, *beheersen*, *verantwoorden*, *toezicht houden* en *vertrouwen*. Een juist gebruik van controlemechanismen zorgt voor een kwalitatief goede sturingsrelatie en vormen samen de governancestructuur. Een professionele rolverdeling tussen dagelijks- en algemeen bestuur is hierbij van belang. Dit wordt nader uitgewerkt in dit hoofdstuk.

De strekking van de rollen is in onderstaande afbeelding schematisch weergegeven.

Activiteiten → Actor ↓	Activiteiten vanuit Eigenaarsrol	Activiteiten vanuit Opdrachtgevers-/klantrol
Waterschap	• Invulling geven aan en uitvoering van de toezichthoudende functie (inzicht in balanspositie & continuïteit van uitvoerder)	• Invulling geven aan en zorg dragen voor de sturing, beheersing en verantwoording.
	↕	↕
Resultaat als actie bij de Verbonden partij	• Zorg dragen voor een goede financiële positie. • Zorg dragen voor continuïteit.	• Zorg dragen voor de afgesproken dienstverlening. • Zorg dragen voor de afgesproken informatievoorziening

Kaderstellen

Verantwoordelijkheden van de verenigde vergadering ten aanzien van kaderstellen:

De VV bepaalt wat de doelen en taken van Rijnland zijn, wat wel en niet bij het belang van Rijnland hoort en of de activiteiten van de verbonden partij binnen de doelstellingen passen.

Verantwoordelijkheden van D&H ten aanzien van kaderstellen:
Geen.

Verantwoordelijkheden ambtelijke organisatie ten aanzien van kaderstellen:
Geen.

Sturen

De kracht van goede sturing ligt in het tijdig vastleggen van afspraken over de te realiseren doelstellingen. Sturing is gebaat bij een consistente lijn in beleid en strategie en duidelijke (meerjarige) afspraken over te leveren prestaties en de daarvoor beschikbare budgetten passend binnen deze consistente lijn. Voor de wijze van vastlegging van die afspraken kan gedacht worden aan het sluiten van een managementcontract, dienstverlenings-overeenkomst of subsidiebeschikking. Het maken van prestatieafspraken biedt de mogelijkheid om ook op kwalitatieve afspraken en niet alleen op financiën (begroting en jaarplan) te sturen. Het algemeen bestuur van het waterschap heeft bij gemeenschappelijke regelingen in het voortraject naar het vaststellen van de eigen begroting een aanvullend sturingsmiddel via de wettelijk voorgeschreven zienswijzeprocedure voor de ontwerpbegroting van de gemeenschappelijke regeling.

Verantwoordelijkheden van de Verenigde vergadering ten aanzien van sturen:

Een verbonden partij is een middel om gestelde doelen te realiseren. Vanuit die optiek zijn verbonden partijen primair een zaak van het college. De verenigde vergadering controleert het college. Indien VV-leden tevens als vertegenwoordiger van Rijnland zouden optreden, dan geven zij mede invulling aan de taak van het college. Uit het oogpunt van functiescheiding is een vertegenwoordiging vanuit de VV niet gewenst, omdat zij in dat geval zichzelf zou moeten controleren.

Door alleen collegeleden plaats te laten nemen in het bestuur van een gemeenschappelijke regeling is de scheiding tussen de verschillende rollen die door collegeleden (bestuur/uitvoering) en de verenigde vergadering (controle/toezicht) gespeeld worden goed afgebakend.

De stichting, vereniging, naamloze vennootschap (NV) en besloten vennootschap (BV) zijn privaatrechtelijke rechtspersonen. Voor deelnemingen hierin is de vertegenwoordiging via de zeggenschapsrechten verbonden aan het aandeelhouderschap geregeld. Zitting nemen in een Raad van Commissarissen (RvC) of een Raad van Toezicht (RvT) moet ook worden beschouwd als een bestuurlijk belang. De leden van een RvC/RvT dienen echter het belang van de onderneming voorop te stellen. Een commissaris is conform het vennootschapsrecht alleen aan de aandeelhouders van de onderneming verantwoording verschuldigd. Van de commissaris wordt een actieve en deskundige rol verlangd in het toezicht uitoefenen. De functie van commissaris is dan ook niet verenigbaar met de uitoefening van de rechten verbonden aan het aandeelhouderschap. De zeggenschap verbonden aan het aandeelhouderschap berusten primair bij het college van dijkgraaf en hoogheemraden. Collegeleden nemen om die reden geen zitting in een RvC of RvT. Alleen in zeer bijzondere situaties kan Rijnland overgaan tot een voordracht voor een dergelijke functie, waarbij een uitgebreide motivering is vereist. Als uitgangspunt geldt dat, de dijkgraaf het waterschap op grond van artikel 95 Waterschapswet Rijnland in en buiten rechte vertegenwoordigt. Bij privaatrechtelijke verbonden partijen geldt als uitgangspunt dat het college verantwoordelijk is voor de vertegenwoordiging om een doorkruising van de bestuurlijke posities tussen VV en college te voorkomen.

Verantwoordelijkheden van D&H ten aanzien van sturen:

1. Verbonden partijen zijn primair de verantwoordelijkheid van het college van D&H. Het college bewaakt de taakuitvoering door verbonden partijen en stuurt waar nodig bij;
2. Uitsluitend leden van het college van D&H, of een door het college aangewezen derde, vertegenwoordigen Rijnland in het bestuur van een verbonden partij;
3. Binnen het hoogheemraadschap worden – wanneer dat mogelijk is – bij een gemeenschappelijke regeling de rol van bestuurder/eigenaar en de rol van

klant/opdrachtgever bij verschillende collegeleden belegd. Indien dat niet mogelijk is, wordt het collegelid met de inhoudelijk relevante portefeuille afgevaardigd.

Verantwoordelijkheden ambtelijke organisatie ten aanzien van sturen:

Geen.

Beheersen

Het beheersen bestaat uit een stelsel van maatregelen, afspraken en procedures die waarborgen dat het waterschap via zijn vertegenwoordiger in de verbonden partij kan bijsturen als werkelijkheid en planning van prestaties van verbonden partijen uit elkaar lopen. Hiervoor is nodig dat de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk vastligt en dat het waterschap via afgesproken periodieke rapportages en overlegplatforms adequate informatie krijgt die daadwerkelijk wordt beoordeeld. Een betere beheersing is mogelijk indien niet alleen financiële gegevens maar ook andere kengetallen (prestatieafspraken) worden gevolgd. De mogelijkheid van bijsturing van activiteiten van een verbonden partij wordt bevorderd door (in prestatiecontracten) met verbonden partijen in elk geval afspraken te maken over:

- de juridische bevoegdheden van het bestuur van de verbonden partij (geen carte blanche);
- ingrijpende besluiten die de verbonden partij voorafgaand aan het nemen daarvan aan het waterschap moet voorleggen;
- de mogelijkheid en voorwaarden voor beëindiging van de deelname aan de verbonden partij;
- de voorwaarden waaronder het waterschap/alle deelnemers geld beschikbaar stelt/stellen aan de verbonden partij.

Verantwoordelijkheden van de Verenigde vergadering ten aanzien van beheersen:

Geen.

Verantwoordelijkheden van D&H ten aanzien van beheersen:

1. Het college van D&H legt de begroting en jaarrekening van een GR aan de VV voor om een zienswijze te kunnen indienen;
2. Het college van D&H legt afspraken met verbonden partijen vast in prestatiecontracten.

Verantwoordelijkheden ambtelijke organisatie ten aanzien van beheersen:

Geen.

Verantwoorden

Bij het afleggen van verantwoording gaat het om inzicht in de doelmatigheid, de doeltreffendheid en de rechtmatigheid van de activiteiten van de verbonden partij. Bij het afleggen van verantwoording horen afspraken hoe wordt omgegaan met tekorten en overschotten in de jaarrekening van de verbonden partij, de kwaliteit van de dienstverlening, de certificering van werkprocessen en de integriteit.

De rechtmatigheid wordt getoetst op basis van het jaarverslag inclusief een accountantsverklaring en voorts bij de eindafrekening van het contract.

De effectiviteit en de doelmatigheid kan worden getoetst door middel van:

- periodiek toetsen/benchmarken van gemaakte afspraken;
- (externe) audit op kwaliteit van diensten, organisatie en kostenniveau.

Verantwoordelijkheden van de Verenigde vergadering ten aanzien van verantwoorden:

Geen.

Verantwoordelijkheden van D&H ten aanzien van verantwoorden:

1. Indien de uitoefening van de aandeelhoudersrechten van Rijnland aanzienlijke gevolgen met zich meebrengt voor de verbonden partij of de gemaakte afspraken tussen Rijnland en verbonden partij, dan dient de VV door het college vooraf te worden geïnformeerd over deze uitoefening van aandeelhoudersrechten.

Verantwoordelijkheden ambtelijke organisatie ten aanzien van verantwoorden:
Geen.

Toezicht houden

Belangrijk is dat Rijnland goed toezicht uitoefent op een verbonden partij. De taak van toezichthouder kan worden ingevuld door zitting te nemen in het algemeen bestuur, het dagelijks bestuur, de Raad van Toezicht, de Raad van Commissarissen, de algemene aandeelhoudersvergadering of de directie van een verbonden partij. Rijnland kijkt als toezichthouder met name naar de continuïteit van de verbonden partij. De toezichthouder toetst tegen die achtergrond de kwaliteit en inhoudelijke risico's en de balanspositie (solvabiliteit en liquiditeit) van de verbonden partij. Bij het invullen van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de toezichthouder is het goed om mogelijkheden in te bouwen voor het treffen van corrigerende maatregelen. Afhankelijk van de gekozen rechtsvorm of gesloten overeenkomsten zijn voor de toezichthouder onder andere de volgende mogelijkheden tot ingrijpen beschikbaar:

- aanwijzingen, correctiemogelijkheden en sancties;
- ontslag van bestuurders;
- vragen van inlichtingen, bevoegdheid tot inzage en controlerechten;
- vaststelling jaarrekening en begroting;
- controlebevoegdheden.

Indien er sprake is van een dubbelrol van functies, bijvoorbeeld lid van het dagelijks bestuur van Rijnland en commissaris dan wel bestuurslid van een verbonden partij is toezicht extra belangrijk voor de borging van een kwalitatief goede sturingsrelatie.

Rol Verenigde Vergadering bij toezicht houden:

De VV moet instemmen met de afwijkingen op de vastgestelde informatiebehoefte van een verbonden partij.

Verantwoordelijkheden van D&H ten aanzien van toezicht houden:

1. Het college van D&H besluit over kandidaten die zij geschikt acht als lid van de Raad van Commissarissen van een deelneming op basis van een vooraf opgestelde profielschets en een transparante benoemingsprocedure;
2. De door het college van D&H voorgedragen kandidaat voor de Raad van Commissarissen van een deelneming is een persoon zonder functie binnen de ambtelijke organisatie van Rijnland;
3. Leden van het college vertegenwoordigen Rijnland in de algemene vergadering van aandeelhouders van een deelneming. De aandeelhoudersrol wordt geplaatst in de portefeuille van het collegelid dat ook belast is met de relevante inhoudelijke portefeuille;
4. Het stemrecht op grond van de aandeelhoudersrelatie wordt uitgeoefend door een collegelid of een door hem gemachtigde op basis van een plenair collegebesluit.

Verantwoordelijkheden ambtelijke organisatie ten aanzien van toezicht houden:
Geen.

4.1.2 Informatievoorziening

Bij de start van een zittingsperiode van het bestuur is het van belang om de stand van zaken rond de verbonden partijen in kaart te brengen. Het nieuwe bestuur moet immers op de hoogte zijn van alle aspecten die van toepassing zijn op de verbonden partijen en een keuze kunnen maken over het wel of niet doorzetten van de samenwerking, met in achtneming van de juridische mogelijkheden daartoe. Een evaluatie en eventuele herziening van de Kadernota is mede van belang omdat regelmatig wijzigingen in de externe wet- en regelgeving worden doorgevoerd.

De informatievoorziening zal aan de volgende voorwaarden moeten voldoen:

1. De VV wordt door het college geïnformeerd over de ontwikkelingen bij de verbonden partijen door middel van de paragraaf verbonden partijen, onderdeel van de begroting, de jaarrekening en de bestuurlijke rapportages (zie formele kaders).
2. Deelnemingen worden tegen de verkrijgingsprijs op de balans gewaardeerd (voorschrift BBWW, zie bijlage 1);
3. Verbonden partijen worden vanuit bestuurlijk belang onderscheiden in de volgende categorieën:
 - Publiekrechtelijke verbonden partijen (bijvoorbeeld GR);
 - Privaatrechtelijke verbonden partijen (bijvoorbeeld NV of BV);
 - Overige (PPS-constructies).
4. Risico's in de bedrijfsvoering die van toepassing zijn op de verbonden partij maken voor het deel waar Rijnland aansprakelijk voor is, deel uit van de paragraaf weerstandsvermogen van Rijnland in begroting en jaarrekening, onder het kopje 'verbonden partijen';
5. De informatieverstrekking vanuit de verbonden partij vindt plaats door verzending van jaarstukken, begrotingen en overige relevante informatie aan het college van D&H;
6. Indien het publiekelijk rapporteren over ontwikkelingen van een verbonden partij Rijnland of de verbonden partij kan schaden, dan wordt de VV hierover vertrouwelijk geïnformeerd door het college van D&H.

4.2 Organisatorische borging (taken en verantwoordelijkheden)

In deze paragraaf zijn de taken en verantwoordelijkheden van dagelijks- en algemeen bestuur samengevat waarbij deze zoveel mogelijk zijn gegroepeerd naar de categorieën kaderstellen, sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden.

4.2.1 Verenigde Vergadering

De VV bepaalt wat de doelen en taken van Rijnland zijn, wat er wel en niet tot het Rijnlands publiek belang behoort, en of de activiteiten van de verbonden partij binnen de doelstellingen vallen. De VV kan verder alleen weloverwogen wensen en bedenkingen over de verbintenis ter kennis brengen, indien zij op de hoogte wordt gesteld van de meerjarige kaders over doelstellingen, prestaties, kosten en beheersing van financiële risico's. Beëindiging van de relatie met een verbonden partij verdient in de voorbereidingsfase reeds de nodige aandacht. Ook de verkoop van (een gedeelte van) een aandelenpakket kan worden gezien als vermindering of beëindiging van de relatie. In de besluitvormingsprocedure hiertoe hoort een gedegen financieel advies en een uitgebreide motivering waarom tot verkoop wordt overgegaan.

Aandeelhoudersbesluiten die grote gevolgen voor de verbonden partij hebben, kunnen aanzienlijke gevolgen hebben. Zij dienen in dit geval te worden voorgelegd aan de VV. Het kan hier gaan om bijvoorbeeld koerswijzigingen, structuurwijzigingen, aanzienlijke toename van risico's en veranderde wet- en regelgeving.

In de onderstaande opsomming worden de verantwoordelijkheden van de VV vermeld:

Kaderstellen

1. De VV bepaalt wat de doelen en taken van Rijnland zijn, wat wel en niet bij het belang van Rijnland hoort en of de activiteiten van de verbonden partij binnen de doelstellingen passen.

Sturen

2. Leden van de VV treden niet op als vertegenwoordiger van Rijnland in het bestuur van een verbonden partij of als lid van de Raad van Commissarissen van een deelneming.

Toezicht houden

3. De VV moet instemmen met de afwijkingen (lees: beperking) op de vastgestelde informatiebehoefte van een verbonden partij.

4.2.2 College van D&H

De primaire verantwoordelijkheid van het college voor de verbonden partijen is ontstaan doordat het college op grond van de Waterschapswet bevoegd is te besluiten tot privaatrechtelijke rechtshandelingen van Rijnland en dus ook tot het beschikken over de aandelen, het uitoefenen van aandeelhoudersrechten, en het eventueel innemen van bestuursfuncties.

Een gemeenschappelijke regeling valt onder de Wgr en is een publiekrechtelijk lichaam. Het is niet mogelijk om een externe kandidaat te plaatsen in het bestuur van een gemeenschappelijke regeling.

In de onderstaande opsomming worden de verantwoordelijkheden van het college van D&H vermeld:

Sturen

1. Verbonden partijen zijn primair de verantwoordelijkheid van het college van D&H. Het college bewaakt de taakuitvoering door verbonden partijen en stuurt waar nodig bij;
2. Uitsluitend leden van het college van D&H, of een door het college aangewezen derde, vertegenwoordigen Rijnland in het bestuur van een verbonden partij, niet zijnde een deelneming;
3. Binnen het hoogheemraadschap worden bij een gemeenschappelijke regeling – indien mogelijk - de rol van bestuurder/eigenaar en de rol van klant/opdrachtgever bij verschillende collegeleden belegd;

Beheersen

3. Het college van D&H legt de begroting van een GR aan de VV voor om een zienswijze te kunnen indienen;
4. Het college van D&H legt afspraken met verbonden partijen vast in prestatiecontracten;

Toezicht houden

5. Het college van D&H besluit over kandidaten die zij geschikt acht als lid van de Raad van Commissarissen van een deelneming op basis van een vooraf opgestelde profielschets en een transparante benoemingsprocedure;
6. De door het college van D&H voorgedragen kandidaat voor de Raad van Commissarissen van een deelneming is een persoon zonder functie binnen de ambtelijke organisatie van Rijnland;
7. Leden van het college vertegenwoordigen Rijnland in de algemene vergadering van aandeelhouders van een deelneming. De aandeelhoudersrol wordt geplaatst in de portefeuille van het collegelid dat ook belast is met het relevante portefeuille;
8. Het stemrecht op grond van de aandeelhoudersrelatie wordt uitgeoefend door een collegelid of een door hem gemachtigde op basis van een plenair collegebesluit;

Verantwoorden

9. Indien de uitoefening van de aandeelhoudersrechten van Rijnland aanzienlijke gevolgen met zich meebrengt voor de verbonden partij of de gemaakte afspraken tussen Rijnland en verbonden partij, dan dient de VV door het college vooraf te worden geïnformeerd over deze uitoefening van aandeelhoudersrechten;
10. Binnen het hoogheemraadschap worden bij een verbonden partij de rol van bestuurder/eigenaar en de rol van klant/opdrachtgever indien mogelijk bij verschillende collegeleden belegd.

4.2.3 Ambtelijke organisatie

De ambtelijke organisatie heeft geen zelfstandige rol bij het kaderstellen, sturen, beheersen en toezicht houden. Haar rol ligt in het adequaat ondersteunen van de VV en het college bij het optimaal informeren zodat zij deze rollen optimaal kunnen vervullen. De ambtelijke ondersteuning richt zich op de rol van de bestuurder in het AB van de verbonden partij omdat het AB de toezichthouder namens de deelnemers is. Wanneer een bestuurder ook een rol heeft in het DB van de bestuurder, richt deze rol zich op de instandhouding en

het dagelijks functioneren van de verbonden partij zelf. De ondersteuning van het DB moet daarom in de verbonden partij zelf georganiseerd worden. Ambtelijke ondersteuning van de bestuurders die vertegenwoordigd zijn in zowel AB als DB zou kunnen conflicteren.

4.3 Verantwoordingsrelaties

4.3.1 Publiekrechtelijke samenwerkingsvormen

Op grond van art. (50a juncto) 19a lid 1 Wgr is het dagelijks bestuur en elk van de leden afzonderlijk verantwoording schuldig aan het algemeen bestuur over het door het dagelijks bestuur gevoerde beleid. Er geldt geen verantwoordingsplicht ten aanzien van het college of de verenigde vergadering. Het algemeen bestuur is eindverantwoordelijk binnen het openbaar lichaam. Het legt aan niemand verantwoording af over wat het heeft gedaan. Het algemeen bestuur moet de VV wel inlichtingen verstrekken indien één of meer leden daarom verzoeken (artikel 17 WGR). In geval van een raadsregeling of een gemengde regeling legt het algemeen bestuur, op grond van artikel 16 WGR, verantwoording af aan de algemene besturen van de deelnemers.

Bij een collegeregeling is het college primair verantwoordelijk. Het algemeen bestuur legt verantwoording af aan de colleges. Het college is verantwoording verschuldigd aan de VV.

4.3.2 Privaatrechtelijke samenwerkingsvormen

Voor privaatrechtelijke organen is de verantwoordingsplicht anders geregeld dan publiekrechtelijke organen. De basis van de verantwoording ligt vast in Burgerlijk Wetboek. Het bestuur van een privaatrechtelijke organisatie is verantwoording schuldig aan de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA). Daarmee hangt ook het informatierecht samen. Dit recht komt toe aan de AvA als orgaan en niet aan individuele leden of aandeelhouders. De individuele aandeelhouder heeft geen inlichtingenrecht (dus ook niet individuele leden van het college of de VV).

4.3.3 Sturingsinstrumenten gedurende de samenwerking

Gedurende de samenwerking heeft de VV verschillende instrumenten tot haar beschikking:

- a. van het college;
- b. van de gemeenschappelijke regeling;
- c. van de gemeenschappelijke regeling op verzoek van de VV.

Ad a. Van het college

Passieve informatie:

Informatie die op verzoek wordt gegeven:

- een VV-lid stelt direct een vraag aan een collegelid;
- het stellen van vragen in de VV naar aanleiding van voorstellen met betrekking tot verbonden partijen;
- vragen op grond van artikel 37 RvO;
- ter inzage leggen van stukken.

Actieve informatie:

Het college informeert uit eigen beweging:

- als mededeling in de commissievergadering;
- het stellen van vragen in de commissies;
- de portefeuillehouder kan verzoeken om agendering in de commissievergadering;
- bij majeure onderwerpen, vóór besluitvorming van het algemeen bestuur van de verbonden partij verzoekt de vertegenwoordiger om overleg met de raadscommissie;
- ter inzage leggen van vergaderstukken van het bestuursorgaan van de regeling, alsmede het collegebesluit, van de verbonden partij aan de VV;
- indien daar aanleiding toe is: toezenden van een informatiememorandum over verbonden partij aan de VV;
- periodiek uitnodigen van de directeur van de verbonden partij in de commissievergadering;

- paragraaf Verbonden partijen in de begroting, de jaarstukken en de bestuursrapportages;
- indien de VV aanvullend op de informatie uit de paragraaf verbonden partijen of een andere verantwoording uitgebreidere informatie wenst van de betreffende verbonden partij kan zij het college vragen hierover een notitie of rapport uit te brengen.
- prestatieovereenkomst

Tussen verbonden partijen bestaan grote verschillen. De ene partij heeft een klein budget, een beperkt aantal doelen en loopt geen grote risico's. Bij andere partijen is het beeld tegenovergesteld. Dat betekent dat er ook een verschil moet zijn in de aanpak. Het toezicht op verbonden partijen wordt afgesteld op het risicoprofiel van de verbonden partij op basis van een risico-inventarisatie verbonden partijen. Aan de hand van die beoordeling wordt het toezicht regime bepaald. Bij het opstellen van het risicoprofiel wordt gebruik gemaakt van een score op de volgende criteria: omgeving waarin het samenwerkingsverband opereert, politiek bestuurlijk belang van het samenwerkingsverband, governance, financieel belang, kwaliteit van de organisatie, mate van control en kwaliteit van de control en financiële flexibiliteit.

Het toezicht op verbonden partijen dient zodanig ingericht dat de Rijnland tijdig kansen en bedreigingen kan signaleren. In de paragraaf verbonden partijen in begroting en jaarrekening wordt daarom ten minste opgenomen:

- De gegevens die op grond van het Waterschapsbesluit verplicht zijn (zie bijlage 2);
- Risico-inventarisatie; de uitkomst van de risico-inventarisatie is basis voor het te hanteren toezichtsarrangement (licht, middel, zwaar).

Afhankelijk van de uitkomst van de score uit de risico-inventarisatie kan de informatievoorziening worden uitgebreid of juist beperkt.

Naast (her-)definiëring van het publieke belang zal voor elke verbonden partij, zowel bij het aangaan daarvan als bij de periodieke evaluatie, worden getoetst of wordt bijgedragen aan de realisatie van beleidsdoelstellingen.

Tussen college en VV worden afspraken gemaakt over welke documenten per verbonden partij geagendeerd worden voor de VV. Dit kan per verbonden partij verschillen. Bij het maken van de afspraken wordt gebruik gemaakt van het risicoprofiel van de verbonden partij op basis van de risico-inventarisatie verbonden partijen. Deze risico-inventarisatie wordt jaarlijks geactualiseerd. Daarnaast wordt met de andere deelnemers per zittingsperiode een tussentijdse evaluatie van de verbonden partij geagendeerd.

5 Rollen bij verbonden partijen

Rijnland heeft, zodra de samenwerking is aangegaan, verschillende rollen in haar relatie met de verbonden partij. Dit hoofdstuk geeft inzicht in deze rollen.

In de rol van eigenaar en in de rol van opdrachtgever vervult Rijnland verschillende taken. De focus van de verenigde vergadering is primair gericht op het eigenaarschap door kaders te stellen, te controleren en toezicht te houden. Het dagelijks en het algemeen bestuur van de verbonden partij sturen op het eigenaarschap en het opdrachtgeverschap. Naast de verschillen in rollen wordt in deze paragraaf ook ingegaan op de verschillen in vertegenwoordiging.

5.1 Rijnland als eigenaar

Rijnland is in het algemeen mede-eigenaar van de verbonden partij. Vanuit dit belang is Rijnland gebaat bij een partij waarvan de continuïteit gewaarborgd is. Gezien het eigendom heeft Rijnland belang bij zeggenschap. Dit betekent dat Rijnland bij de verbonden partij kan ingrijpen wanneer de realisatie van de beoogde maatschappelijke effecten in gevaar komt. Deze mogelijkheid is beperkt indien de organisatie niet volledig in handen is van Rijnland. In de meeste gevallen zal dit aan de orde zijn omdat verbonden partijen vrijwel altijd samenwerkingsverbanden zijn. Deze rol komt tot uitdrukking in:

1. Besluitvorming als eigenaar (soms als aandeelhouder)
2. Bewaking (financiële) continuïteit
3. Voorbereiding van de algemeen bestuursvergadering

5.2 Rijnland als opdrachtgever (klant)

Rijnland wil een aantal effecten bewerkstelligen. Aan deze effecten liggen doelstellingen ten grondslag. Daarvoor is nodig dat een aantal producten en/of diensten wordt geleverd. Indien dit wordt ondergebracht bij een verbonden partij treedt Rijnland op als opdrachtgever. Deze rol komt tot uitdrukking in:

1. (Uitvoerings)beleid formuleren;
2. Contracten opstellen;
3. Bewaking van de levering;
4. Prijsbeoordeling;
5. Beoordeling positie van de verzelfstandigde eenheid.

Rijnland wil vanuit de opdrachtgeversrol sturen op de kwaliteit van de dienstverlening, de tarieven en de kosten. Rijnland heeft er als eigenaar belang bij dat de organisatie stabiel is en geen structureel verlies lijdt. De rol van opdrachtgever/klant en die van eigenaar kunnen op gespannen voet met elkaar komen te staan.

De belangen van de klant zijn immers niet altijd dezelfde als die van de eigenaar. (Voorbeeld: de eigenaar is gebaat bij een kostendekkende tariefstelling, de klant wil 'zo goedkoop mogelijk').

5.3 Rolinvulling/ belangenbehartiging waterschapsvertegenwoordigers

De rol en de rolinvulling is cruciaal voor de vraag of een effectieve en efficiënte relatie tussen waterschap en een verbonden partij kan ontstaan. Vertegenwoordigers van het waterschap in de verbonden partij dienen feitelijk twee belangen te behartigen namelijk het publieke belang van het waterschap en het (soms private) belang van de verbonden partij. Tegen deze achtergrond wordt er –voor zover mogelijk– voor gekozen om functiescheiding toe te passen zodat samenloop van beide rollen bij één persoon wordt voorkomen. Hierbij wordt gedacht aan:

- de portefeuillehouder krijgt de eigenaarsrol toebedeeld en de opdrachtgeversrol ligt elders in het bestuur of de ambtelijke organisatie;
- geen samenloop van lidmaatschap van een AVA en RvC bij één portefeuillehouder;
- een verdeling van rollen over verschillende portefeuillehouders binnen het bestuur. Bij gemeenschappelijke regelingen is er echter bijna altijd een samenloop van rollen

bij één persoon omdat de wet voorschrijft dat het dagelijks bestuur uit het algemeen bestuur van de GR voortkomt. In het geval van een GR nieuwe stijl (bedrijfsvoeringsorganisatie), is er in elk geval geen onderscheid tussen algemeen- en dagelijks bestuur. Het is mogelijk om bij *het aangaan* van een verbonden partij af te spreken om twee bestuurders af te vaardigen. In dat geval moeten de andere deelnemers in de GR dezelfde behoefte hebben om beide rollen bij AB-vergaderingen met verschillende bestuurders te kunnen invullen. Die kans is niet groot. Daarom wordt geadviseerd dat Rijnland uit het college twee bestuurders per GR aanwijst. Voorafgaand aan een AB-vergadering van de GR nemen deze bestuurders de agenda door en bepalen een Rijnlands standpunt dat een van beide uitdraagt in de AB-vergadering.

Waterschapsbesluit

Artikel 4.1

In dit hoofdstuk en de daarop berustende bepalingen wordt verstaan onder:

begroting na wijziging: de begroting zoals deze luidt na verwerking van alle door het algemeen bestuur lopende het begrotingsjaar vastgestelde begrotingswijzigingen;

CBS: Centraal Bureau voor de Statistiek;

deelneming: een participatie in een besloten of naamloze vennootschap, waarin het waterschap aandelen heeft;

EMU: de Economische en Monetaire Unie;

EMU-saldo: het vorderingensaldo op transactiebasis van de gehele sector overheid, met inbegrip van de centrale overheid, sociale fondsen en lokale overheden;

financieel belang: 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;

kosten- en opbrengstsoorten: indeling waarmee de lasten en baten naar hun aard worden gerangschikt;

kostendragers: indeling waarmee de netto-kosten worden gerangschikt naar de taken die in het reglement aan het waterschap worden opgedragen of door het algemeen bestuur worden onderscheiden en waarvoor een aparte belasting wordt geheven;

netto-kosten: kosten die aan een bepaald programma, een bepaald product of een bepaalde kostendrager worden toegerekend en waarvan zijn afgetrokken de baten (met uitzondering van de belastingopbrengsten en andere algemene opbrengsten) die aan hetzelfde programma of product dan wel dezelfde kostendrager worden toegerekend;

overheden: Rijk, provincies, gemeenten, andere waterschappen, gemeenschappelijke regelingen, sociale fondsen en entiteiten die worden gefinancierd en gecontroleerd door de overheid;

programma: een samenhangend geheel van activiteiten;

verbonden partij: een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin het waterschap een bestuurlijk en een financieel belang heeft. Onder bestuurlijk belang wordt verstaan zeggenschap, hetzij uit hoofde van vertegenwoordiging in het bestuur hetzij uit hoofde van stemrecht.

Artikel 4.11

1. In de begroting worden in afzonderlijke paragrafen vastgelegd de uitgangspunten, de hoofdlijnen van het beleid met betrekking tot relevante beheersmatige aspecten, alsmede de financiële gevolgen van dat beleid.

2. De begroting bevat ten minste de volgende paragrafen, tenzij het desbetreffende aspect bij het waterschap niet aan de orde is:

- a. ontwikkelingen sinds het vorig begrotingsjaar;
- b. uitgangspunten en normen;
- c. incidentele baten en lasten;
- d. kostentoerekening;
- e. onttrekkingen aan overige bestemmingsreserves en voorzieningen;
- f. waterschapsbelastingen;
- g. weerstandsvermogen;
- h. financiering;
- i. verbonden partijen;
- j. bedrijfsvoering;
- k. EMU-saldo.

Artikel 4.20

De paragraaf betreffende de verbonden partijen 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.

Artikel 4.30

1. Het jaarverslag bevat ten minste de paragrafen die ingevolge artikel 4.11, in de begroting zijn opgenomen, met dien verstande dat in plaats van onderdeel a van dat artikel een paragraaf betreffende de ontwikkelingen in het vorig begrotingsjaar wordt opgenomen, met uitzondering van de onderdelen b en d, van dat artikel, alsmede een paragraaf betreffende topinkomens. Ze bevatten de verantwoording van hetgeen in de overeenkomstige paragrafen in de begroting is opgenomen.

2. In de paragraaf betreffende het EMU-saldo wordt de in artikel 4.22 bedoelde specificatie opgenomen voor het begrotingsjaar en volgens de realisatie van het vorige begrotingsjaar.

3. In de paragraaf betreffende topinkomens wordt de informatie opgenomen, bedoeld in artikel 6, eerste en tweede lid, van de Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens.

Artikel 4.71

1. De uitvoeringsinformatie met betrekking tot de begroting bestaat uit:

- a. de raming van baten en lasten naar kosten- en opbrengstsoorten;
- b. de raming van netto-kosten naar beleidsproducten;
- c. de lijst van verbonden partijen;
- d. de staat van vaste activa;
- e. de staat van reserves;
- f. de staat van voorzieningen;
- g. de staat van vaste schulden.

2. In of bij de raming naar de producten worden de principes waarmee de opbrengsten en kosten aan de producten zijn toegerekend weergegeven.

3. De ramingen van de baten en lasten naar kosten- en opbrengstsoorten en de netto-kosten naar beleidsproducten omvatten alle baten en lasten.

4. De waterschappen kunnen hun geraamde netto-kosten eenduidig toerekenen aan beheerproducten.

De Regeling beleidsvoorbereiding en verantwoording waterschappen (BBVW)

Over de paragraaf verbonden partijen zegt het BBVW het volgende:

Artikel 7

1. In de lijst van verbonden partijen, bedoeld in artikel 4.71, eerste lid, onderdeel c, van het Besluit 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.
2. In de lijst van verbonden partijen, bedoeld in artikel 4.72, eerste lid, onderdeel c, van het Besluit wordt naast de in het eerste lid beschreven informatie de volgende informatie verstrekt over verbonden partijen:
 - a. de veranderingen die zich hebben voorgedaan gedurende het begrotingsjaar in het belang dat het waterschap in de verbonden partij heeft, en
 - b. het eigen vermogen en het vreemd vermogen van de verbonden partij aan het einde van het begrotingsjaar.

De Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr)

De Wet gemeenschappelijke regelingen biedt kaders voor de samenwerking tussen diverse publieke organen teneinde gemeenschappelijke doelstellingen te realiseren.

Binnen de wet behandelen de volgende hoofdstukken deze diverse samenwerkingsverbanden:

- Hoofdstuk III Regelingen tussen waterschappen
- Hoofdstuk V Regelingen tussen gemeenten en waterschappen
- Hoofdstuk VI Regelingen tussen gemeenten, provincies en waterschappen
- Hoofdstuk VII Regelingen tussen provincies en waterschappen

Wet Financiering decentrale overheden (Fido)

De Wet Fido biedt kaders voor het financieringsbeleid van Rijnland. Er worden ten aanzien van de financiële verhoudingen met verbonden partijen geen specifieke regels gegeven. Het uitzetten van middelen bij een verbonden partij dient dus aan dezelfde vereisten te voldoen als bij andere externe partijen.

Burgerlijk Wetboek

In Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek worden de verschillende private rechtspersonen uitgewerkt.

Op sommige deelnemingen is het structuurregime van het Burgerlijk Wetboek van toepassing. In de nieuwe structuurregeling is de direct door de overheid benoemde

commissaris verdwenen. De wijziging betekent een wijziging van de aandeelhoudersbevoegdheden. Zo kan de algemene vergadering van aandeelhouders de Raad van Commissarissen in zijn geheel ontslaan, de jaarrekening vaststellen en hebben aandeelhouders een agenderingsrecht voor de algemene vergadering van aandeelhouders. Bij een structuurvennootschap is een Raad van Commissarissen verplicht gesteld.

Verordening beleids- en verantwoordingsfunctie van het Hoogheemraadschap van Rijnland 2009

In de Verordening beleids- en verantwoordingsfunctie van het Hoogheemraadschap van Rijnland zijn opgenomen de uitgangspunten voor het financiële beleid, de regels voor het financiële beheer, de inrichting van de financiële organisatie alsmede de regels over het door de VV te verrichten periodieke onderzoek naar de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het door hen gevoerde bestuur. Specifiek vermeldt artikel 19 het volgende over verbonden partijen: 'In de begroting en het jaarverslag wordt in de paragraaf verbonden partijen in elk geval ingegaan op nieuwe verbonden partijen, het beëindigen van relaties met bestaande verbonden partijen, wijzigingen bij of ten aanzien van bestaande verbonden partijen en eventuele problemen bij bestaande verbonden partijen'.

Bijlage 2 Toelichting soorten verbonden partijen

Publiekrechtelijke verbonden partijen

Gemeenschappelijke Regeling

Tot een gemeenschappelijke regeling wordt door de VV besloten daar waar het voor het afstemmen van belangen tussen de diverse overheden in de regio beter is. Bij het aangaan van gemeenschappelijke regelingen is het vereist dat de gemeenschappelijke regeling zelf voldoet aan het BBVW.

De wet, houdende nieuwe bepalingen met betrekking tot gemeenschappelijke regelingen, is een wet die de voorwaarden regelt waaronder overheden afzonderlijk of samen gemeenschappelijke regelingen kunnen treffen. De Wgr kent een aantal varianten daarin, oplopend van zwaar naar lichte regelingen:

- Het instellen van een openbaar lichaam dat rechtspersoonlijkheid heeft. In deze variant worden bevoegdheden van besturen overgedragen. Een zware variant op het openbaar lichaam is de zogeheten plusregio, waar ook de provincie bevoegdheden aan kan delegeren.
- Het gemeenschappelijk orgaan zonder rechtspersoonlijkheid. Er is een beperkte bevoegdheidsoverdracht mogelijk.
- De lichte regeling betreft een soort publiekrechtelijk convenant waarbij afspraken tussen overheden (waterschappen met gemeenten, waterschappen onderling of gemeenten onderling) worden gemaakt.

Met ingang van 2015 is de wet gewijzigd. Het is daardoor mogelijk geworden een zgn. bedrijfsvoeringsorganisatie op te richten. Dit is een GR met een lage bestuurlijke impact omdat het bedrijfsvoeringsactiviteiten gaat waaraan weinig beleidsaspecten verbonden zijn. Deze vorm van een GR kent geen onderscheid tussen een dagelijks- en een algemeen bestuur.

Privaatrechtelijke verbonden partijen

Naamloze Vennootschap (NV)

Algemeen

De NV is een open samenwerkingsverband met een in overdraagbare aandelen verdeeld maatschappelijk kapitaal. Statutair kunnen beperkingen aan de overdraagbaarheid van de aandelen worden gesteld. De oprichting van een NV geschiedt bij notariële akte. De NV kent een bestuur en een algemene vergadering van aandeelhouders. Bij de statuten kan worden bepaald dat er een raad van commissarissen zal zijn.

Aansprakelijkheid

Aandeelhouders en bestuurders zijn niet aansprakelijk met hun privévermogen voor schulden van de rechtspersoon. De bestuurders zijn verplicht de NV in te schrijven in het handelsregister, gehouden door de Kamer van Koophandel. Bestuurders zijn in de volgende gevallen naast de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor elke tijdens hun bestuur verrichte rechtshandeling waardoor de vennootschap wordt gebonden in het tijdvak voordat:

- de opgave ter eerste inschrijving in het handelsregister nog niet is geschied;
- het gestorte deel van het kapitaal tenminste het bij de oprichting voorgeschreven minimumkapitaal bedraagt; en
- op het bij de oprichting geplaatste kapitaal tenminste ¼ deel van het nominale bedrag is gestort.

Bijzonderheden

De NV is een rechtspersoon, zelfstandig drager van rechten en plichten, die onder eigen naam deelneemt aan het rechtsverkeer. De aandelen worden uitgegeven aan toonder of op naam en zijn vrij verhandelbaar, tenzij in de statuten is geregeld dat de overdraagbaarheid van aandelen op naam is beperkt. De NV is uitvoerig in de wet geregeld.

Besloten Vennootschap (BV)

Algemeen

De BV is een besloten samenwerkingsverband aangegaan met het oog op de persoonlijke eigenschappen en kwaliteiten van aandeelhouders. De oprichting van een BV geschiedt bij notariële akte. De BV kent een bestuur en een algemene vergadering van aandeelhouders. Bij de statuten kan worden bepaald dat er een raad van commissarissen zal zijn.

Als argumenten om te kiezen voor de BV worden genoemd: snelheid en efficiëntie, beperkte risico's en goede samenwerkingsmogelijkheden tussen overheid en bedrijfsleven.

Aansprakelijkheid

Aandeelhouders en bestuurders zijn niet aansprakelijk met hun privévermogen voor schulden van de rechtspersoon. De bestuurders zijn verplicht de BV in te schrijven in het handelsregister, gehouden door de Kamer van Koophandel. Bestuurders zijn in de volgende gevallen naast de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor elke tijdens hun bestuur verrichtte rechtshandeling waardoor de vennootschap wordt gebonden in het tijdvak voordat:

- de opgave ter eerste inschrijving in het handelsregister nog niet is geschied;
- het gestorte deel van het kapitaal ten minste het bij de oprichting voorgeschreven minimumkapitaal bedraagt; en
- op het bij de oprichting geplaatste kapitaal ten minste ¼ deel van het nominale bedrag is gestort.

Bijzonderheden

De BV is een rechtspersoon, zelfstandig drager van rechten en plichten, die onder eigen naam deelneemt aan het rechtsverkeer. De aandelen worden uitgegeven op naam en zijn niet vrij verhandelbaar. De BV is uitvoerig in het Burgerlijk Wetboek geregeld.

Structuurvennootschap

Indien een NV of BV onder het volledige structuurregime valt, dan zijn de bevoegdheden van de organen van de vennootschap anders verdeeld. Een aantal bevoegdheden dat door de wet wordt toegekend aan de algemene vergadering van aandeelhouders, wordt bij een structuurvennootschap gelegd bij de raad van commissarissen (dit is anders bij een vennootschap die valt onder het verzwakte structuurregime. De bepalingen van het verzwakte structuurregime zien op vennootschappen die in internationale context opereren). Dit betekent dat de invloed van de aandeelhouders op het bestuur van structuurvennootschappen beperkt wordt. De bevoegdheden die in een structuurvennootschap bij de RvC liggen:

- De raad van commissarissen benoemt, schorst en ontslaat bestuurders;
- De raad van commissarissen stelt de jaarrekening vast;
- De raad van commissarissen keurt bepaalde bestuursbesluiten goed.

NV's en BV's worden structuurvennootschappen als gedurende drie jaar aan de volgende voorwaarden is voldaan:

- Het geplaatste kapitaal samen met de reserves volgens de balans met toelichting bedraagt minimaal € 16 miljoen;
- Er is een ondernemingsraad ingesteld;
- Er zijn minimaal 100 werknemers in dienst bij de vennootschap en haar afhankelijke maatschappijen.

Vereniging

Algemeen

Een vereniging is een rechtspersoon met ten minste twee leden die is opgericht met een bepaald doel. Een vereniging wordt bij meerzijdige rechtshandeling en per notariële akte opgericht. Informele verenigingen (een vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid) kunnen zonder notariële akte tot stand worden gebracht.

Aansprakelijkheid

De bestuurders van een vereniging waarvan de statuten zijn opgenomen in een notariële akte zijn verplicht de vereniging te doen inschrijven in een openbaar register, gehouden door de Kamer van Koophandel binnen het gebied dat de vereniging als vestigingsplaats heeft. Wanneer dit niet heeft plaatsgevonden, is iedere bestuurder voor een rechtshandeling, waardoor hij de vereniging bindt, naast de vereniging hoofdelijk aansprakelijk.

Bestuurders van een vereniging waarvan de statuten niet zijn opgenomen in een notariële akte zijn hoofdelijk aansprakelijk naast de vereniging voor schulden uit een rechtshandeling die tijdens hun bestuur opeisbaar worden. Na hun aftreden zijn bestuurders alleen nog hoofdelijk aansprakelijk naast de vereniging als zittende bestuurders aangesproken kunnen worden voor schulden ontstaan gedurende hun bestuur. Dit is anders als een bestuurder van tevoren heeft aangegeven geen verantwoordelijkheid te willen nemen voor de handeling waardoor de schuld is ontstaan.

Bijzonderheden

De vereniging is een duale rechtspersoon met een bestuur en een algemene ledenvergadering.

Stichting

Algemeen

Een stichting is een door een rechtshandeling in het leven geroepen rechtspersoon welke geen leden kent en beoogt met behulp van een daartoe bestemd vermogen een in de statuten vermeld doel te verwezenlijken. Een stichting heeft geen winstoogmerk en wordt opgericht bij notariële akte.

Voornaamste redenen voor waterschappen om een stichting in te schakelen bij het verzorgen van een publiek belang zijn: de slagkracht, de onafhankelijkheid, gelijkwaardige inbreng betrokkenen, relatief lagere kosten en de mogelijkheden van een stichting om subsidie te ontvangen.

Aansprakelijkheid

De bestuurders zijn verplicht de stichting te doen inschrijven in een openbaar register, gehouden door de Kamer van Koophandel binnen het gebied dat de stichting als vestigingsplaats heeft. Wanneer dit niet heeft plaatsgevonden, is iedere bestuurder voor een rechtshandeling, waardoor hij de stichting verbindt, naast de stichting hoofdelijk aansprakelijk. Maakt een bestuurder misbruik van zijn bevoegdheid of gaat hij zijn bevoegdheid te buiten, dan kan de bestuurder onder omstandigheden ook persoonlijk aansprakelijk zijn.

Bijlage 3 Begrippen

Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA)

Aandeelhouders zijn economisch eigenaar van de vennootschap waar zij aandelen van bezitten. Dit kan zowel een naamloze (NV) als besloten vennootschap (BV) zijn. Op grond van de statuten is de directie van de onderneming ten minste eenmaal per jaar verplicht om verantwoording en rekenschap af te leggen aan de aandeelhouders tijdens de jaarlijks terugkerende algemene vergadering van aandeelhouders

Regeling Beleidsvoorbereiding en verantwoording waterschappen (BBVW)

De BBVW is het kader waaraan de jaarverslaggeving van waterschappen dient te voldoen. In de BBVW zijn de verslaggevingsvoorschriften vastgelegd. Zie ook bijlage 1 voor de meest relevante bepalingen.

bestuurlijk belang

Zeggenschap, hetzij uit hoofde van vertegenwoordiging in het bestuur hetzij uit hoofde van stemrecht.

deelneming

Participaties van Rijnland in kapitaalvennootschappen (BV en NV).
(een deelneming is een van de vormen van "verbonden partijen".)

financieel belang

Een aan de verbonden partij ter beschikking gesteld bedrag dat niet verhaalbaar is indien de verbonden partij failliet gaat, dan wel het bedrag waarvoor aansprakelijkheid bestaat indien de verbonden partij haar verplichtingen niet nakomt.

maatschappelijk belang

Een maatschappelijk belang is een belang dat waardevol wordt geacht voor het welzijn van de samenleving als geheel. Deze belangen kunnen soms goed door de markt of door non-profit organisaties worden behartigd; overheidsbemoeienis is niet altijd een vereiste.

publiek belang

Een publiek belang is een maatschappelijk belang waarvoor Rijnland de verantwoordelijkheid op zich neemt, omdat zij meent dat die zonder specifieke overheidsmaatregelen niet of niet voldoende wordt behartigd. Het zich aantrekken van maatschappelijke belangen als publiek belang betekent derhalve dat Rijnland het tot doelstelling van haar beleid maakt om dit belang te behartigen.

PPS

Een PPS is een verzamelnaam voor publiek private samenwerking. Een PPS kan gestalte krijgen in privaatrechtelijke overeenkomsten maar ook in onderneming waarin partijen samenwerken, zoals in een BV/CV constructie of een BV of NV.

Raad van Commissarissen (RvC)

De raad van commissarissen is het toezichthoudende orgaan van naamloze vennootschappen en besloten vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid.

verbonden partij

Een verbonden partij is een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin Rijnland een bestuurlijk én een financieel belang heeft.

Bijlage 4 Sturingsinstrumenten

Soort instrument	Wettelijke grondslag	Toelichting reikwijdte/toepasbaarheid
<i>Informatieve instrumenten</i>		
Kadernota samenwerkingsverband	art. 34b WGR	
Voorlopig jaarverslag samenwerkingsverband	art. 34b WGR	
Ontwerpbegroting samenwerkingsverband	art. 35 WGR	
Jaarverslag samenwerkingsverband	art. 34 lid 3 WGR	
Jaarverslag Rijnland - paragraaf verbonden partijen	art. 4 lid 11 Waterschapsbesluit	
Informatierecht t.a.v. eigen lid algemeen bestuur, lid gemeenschappelijk orgaan of lid uitvoeringsorganisatie	art. 16 lid 2, art. 18 en 19 WGR	
<i>Verantwoordingsinstrumenten</i>		
Informatierecht t.a.v. algemeen bestuur, dagelijks bestuur of voorzitter openbaar lichaam; gemeenschappelijk orgaan, bedrijfsvoeringsorganisatie	art. 17 WGR	
Verantwoording college en leden van het college	art. 4 lid 5, lid 27 en lid 72 Waterschapsbesluit	
Verantwoording lid algemeen bestuur, lid gemeenschappelijk orgaan of lid bedrijfsvoeringsorganisatie	art. 16 lid 1, art. 18 en 19 WGR	
<i>Bijsturingsinstrumenten</i>		
Zienswijzeprocedure (t.a.v. begroting)	art. 35 WGR	
Begroting Rijnland (paragraaf verbonden partijen)	art. 4 lid 5, lid 11, lid 20 en lid 71 Waterschapsbesluit	
Moties	Reglement van orde	
Beleidsregels	art. 4 lid 81 en art. 10 lid 16 AWB	
Ontslag lid algemeen bestuur, lid bestuur bedrijfsvoeringsorganisatie of lid gemeenschappelijk orgaan	art. 16 lid 4 en art. 18 WGR	
Wijziging gemeenschappelijke regeling	art. 1 en art. 9 lid 1 WGR	
Uittreding uit gemeenschappelijke regeling	art. 1 en art. 9 lid 1 WGR	gebonden aan de afspraken die in de gemeenschappelijke regeling hierover zijn opgenomen.

Bijlage 5 Overzicht verbonden partijen

Overzicht verbonden partijen Rijnland	
Naam	Aard van de deelneming
Belastingsamenwerking Gouwe Rijnland	deelnemer in gemeenschappelijke regeling
Aquon	deelnemer in gemeenschappelijke regeling
Het Waterschapshuis	deelnemer in gemeenschappelijke regeling
GR Slibverwerking 2009	deelnemer in gemeenschappelijke regeling
NWB Bank (Waterschapsbank)	aandeelhouder
Unie van Waterschappen	lid van de vereniging
VOF MeerGrond	firmant in de vennootschap onder firma
Stichting Beheer van het Gemeeneland	bestuurder in de stichting