

Evaluatie verbonden partijen t/m 2017

Kaders

Verbonden partijen zijn rechtspersonen waarin Rijnland een financieel en bestuurlijk belang heeft. Met een verbonden partij zet Rijnland één of meerdere taken op afstand. Onder bestuurlijk belang wordt verstaan: een zetel in het bestuur van een participatie of het hebben van stemrecht. Met een financieel belang wordt bedoeld dat Rijnland middelen ter beschikking heeft gesteld die verloren gaan in geval van faillissement van de verbonden partij of dat financiële problemen bij de verbonden partij kunnen worden verhaald op Rijnland. Voorbeelden hiervan zijn een deelneming op de balans van Rijnland of een garantstelling.

Het kader rondom verbonden partijen is vastgelegd in de Kadernota Verbonden partijen, vastgesteld op 29 maart 2017 (15.086970). In de nota is een strategische visie rondom verbonden partijen opgenomen met de daarbij behorende spelregels. Deze spelregels horen bij drie verschillende fasen die een verbonden partij kent:

1. **Oprichten:** in deze fase komen vragen aan de orde als 'wanneer wordt een verbonden partij opgericht?' En: 'Welke rechtsvorm heeft de verbonden partij?'
2. **Beheersen:** in deze fase wordt beschreven welk beheer- en control-instrumentarium wordt gehanteerd voor het risicomanagement en toezicht op verbonden partijen.
3. **Evaluëren en beëindigen:** in deze fase wordt ingegaan op de evaluatie van verbonden partijen en de vraag of voortzetting van de samenwerking in de huidige vorm nog het meest passend is.

Beheer en vertegenwoordiging in verbonden partijen

Met het op afstand zetten van één of meerdere taken in verbonden partijen richt Rijnland het toezicht op verbonden partijen in. De ene verbonden partij loopt meer risico's dan de andere, waardoor het benodigde toezicht per verbonden partij verschilt.

Na oprichting van een verbonden partij wordt het risicoprofiel hiervan bepaald en daarmee bepalen we of de verbonden partij een hoog, gemiddeld of laag risicoprofiel heeft. Gemeenschappelijke regelingen worden op een monistische wijze aangestuurd. Dat wil zeggen dat alle deelnemers met een collegelid in het algemeen bestuur van de GR vertegenwoordigd zijn. Uit hun midden kiezen zij een dagelijks bestuur. Daarmee is de wens van Rijnland om de eigenaarsrol en de klantrol te scheiden feitelijk niet te realiseren. Wanneer de vertegenwoordiger van Rijnland dan ook nog plaatsneemt in het dagelijks bestuur van de GR, bestaat een risico dat de klantrol ondergeschikt raakt aan de eigenaarsrol.

Risicoprofiel verbonden partijen

Het risicoprofiel van een verbonden partij wordt bij oprichting bepaald en één keer in de vier jaar integraal geëvalueerd. Mocht daar tussentijds aanleiding voor zijn, dan kan het risicoprofiel tussentijds worden herijkt.

1. Bestuurlijk

De stemverhouding en aanvullende bevoegdheden die zijn vastgelegd in statuten of een gemeenschappelijke regeling. Daarnaast wordt gekeken in hoeverre verbonden partijen aan de kaderstellende spelregels (vastgesteld in 2017) voldoen.

2. Financieel

De aansprakelijkheid en de maximale financiële schade bij beëindiging of faillissement. Het financieel belang kan bestaan uit een jaarlijkse financiële bijdrage, verstrekte leningen of garantstellingen vanuit Rijnland.

3. Politiek

Bij het politieke belang staat de publieke en maatschappelijke betrokkenheid van een verbonden partij centraal. Bij dit deelgebied wordt ook een inschatting gemaakt over de kans op imagoschade voor Rijnland.

4. Omgeving

Omgevingsfactoren die een rol spelen zijn:

- is de verbonden partij gevoelig voor economische bedreigingen (bijvoorbeeld recessie, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt)?
- afhankelijkheid van veranderende wet- en regelgeving;
- risicomanagement: zijn er veel niet beheersbare risico's? Wat is de kans dat deze zich voordoen?

Business case

In een aantal gevallen, maar lang niet bij alle samenwerkingsverbanden, is vooraf een business case opgesteld waarbij aannames zijn gedaan over baten en lasten in het samenwerkingsverband. In het overzicht per verbonden partij is nagegaan in hoeverre deze aannames in de praktijk zijn uitgekomen.

Juridisch kader

Wet gemeenschappelijke regelingen

De Wet gemeenschappelijke regelingen is ingegaan op 1 januari 2015.

1. Met deze wet is beoogd de positie van algemene besturen rond het bestuur en het beleid van de gemeenschappelijke regeling te versterken.
Het dagelijks bestuur stuurt uiterlijk voor 1 augustus de vastgestelde begroting aan Gedeputeerde Staten (art. 34 Wgr). Dit vloeit voort uit de verlengde zienswijzetermijn voor de deelnemers van zes naar acht weken (art. 35 Wgr).
2. Uiterlijk op 15 april van het lopende jaar biedt het dagelijks bestuur de conceptbegroting en de voorlopige jaarrekening aan de algemene besturen van de deelnemende waterschappen en gemeenten aan, zodat deze informatie beschikbaar is ten behoeve van de voorjaarsnota en of meerjarenperspectief. Verder kregen overheden binnen de Wgr een mogelijkheid erbij om een lichte vorm van samenwerking met elkaar aan te gaan door invoering van een bedrijfsvoeringorganisatie met rechtspersoonlijkheid. Er bestaat al geruime tijd behoefte aan een samenwerkingsvorm die wel rechtspersoonlijkheid heeft, maar geen geleed bestuur met een algemeen bestuur, een dagelijks bestuur en een voorzitter, met alle bestuurlijke drukte die daarmee samenhangt. Gemeenten en waterschappen die met elkaar een samenwerkingsverband willen aangaan en daarvoor de Wgr gebruiken, kiezen uit een openbaar lichaam of een bedrijfsvoeringsorganisatie. Rijnland maakt (nog) geen gebruik van deze bedrijfsvoeringsorganisatie.

Vennootschapsbelasting

De Wet op de vennootschapsbelasting 1969 en enige andere wetten in verband met de modernisering van de vennootschapsbelastingplicht voor overheidsondernemingen zijn met ingang van 2016 gewijzigd. Hiermee wil de regering concurrentievervalsing door verschillen in belastingplicht tussen private ondernemingen en publieke ondernemingen voorkomen. Elke overheidsonderneming is in beginsel belastingplichtig. Er zijn diverse vrijstellingen opgenomen voor o.a. interne activiteiten, wettelijke taken en samenwerkingsverbanden. Er geldt een algehele vrijstelling indien de organisatie ten minste 90% vrijgestelde activiteiten verricht én de behaalde winst niet meer dan € 15.000 bedraagt. De vrijstelling voor samenwerkingsverbanden kent strikte voorwaarden. De nieuwe regeling heeft niet alleen gevolgen voor Rijnland, maar ook voor de gemeenschappelijke regelingen en andere verbonden partijen.

Beoordelingscriteria: de drie K's

Bij het aangaan van samenwerkingsverbanden kijkt Rijnland o.a. naar de drie K's, dat wil zeggen het verbeteren van kwaliteit, het verminderen van kwetsbaarheid en het beheersen en zo mogelijk verlagen van de kosten. In de bijlage wordt over elk van deze criteria per verbonden partij een uitspraak gedaan.

Overzicht verbonden partijen van Rijnland

Verbonden partij	Rechtsvorm	Financieel belang (kapitaal of deelneming)	Bestuurlijke betrokkenheid	Klantrelatie	Kosten p/jr als klant	Opbrengsten p/jr
GR Slibverwerking 2009	gemeenschappelijke regeling	€ 0,013 mln.	DB en AB	Afzet zuiverings-slib (via HVC)	€ 10,9 mln.	n.v.t.
GR Het Waterschapshuis	gemeenschappelijke regeling	n.v.t.	DB en AB	Afname ICT-diensten	€ 0,6 mln.	n.v.t.
GR AQUON	gemeenschappelijke regeling	n.v.t.	DB en AB	Afname laboratorium-diensten	€ 3,9 mln.	n.v.t.
GR Belastingssamenwerking Gouwe Rijnland	gemeenschappelijke regeling	n.v.t.	DB en AB	Heffing en invordering van belastingen	€ 3,2 mln.	n.v.t.
VOF MeerGrond	vennootschap onder firma	-/- € 0,2 mln.	firmant	n.v.t.	€ 0,05 mln.	n.v.t.
NWB Bank	naamloze vennootschap	€ 0,8 mln.	aandeelhouder	afname financierings-diensten	€ 8,5 mln.	dividend m.i.v. 2019

Bestuurlijke aandachtspunten per verbonden partij

GR Slibverwerking 2009

Het waarborgen van de afzet van zuiveringsslib en het bereiken van duurzaamheidsdoelstellingen door o.a. het terugwinnen van grondstoffen hieruit.

GR Het Waterschapshuis

Het verbeteren van de efficiëntie en innovatie op het gebied van ICT-processen en de ICT-toepassingen van de in Nederland gelegen waterschappen.

GR AQUON

Het waarborgen van continuïteit in de laboratoriumdiensten op basis van een goede prijs/kwaliteitverhouding. Sturen op de ontwikkeling naar AQUON 3.0 en besluiten over toekomstige huisvesting op grond van een degelijke business case.

GR Belastingssamenwerking Gouwe Rijnland

Het waarborgen van continuïteit in de belastinginkomsten op basis van een goede prijs/kwaliteitverhouding met een klantgerichte benadering.

VOF MeerGrond

Het op een maatschappelijk verantwoorde wijze ontmantelen van het voormalige baggerdepot en de grond overdragen aan de gemeente Haarlemmermeer.

NWB Bank

Het voldoen aan de kapitaaleisen uit Basel 3 en vervolgens de uitkering van dividend aan de aandeelhouders weer op gang brengen.

Bijlage

In het volgende deel worden per verbonden partij de volgende aspecten behandeld:

- Korte ontstaansgeschiedenis en overwegingen bij de samenwerking;
- Business case voor zover van toepassing;
- Aansturing;
- Risico-analyse;
- Beoordeling op criteria 'de drie K's'
- Aandachtspunten en doelstellingen voor de komende tijd.

Niet alle genoemde partijen zijn 'verbonden partijen' in de strikte zin die in eerder in *Kaders* is genoemd. Om discussie daarover te vermijden, zijn ook de samenwerkingsverbanden opgenomen die niet aan alle criteria voldoen zoals de NWB. In de P&C-documenten wordt steeds een tabel opgenomen waarin minimaal de volgende gegevens zijn vermeld:

- a. de naam en de vestigingsplaats;
 - b. het openbaar belang dat op deze wijze wordt behartigd;
 - c. de veranderingen die zich hebben voorgedaan gedurende het begrotingsjaar in het belang dat de Rijnland in de verbonden partij heeft;
 - d. het eigen vermogen en het vreemd vermogen van de verbonden partij aan het begin en aan het einde van het begrotingsjaar;
 - e. het resultaat van de verbonden partij in het boekjaar;
- Omdat uw vergadering deze periodiek al onder ogen krijgt, is niet alles van dit rijtje gegevens nu niet in het overzicht opgenomen.

GR Slibverwerking 2009

Ontstaansgeschiedenis

In 1990 is DRSH N.V. opgericht door een viertal waterschappen om de afzet van zuiveringsslib zonder onderbrekingen zeker te stellen. Destijds was dat een risico waarvoor een beheersmaatregel nodig was. Er is een slibverbrandingsinstallatie in Dordrecht gebouwd met een verwachte levensduur tot minimaal 2027. In de loop der jaren is steeds meer duidelijk geworden dat de exploitatie van één monoverbrandingsinstallatie voor al het zuiveringsslib weinig flexibiliteit biedt en op termijn tot risico's in de continuïteit kan leiden bij veroudering van de installatie. DRSH leunde steeds meer op HVC (de naastgelegen installatie in Dordrecht) voor de waarborging van de continuïteit van de bedrijfsvoering zoals het invallen van procesoperators e.d. Dat heeft ertoe geleid dat de samenwerking in 2009 is geformaliseerd in de vorm van een aandelenfusie. De waterschappen verkregen daarmee aandelen in HVC. Om de krachten te bundelen, hebben de waterschappen in 2009 een gemeenschappelijke regeling als openbaar lichaam opgericht waarmee zij gezamenlijk deelnemen in HVC. Door fusies zijn de oorspronkelijke vier zuiveringsbeheerders nu met vijf waterschappen in de GR Slibverwerking 2009 vertegenwoordigd, nl. Delfland, Rijnland, Rivierenland, Hollandse Delta en Schieland en de Krimpenerwaard die samen afgerond 12% van de aandelen in HVC bezitten.

Business case

Er is geen business case opgemaakt maar wel een toetsingskader om na drie jaar te kunnen beoordelen of de samenwerking voldoet. Daarnaast heeft HVC voor vijf jaar gegarandeerde tarieven afgegeven om de synergievoordelen aan de waterschappen toe te rekenen en een BTW-nadeel als gevolg van de overgang te neutraliseren.

Het toetsingskader bestond uit de volgende elementen:

1. synergievoordelen;

2. rol als klant;
3. strategieontwikkeling van HVC;
4. rol als aandeelhouder.

In 2011 is door een meerderheid van de VV vastgesteld dat de samenwerking aan het toetsingskader voldoet en daarmee voor onbepaalde tijd wordt voortgezet.

Aansturing

Zowel in het algemeen bestuur als in het dagelijks bestuur van GR Slibverwerking heeft een collegelid van Rijnland zitting genomen. Omdat in een gemeenschappelijke regeling het DB uit het AB gekozen wordt, is dat hetzelfde collegelid. GR Slibverwerking heeft daarnaast een aanvullende regeling moeten treffen door het kleine aantal deelnemers (vijf). Per waterschap zijn twee collegeleden aangewezen in het algemeen bestuur omdat anders het dagelijks bestuur een meerderheid heeft in het algemeen bestuur.

Risico-analyse

Het risicoprofiel van HVC is hoog. Dit wordt veroorzaakt door grote financiële belangen gemoeid met het productieproces HVC, onzekerheden over o.a. benutting van de verbrandingscapaciteit als gevolg van de recessie en de ontwikkeling van de elektriciteitsprijs. Daarnaast participeert HVC in diverse consortia, waaronder windmolenparken. Het risicoprofiel is voor de waterschappen die B-aandeelhouder zijn, beperkt tot uitsluitend de slibverbranding. De waterschappen zijn onderling alleen aansprakelijk voor het percentage waarvoor zij deelnemen in de GR, maar niet hoofdelijk aansprakelijk voor het geheel.

Beoordeling op de drie K's

Kwaliteit

Door aansluiting bij HVC kunnen de deelnemende waterschappen meer voor elkaar krijgen op het gebied van duurzaamheid en innovatie. HVC heeft op het gebied van duurzame energie veel meer ervaring en daardoor kunnen de waterschappen het slibverbrandingsproces verduurzamen en krijgen zij ook de kans om laagdrempelig in te stappen in energieprojecten en voordelig groene stroom in te kopen.

Kwetsbaarheid

Bij de ontstaansgeschiedenis is al besproken dat de continuïteit destijds in gevaar was en dat voor de procesbesturing structurele maatregelen zijn getroffen. Door dit te formaliseren, hoeven de waterschappen die voorheen in DRSH georganiseerd waren, daaraan zelf geen aandacht meer te schenken.

Kosten

In de volgende tabel is het verloop van het slibverwerkingstarief weergegeven in de periode 2010 t/m 2018. Hieruit blijkt dat de prijsstijging gemiddeld onder het inflatiepercentage is gebleven.

Jaar	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tarief	77,31	76,31	75,31	77,73	80,56	81,69	81,69	82,18	83,58
Stijging		-1,3%	-1,3%	3,2%	3,6%	1,4%	0,0%	0,6%	1,7%

HVC is nog in overleg met de Belastingdienst over een eventuele vrijstelling van BTW. HVC wil gebruik kunnen maken van dezelfde vrijstelling als een andere grote slibverwerker, SNB. De uitkomst en de doorlooptijd hiervan zijn ongewis, maar kan een aanzienlijke korting op het slibverwerkingstarief opleveren.

Aandachtspunten en doelstellingen

Recessie

HVC ondervond hinder van de recessie wat in 2015 leidde tot een lichte stijging van de verwerkingstarieven. Een grote invloed op het tarief heeft een in 2014 ingevoerde Rijksheffing op het verbranden van afval. Onder andere door tijdige inzet van HVC op import van afval is op dit moment bij de energiecentrales geen sprake van leegloop. Wel houdt HVC in de strategische bedrijfsplanning rekening met het verminderen van de verbrandingscapaciteit, door o.a. de verbindinglijn(en) in Dordrecht op korte en middellange termijn te sluiten en op deze manier in te spelen op de verminderde capaciteitsvraag. Bedrijfseconomisch is het importeren van afval op dit moment voordeliger dan het voortijdig sluiten/afschrijven van de installaties. HVC heeft de opdracht om een zo hoog mogelijk milieurendement te realiseren tegen de laagst verantwoorde kostprijs.

Financiën

HVC heeft in 2013 grote stappen gezet om uit de rode cijfers te komen. Waardoor met ingang van 2014 HVC weer een positief resultaat heeft behaald. Eind 2012 hebben externe deskundigen bevestigd dat de aangescherpte koers door de directie van HVC tijdig is ingezet. Het totaalpakket aan maatregelen en ombuigingen dat medio 2012 is ingezet, resulteert blijkens de externe toets op zowel korte als lange termijn in een goed financierbare organisatie. De Bank Nederlandse Gemeenten onderschrijft deze conclusie. Voor de waterschappen is van belang dat zij op grond van verplichtingen uit de Waterschapswet een beperkt aandeelhouderschap in HVC kunnen aanhouden. Waterschappen mogen geen middelen besteden aan andere dan waterschapstaken. Daarom zijn de afvalstromen fysiek en financieel strikt gescheiden. Ook mogen de waterschappen daardoor alleen garant staan voor de slibverbrandingsinstallatie en niet voor activiteiten op het gebied van huisvuilverwerking of windenergie.

In de ballotageovereenkomst zijn de deelnemende gemeenten en waterschappen een uitsluitend recht met HVC overeengekomen voor het aanbieden van de afvalstromen. Ook daarmee wordt onderbezetting zoveel mogelijk tegengegaan.

Beleidsontwikkelingen

In zowel het nationale als het internationale beleid wordt het belang van de inzet van uit het afval afkomstige secundaire grondstoffen benadrukt. HVC gaat de komende jaren fors inzetten op de transitie van afvalstromen. Hierdoor dient in de nabije toekomst steeds meer te worden ingezet op inzamelsystemen en bewerkingsprocessen, waarmee zo veel en zo waardevol mogelijk hergebruik van reststromen wordt gerealiseerd. Dit zal binnen het verzorgingsgebied van HVC een combinatie zijn van (met name) bron- en nascheidingsmaatregelen.

Op termijn kan een toename van inkomsten uit de elektriciteitsverkoop worden verwacht door de reeds ingezette capaciteitsuitbreiding. De energie-installaties draaien goed. De Bio-energiecentrale in Alkmaar is weer in bedrijf na de grote brand in 2013.

De focus op een toenemend percentage hergebruik betekent voor de komende jaren een verdere daling van de hoeveelheid brandbaar restafval, zowel door onze aandeelhouders als door bedrijven aangeleverd. De markt voor de import van brandbaar restafval uit Engeland blijft naar verwachting de komende jaren gunstig, zodat volop kan worden ingezet op het invullen van het tekort aan afval met geïmporteerd afval uit Engeland. In hoeverre de Brexit hierop een negatieve invloed heeft, valt nu nog niet te zeggen.

De invoering van een Rijksbelasting kan leiden tot een snellere afname van de hoeveelheid verbrandbaar restafval. Er loopt een initiatief om in samenwerking met Ecophos fosfaat uit het zuiveringsslib terug te winnen. Dit verloopt minder voortvarend dan verwacht en ook de opbrengsten vallen tegen. Naar verwachting zal een korting op het tarief niet eerder dan 2020 dit merkbaar zijn.

MeerGrond VOF

Ontstaansgeschiedenis

Het baggerspeciedepot MeerGrond V.O.F is door een van de rechtsvoorgangers van Rijnland (Waterschap Groot Haarlemmermeer) met een tweetal aannemers opgericht in 1999 en is ingericht om baggerspecie en grond te ontvangen op 27 ha grond. Rijnland neemt samen met De Vries & van de Wiel te Amsterdam en Dura Vermeer Milieu te Hoofddorp deel in MeerGrond. Deze partijen zijn middels een openbare inschrijving aangezocht. De ondergrond van het depot is in eigendom van Rijnland en wordt verhuurd aan de VOF.

Business case

Er is geen business case in strikte zin van het woord opgesteld. De belangrijkste drijfveer was de afzet van baggerspecie in het eigen beheergebied zeker te stellen zoals door de provincie voorgeschreven. De verhuur van de ondergrond van het baggerdepot en de bedrijfsvoering van het baggerdepot waren aanvankelijk winstgevend. In de loop van het afgelopen decennium zijn de omstandigheden sterk veranderd. Er mag meer bagger op de kant gezet worden of in weilanddepots worden afgezet en de concurrentie voor wat betreft de resterende partijen is heviger geworden waardoor de prijzen onder druk staan. De urgentie om zelf een voorziening te treffen voor de afzet van baggerspecie is daarmee verdwenen. Rijnland wil daarom al langere tijd op een verantwoorde manier van MeerGrond af. De beëindiging van het depot en de omvorming naar een deel van Park21 is daarmee een goede praktische oplossing gebleken. De oplevering van het parkdeel aan de gemeente Haarlemmermeer is in 2019 voorzien. Op basis van de huidige inzichten moet dit zonder een groot liquidatieverlies of –winst kunnen geschieden.

Aansturing

In het bestuur van de VOF heeft zitting een collegelid namens Rijnland en een directeur namens elke aannemer, te weten Dura Vermeer en De Vries en van de Wiel. Voor de dagelijkse aansturing van de bedrijfsvoering (die nu tot een minimum is teruggebracht) zijn een ambtenaar van Rijnland (onder toezicht van een directeur) en een werknemer van iedere aannemer aangesteld.

Rijnland is ten aanzien van MeerGrond in veel verschillende rollen betrokken, te weten:

- Mede-exploitant van het baggerdepot en projectontwikkelaar voor een deel van Park21;
- Vergunningverlener;
- Handhaver;
- Waterkwaliteitsbeheerder;
- Grondeigenaar en exploitant.

Het is zaak dat Rijnland deze rollen op een geloofwaardige manier gescheiden weet te houden.

Risico-analyse

Het risicoprofiel van MeerGrond is hoog. Er zijn twee risico's van betekenis te onderkennen. Als eerste de verhouding met de omgeving. Deze is al langere tijd moeizaam, in hoofdzaak omdat men liever geen depot met vervuilde grond en bagger in de nabijheid heeft. Daarnaast vrezen de omwonenden meer wel- en kwelvorming door aanleg van het Park21.

De partijen in MeerGrond hebben op zich genomen om het depot als ingericht parkdeel aan de gemeente Haarlemmermeer over te dragen. De gemeente moet dan wel het eindresultaat accepteren zodat de ondergrond door Rijnland aan de gemeente verkocht kan worden.

Beoordeling op de drie K's

Omdat MeerGrond zich in het liquidatiestadium bevindt, is dit niet nader uitgewerkt. Rijnland heeft de intentie om de VOF zo snel mogelijk af te wikkelen en de ondergrond aan de gemeente te verkopen.

Aandachtspunten en doelstellingen

De bedrijfsactiviteiten zijn medio 2016 beëindigd. Het depot was bijna vol en de omzet zo laag dat dit niet rechtvaardigde het bedrijf open te houden. De instandhoudingskosten worden nu tot een minimum beperkt, rekening houdend met een onverminderde verantwoordelijkheid naar de omgeving. Om het voormalige baggerdepot in te kunnen richten als deel van Park21, moet de MER-procedure door de gemeente afgerond zijn. Naar verwachting is dat begin 2019 het geval incl. zienswijzeprocedures e.d. Afhankelijk van vergunningen en omstandigheden die van invloed zijn op het inrichtingstempo zoals het weer, de zetting van de grond, kan de inrichting in de loop van 2019 gerealiseerd zijn. Na oplevering en verkoop van de grond wordt de VOF ontbonden en betekent het dat Rijnland deze activiteit definitief beëindigt.

GR Het Waterschapshuis (HWH)

Ontstaansgeschiedenis

Het Waterschapshuis is in 2005 als een stichting opgericht. Deze stichting heeft de volgende doelstellingen:

- het verbeteren van de efficiëntie en het vergroten van de innovatieve slagkracht op het gebied van ICT-processen van de in Nederland gelegen waterschappen;
- het vergroten van de kwaliteit en omvang van de ICT-toepassingen, welke door de Waterschappen worden gebruikt;
- het bevorderen van de onafhankelijkheid van de Waterschappen van leveranciersapplicaties;
- het verbeteren van het imago als professionele moderne overheid.

De stichting was het resultaat van een in 2003 ontstaan idee van de waterschappen om meer te gaan samenwerken op het gebied van ICT, en is de opvolger van de Task Force Samenwerking ICT van de Unie van Waterschappen. De stichting is tevens aanbestedingsprocedures voor de verschillende waterschappen gaan begeleiden.

In 2010 is besloten de stichting om te zetten in een gemeenschappelijk regeling (GR) als openbaar lichaam. De Gemeenschappelijke regeling Het Waterschapshuis heeft als doel de activiteiten voor de waterschappen van de stichting in een publiekrechtelijke vorm voort te zetten met overneming van het personeel en de activa en passiva van de stichting. De GR ging vervolgens de exploitatie voor eigen rekening en risico voeren.

In 2014 is de transitie ingezet naar HWH 2.0 met de intentie een slankere en flexibelere organisatie te bouwen met minder vast personeel. Het belangrijkste verschil is dat er nu een strikte scheiding bestaat tussen programma's en projecten waaraan de afzonderlijke waterschappen kunnen deelnemen (het zgn. loden deurenprincipe).

Business case

Er is destijds geen business case opgesteld. De belangrijkste drijfveer voor de samenwerking was de overtuiging dat alle waterschappen in hoofdlijnen van dezelfde ICT-voorzieningen en applicaties gebruik maken en dat er dus voordeel te behalen moest zijn met het gezamenlijk investeren hierin.

Aansturing

Zowel in het algemeen bestuur als in het dagelijks bestuur van HWH heeft een collegelid van Rijnland zitting genomen. Omdat in een gemeenschappelijke regeling het DB uit het AB gekozen wordt, is dat hetzelfde collegelid.

Rijnland en andere waterschappen dringen er bij HWH op aan om de informatievoorziening aan de deelnemers te verbeteren. Met een aantal verbeteringen is HWH op de goede weg. Er is een nieuwe controller aangesteld, de tussentijdse rapportages worden aangepast waarbij KPI's een prominente rol innemen en er wordt geïnvesteerd in een nieuw financieel systeem dat geschikt is voor typische projectorganisaties als HWH. De onderstaande illustratie geeft een indruk van het dashboard dat in ontwikkeling is.

Programmadashboard

In het programmadashboard zijn de statuskleuren per programma in een ringdiagram weergegeven. De binnenste ring geeft het aantal projecten per statuskleur weer. De buitenste ring drukt de statuskleuren uit in een percentage van de begroting (na verwerking van begrotingswijzigingen) van het betreffende programma. Bijvoorbeeld: In programma 1 Instandhouding hebben bijvoorbeeld 2 projecten statuskleur rood, uitgedrukt in een percentage van de begroting van Instandhouding is dit 5%. Alle projecten met een oranje of rode statuskleur, worden toegelicht in hoofdstuk 11, 12 en 13 Risico's en beheersmaatregelen. Voor meer details van de projecten en een toelichting op de betekenis van de statuskleuren wordt verwezen naar de bijlages.



De KPI's krijgen mede een prominentere rol omdat er in de kritische zienswijzen van o.a. Rijnland samen met een aantal andere deelnemers op is aangedrongen. Om aan effectieve invloed te winnen, trekt Rijnland in het algemeen bestuur van HWH samen op met de hoogheemraadschappen van Delfland en Schieland en de Krimpenerwaard.

Risico-analyse

Het risicoprofiel van HWH is gemiddeld. Met de bijdragen van de waterschappen aan de projecten en programma's zijn forse bedragen gemoeid. Door de scheiding tussen projecten en programma's is het risico per individueel waterschap verkleind.

Beoordeling op de drie K's

Kwaliteit

De meerwaarde voor de sector zit in 'wat moet' vanuit het Rijk en daar waar centrale regie nodig is en waar de urgentie bestaat om zaken gezamenlijk op te pakken.

De individuele waterschappen bezitten niet (volledig) de kennis om de digitaliseringsopgave en de digitale transformatie zelf te kunnen uitvoeren. HWH heeft daartoe een koersplan opgesteld waarmee zij deze taak voor de waterschappen kan uitvoeren.

Kwetsbaarheid

Hierboven bij business case is al vermeld dat de meeste waterschappen bepaalde voorzieningen in toenemende mate niet meer zelfstandig overeind kunnen houden. Voor de kleinere geldt dat zeker.

Kosten

In dit geval is het moeilijk om te beoordelen of de samenwerking in financiële zin geslaagd is. Een aantal projecten is succesvol verlopen zoals op het gebied van geo- en zuiveringsinformatie. TAX-i (belastingheffing) is het meest aansprekende voorbeeld van een project dat veel geld heeft gekost maar niet is geslaagd en niet in gebruik is genomen. E-HRM is daarentegen wel succesvol verlopen. Het grote verschil tussen deze

twee projecten is dat het laatste 'van de plank' is aangeschaft terwijl TAX-i een grote ontwikkelcomponent bevatte.

Een voorbeeld van een financieel voordeel is dat de waterschappen via HWH met een aanzienlijke korting hun Oracle-licenties kunnen onderhouden. Hoe de prijs zou uitvallen wanneer de waterschappen ieder afzonderlijk deze zouden moeten aanschaffen, is theoretisch en valt niet te bepalen. Daarnaast zijn de ICT-ontwikkelingen zo snel gegaan dat destijds niet viel te voorzien voor welke opgave de waterschappen en daarmee HWH geplaatst zouden worden. Wel is zeker dat een groeiend aantal diensten voor een individueel waterschap niet meer of tegen zeer hoge kosten te realiseren is. Voorbeelden hiervan zijn geodata, lucht- en satellietfoto's e.d.

Aandachtspunten en doelstellingen

De transitie naar HWH 2.0 is ingezet. De komende tijd blijft de aandacht erop gericht om het vaste personeelsbestand te verkleinen, meer gebruik te maken van een flexibele schil en in het algemeen de kosten te beheersen. Het imago van HWH is verbeterd waardoor het beter lukt (hoewel nog in onvoldoende mate) om medewerkers vanuit de waterschappen bij HWH te detacheren. HWH werkt op dit moment aan een koersplan waarmee de lange termijn in beeld is. De rol van ICT verschuift van ondersteunend aan het primaire proces naar een essentieel onderdeel van dit primaire proces. De waterschappen realiseren zich dat dit ook een verschuiving in de kosten met zich meebrengt en ICT een steeds groter onderdeel van de begroting uit zal gaan maken. Een organisatie als HWH of de eventuele opvolger daarvan is onmisbaar om ontwikkelingen als blockchain, big data, en robotisering bij te kunnen houden.

GR AQUON

Ontstaansgeschiedenis

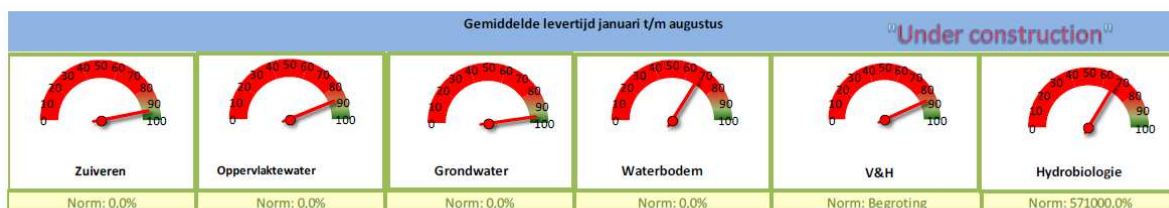
In 2009 is besloten GR AQUON 2009 op te richten als samenwerkingsverband van zeven waterschappen. De oprichting heeft vervolgens in 2010 plaatsgevonden. In 2011 is deze GR uitgebreid naar negen waterschappen.

Business case

In 2008 is in opdracht van de secretaris-directeuren van zeven waterschappen door Berenschot een businesscase uitgewerkt, om per 1 januari 2011 te komen tot één laboratoriumorganisatie. Vanuit de ambitie om: kennis te behouden, kennis te ontwikkelen en kosten te besparen, hebben de besturen van de waterschappen Aa en Maas, Brabantse Delta, de Dommel, Hollandse Delta en de Hoogheemraadschappen van Delfland, Rijnland en Schieland en de Krimpenerwaard besloten om hun laboratoriumactiviteiten onder te brengen in één nieuwe gezamenlijke organisatie. Op basis van deze businesscase is een beslisdocument opgesteld, waarmee de algemene besturen van de zeven waterschappen hebben ingestemd. Het samenvoegen van de bestaande organisatieonderdelen tot één juridische eenheid en één organisatie is projectmatig uitgevoerd. Tijdens de integratie bleek het kansrijk voor alle betrokkenen om Waterschap Rivierenland en het Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden te laten participeren in AQUON i.o. Daardoor is het laboratorium van Waterschap Rivierenland deel geworden van de fusieoperatie. Door deze uitbreiding en de benodigde tijd voor een zorgvuldige besluitvorming is besloten om de werkzaamheden van de laboratoria niet al per 1 januari 2011 over te dragen aan AQUON (zoals aanvankelijk beoogd), maar de fusiedatum te bepalen op 1 juli 2011. Het betreft hier een uitvoeringsorganisatie voor het verzorgen van monsterneming, analyse en rapportage van chemisch, fysisch en biologisch laboratoriumonderzoek.

Afgelopen jaren is duidelijk geworden dat de geraamde baten uit de businesscase nog niet in het gewenste tempo gerealiseerd worden (o.a. door daling meetvraag van de waterschappen, hogere transitiekosten etc.). In 2012 is het beeld ontstaan dat de kosten veel hoger uitpakten dan begroot, met name door uitbestede werkzaamheden en materiële lasten. Daarnaast bleek dat meerdere voor AQUON belangrijke projecten (o.a. Lims) vertraging opliepen. Op aangeven van het algemeen bestuur van AQUON is in samenspraak met de secretarissen-directeur van de deelnemende waterschappen aan de directie van AQUON de opdracht gegeven om een plan van aanpak op te stellen met maatregelen om de kosten terug te dringen. Dit plan van aanpak "sturen op rendement" bevatte maatregelen om het tekort voor 2012 en 2013 zoveel mogelijk te voorkomen en om te buigen.

Ook AQUON werkt aan een dashboard voor de belangrijkste prestaties, hieronder is een voorbeeld van de gemiddelde levertijden afgebeeld.



Aansturing

Zowel in het algemeen bestuur als in het dagelijks bestuur van AQUON heeft een collegelid van Rijnland zitting genomen. Omdat in een gemeenschappelijke regeling het DB uit het AB gekozen wordt, is dat hetzelfde collegelid.

Rijnland en andere waterschappen dringen er bij AQUON op aan om de informatievoorziening aan de deelnemers te verbeteren. De tussentijdse rapportages worden aangepast waarbij steeds meer KPI's getoond worden. De KPI's krijgen mede een prominentere rol omdat er in de kritische zienswijzen van o.a. Rijnland samen met een aantal andere deelnemers op is aangedrongen.

Risico-analyse

Het risicoprofiel van AQUON is vrij hoog. Er zijn twee risico's van betekenis te onderkennen. Als eerste de verhouding tussen de waterschappen. Deze is al langere tijd moeizaam, in hoofdzaak omdat er verschil van mening is tussen de waterschappen die meer de klantrol invullen dan eigenaarsrol. Daarnaast is er nog steeds een reëel risico dat waterschappen uit AQUON stappen, met consequenties voor robuustheid en continuïteit.

Beoordeling op de drie K's

Kwaliteit

Of de kwaliteit is verhoogd ten opzichte van de situatie dat Rijnland nog met een eigen laboratorium werkte valt moeilijk te zeggen. Wel kan gesteld worden dat in een situatie dat alleen gebruik wordt gemaakt van marktpartijen, bepaalde diensten niet of niet volledig geleverd kunnen worden. Dus hierin is Aquon van meerwaarde. Aquon is een geaccrediteerd lab en werkt overeenkomstig NEN-normen.

Kwetsbaarheid

Een laboratorium voor een waterschap is per definitie kwetsbaar want de investeringen zijn erg kostbaar voor een enkele organisatie. Met meer waterschappen lukt het beter om de verschillende apparatuur beter bezet te houden omdat de omvang van de productie veel hoger is dan voor afzonderlijke waterschappen en specialistische kennis in huis te halen en te houden.

Kosten

In 2010 waren de beoogde kostenvoordelen voor Rijnland begroot op € 0,32 mln. per jaar waarmee de terugverdientijd van het ombouwproject op ca. vier jaar zou komen. Achteraf valt niet meer te bepalen of deze resultaten gerealiseerd zijn. Wel was in de business case van 2011 een zgn. ILOW-puntsprijs € 1,63 als eenheid van meting voor verrichte diensten als doel gesteld. Die prijs is nu bereikt en daarmee voldoet AQUON aan de verwachtingen.

Aandachtspunten en doelstellingen

AQUON heeft financieel een aantal slechte eerste bedrijfsjaren gekend, waarna vanaf 2014 een positieve ontwikkeling zichtbaar is geworden. De organisatie is kleiner geworden, maar nog niet optimaal. De laatste jaren is de gerealiseerde productie van Aquon hoger dan geraamd. Aquon 2.0 heeft duidelijk verbeteringen opgeleverd. In 2017 zijn meer analyses voor Rijnland verricht waarvoor minder is betaald dan vooraf begroot op basis van het oorspronkelijk kleinere pakket. Ook is er een striktere scheiding aangebracht tussen de klant-/opdrachtgeversrol en de eigenaarsrol. Verder wordt Aquon3.0 voorbereid. De sluitingen van de locaties Rotterdam en Boxtel verliepen relatief soepel, maar met de vertraagde introductie van het LIMS stokte de ontwikkeling. Inmiddels is de gemeenschappelijke regeling gewijzigd en geformaliseerd. De business case huisvesting met besluitvorming over evt. centrale huisvesting wordt voorbereid. Voor de zomer 2018 beslist het AB van AQUON of het besluit over centralisering nog in deze collegeperiode (dus voor de verkiezingen) wordt genomen.

GR Belastingsamenwerking Gouwe-Rijnland

Ontstaansgeschiedenis

Op 1 januari 2011 is de Belastingsamenwerking Gouwe-Rijnland (BSGR) van start gegaan met als deelnemers: het Hoogheemraadschap van Rijnland en de gemeenten Gouda, Leiden, Oegstgeest, Voorschoten, Wassenaar en Zoeterwoude. Met ingang van 2013 zijn de gemeenten Bodegraven-Reeuwijk en Katwijk toegetreden. Per 2016 is ook de gemeente Waddinxveen toegetreden.

Het betreft hier een uitvoeringsorganisatie op het terrein van gemeentelijke- en waterschapsbelastingen. Ook bepaalt de BSGR de hoogte van de WOZ-waarden voor alle onroerende zaken in de negen gemeenten. De belastingverordeningen, alsmede het beleid ten aanzien van heffing en invordering van belastingen, blijven vastgesteld worden door de deelnemende waterschaps- en gemeentebesturen.

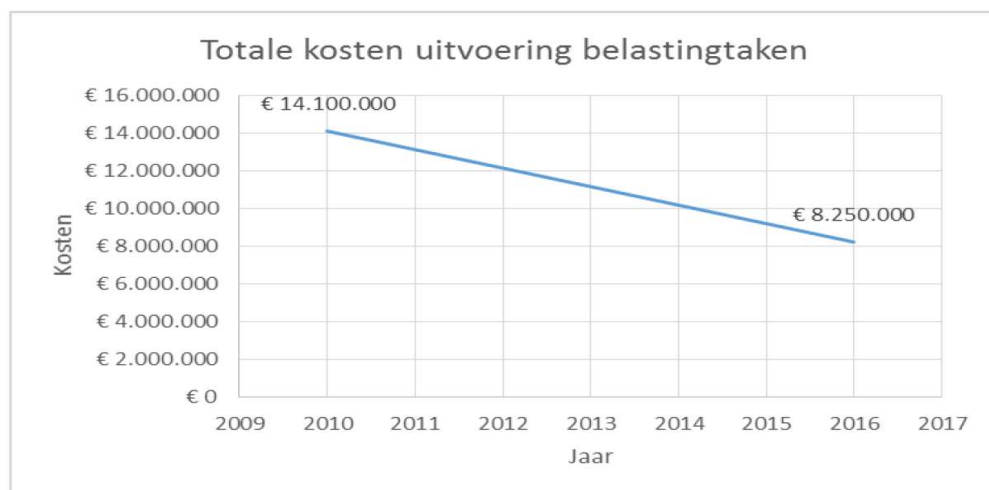
Business case

De BSGR als organisatie vloeit voort uit de wens om tot regionale samenwerking te komen en zodoende de samenleving direct en indirect beter van dienst te zijn (maatschappelijk belang; één gecombineerd biljet). De kern van deze belastingsamenwerking is, dat belastingtaken efficiënt, tegen lage kosten doch kwalitatief hoogwaardig worden uitgevoerd (robustheid van de organisatie en financiële voordelen).

Bij het opstellen van de business case heeft Rijnland voor deze samenwerking een aantal doelen gesteld. Deze doelen zijn afgeleid van de zogenaamde 3K's, te weten kwaliteit verbeteren, kwetsbaarheid verminderen en kosten besparen. Jaarlijks wordt op basis van de ingediende begroting beoordeeld in hoeverre deze doelen zullen worden gerealiseerd binnen de gestelde begroting en wordt op de begroting een zienswijze ingediend. Het uiteindelijke doel is met deze samenwerking de maatschappelijke lasten voor de burger voor het opleggen en innen van de belastingen, de zogenaamde perceptiekosten, uitgedrukt in een percentage van de belastingopbrengst zo laag

mogelijk te houden. Rijnland heeft hierbij geen precieze doelstelling meegegeven. Het landelijke gemiddelde is 4,1% (2015), voor 2018 is het begrote percentage 3,5% en het gerealiseerde percentage 2016 is 2,72%.

Uit de onderstaande grafiek blijkt dat de gezamenlijke kosten van de deelnemers voor de uitvoering van belastingtaken zijn gedaald in de periode 2009 t/m 2016 en dat daarmee dus efficiencyvoordelen zijn gerealiseerd. Voor Rijnland betekent dat een kostendaling van ruim 38% wanneer 2016 met 2009 wordt vergeleken.



Met BSGR is een dienstverleningsovereenkomst afgesloten met een groot aantal prestatie-indicatoren waarop gemeten wordt om te beoordelen of BSGR haar taken goed uitvoert. Het bedrijfsproces leent zich hier dan ook goed voor. Zie ook hieronder bij 'kwaliteit'.

Aansturing

Zowel in het algemeen bestuur als in het dagelijks bestuur van BSGR heeft een collegelid van Rijnland zitting. Omdat in een gemeenschappelijke regeling het DB uit het AB gekozen wordt, is dat hetzelfde collegelid. Omdat Rijnland het enige waterschap in het samenwerkingsverband is, heeft Rijnland een vaste plaats in het DB.

Net als bij de andere gemeenschappelijke regelingen, treedt een ambtenaar van Rijnland als regiefunctionaris op die het eerste contact onderhoudt met de GR en de bestuursvoorstellen voorbereidt.

Risico-analyse

Het risicoprofiel van BSGR is laag.

Beoordeling op de drie K's

Kwaliteit

BSGR is ISAE3402 type II gecertificeerd. ISAE3402 is een internationale standaard voor outsourcing. Er zijn twee typen van certificering waarbij type II een uitgebreidere verplichte controle vereist waarbij ook getoetst wordt of de beschreven procesbeheersingsmaatregelen effectief gewerkt hebben.

Kwetsbaarheid

Het spreekt vanzelf dat de kwetsbaarheid vermindert wanneer een gelijksoortig proces met meer dan een deelnemer wordt uitgevoerd. Met meerdere partijen en daardoor een grotere organisatie is het ook eenvoudiger om specialistische kennis in huis te halen en te houden.

Kosten

Zie hierboven onder business case.

Aandachtspunten en doelstellingen

De BSGR heeft bij de start een groeidoelstelling meegekregen. Toetreding tot de GR van met name gemeenten draagt bij aan de groeidoelstelling van de BSGR.

Ontwikkelingen op het gebied van verdere samenwerking binnen het Rijnlandse beheergebied worden als meest interessant beoordeeld, gezien de mogelijkheden van gecombineerde aanslagoplegging dat voor de burger vanuit het maatschappelijk perspectief het meeste voordeel biedt.

Op verzoek van het bestuur is door een extern adviesbureau een strategische scan uitgevoerd naar potentiële groeimogelijkheden en samenwerkingsrelaties gericht op de komende jaren. Inmiddels is wel duidelijk geworden dat het toetreden van één of meer, met name grote nieuwe deelnemers, de realisering van de financiële taakstelling zou kunnen vereenvoudigen. Een verdere uitbreiding stagneert op dit moment.

Bij de oprichting van de BSGR is de bijdrage van de deelnemers onder meer gebaseerd op de kosten die de betreffende deelnemers zelf hadden voor de uitvoering van de overgedragen taken. Mede in relatie tot een eventuele verdere uitbreiding van het aantal deelnemers is een kostprijsmodel ontwikkeld om meer inzicht te verkrijgen in de kosten die de uitvoering van de taken per deelnemer voor de BSGR met zich meebrengt. Dit model is bedoeld om een kostenberekening te kunnen maken voor toekomstige deelnemers, om te kunnen benchmarken met vergelijkbare organisaties en voor het afrekenen van de deelnemersbijdragen. In 2018 wordt het kostprijsmodel voor 50% ingevoerd en in 2019 volledig. Ook is per 1 januari 2016 de zeggenschapsverhouding binnen het bestuur aangepast. Deze is nu aangepast naar rato van deze deelnemersbijdragen.

Nederlandse Waterschapsbank N.V. (NWB)

Ontstaansgeschiedenis

Begin jaren '50 verstrekten de Unie van Waterschapsbonden geldleningen aan de waterschappen. Deze Unie was echter niet voldoende toegerust voor deze bancaire taak waardoor het bestuur van de Unie op 19 december 1952 besloot een aparte waterschapsbank op te richten. Deze bank zou dienen voor risicoloze kapitaalverstrekking aan waterschappen en eventueel aan andere aan de overheid gerelateerde instellingen. Primair was het doel om de waterschappen tegen zo gunstig mogelijke tarieven van geld te voorzien. De watersnoodramp van 1953 bracht de oprichting in een stroomversnelling en op 5 mei 1954 werd de bank als een N.V. opgericht door destijds 143 waterschappen.

De bank is volledig in handen van Nederlandse overheden. Uitsluitend de Staat der Nederlanden en andere publiekrechtelijke rechtspersonen kunnen aandeelhouder van de NWB Bank zijn. Van de uitstaande aandelen is 81% in handen van de waterschappen, 17% van de Nederlandse Staat en 2% van provincies. Rijnland bezit 7,1% (voor een verwervingsprijs van € 825.000) van de aandelen.

Business case

Lange tijd vormden de aandelen een goede belegging en werd jaarlijks een aanzienlijk bedrag aan dividend uitgekeerd (€ 2 mln. voor het laatst in 2011). Met de invoering van regelgeving als Basel-3 zijn de kapitaaleisen verhoogd en moet de bank alle winst inhouden om te kunnen voldoen aan deze eisen. De verwachting is dat met ingang 2019 (wanneer Basel-3 is ingevoerd), er geleidelijk weer dividend kan worden uitgekeerd. Met de winstinhouding stijgt de intrinsieke waarde van aandelen van de bank overigens wel.

Aansturing

Van aansturing is in dit geval uitsluitend in indirecte zin sprake. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het functioneren van de directie van de bank. Deze commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA). In de AVA treedt een collegelid namens Rijnland als aandeelhouder op.

Risico-analyse

De risico's worden als laag beoordeeld. Dat wordt ondersteund door het feit dat NWB zowel van Standard & Poor's als van Moody's de hoogst haalbare rating krijgt.

Aandachtspunten en doelstellingen

Belangrijk voor de bank is dat zij de hoogste rating in de markt behoudt. Op dit moment is dat Triple-A. Dat heeft de laagste rentetarieven tot gevolg. Op dit moment kan de NWB de waterschappen nog de laagste tarieven bieden.

In 2017 is de algemeen directeur van de bank als staatssecretaris toegetreden tot het kabinet Rutte-III. Hij was ruim een jaar in functie bij de bank. Dat betekent dat de bank een nieuwe directeur moet werven. Zijn taken worden zo lang waargenomen door de twee adjunct-directeuren.