

Aan:  
de voorzitter en leden van  
Provinciale Staten van Drenthe

Assen, 8 september 2016  
Ons kenmerk 36/3.10/2016003911  
Behandeld door de heer E. Hageman (0592) 36 52 04  
Onderwerp: Nadere informatie over de WMD

Geachte voorzitter/leden,

Op maandag 29 augustus 2016 zijn wij als aandeelhouder tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) van de WMD nader geïnformeerd over de gang van zaken rond de afwikkeling van de Jaarrekening 2014 en van de Indonesische activiteiten van de WMD. Door middel van deze brief delen wij met u de beschikbaar gekomen informatie.

Bij de WMD zijn wij aandeelhouder in een zogenaamde 'structuur NV'. Daaruit volgt onder meer dat een Raad van Commissarissen verplicht is. Die is primair verantwoordelijk voor onder meer het controleren van de bestuurder(s) van de structuurvennootschap. De directeur/bestuurder en de Raad van Commissarissen zijn de eerste aanwezigen om in de ontstane situatie de benodigde informatie te verschaffen.

De onderzoeken die nu uitgevoerd worden zijn door hen uitgezet, mede vanuit de vraagstelling van ons als aandeelhouder en van de andere aandeelhouders in de AvA. Wij hebben daarbij aangedrongen op een spoedige oplevering van de rapporten. Dat laatste hebben wij in de meest recente aandeelhoudersvergadering van 29 augustus jl. herhaald en zullen wij zo nodig blijven doen. De onderzoeken moeten vooral antwoord geven op de vijf gestelde vragen (zie de brief van de WMD d.d. 20 juni 2016) over:

- de continuïteit van het investeringsprogramma;
- de relatie van de Indonesische activiteiten met de drinkwatertarieven;
- de vormgeving van een zuivere scheiding tussen kerntaken en niet-kerntaken van de WMD;
- de tijdlijnen rond de uitwerking van de aanbevelingen van de Commissie-De Boer;
- de analyse van de financiële en bestuurlijke consequenties van de Indonesische activiteiten.



In de AvA van 29 augustus hebben wij van de WMD een tussentijdse stand van zaken ontvangen, die een beeld geeft van de antwoorden op de gestelde vragen. Deze informatie delen wij met uw Staten door deze als bijlagen bij deze brief aan u ter beschikking te stellen.

De analyse van de financiële en bestuurlijke consequenties van de Indonesische activiteiten heeft nog geen definitief resultaat opgeleverd; het traject rond de afronding van de Jaarrekening 2014 van de WMD, het onderzoek van de heer De Waard en het feitenonderzoek door EY lopen nog. Op basis van de huidige informatie verwachten wij medio oktober de onderzoeksresultaten te ontvangen. Dan zullen wij u ook weer nader informeren.

Tegelijk met deze brief ontvangt u ook onze beantwoording van de vragen ex artikel 41 van het Reglement van orde die door de Statenfractie van D66 zijn gesteld.

Hoogachtend,

Gedeputeerde Staten van Drenthe,



, secretaris



, voorzitter

Bijlagen:

- Samenvatting AvA WMD 29 augustus 2016
- Drinkwatertarief WMD
- Tijdslijnen uitwerking aanbevelingen Commissie-De Boer
- Investeringsplan 2017
- Presentatie AvA WMD 29 augustus 2016 evaluatie Jaarrekening 2014

## Samenvatting

### Algemene Vergadering van Aandeelhouders WMD d.d. 29 augustus 2016

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders stonden onderwerpen centraal die verband houden met de verwerking van de gevolgen van de genomen verliezen op de Indonesische activiteiten van WMD. Ondanks deze tegenslag is de drinkwatervoorziening in Drenthe goed op orde. WMD levert een hoge kwaliteit drinkwater tegen lage tarieven. WMD blijft de doelstelling nastreven om bij de top van de drinkwaterbedrijven van ons land te behoren.

#### Onderzoek prof. dr. De Waard

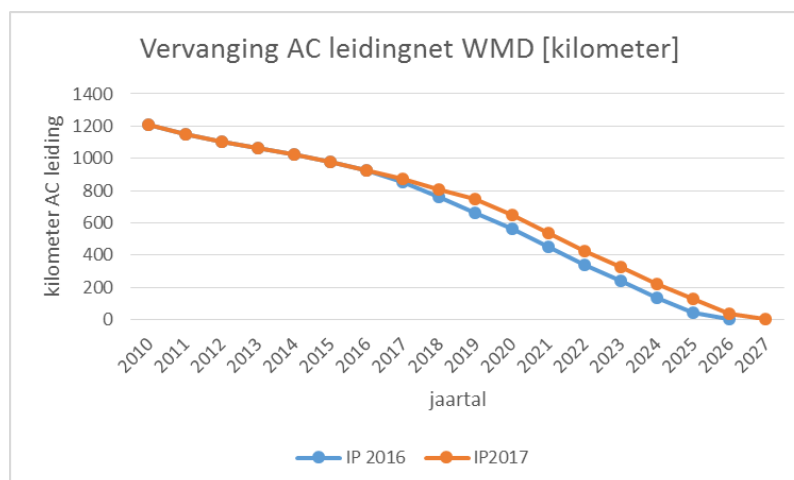
Dick de Waard presenteerde een tussenstand van zijn bevindingen over het proces rond de jaarrekening 2014. De Waard heeft kritiek op het samenspel tussen directie, accountant, Raad van Commissarissen en aandeelhouders en op het toezicht op het bedrijf. In de presentatie werd de externe accountant ten aanzien van de inhoudelijke reactie met betrekking tot de waardering van de Indonesische activiteiten in het gelijk gesteld. Zowel directie, als in eerste instantie de Raad van Commissarissen, heeft inadequaat gereageerd. De onvolkomen informatievoorziening van directie aan de Raad van Commissarissen speelde hierbij een rol. De finale bevindingen van Dick de Waard wachten nog op afronding van de jaarcijfers 2014. Alle inspanningen zijn erop gericht om het langlopende proces rond deze jaarrekening zo spoedig mogelijk af te ronden.

#### Feitenonderzoek

Separaat voert een extern bureau een feitenonderzoek uit. Dit onderzoek spitst zich toe op de informatie-uitwisseling tussen de diverse betrokkenen betreffende het in opdracht van het Ministerie van Buitenlandse Zaken vervaardigde 'Final Evaluation' rapport uit 2013. Door de vakantieperiode hebben nog niet alle interviews kunnen plaatsvinden. Dit rapport zal na afronding aan de aandeelhouders ter beschikking worden gesteld.

#### Investerings

Een beperkt aantal investeringen wordt getemporeerd. WMD heeft de verwachting uitgesproken dat klanten daar zo min mogelijk van zullen merken. Voor het vervangen van asbestcement leidingen betekent dit dat de oorspronkelijk voorziene termijn van 10 jaar nu uitkomt op iets meer dan 11 jaar. Overigens zal WMD, ook na deze bijstelling, in de kopgroep van waterbedrijven blijven met het vervangen van asbestcement leidingen.



*In bovenstaande grafiek is weergegeven wat de gevolgen zijn van de aanpassingen van het investeringsprogramma (IP2017) op het vervangingsprogramma van AC leidingen in Drenthe.*

### **Tarieven**

De afwikkeling van de Indonesische activiteiten drukt niet op het watertarief. De wet- en regelgeving staat dat overigens ook niet toe. Het drinkwatertarief moet gebaseerd zijn op de waterkostprijs. De tarieven dienen op transparante wijze tot stand te komen, non-discriminatoir te zijn en de relevante kosten voor drinkwatertaken te dekken.

### **Aanbevelingen rapport commissie De Boer**

- Aangegeven is dat gekoerst wordt op nieuwe corporate governance voorstellen voor besluitvorming in de AvA in november dit jaar.
- Voorafgaand zal WMD een afstemming faciliteren over een eventuele wijziging van de stemverhoudingen.
- De aanbevelingen gericht op scheiding van de wettelijke (drinkwater) en niet-wettelijke (Ander Water) taken zullen leiden tot voorstellen voor een juridische splitsing gereed voor besluitvorming in een extra AvA in oktober dit jaar.

## Bespreking banken 21 juli 2016

### Drinkwatertarief WMD: hoe komt het tot stand? Wettelijk kader

#### Inleiding

Het wettelijk kader voor het toezicht op de tarieven die drinkwaterbedrijven in rekening brengen voor de beschikbaarstelling en levering van drinkwater wordt gevormd door de Drinkwaterwet, het Drinkwaterbesluit en de Drinkwaterregeling. Relevant voor het toezicht op de tarieven zijn de artikelen 10 t/m 13 van de Drinkwaterwet, de artikelen 6 t/m 10 van het Drinkwaterbesluit en de artikelen 5 t/m 7 van de Drinkwaterregeling. Samen vormen deze artikelen het kader waarbinnen de drinkwaterbedrijven hun tarieven mogen vaststellen. De relevante artikelen zijn opgenomen in bijlage 1.

Kwaliteit van de drinkwatervoorziening staat voorop en alle kosten die nodig zijn om dat te realiseren, mogen bij de bepaling van het tarief worden meegenomen. Daarbij is opgemerkt dat duurzame veiligstelling van de drinkwatervoorziening een kernpunt van de wet is en dat drinkwaterbedrijven voldoende moeten investeren om ook op de lange termijn een goede drinkwatervoorziening te verzekeren.

De Inspectie Leefomgeving en Transport (hierna: ILT) houdt toezicht op de naleving van Drinkwaterwet, het Drinkwaterbesluit en de Drinkwaterregeling, inclusief de totstandkoming van de drinkwatertarieven. De Autoriteit Consument & Markt (hierna: ACM) heeft daarbij een adviserende taak; ILT is gehouden bij de uitoefening van het toezicht op de tarieven advies te vragen aan ACM.

De centrale elementen van het tarieftoezicht zijn de eisen van kostendekkendheid, transparantie en non-discriminatie van de tarieven, welke beginselen in de Drinkwaterwet zijn vastgelegd. De consument dient als gebonden afnemer te worden beschermd tegen de monopoliepositie van het drinkwaterbedrijf. Daarnaast dienen de tarieven op transparante wijze tot stand te komen, non-discriminatoire te zijn en de relevante kosten voor drinkwatertaken te dekken.

#### Toezicht op kostenefficiëntie en kwaliteit

Artikel 9 lid 2 van het Drinkwaterbesluit verplicht drinkwaterbedrijven bij het opstellen van een begroting voor het jaar  $t$  rekening te houden met de gerealiseerde efficiëntie in het jaar  $t-2$  en met de Benchmark, een onderlinge prestatievergelijking van drinkwaterbedrijven uitgevoerd volgens een door de minister van I&M vastgesteld protocol. De benchmark wordt door de minister voorzien van een reactie aan de Tweede Kamer gezonden. De drinkwaterbedrijven worden vergeleken op vier thema's: Waterkwaliteit, Dienstverlening, Milieu en Financiën & Efficiëntie. De meest recente benchmark is ter informatie opgenomen als bijlage 2. De Drinkwaterwet schrijft voor dat drinkwaterbedrijven op basis van de verplichte prestatievergelijking hun voorgenomen prestatieverbeteringen moeten overleggen aan de Minister van Infrastructuur en Milieu. Het verbeterplan wordt opgesteld op grond van artikel 44 lid 1 van de Drinkwaterwet:

*“De eigenaar van een drinkwaterbedrijf maakt binnen zes maanden na het uitbrengen van een verslag als bedoeld in artikel 43, eerste lid, de voornemens ter verbetering van de prestaties van zijn drinkwaterbedrijf, evenals de termijn of termijnen waarbinnen deze gerealiseerd zullen worden, schriftelijk kenbaar aan Onze Minister.”*

De kostprijsbasis van het watertarief van ieder individueel waterbedrijf wordt daarmee ook van een sector brede efficiëntie en kwaliteitstoets voorzien.

#### Toetsingskader toezichthouders

ACM heeft de wettelijke context van haar adviestaak uitgewerkt in een concreet toetsingskader, waarin twee stappen zijn onderscheiden:

Stap 1: Toetsing van de kosten aan de wettelijke bepalingen.

Stap 2: Toetsing van de totstandkoming van de tarieven aan de wettelijke bepalingen.

### **Stap 1: Toetsing van de kosten**

ACM stelt in deze stap vast of de raming van de kosten, die de basis vormen voor de drinkwatertarieven, is opgesteld overeenkomstig de (rand)voorwaarden die de wet daaraan stelt.

ACM stelt bij deze stap vast:

#### *Totstandkoming van de begroting*

- Of uit de begroting blijkt op welke wijze de kosten – waaronder de vermogenskosten die ten hoogste mogen worden gehanteerd – in het tarief zijn verwerkt (Dww artikel 12, eerste lid);
- of het drinkwaterbedrijf heeft vastgesteld of zijn kostenefficiëntie (t-2) is verbeterd en of hij deze verbetering heeft betrokken bij het vaststellen van de begroting (Dwb artikel 9, tweede lid, onderdeel a);
- of het drinkwaterbedrijf de resultaten van de onderlinge prestatievergelijking van de drinkwaterbedrijven (hierna: Benchmark) heeft betrokken bij de totstandkoming van de begroting (Dwb artikel 9, tweede lid, onderdeel b)

#### *Splitsing kosten naar drinkwatertaken*

- Of het drinkwaterbedrijf uitsluitend de kosten die betrekking hebben op de wettelijke taken zoals vermeld in artikel 7 van de Drinkwaterwet (Dwb artikel 8, eerste lid) doorberekent in de tarieven;
- of de begrote kosten voor drinkwatervoorziening in het buitenland niet meer dan 1% bedragen van de geraamde omzet en of deze kosten in mindering zijn gebracht op de begrote vermogenskosten (Dwb artikel 8, tweede en derde lid);
- of de toerekening van de kosten van materiële vaste activa plaatsvindt op basis van afschrijvingsmethoden en -termijnen die volgens algemeen aanvaarde bedrijfseconomische principes zijn bepaald (Dww artikel 11, derde lid).

#### *Hoogte van de vermogenskosten*

- Of de activa gewaardeerd zijn tegen historische kostprijs (Dww artikel 11, vierde lid);
- of de activawaarde voor dat jaar het gemiddelde is van het begrote totaal van de activa op 1 januari en 31 december (Dwr artikel 6, tweede lid);
- of de vermogenskosten die het drinkwaterbedrijf begroot niet meer bedragen dan het product van de door de minister vastgestelde WACC en de begrote activawaarde (Dww artikel 11, tweede lid en Dwr artikel 6, eerste lid);
- of een eventueel positief verschil tussen bedrijfsresultaat en toegestane vermogenskosten in het jaar t-2 is gecompenseerd in de tarieven voor het jaar t (Dww artikel 12, derde lid).

### **Stap 2: toetsing van de tarieven**

De tweede stap bestaat uit het toetsen van de tarieven aan de wettelijke eisen. ACM stelt bij deze stap vast:

#### *Opbrengsten*

- Of de tarieven kostendekkend zijn (Dww artikel 11, eerste lid en Dwb, artikel 9, derde lid) en of de tarieven die het drinkwaterbedrijf in rekening brengt voor de wettelijke taken, zijn berekend aan de hand van een begroting van de kosten voor deze taken (Dwb artikel 9, eerste lid, onderdeel b);
- of de begroting van de omzet mede is gebaseerd op de gerealiseerde omzet in het voorafgaande kalenderjaar (t-1) (Dwb artikel 9, eerste lid, onderdeel a).

#### *Tariefsystematiek*

- Of de berekeningsmethode van de tarieven wordt gevormd door een raming van de kosten die worden doorberekend in de drinkwatertarieven (Dwb artikel 9, eerste lid, onderdeel b);
- of het drinkwaterbedrijf transparant maakt hoe vanuit de kosten – operationele kosten, afschrijvingen, vermogenskosten en belastingen – de tarieven zijn afgeleid (Dwb artikel 10, derde lid);
- of de tarieven die het drinkwaterbedrijf in rekening brengt voor de wettelijke taken niet discriminerend zijn (Dww artikel 11, eerste lid);
- of het door het drinkwaterbedrijf gepubliceerde tarievenoverzicht inzicht verschaft in de wijze waarop kosten voor levering van ander water dan drinkwater worden toegerekend (Dwb artikel 10, vierde lid).

#### *Publicatie van het tarievenoverzicht*

- Of het drinkwaterbedrijf een tarievenoverzicht heeft gepubliceerd waarin tenminste de tarieven voor aansluiting, vastrecht en drinkwater per kubieke meter zijn opgenomen (Dwb artikel 10, eerste en tweede lid).

#### **Conclusie**

In Nederland is een bij de monopolie positie van een drinkwaterbedrijf in zijn verzorgingsgebied passende wet- en regelgeving tot stand gekomen die enerzijds de consument beschermt tegen te hoge tarieven en anderzijds in de gereguleerde tariefbepaling ruimte laat voor investeringen in kwaliteit en duurzaamheid. Door de transparantie die door de jaarlijkse prestatievergelijking binnen de sector is ontstaan groeien drinkwaterbedrijven door het snel overnemen van 'best practices' naar elkaar toe. De Nederlandse drinkwatersector is daarmee een zeer goed presterende sector die tegen vergelijkenderwijze lage tarieven de consument hoge kwaliteit levert. Het financieren van deze wettelijke activiteit kent door deze structuur en opzet een laag risico.

## Bijlage 1: Relevante wetsartikelen

### Drinkwaterwet

#### *Artikel 11*

1. De eigenaar van een drinkwaterbedrijf hanteert tarieven die kostendekkend, transparant en niet discriminerend zijn.
2. De eigenaar van een drinkwaterbedrijf hanteert bij de bepaling van de vermogenskosten die in het tarief mogen worden doorberekend ten hoogste de geldende gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet, vastgesteld krachtens artikel 10, derde lid.
3. De toerekening van de kosten van materiële vaste activa vindt plaats op basis van afschrijvingsmethoden en afschrijvingstermijnen die volgens algemeen aanvaarde bedrijfseconomische principes zijn bepaald.
4. Als grondslag voor het bepalen van de vermogenskosten, die in het tarief mogen worden doorberekend, geldt de activawaarde, waarbij de materiële vaste activa gewaardeerd worden tegen historische kostprijs.

#### *Artikel 12*

1. Uit de begroting van het drinkwaterbedrijf blijkt op welke wijze de kosten, waaronder de vermogenskosten die ten hoogste mogen worden gehanteerd, in het tarief zijn verwerkt.
2. De eigenaar van een drinkwaterbedrijf brengt jaarlijks voor 1 oktober aan Onze Minister een verslag uit dat inzicht verschaft in de kosten, waaronder de vermogenskosten, die in het voorafgaande kalenderjaar zijn gehanteerd bij het vaststellen van de tarieven voor de levering van drinkwater en het gerealiseerde bedrijfsresultaat over dat jaar. Het verslag dient voorzien te zijn van een goedkeurende verklaring van een registeraccountant. Onze Minister zendt dit verslag voor het einde van het kalenderjaar aan de beide Kamers der Staten-Generaal.
3. Indien uit het verslag, bedoeld in het tweede lid, blijkt dat het gerealiseerde bedrijfsresultaat de voor dat jaar op basis van artikel 11, tweede lid, bepaalde vermogenskosten overschrijdt, draagt de eigenaar van een drinkwaterbedrijf er zorg voor dat die overschrijding wordt gecompenseerd in de tariefstelling voor het daaropvolgende kalenderjaar.

### Drinkwaterbesluit

#### *Artikel 8 In tarief door te berekenen kosten*

1. Als kosten, bedoeld in artikel 13, eerste lid, onder a, van de wet, die ten grondslag liggen aan het tarief, bedoeld in artikel 11 van de wet, worden aangemerkt kosten die zijn of worden gemaakt ten behoeve van de taken, genoemd in artikel 7, eerste en tweede lid, van de wet.
2. De kosten van projecten ten behoeve van de bevordering van een goede drinkwatervoorziening in het buitenland bedragen maximaal 1% van de raming van de omzet, bedoeld in artikel 9, eerste lid, onderdeel a.
3. De kosten, bedoeld in het tweede lid, worden in mindering gebracht op de toegestane vermogenskostenvergoeding, volgend uit de vastgestelde vermogenskosten, bedoeld in artikel 11, tweede lid, van de wet.
4. Bij ministeriële regeling kunnen nadere regels worden gesteld met betrekking tot de wijze van berekening van de vermogenskosten, bedoeld in artikel 11, tweede lid, van de wet.



*Artikel 9. Raming van omzet en kosten*

1. De elementen en wijze van berekening van de tarieven, bedoeld in artikel 13, eerste lid, onder b, van de wet, worden gevormd door:
  - a. een raming van de met de taken, bedoeld in artikel 7, eerste en tweede lid, van de wet, te behalen omzet, die mede is gebaseerd op de daadwerkelijk gerealiseerde omzet in het voorafgaande kalenderjaar;
  - b. een raming van de kosten, bedoeld in artikel 8, eerste lid, die worden doorberekend in de drinkwatertarieven.
2. Bij de raming van de kosten, bedoeld in het eerste lid, onder b, worden betrokken:
  - a. een in het voorafgaande jaar gerealiseerde verbetering van de kostenefficiëntie;
  - b. het verslag met de resultaten van de prestatievergelijking, bedoeld in artikel 43, eerste lid, van de wet
3. Aan het vereiste van kostendeckendheid van het tarief, bedoeld in artikel 11, eerste lid, van de wet, wordt in ieder geval voldaan indien de geraamde omzet uit het tarief niet meer bedraagt dan de som van de geraamde kosten, bedoeld in het eerste lid, onder b.

*Artikel 10. Kostenposten en toerekening*

1. De eigenaar van een drinkwaterbedrijf publiceert jaarlijks voor 1 december een overzicht van de tarieven die hij in het daarop volgende kalenderjaar voor de beschikbaarstelling en levering van drinkwater in rekening brengt.
2. In het in het eerste lid bedoelde overzicht wordt ten minste onderscheid gemaakt in tarieven voor de volgende posten:
  - a. aansluitkosten,
  - b. vastrecht, en
  - c. prijs per kubieke meter geleverd drinkwater.
3. In het in het eerste lid bedoelde overzicht wordt bij de tarieven aangegeven hoe deze zijn afgeleid uit de door het drinkwaterbedrijf te maken kosten voor de volgende posten:
  - a. operationele kosten,
  - b. afschrijvingen,
  - c. vermogenskosten, en
  - d. belastingen.
4. In het in het eerste lid bedoelde overzicht wordt inzicht verschaft in de wijze van kostentoerekening voor de levering via het distributienet van ander water dan drinkwater.

## **Drinkwaterregeling**

*Artikel 6. Berekening vermogenskosten*

1. De maximaal toegestane vermogenskosten die de eigenaar van een drinkwaterbedrijf mag doorberekenen in het drinkwatertarief worden berekend als het product van de op grond van artikel 10, vierde lid, van het besluit vastgestelde vermogenskostenvergoeding en de activawaarde, bedoeld in artikel 11, vierde lid, van de wet.
2. De activawaarde, bedoeld in het eerste lid, is het gemiddelde van het begrote totaal van de activa per januari en 31 december van het jaar waarvoor de toegestane vermogenskosten worden berekend. Liquide middelen worden niet gerekend tot de activawaarde.

Van : Peter Glasbeek  
Aan : RvC/AvA  
Betreft: **Tijdslijnen uitwerking aanbevelingen Commissie de Boer inzake Governance WMD**  
Datum: 20 juli 2016

---

## 1.0 Inleiding

In het rapport van de commissie de Boer, 'Helder Water, helder bestuur' van juni 2015 wordt geconcludeerd dat de governance van WMD verbeterd moet worden. Daarvoor worden een aantal aanbevelingen gedaan (implementatie statuten en reglementen, versterking functioneren aandeelhouders, meer transparantie WMD, beter samenspel RvC en AVA, overwegen van wijziging stemverhouding, vergroting specifieke deskundigheid RvC, 'Countervailing power' zowel binnen WMD als tussen WMD en RvC). In de aandeelhoudersvergadering van 29 augustus 2016 komt dit onderwerp aan de orde. Gevraagd is daarbij de tijdslijnen voor de uitwerking van dit onderwerp aan te geven. Dat lijkt eenvoudig, maar bij nadere beschouwing is dit toch een gecompliceerder onderwerp dan op het eerste gezicht wellicht duidelijk wordt. Ook achter de aanbevelingen van de commissie de Boer gaat een wereld schuil. Het gevoel bij kleine aandeelhouders bijvoorbeeld is dat ze nauwelijks zicht hebben op hun bezit en evenmin invloed. Voor de inhoudelijke uitwerking van de governance is dan ook nodig dat we precies zijn waar het ieder van de governance aspecten betreft die moeten worden opgepakt.

Je komt weinig mensen tegen die gekant zijn tegen 'Good Corporate Governance'. Iedereen is daar voorstander van, maar het is overigens net zo'n onderwerp als de wereldvrede: het lukt toch te vaak niet om zo'n ideaal te realiseren. En wij als WMD hebben net een aantal ervaringen achter de rug die dat uitbundig adstrueren.

In het vervolg wordt gepoogd om de scope en onderdelen van dit onderwerp met daarbij behorende tijdslijnen in detail te beschrijven. Het merendeel van de uitwerking leidt tot voorstellen waarover besluitvorming in de AvA van november 2016 kan plaatsvinden.

## 2.0 Governance: waar gaat het om?

Corporate Governance wordt niet zelden in detail uitgewerkt in codes, reglementen, statuten, toolkits, ambitieuze profielschetsen etc. Zonder dat te willen bagatelliseren (ook wij komen terzake met voorstellen) moeten we niet vergeten dat het in de kern om decent gedrag (openheid en integriteit) gaat binnen een gedeelde missie en koers van de onderneming. Dat wil zeggen dat je op normen en waarden aanspreekbaar bent opdat een ieder zijn functie en rol naar behoren kan vervullen. Ook al vertalen we dat in termen van een professionele organisatie, goed bestuur en toezicht, transparantie, externe verantwoording, integriteit en financiële beheersing, met de daarbij behorende protocollen, regels etc., de kern is en blijft dat alle stakeholders vanuit fatsoensnormen aanspreekbaar moeten zijn op hun gedrag en dat allen opereren met een gedeelde visie en missie. Dat gaat dus verder dan de toch wat minimale toetsing van de Commissie de Boer.

Als 100% overheids-NV kent WMD 'Zwei Seelen in einer Brust', we hangen tussen een private onderneming en het openbaar bestuur in. Daarom richt WMD zich bij de uitwerking van zijn Corporate Governance zowel op de code Tabaksblatt als de Nederlandse Code voor Goed Openbaar Bestuur. De code Tabaksblatt (Nederlandse code voor corporate governance) gaat vooral over checks & balances in de organisatie en enigszins over transparantie en integriteit van bestuur en toezicht. De code voor goed openbaar bestuur regelt geen checks & balances, omdat macht en tegenmacht bij wet geregeld zijn via democratische legitimering. De code voor goed openbaar bestuur is vooral een morele

benadering van het functioneren van het bestuur van een organisatie in het openbaar bestuur en benadrukt vooral waartoe men 'op aard is' (nl. er zijn vóór en namens burgers) en wat daaruit voortvloeit.

Alhoewel WMD vooral in zijn governance affiniteit heeft met corporate governance kan een waterleidingbedrijf niet goed opereren (onze recente historie illustreert dit) zonder voortdurend besef dat het publieke belang altijd voorop dient te staan. Tegen die achtergrond achten wij de nadere uitwerking van de volgende aandachtspunten van noodzakelijk belang:

**2.1. Gedeelde visie op missie en koers.** Een gedeelde visie op missie en koers van de onderneming is noodzakelijk om een gemeenschappelijk referentiekader te hebben waarbinnen het samenspel tussen directie, Raad van Commissarissen, Algemene Vergadering van Aandeelhouders, OR en externe toezichhouders en, daar waar van toepassing klanten, kan plaatsvinden. Wij concluderen dat het nu bestaande 'Beleidsplan 2016-2020 daarvoor ontoereikend is. Wij moeten eenduidiger antwoorden formuleren op de catechismus vraag: waartoe zijn wij op aard?

**2.2. Gedeelde rolopvatting en borging van 'checks & balances'.** Elk bij de onderneming betrokken orgaan dient een helder beeld te hebben van niet alleen de eigen positie maar ook van de positie, functie en rollen van de andere organen. Daarmee worden propere 'checks & balances' geborgd.

We zijn als overheids-NV met een monopolie in Drenthe voor onze kernactiviteit niet onderhevig aan de tucht van de markt en dienen derhalve naar extra checks & balances om te zien om te verzekeren (we blijven tenslotte mensen) dat we ons fatsoenlijk blijven gedragen. De commissie de Boer verwoordt dat als het belang van voldoende 'Countervailing Power'. Dat laatste geldt dan niet alleen in het verkeer tussen de onderneming en Raad van Commissarissen, Algemene Vergadering van Aandeelhouders, OR en externe toezichhouders en klanten maar ook binnen onze organisatie.

**2.3. Structuur, systemen en regelmatig en ruimhartige transparante verantwoording.** Hierbij gaat het vooral om de instrumenten van directie en Raad van Commissarissen, noodzakelijk voor een goed samenspel. Daar maken codes, reglementen, profielschetsen, beoordelingssystemen, jaaragenda's, informatieprotocollen, klokkenluidersregelingen etc. deel van uit. Het gaat hierbij al snel ook over *borging van de verantwoording*, te onderscheiden per stakeholder categorie. Uitgangspunt is een actieve informatieplicht aan de kant van WMD om toezichhouders en stakeholders in staat te stellen hun taak goed (en dus ook bijtijds) te kunnen uitoefenen. Op zich een open deur, het staat ook expliciet in het directiestatuut (art. 3.1, art. 7), maar het is en blijft een punt van aandacht.

**2.4. Goed intern samenspel binnen en tussen directie, Raad van Commissarissen en Algemene Vergadering van Aandeelhouders.** De kwaliteit van het samenspel binnen de Raad van Commissarissen verdient blijvende aandacht, met aspecten als de samenstelling van de Raad van Commissarissen, het werken met commissies, de mores en cultuur. Ook het samenspel van aandeelhouders (de Commissie de Boer wijdde daar de nodige aandacht aan) verdient nadere uitwerking, mede in het licht van de huidige stemverhouding. En last but not least het samenspel tussen directie, RvC en AvA.

**2.5. Doelgerichtheid en doelmatigheid en behoorlijke contacten met klanten.** Te allen tijde moet worden gewaarborgd dat de gebonden klanten van WMD erop kunnen vertrouwen dat de door hen betaalde tarieven goed worden aangewend voor een efficiënte en kwaliteitsvolle verzorging van de drinkwaterproductie en distributie. Hierbij behoort een lerend en zelfreinigend vermogen.

### 3.0 Uitwerking Governance

**3.1. Uitwerking gedeelde visie op missie en koers.** Een nieuw meerjarenbeleidsplan laten we maar over aan een nieuwe directie en een nieuwe Raad van Commissarissen. We volstaan met een korte beantwoording van de onder 2.1 gestelde vraag:

WMD is er om binnen het door de wetgever vastgestelde distributiegebied de hem opgedragen wettelijke taak de openbare drinkwatervoorziening duurzaam veilig te stellen, uit te voeren binnen de begrenzing van de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. ('Kerntaak', 'Drinkwater');

Noordwater is er om ten behoeve van de aandeelhouders binnen de begrenzing van statuten en reglementen en de door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Raad van Commissarissen genomen besluiten op te treden als uitvoeringsorganisatie van activiteiten met maatschappelijk meerwaarde waar (o.m.) toepassing van gebundelde kennis uit de waterketen is vereist. ('Niet-kerntaak', 'Ander Water');

Voor zowel WMD als Noordwater geldt voorts dat ze aanspreekbaar zijn op het dienen van het publieke belang. Daarbij wordt tussen WMD en Noordwater een strikte scheiding aangebracht, onder meer in financiële, administratieve en juridische zin, zodanig dat activiteiten binnen WMD geen negatieve invloed kunnen hebben op die binnen Noordwater en vice versa. De besturende en controlerende organen van WMD reflecteren langs die publieke waarden op hun eigen functioneren. De verhouding van macht en tegenmacht en het zelfreinigend vermogen van WMD als organisatie wordt vanuit deze waarden gevoed.

**Tijdslijn:** de formele scheiding in juridische zin tussen WMD en Noordwater betreft vooral diverse contracten, borgstellingen, maar ook de juiste activa allocatie, etc. Deze aspecten dienen vóór 1 januari a.s. op de juiste wijze te zijn afgehandeld. Ook de financieringsopzet, met een separate meerjaren financiering voor WMD en een separate meerjaren projectfinanciering voor Noordwater dient te worden gerealiseerd vóór 1 januari a.s.

De financiële en administratieve scheiding vergt meer tijd en aandacht omdat verschillende aspecten daarbij (vpb regime, voor ACM/ILT aanvaardbaar kostenallocatiesysteem, op de sectorbenchmark ingerichte administratie, transparante rapportages per activiteit) met elkaar moeten worden verenigd. We pogen dat per 1 januari a.s. gereed te krijgen. Wanneer dat op onderdelen niet bijtijds lukt, moeten die 1 jaar later hun beslag krijgen.

**3.2. Uitwerking gedeelde rolopvatting en borging van 'checks & balances'.** WMD dient een publiek belang vanuit een monopolie positie met gebonden klanten. Noordwater dient een publiek belang in een overwegend privaat domein. Dat vraagt bij beide organisaties een sterk verantwoordelijkheidsgevoel en een gewetensvolle invulling van de taken en verantwoordelijkheden. Dat gaat dus verder dan het zich houden aan de wet- en regelgeving. Dat vergt een voortdurende kritische (zelf) reflectie. WMD wordt in de rolopvatting en de formele borging van checks & balances qua structuur bepaald door het door de Drinkwaterwet voorgeschreven 'verlichte structuurregime'. Dit sluit aan op de keuze van de Rijksoverheid voor decentraal toezicht op de Drinkwaterwet. Daardoor kreeg de algemene vergadering van aandeelhouders de belangrijke bevoegdheid om bestuurders te benoemen en ontslaan, wat hun positie in de vennootschapsrechtelijke verhoudingen versterkt. De structuur van Noordwater is niet wettelijk voorgeschreven. Hier staat het ons vrij de invloed van met name aandeelhouders verder te vergroten. Gegeven de missie als omschreven in 3.1 ligt het voor de hand de aandeelhouder invloed bij Noordwater optimaal in te vullen.

**3.2.1. Uitwerking intern WMD en Noordwater.** Bij de uitwerking binnen de organisaties van WMD en Noordwater (die grotendeels samenvallen) betreffen de aanpassingen zowel structuur als cultuur.

**3.2.1.1. Structuur. MT besluiten.** Voor wat de structuur betreft geldt dat het systeem van directiebesluiten is vervangen door collegiaal bestuur en de daarbij behorende MT-besluiten. Mocht (tot dusverre niet voorgekomen) een directiebesluit worden genomen in afwijking van een MT besluit dan zal dit gemotiveerd worden onderbouwd en met de contra argumentatie worden vastgelegd dan wel voorgelegd (indien RvC goedkeuring is vereist). MT-notulen worden consequent gemaakt en in Corsica opgeslagen. De MT-agenda wordt wekelijks op het WMD intranet geplaatst en vanaf september zal een aanvang worden gemaakt met een korte intranet mededeling van de belangrijkste genomen besluiten. Ingevoerd is voorts een halfjaarlijks overleg tussen MT minus directie en de RvC.

**3.2.1.2. Structuur. Autorisatie en Procuratie.** Een nieuw autorisatie- en procuratiestelsel, consequent voortbordurend op het 'twee paar ogen beginsel' wordt in augustus dit jaar aan de RvC ter goedkeuring voorgelegd. Uiteraard geldt ditzelfde beginsel de directie: extern (procuratie) altijd bevoegd de onderneming te verbinden maar intern (autorisatie) geldt dat voor alles een mede ondertekening/paraaf wordt vereist.

**3.2.1.3. Structuur. Financiële functie.** Een profilering van de rol van vooral de financial controller als interne check & balance is noodzakelijk en wordt nu ondernomen. In de structuur zal gaan gelden dat de financial controller het aanspreekpunt is voor de Audit Commissie van de RvC (die daarnaast uiteraard ook de directeur kan bevragen). Dit wordt al eerder ingevoerd maar in november a.s. geformaliseerd.

**3.2.1.4. Structuur. Secretaris RvC rol; Compliance Officer.** Geconstateerd is dat het voor een goed functioneren van de Raad van Commissarissen gewenst is dat deze ondersteund wordt door een secretaris-bedrijfsjurist, die hen rechtstreeks (en zonder interventie van de directeur) adviseert. Binnen de organisatie wordt de positie van het hoofd juridische zaken als interne check & balance verder versterkt door die ook te benoemen als Compliance Officer: separaat en onafhankelijk toetsers van de organisatie aan alle van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Die functies, van secretaris, hoofd juridische zaken en compliance officer worden gegeven de omvang van WMD in één persoon verenigd die rechtstreekse toegang heeft tot de RvC en de laatste gevraagd en ongevraagd van advies kan voorzien. Formalisering hiervan: ten laatste november 2016. Daarbij dient aandacht te worden besteed aan de onafhankelijkheid van deze functionaris van de directie.

**3.2.1.5. Structuur. Periodiek overleg RvC- OR.** Teneinde de kans op het oppakken van signalen uit de organisatie te vergroten en de rol van de OR te ondersteunen vindt tenminste halfjaarlijks een overleg tussen OR en RvC (c.q. een vertegenwoordiging daaruit) plaats. Ook dat nu al functionerende overleg zal in de november herziening worden vastgelegd.

**3.2.1.6. Structuur. Overleg directie-OR.** Vastgelegd zal worden dat de onderneming de bevoegdheden van de OR als vastgelegd in de Wet op de Ondernemingsraden niet bij voorbaat op zal vatten als een maximum. Bij WMD is passend dat de OR door de directie proactief over alle voor haar relevante onderwerpen op de hoogte wordt gesteld teneinde de OR in staat te stellen op een goede wijze te functioneren.

**3.2.2.1. Cultuur. MT en rest organisatie.** Niet verwacht kan worden dat de cultuur van het ene op het andere moment wijzigt. Dat behoeft naast intensieve aandacht en een consistente top-down aanpak ook 'Ausdauer'. Het MT dat die cultuur moet 'voorleven' in de organisatie, is hiermee werkende weg al gestart, maar organiseert daarbij ook externe professionele ondersteuning. In september a.s. gaat het in een 2-daagse heisessie onder meer over ieders management stijl, drijfveren, waardensystemen, ontwikkelpunten etc. Dat zal in 2017 worden opgevolgd. Daarnaast zal het cultuur aspect ruime aandacht krijgen in de verschillende voor 2017 vast te stellen sectorplannen, waarbij een belangrijke initiërende en coördinerende rol is weggelegd voor Personeelszaken.

**3.2.2.2. Cultuur. Communicatie.** Om de gewenste cultuuromslag te realiseren is een consequente en goed doordachte interne en externe communicatie essentieel. Een communicatieplan, met aandacht voor de juiste wijze van 'framing', zal uiterlijk eind december 2016 worden afgerond.

**3.2.3. Versterking rol aandeelhouders niet-wettelijke activiteiten.** We gaven al aan dat voor wat de kern activiteit betreft het verlicht structuurregime een gegeven is. Anders ligt het voor wat betreft de niet-wettelijke activiteiten. Aangezien die alleen dan zouden moeten worden ondernomen wanneer sprake is van maatschappelijke meerwaarde, ligt het voor de hand aandeelhouders een sleutelrol te verstrekken waar het de investeringsselectie van nieuwe activiteiten betreft en het periodiek beoordelen van de wenselijkheid van continuering van bestaande niet-wettelijke activiteiten. In juli l.l. is met beleidsambtenaren van de aandeelhouders afgestemd op welke wijze een investerings- 'gating' systeem zou kunnen worden opgezet ter maximalisering van de aandeelhouder invloed in dezen. De Ander Water aanbevelingen van de commissie de Boer zijn hierin verwerkt. In september 2016 vindt (na inventarisatie van de gevraagde terugkoppelingen) daarvan de formele verwoording plaats hetgeen als voorstel de aandeelhouders zal worden toegezonden en daarna is het de bedoeling dit mee te nemen in de corporate governance herziening van november 2016.

**3.2.4. Versterking invloed klanten.** WMD doet periodiek klanten onderzoek en experimenteert al geruime tijd met een klantenpanel, in een poging de invloed van klanten op het klantenbeleid te vergroten. Binnen de sector wordt, gebundeld via KWR, eveneens bezien hoe waterbedrijven in de toekomst hier vorm aan kunnen geven. Binnen het thema 'klant' zijn de volgende onderzoeksrichtingen geïdentificeerd: a) de klant in een veranderende samenleving, met o.m. aandacht voor culturele diversiteit, en achterliggende verwachtingen, wensen, zorgen en behoeften b) perceptie en transparantie, met o.m. aandacht voor risicoperceptie en communicatie, c) participatie en samenwerking, met o.m. aandacht voor decentrale watervoorzieningen, burgerbetrokkenheid (bredere governance context) en d) Innovatie en citizen science, met een focus op het betrekken van klanten bij het accepteren, vormgeven en/of implementeren van innovaties. WMD werkt aan dit bedrijfstakonderzoek intensief mee. Gegeven de huidige opzet en planning valt hier niet eerder dan einde 2017 resultaat te verwachten. Dan zullen we de bevindingen van dit onderzoek en die welke voortvloeien uit onze panelervaringen bundelen in een rapport.

### **3.3. Uitwerking Structuur, systemen en regelmatige en ruimhartige transparante verantwoording.**

Als gesteld onder 2.3 gaat het hierbij vooral om borging van de verantwoording. Verantwoording van de directie jegens RvC en AvA en van de RvC jegens de AvA. Uitgangspunt is de actieve informatieplicht van het orgaan dat verantwoording af moet leggen. Voorts dient een maximale inspanning te worden geleverd om controlerende en toezichthoudende instanties en organen in de positie te brengen waarbij zij hun taken optimaal kunnen vervullen. De algehele governance herziening, die we voorzien voor november dit jaar, zal worden aangegrepen om statuten om te vormen naar de laatste inzichten.

#### **3.3.1. Heldere en inzichtelijke periodieke rapportages op geaggregeerd niveau en per activiteit.**

Een goed samenspel tussen de bij de onderneming betrokken organen en instanties is alleen mogelijk wanneer geen informatiemonopolie bestaat bij de onderneming. Transparantie is het sleutelbegrip.

**3.3.1.1. Halfjaarlijkse interne rapportages aan de aandeelhouders.** Met vertegenwoordigers (beleidsmedewerkers) van de aandeelhouders is in juli overleg gevoerd over de formats van rapportages over de kernactiviteit ('Drinkwater', 'WMD') en de andere activiteiten ('Ander Water', 'Noordwater'). Daarbij wordt zo veel mogelijk aangesloten op de benchmark onderzoeken en -rapportages die in de sector worden uitgevoerd. In september 2016 zal dat geformaliseerd de aandeelhouders worden voorgelegd, met als oogmerk de vastlegging daarvan in de corporate



governance herziening van november 2016 . De formats zullen jaarlijks worden geëvalueerd en zo nodig naar aanleiding daarvan worden bijgesteld.

**3.3.1.2. Jaarlijkse benchmark rapportages.** De jaarlijkse sector benchmark rapportages (smalle benchmark, vooral financieel) worden de RvC en de AvA ter beschikking gesteld op het moment van publicatie. Driejaarlijks vindt een breed benchmark onderzoek plaats. Wij stellen voor ook die rapportages ter beschikking te stellen aan de RvC en AvA, en tevens de gelegenheid te bieden tijdens een AvA de betreffende onderzoekers hierop te bevragen. Ook dit zou in de november herziening kunnen worden meegenomen.

**3.3.1.3. Transparantere jaarrekeningen.** We moeten constateren dat de jaarrekeningen tot dusverre onvoldoende zicht en transparantie hebben geboden, m.n. waar het de niet-wettelijke activiteiten betreft. De juridische ordening in een veelheid aan vennootschappen was daar debet aan. Opschoning van het laatste is in gang gezet, met een grotere transparantie van de jaarrekeningen wordt eveneens een aanvang gemaakt, de terugkoppeling van de aandeelhouders is daarbij essentieel.

**3.3.2.1. Pro-actief informeren RvC.** Het spreekt voor zich dat de directie de taak heeft de RvC ruimhartig en pro-actief te informeren (brengplicht) omtrent alle relevante onderwerpen de onderneming betreffende. Die verplichting heeft ook in het verleden bestaan, nochtans moet worden geconstateerd dat daar niet altijd aan is voldaan. Om de kans op verzaking te minimaliseren vormt de RvC commissies en heeft hij periodiek ook rechtstreeks toegang tot OR en MT-leden. (zie 3.2.1.3.- 3.2.1.5)

**3.3.2.2. Inspelen op informatiebehoefte toezichthouders ILT en ACM.** De Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) houdt toezicht op de naleving van de Drinkwaterwet, het Drinkwaterbesluit en de Drinkwaterregeling, inclusief de totstandkoming van de drinkwatertarieven. De autoriteit Consument & Markt (ACM) heeft daarbij een adviserende taak, de ILT is gehouden bij de uitoefening van het toezicht op de tarieven advies te vragen aan ACM. ACM heeft voor wat WMD betreft (wij stonden daar in de sector bepaald niet alleen overigens) geconstateerd dat we onvoldoende transparant zijn, met name waar het betreft de scheiding van kosten voor drinkwater- en niet- drinkwatertarieven, de relatie tussen kosten en tarieven, het meten van kostenefficiëntie en het betrekken van de efficiëntieverbetering in de tarieven. Vanuit onze missie en visie dient voort te vloeien dat WMD voldoende transparantie betracht om de toezichthouders zoals ILT en ACM in staat te stellen de hen wettelijk opgedragen taak goed uit te voeren. Dat betekent onder meer dat we ons kostprijsmodel dienen op te stellen op een wijze die voldoet aan de door de toezichthouders daaraan gestelde eisen. Wij zullen trachten nog dit jaar, vóór 1 januari 2017 de administratieve inrichting daarop aan te passen, mocht dit op onderdelen niet lukken dan is de uiterste datum 1 januari 2018.

**3.3.3.1. Samenstelling RvC en wijze van voordracht commissarissen.** De aanbevelingen van de commissie de Boer met betrekking tot de profielen van de leden van de Raad van Commissarissen (gericht op voldoende specifieke deskundigheid) en de beëindiging van de verwevenheid met de Drentse bestuurlijke samenleving heeft geresulteerd in een desbetreffend voorstel aan de Raad van Commissarissen. In dat voorstel werd ook de wijze van voordracht aangepast. Dat voorstel is door de RvC geaccordeerd in zijn vergadering van 4 mei II. en zal deel uitmaken van het voorstel voor de algehele governance herziening van november aanstaande;

**3.3.3.2. Directiestatuut, reglementen Raad van Commissarissen, Auditcommissie, en de Klokkeluidersregeling.** Deze bestaande documenten zullen worden meegenomen in de voor november 2016 voorziene algehele governance herziening;

**3.3.3.3. Treasury statuut.** Gelet op de voor aandeelhouders verrassende resultaatsgevolgen van het met Fortis bank overeengekomen derivatencontract lijkt het wenselijk nadere afspraken en richtlijnen

vast te stellen voor de treasury activiteiten. Daartoe zal een nieuw (en niet al te uitgebreid) treasury statuut worden opgesteld dat eveneens bij de algehele governance herziening in november 2016 zal worden meegenomen.

**3.4. Uitwerking goed intern samenspel binnen en tussen directie, Raad van Commissarissen en Algemene Vergadering van Aandeelhouders.** Veel belangrijke aspecten hierbij zijn onder de vorige paragrafen al geadresseerd. Het enige aspect dat wellicht nog verdere aandacht verdient wordt gevormd door de door de Commissie de Boer gemaakte opmerkingen rond de bestaande aandelenverhouding en het daarmee verbonden stemrecht. We merken op dat voor wat WMD betreft (de kernactiviteiten) er niet veel aanleiding lijkt te zijn hier majeure wijzigingen te overwegen. Het verlicht structuurregime is nu eenmaal een gegeven en de daadwerkelijke aandeelhouderinvloed is hier beperkt. Anders ligt het bij de niet-wettelijke activiteiten (Ander Water). Vooralsnog gaan we er van uit dat de voorgestelde aandeelhouder involvering bij het investering gating proces, waarbij de focus ligt bij de gemeente en omringende gemeenten waar de beoogde activiteit fysiek plaats gaat vinden, voldoende invulling geeft aan de gevraagde vergroting van de invloed. Wij zullen dat in september nader toetsen.

Mocht die veronderstelling niet juist zijn dan zal dat resulteren in voorstellen die nog vóór de voorstellen voor de november herziening van de governance zullen worden ingediend.

**3.4.1. Selectie nieuwe directeur.** Voor het samenspel tussen overwegend nieuwe RvC en de directie is de selectie van een nieuwe directeur uiteraard van groot belang. De RvC zal in de werkgeversfunctie de regie van het selectieproces van de nieuwe directeur voeren. Dat begint met een met alle betrokkenen (MT,OR) afgestemde profielschets, een extern assessment als aanvulling op indrukken in het selectieproces opgedaan en eindigt met het beoordelen of de kandidaat ook past in en bij de nagestreefde cultuur van WMD. Het MT zal vanaf september (na de geplande heisessie) een zelfassessment opstellen waar de onderlinge samenwerking en de onderscheiden management stijlen aan de orde komen. Vervolgens zal een eerste input voor een profielschets wordt opgesteld die vóór de jaarultimo 2016 de RvC wordt aangeboden. Tussen MT en RvC zal vervolgens worden besproken hoe en wanneer de input van de OR zal worden gevraagd.

**3.4.2. Evaluatie als deel van de reguliere taken van de RvC.** Het is in toezichthoudend Nederland steeds meer praktijk om periodiek (bijvoorbeeld tweejaarlijks) het eigen functioneren te evalueren, veelal met behulp van externe expertise (externe procesbegeleider(s)). Het is wellicht een goed idee dit expliciet in het reglement van de Raad van Commissarissen op te nemen. Evaluatie van het samenspel RvC-directie en RvC-AvA maakt daar deel van uit.

**3.5. Uitwerking doelgerichtheid, doelmatigheid en behoorlijke contacten met klanten.** Het lerend en zelfreinigend vermogen waar onder 2.5 melding van werd gemaakt zal zich onder meer moeten uiten in de verbeterplannen die jaarlijks na ontvangst van de sector benchmark dienen te worden ingediend en de ranking van WMD binnen de sector. Het streven dient er continue op gericht te zijn tot de efficiëntste bedrijven in de sector te behoren. Het gaat hier vooral om continue en incrementele aanpassing. Veel daarvan zal in afstemming en samenwerking met Waterbedrijf Groningen worden gerealiseerd. WMD zal hierop voor alle stakeholders aanspreekbaar dienen te zijn.



## Investeringsplan 2017 (concept)

*Ter informatie t.b.v. informele RvC vergadering 1 augustus 2016*

Over de investeringen voor de rest van 2016 heeft u recent een update ontvangen. U heeft toestemming gegeven voor een verhoging van het budget voor het project Zeijerveen en bouwkundig onderhoud van in totaal 1,2 M€ en uitstel van 2,2 M€ naar 2017.

Ondertussen is, vanwege de financiële situatie van WMD en de gesprekken met banken over het voorzetten van het huidige leningenniveau, duidelijk geworden dat het wenselijk is het investeringsniveau voor de komende jaren terug te brengen tot het niveau van de operationele cashflow, die ca. 13 M€ per jaar zal bedragen. Deze aanpassing is gedaan en in de Excel bijlage ziet u de nu geplande investeringen en de vergelijking met het vorige IP.

Voor het lopende jaar 2016 is een vermindering mogelijk door de [transportleiding Kruidhaars – Zwinderen](#) uit te stellen (dit betekent langer gebruik maken van de reinwaterberging en opjager Zwinderen), het [lichtplan watertoren Assen](#) niet uit te voeren en de [engineering Zeijerveen](#) uit te stellen. In totaal een vermindering van 0,7 M€.

In het concept investeringsplan 2017, waarin we 10 jaar vooruit kijken, is daarmee rekening gehouden. Er is een aantal aanpassingen gedaan:

1. Het [project Zeijerveen](#) wordt gedeeltelijk uitgesteld. Dat wil zeggen dat we wel de transportleiding van Zeijerveen naar het productiestation aan de Lonerstraat in Assen aanleggen, die komende maand op de rol staat, maar vooralsnog niet de zuivering zullen uitbreiden. Dit betekent afdoppen van de transportleiding na aanleg of toch in gebruik nemen en met een minimaal debiet (nodig voor verversing van de leiding) over de huidige zuivering laten meelopen. Dit is een voor de watervoorziening op dit moment een verantwoorde oplossing. Dit levert een vermindering van de investering met 2,6 M€.
2. Het [vervangingsplan AC en GIJ](#) wordt voor de komende drie jaren getemporeerd en in de jaren 2017 t/m 2019 op een niveau van 8,5 M€ per jaar gehouden, waar het in het vorig IP nog zou groeien naar 12,5 M€ in 2019. Na die periode pakken we de versnelling op. Een vermindering van de investeringen met in totaal 8 M€.
3. Het [renoveren van productiestation Beilen](#) (1,5 M€) en de aanleg van de [transportleiding tussen Annen en Gieten](#) (0,5 M€) worden met twee jaren uitgesteld, start in 2019.
4. Tenslotte zijn een aantal zaken die minder nodig zijn uitgesteld, zoals reservering voor aankoop gronden in wingebied, vervanging deel van het wagen- en machinepark, vervanging meubilair en het verbouwen van de locatie aan de Fokkerstraat. Vermindering van ca. 0,8 M€.

In totaal betekent dit een vermindering van de investeringen met ca. 14 M€ over de jaren 2016 t/m 2019.

Dienen zich nieuwe investeringen aan – zoals de mogelijkheid engros te gaan leveren aan Vitens en/of Waterbedrijf Groningen of energieprojecten in Drenthe binnen E-Qua – dan zullen deze apart, voorzien van een business case, aan u worden voorgelegd. In het huidig Investeringsplan 2017 (zie hierna) is hier geen rekening mee gehouden.

# Tussenstand evaluatie proces jaarrekening 2014

Dick de Waard  
29 augustus 2016

## Inhoud

- Opdracht
- Normenkader
- Interviews en besprekingen
- Dossieranalyse
- Evaluatie
- Beantwoording onderzoeksvragen
- Voorlopige 'eind' conclusie

# Opdracht

DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

3

Een evaluatie  
van...

# A

Het proces van de controle van de jaarrekening WMD 2014 van het moment van vaststelling van het controleprotocol (zoals destijds besproken in een vergadering van de AC) tot en met het verslag van de accountant en de vaststelling van de jaarrekening door de AvA.

DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

4

Een evaluatie  
van...

**B**

De verschillen van inzicht inzake de inhoud van het jaarverslag en de jaarrekening tussen verantwoordelijke vertegenwoordigers van WMD en PwC.

DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

5

Een evaluatie  
van...

**C**

De verschillen van inzicht inzake transparantie en beschikbaarheid van informatie ten behoeve van de controlewerkzaamheden, in het bijzonder in verband met de *'Indonesische dossiers'*.

DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

6

Een evaluatie  
van...

D

De relationele aspecten gekoppeld  
aan het uitvoeren van genoemde  
werkzaamheden.

Een evaluatie  
van...

E

De rol van de RvC (in het bijzonder van de AC en  
van de voorzitter van de RvC) in het kader van de  
goedkeuring van de jaarrekening door de RvC en  
de voorbereiding van de vaststelling door de AvA,  
mede in relatie tot de ontstane verschillen van  
inzicht en de vertrouwensbreuk tussen  
vertegenwoordigers van WMD en de  
controlerend accountant.

## Beperkingen in het onderzoek

- Evaluatie proces totstandkoming jaarrekening 2014
  - Jaarrekening 2014 is nog niet afgerond
- Interviews
  - Beperkt aantal functionarissen geïnterviewd
  - Geen hoor en wederhoor
  - Geen persoonsgericht onderzoek
- Waarnemingen en bevindingen
  - Diverse besprekingen
  - Beperkte dossieranalyse
  - Vatbaar voor eigen interpretatie

## Normenkader

Wet- en regelgeving jaarverslaggeving

Codes

Reglementen en statuten

Regelgeving accountants

Conclusie

## Normenkader

### Jaarverslaggeving

Codes

Reglementen en statuten

Regelgeving accountants

Conclusie

- Burgerlijk Wetboek 2
  - Inhoud van de jaarrekening
  - Inhoud van het jaarverslag
  - Accountantscontrole
- Termijnen voor opstellen
- Termijnen voor openbaarmaking
- Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving

## Normenkader

Jaarverslaggeving

### Codes

Reglementen en statuten

Regelgeving accountants

Conclusie

### Corporate Governance (Goed Bestuur)

- Raad van Bestuur
- Raad van Commissarissen
- Algemene Vergadering van Aandeelhouders
- Accountant

## Normenkader

Jaarverslaggeving

### Codes

Reglementen en statuten

Regelgeving accountants

Conclusie

## Raad van Bestuur

Belangrijkste aspecten van de rol van de RvB

- Verantwoordelijkheid voor alles binnen en namens de onderneming
- Opmaken van de jaarrekening/het jaarverslag

## Normenkader

Jaarverslaggeving

### Codes

Reglementen en statuten

Regelgeving accountants

Conclusie

## Raad van Commissarissen

Belangrijkste aspecten van de rol van de RvC

- Toezicht op de handel en wandel van de bestuurder
- Goedkeuring strategie
- Tijdige verslaggeving
- Naleving van wet- en regelgeving
- Actief informatie zoeken



## Normenkader

Jaarverslaggeving

### Codes

Reglementen en statuten

Regelgeving accountants

Conclusie

## Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Belangrijkste aspecten van de rol van de AvA

- Aanwezigheid in de vergadering
- Vragen stellen en uitoefenen stemrecht

## Normenkader

Jaarverslaggeving

### Codes

Reglementen en statuten

Regelgeving accountants

Conclusie

## Accountant

Belangrijkste aspecten van de rol van de accountant

- Wettelijke controle
- Communicatie met het orgaan belast met governance
- Communicatie via de controleverklaring

## Normenkader

Jaarverslaggeving

Codes

**Reglementen en statuten**

Regelgeving accountants

Conclusie

- De statuten van de vennootschap
- Directiestatuut
- Reglement Raad van Commissarissen
- Reglement Audit Commissie
- Presentatie 18 september 2015

DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

17

## Normenkader

Jaarverslaggeving

Codes

Reglementen en statuten

**Regelgeving accountants**

Conclusie

- Verordening Gedrags- en Beroepsregels Accountants (VGBA)
- Verordening inzake Onafhankelijkheid (ViO)
- Handleiding Regelgeving Accountancy (HRA)
- Zorgplicht
- Bedreigingen

DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

18

## Normenkader

Jaarverslaggeving

Codes

Reglementen en statuten

Regelgeving accountants

**Conclusie**

- De raad van bestuur
  - Totale verantwoordelijkheid en infomeren
- De raad van commissarissen
  - Toezicht en informatie verzamelen
- De aandeelhouders
  - Kritische vragen - aanwezigheid
- De accountant
  - Luis in de pels, zorgplicht en onafhankelijkheid

## Interviews en besprekingen

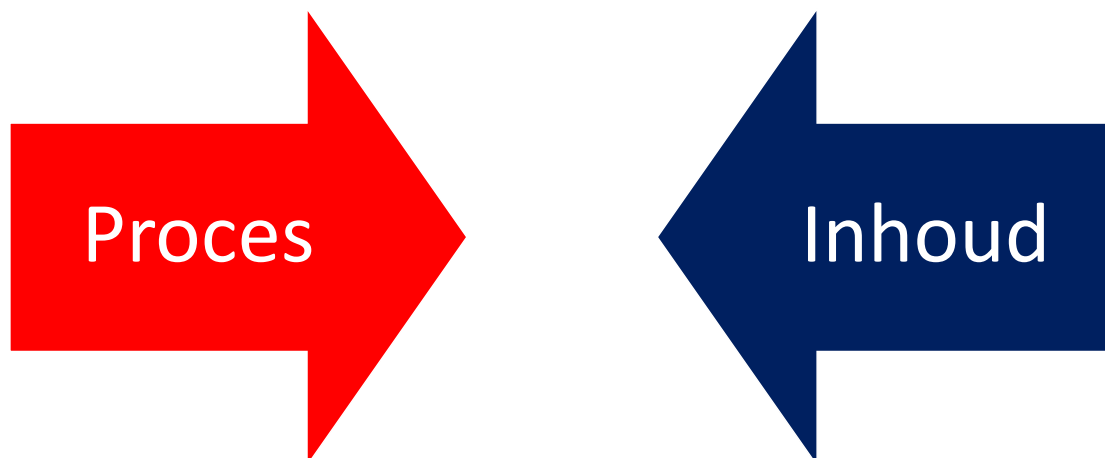
## Overzicht

- PwC
  - Harm Jan Kruisman – externe accountant
  - Richard Goldstein – counseling partner
- WMD
  - Karst Hoogsteen – bestuurder
  - Theo Terpstra – financieel manager
  - Geert Jansen – voorzitter raad van commissarissen
  - Sjoerd Kremer – ‘gedelegeerd commissaris’- voormalig voorzitter audit commissie
  - Peter Glasbeek – interim bestuurder

DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

21

## Bevindingen interviews en besprekingen



DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

22

## Bevindingen interviews en besprekingen

### Proces

- Wisseling partner PwC
- Gebrekkige communicatie
- Argwaan jegens de accountant...
- ...resulteert in argwaan jegens het management...
- ...of andersom
- Mei 2015:
  - Controle nutsbedrijf gereed
  - Vragen Indonesië dossier
- Transparantie jegens de accountant
- Intimidatie

### Inhoud

- Relatie WMD – SWOI
- Indicaties stopzetting Indonesië activiteiten
- Achterblijvende rendementen participaties
- Achterblijvende aflossingen leningen
- Derivaten in financieringscontracten
- Rapport Commissie De Boer

## Dossieranalyse

Eerste indruk

Diverse bevindingen

## Dossieranalyse

### Eerste indruk

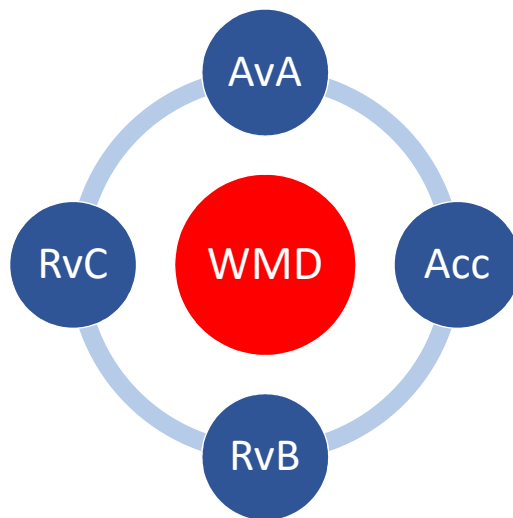
Diverse bevindingen

Rol van de RvB

Rol van de RvC

Rol van de AvA

Rol van de accountant



DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

25

## Dossieranalyse

### Eerste indruk

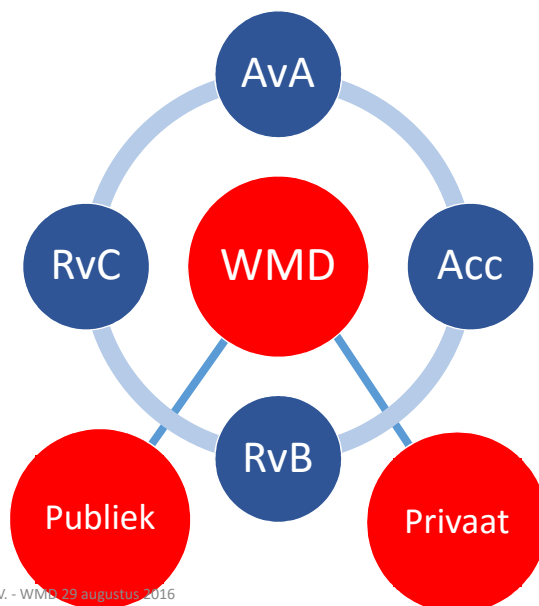
Diverse bevindingen

Rol van de RvB

Rol van de RvC

Rol van de AvA

Rol van de accountant



DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

26

## Dossieranalyse

### Eerste indruk

Diverse bevindingen

Rol van de RvB

Rol van de RvC

Rol van de AvA

Rol van de accountant

### Situatie anno 2015

- Optische stabiliteit
- Overheids-NV met wisselende personen in de rol van aandeelhouder en commissaris
- Introductie van 'buitenstaanders' in de raad van commissarissen
- Wisseling van accountantsorganisatie – PwC al jaren de accountant
- Wisseling externe accountant bij PwC
- Deelnemingen in Indonesië
- Andere niet-publieke activiteiten

DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

27

## Dossieranalyse

### Eerste indruk

Diverse bevindingen

Rol van de RvB

Rol van de RvC

Rol van de AvA

Rol van de accountant

### Situatie anno 2015

- Onduidelijkheid bij RvC en AvA ten aanzien van de deelnemingen/niet-publieke activiteiten
- Jaarrekening conform de wet geeft weinig inzicht
- Directeur heeft alles 'onder controle'
- Weinig 'tegenspraak' in de leiding
- Vragen naar aanleiding van Rapport De Boer
- RvC deelt in de irritatie ten aanzien van de accountant

DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

28

## Dossieranalyse

Eerste indruk

**Diverse bevindingen**

Rol van de RvB

Rol van de RvC

Rol van de AvA

Rol van de accountant

Situatie anno 2015

- Onduidelijkheid rol van de aandeelhouders
- Rapport De Boer verschillend ontvangen
- Kennis management WMD van jaarverslaggevingsvoorschriften niet optimaal

## Dossieranalyse

Eerste indruk

Diverse bevindingen

**Rol van de RvB**

Rol van de RvC

Rol van de AvA

Rol van de accountant

- Doelstelling van de vennootschap
- Openheid naar:
  - De AvA
  - De RvC
  - De accountant
- Organiseren tegenspraak

Transparantie  
is een  
beleving



## Dossieranalyse

Eerste indruk

Diverse bevindingen

Rol van de RvB

**Rol van de RvC**

Rol van de AvA

Rol van de accountant

- Doelstelling van de vennootschap
- Vragen stellen
- De notulen maar 1 keer per jaar over Indonesië
- De opdrachtgever van de accountant
- Ook toezicht op de deelnemingen
- Aanwezigheid in vergaderingen op orde

DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

31

## Dossieranalyse

Eerste indruk

Diverse bevindingen

Rol van de RvB

Rol van de RvC

**Rol van de AvA**

Rol van de accountant

- Recht om vragen te stellen
- Onderscheid van de publieke taken van WMD en de private zaken
- Inzet van de beleidsambtenaren is een goede stap
- Mandaat naar de RvB
- Elke gemeente heeft een minderheidsbelang
- Ook de AvA moet luisteren naar de accountant (ultieme opdrachtgever)

DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

32

## Dossieranalyse

Eerste indruk

Diverse bevindingen

Rol van de RvB

Rol van de RvC

Rol van de AvA

**Rol van de accountant**

- Basis attitude:
  - Professioneel Kritische Instelling
  - Zeg wat je Ziet
- Over kritische opmerkingen wordt goed nagedacht
- Waarom escaleert dit complex aan vraagstukken anno 2015?
- In een situatie van (gepercipieerde) intimidatie moet de accountant zijn werkzaamheden stoppen

DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

33

## Dossieranalyse

Eerste indruk

Diverse bevindingen

Rol van de RvB

Rol van de RvC

Rol van de AvA

**Rol van de accountant**

- Als deelnemingen geen geld genereren maar absorberen...
- Als leningen niet worden afgelost en rente niet wordt betaald...
- Als debiteuren blijven 'openstaan'...
- Als wordt geïnvesteerd zonder rendementsberekeningen...
- Als een significante rol wordt vervuld in het bestuur van een andere stichting....

DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

34

## Dossieranalyse

Eerste indruk

Diverse bevindingen

Rol van de RvB

Rol van de RvC

Rol van de AvA

**Rol van de accountant**

- Als uitgaven worden gedaan die niet voldoende zijn onderbouwd...
- Als indicaties bestaan dat een stichting zichzelf wil opheffen...
- En een vordering bestaat jegens die stichting of een voorwaardelijke verplichting...
- Als een leningscontract derivaten bevat en de wettelijke voorschriften wijzigen...
- Als een bestuurder weigert informatie te geven...
- Enzovoort...

DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

35

## Dossieranalyse

Eerste indruk

Diverse bevindingen

Rol van de RvB

Rol van de RvC

Rol van de AvA

**Rol van de accountant**

- ...dan moet de accountant zijn Professioneel Kritische Instelling etaleren
- ...dan moet de accountant doorvragen
- ...dan moet de accountant Zeggen wat hij Ziet

RvB stelt de jaarrekening op conform de norm  
Accountants toetst de jaarrekening aan de norm

DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

36

# Evaluatie

DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

37

## Overzicht

- Dat ik bij de dossieranalyse zaken noem ten aanzien van de rollenverdeling, betekent dat die (deels) niet bestonden of (deels) niet werden nageleefd
- Wie het eerste kwaad wordt, heeft ongelijk
- Initiële discussie over het proces in plaats van de inhoud
- Alles in een onderneming raakt uiteindelijk 'de portemonnee'
  - Verantwoording afleggen
  - Raakt de jaarrekening
  - Binnen de scope van de accountantscontrole
  - De accountant mag èn moet 'alles' weten

DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

38

# Beantwoording onderzoeksvragen

DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

39

Het proces van de controle van de jaarrekening WMD 2014 van het moment van vaststelling van het controleprotocol (zoals destijds besproken in een vergadering van de audit commissie) tot en met het verslag van de accountant en de vaststelling van de jaarrekening door de aandeelhoudersvergadering.

# A

- **Indicatie van de accountant in de vergadering van mei 2015 onderschat**
- **Vragen van de accountant niet direct afdoende beantwoord**
- **Communicatie van beide zijden niet adequaat**
- **Raad van Commissarissen laat geïnformeerd**

DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

40

De verschillen van inzicht inzake de inhoud van het jaarverslag en de jaarrekening tussen verantwoordelijke vertegenwoordigers van WMD en PwC.

# B

- De accountant stelde terechte vragen
- Vraag blijft: waarom nu pas?

DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

41

De verschillen van inzicht inzake transparantie en beschikbaarheid van informatie ten behoeve van de controlewerkzaamheden, in het bijzonder in verband met de *'Indonesische dossiers'*.

# C

- De Raad van Bestuur moet de accountant informeren:
  - De Raad van Bestuur moet zelf inzien welke informatie relevant is
  - De accountant moet om informatie vragen
  - Als de accountant om informatie vraagt, moet hem de gevraagde informatie worden verstrekt

DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

42

De relationele aspecten gekoppeld aan het uitvoeren van genoemde werkzaamheden.

# D

- Veel communicatie via de e-mail
- Wisselende teamsamenstelling bij PwC (perceptie WMD)
- Tegenstrijdige informatie uit het management (perceptie PwC)
- Persoonlijke relatie tussen bestuurder en accountant
- Onvoldoende tegenspraak in de leiding van WMD

DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

43

De rol van de raad van commissarissen (in het bijzonder van de audit commissie en van de voorzitter van de raad van commissarissen) in het kader van de goedkeuring van de jaarrekening door de raad van commissarissen en de voorbereiding van de vaststelling door de aandeelhoudersvergadering, mede in relatie tot de ontstane verschillen van inzicht en de vertrouwensbreuk tussen vertegenwoordigers van WMD en de controlerend accountant.

# E

- Raad van Commissarissen initieel 'in het spoor van' de bestuurder ten aanzien van het functioneren van de accountant
- Raad van Commissarissen lijkt laat geïnformeerd – het 'spel was al op de wagen'
- Jaarrekening 2014 nog niet vastgesteld

DAW 2.0 B.V. - WMD 29 augustus 2016

44

## Voorlopige 'eind' conclusie

- Het proces vertroebelde het zicht op de inhoud
- Oprechte pogingen om het tij te keren
- Bij de discussie over de inhoud stond de raad van commissarissen op achterstand