



## Statenfractie Drenthe

Aan:

Leden van de Statencommissie  
Bestuur, Financiën en Economie

Assen, 23 juni 2005

Onderwerp: Publieke verantwoording Waterleidingmaatschappij Drenthe (WMD)

In het najaar van 2004 heeft de CDA-fractie schriftelijke vragen gesteld aan het college van GS van de provincie Drenthe over de financiële deelname van de Waterleidingmaatschappij Drenthe (WMD) in externe samenwerkingsverbanden. Het gaat daarbij om ondernemingen waarvan de WMD aandeelhouder is, bijvoorbeeld de golfclub in Assen, de drinkwaterbedrijven in Indonesië en het bedrijf Intaquin, dat op St. Maarten actief is.

Naar aanleiding van de beantwoording van deze vragen zijn door de CDA-fractie vervolgens gesprekken gevoerd met de directie van de WMD, zijn de jaarverslagen van de WMD geraadpleegd en zijn de uitkomsten van de benchmark bestudeerd. Hieruit is gebleken dat de WMD naast het leveren van drinkwater in haar verzorgingsgebied een aantal (maatschappelijke) ondernemingen heeft opgezet en deelneemt in ondernemingen die niet direct gericht zijn op de primaire taak van drinkwaterlevering in Drenthe. Het gaat daarbij om een groot aantal deelnemingen.

De CDA-fractie heeft zich de vraag gesteld of het wenselijk is dat de WMD deze activiteiten uitvoert. Feitelijk gaat het om de verantwoordingsvraag. Tenslotte zijn het de aandeelhouders van de WMD, de besturen van de provincie en de gemeenten, die richting de burger verantwoording moeten afleggen. De zorg van de politieke vertegenwoordiger is dat de burger niet te veel betaalt voor haar drinkwater en dat er niet te veel risico's worden genomen waardoor op termijn, als het evt. misloopt met de onderneming, de kosten hoog oplopen en voor rekening van de burger komen.

Het toezicht op ondernemen binnen een monopoliepositie, zoals de WMD die heeft, is bestuurlijk gezien een gevoelige zaak. Het drinkwaterbedrijf staat als NV, en daarmee juridisch gezien als een private partij, wat verder af van de politiek bestuurlijke invloed. De overheid is aandeelhouder van de WMD: de provincie voor 50% en de deelnemende gemeenten voor de andere 50%. De directie van de WMD legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen en aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De provincie en de gemeenten zijn toezichthouder én medeverantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen de WMD. Daarom blijft het belangrijk dat de algemene besturen van provincie en gemeenten goed op de hoogte zijn en wel geïnformeerd kaders kunnen stellen, kunnen controleren en verantwoording aan de burger kunnen afleggen.

De CDA-fractie acht het van belang om de politieke vraag van de publieke verantwoording te stellen, mede omdat momenteel de discussie over maatschappelijk ondernemen sterk speelt en met name over de rol van het (onafhankelijk) toezicht hierop.

Om de vraag "Is het wenselijk dat de WMD deze activiteiten uitvoert?" te kunnen beantwoorden is door het CDA aan InnoTrust gevraagd om nadere informatie te verzamelen over de binnen- en buitenlandse activiteiten (ondernemingen) van de WMD, om de verzamelde informatie samen te vatten en in beeld te brengen welke ondernemingen er precies zijn. Bovendien is gevraagd te omschrijven aan welke regels de WMD moet voldoen ten aanzien van deze ondernemingen, welke doelstellingen deze ondernemingen nastreven en met welke ondernemingsrisico's deze bedrijven te maken kunnen krijgen. InnoTrust heeft deze informatie neergelegd in het bijgevoegde rapport: "Het

ondernemende waterleidingbedrijf". Daarin wordt onder meer ingegaan op de publieke verantwoordelijkheid voor ondernemingsrisico's.

Het rapport komt tot een aantal bevindingen, die samengevat neerkomen op het volgende:

- Het financiële belang van de deelnemingen is ca. 5 tot 10% van het balanstotaal (= eigen vermogen plus schulden). Het negatief eigen vermogen van de geconsolideerde deelnemingen van € 1.561 miljoen euro (eind 2003) is ongeveer 5% van het totale groepsvermogen en alle deelnemingen samen hebben een schuld van € 8.700.000 bij de WMD (einde 2003). Het financiële belang van de drinkwater gebonden activiteiten is vele malen groter dan de activiteiten in de deelnemingen. Desalniettemin is het financieel belang van de deelnemingen substantieel en verdienen deze daarmee de nodige aandacht van de toezichhouders.
- NoordWater, haar 100% dochters, NorthWater en Intaquin zijn geen ondernemingen die op eigen kracht kunnen draaien. Negatieve balansen, een negatief eigen vermogen en hoge schulden leiden ertoe dat een bank geen lening aan deze bedrijven zal verstrekken zonder dat het moederbedrijf (WMD) garant staat. Bovendien zijn de schulden toegenomen en is het negatieve vermogen nog negatiever geworden (2002-2003). Zowel in 2002, 2003 als in 2004 hebben de gezamenlijke deelnemingen verlies geleden.
- Op basis van alleen de begrotingen en jaarrekeningen is nauwelijks inzicht te verkrijgen in de ontwikkelingen in de afgelopen jaren bij de individuele deelnemingen. De transparantie is beperkt.
- De Nederlandse waterleidingbedrijven hebben een vrijwillige Benchmark ingevoerd, waaraan de WMD meedoet. De Benchmark is een goed instrument om drinkwater gerelateerde activiteiten van de waterleidingbedrijven onderling te vergelijken. Echter, de kosten en baten van activiteiten die niet gerelateerd zijn aan de levering van drinkwater in Drenthe, waaronder de activiteiten die in de deelnemingen van de WMD plaatsvinden, worden niet in de Benchmark opgenomen. Hiermee ontbreekt de rol van de Benchmark als prestatieprikkel voor de deelnemingen. Dit betekent dat hier een zwaardere rol en verantwoordelijkheid is weggelegd voor de toezichhouders.

Naar aanleiding van de bevindingen in het rapport komt de CDA-fractie tot de volgende aanbevelingen:

- 1. In het belang van een goede publieke verantwoording is een meer toegankelijke rapportage aan de leden van provinciale staten en gemeenteraden gewenst. Het jaarverslag moet "corporate governance-proof" zijn. Daarbij is het van belang is dat de WMD via de Raad van Commissarissen naar de bestuurders in de Staten en de gemeenteraden verantwoording aflegt o.m. met behulp van het belangrijke bedrijfsvergelijkend onderzoek (Benchmark).**
- 2. In de Raad van Commissarissen moeten voldoende onafhankelijke leden zitting nemen, die in staat zijn om de ondernemingsactiviteiten van de WMD in binnen- en buitenland te beoordelen.**
- 3. De WMD moet zeer terughoudend zijn bij het aangaan van nieuwe externe samenwerkingsverbanden of initiatieven daartoe om niet verder af te raken van haar kerntaak nl. de inwoners van Drenthe voorzien van goed drinkwater tegen maatschappelijk verantwoorde kosten.**
- 4. De jaarlijkse vaststelling van de drinkwaterprijs voor de Drentse consument mag maar in beperkte mate worden beïnvloed door de risico's van deelname aan bedrijven, die geen directe bijdrage leveren aan de kerntaak van de WMD.**

De CDA-fractie nodigt de andere fracties uit deze aanbevelingen te steunen, deze ter kennis te brengen van het college van GS met het verzoek om een reactie.

Namens de CDA-fractie,  
Harm Holman, fractievoorzitter.



## Het ondernemende waterleidingbedrijf

Opgesteld in opdracht van de CDA-fractie van de Provinciale Staten Drenthe en uitgevoerd door:



**contact:**

drs M.R.B. van Dillen MBA

T: 020 4196513

E: [innotrust@planet.nl](mailto:innotrust@planet.nl)

## Samenvatting

De Drentse politiek in het algemeen tevreden over de WMD, de activiteiten die zij ontplooit en de maatschappelijke verantwoordelijkheid die zij neemt, en steunt de WMD in brede zin. Toch is het de moeite waard om de vraag van de publieke verantwoording te stellen. Mede omdat momenteel de discussie over maatschappelijk ondernemen sterk speelt, en met name de rol van het (onafhankelijk) toezicht hierop.

Het onderhavige rapport is bedoeld om inzicht te krijgen in de binnen- en buitenlandse activiteiten (ondernemingen) van de WMD. Om de vraag “Is het wenselijk dat de WMD deze activiteiten uitvoert?” te kunnen beantwoorden, is door het CDA aan InnoTrust gevraagd om informatie te verzamelen over de ondernemingen van de WMD, de verzamelde informatie samen te vatten, en helder op te schrijven welke ondernemingen er precies zijn, welke activiteiten zij uitvoeren, hoe de financiële situatie is en met welke regels en maatschappelijke achtergronden de ondernemingen te maken hebben.

Naast het leveren van drinkwater in haar voorzieningsgebied in Drenthe heeft de WMD een aantal (maatschappelijke) ondernemingen opgezet, of neemt zij deel in ondernemingen, die niet direct gericht zijn op de taak van drinkwaterlevering in Drenthe. Het gaat hierbij om de volgende deelnemingen:

De geconsolideerde deelnemingen in 2003 zijn:	
NorthWater BV	
NoordWaterBV	
BètaWater BV	
GietWaterBV	
Anl'eau BV + 37% van VOF Anl'eau	
IndoWater BV + deelnemingen Tirta Drenthe , Tirta Sulawesi en Tirta Maluku	
De niet-geconsolideerde deelnemingen in 2003 zijn:	
Kiwa NV	
Aquanet BV	
Waterfonds Indonesië BV	
Reststoffenunie BV	
Intaquin BV	(deelneming van NorthWater BV)
Ad Fontes BV	(deelneming van BètaWater BV)
PT Dream Sukses Airindo	} ((in)directe deelnemingen van IndoWater BV)
PT Bitung	
PT Maluku Utara	
Inowa PT	

In de toelichting op de vennootschappelijke balans van de WMD (Jaarverslag 2003) is aangegeven dat tussen eind 2002 en eind 2003 de waarde van de groepsdeelnemingen is afgenomen met €191.000 tot een negatieve waarde van €1.561.000. Dit is ongeveer 5% van het groepsvermogen. Bovendien hebben alle deelnemingen tezamen in de jaren 2002, 2003 en 2004 verlies geleden.

De WMD had eind 2003 voor €8,7 miljoen aan vorderingen op deelnemingen uitstaan. Aan haar niet-geconsolideerde deelnemingen €1,8 miljoen, en €6,9 miljoen aan haar geconsolideerde deelnemingen. Dit betekent dat alle deelnemingen samen een schuld van 8,7 miljoen euro hebben bij de WMD (einde 2003). Dit is ongeveer 10% van het bedrag dat de WMD zélf weer aan langlopende leningen heeft.

Het lenen van geld is een activiteit waar risico's aan verbonden zijn. Banken zijn gespecialiseerd in het lenen van geld en het afwegen van risico's die daarbij horen. Het risico

voor de WMD is dat de leningen niet, of slechts gedeeltelijk, worden afgelost. Bovendien is de vraag welke zekerheden aan de WMD gesteld zijn ten aanzien van de leningen.

Bovendien heeft het kabinet begin 2004 gedragsregels opgesteld om oneerlijke concurrentie tussen private ondernemers en de ondernemende overheid te voorkomen. Deze regels worden opgenomen in de Mededingingswet. Eén van die regels is dat overheidsdiensten of –bedrijven hun ondernemingsactiviteiten niet meer mogen financieren met collectieve middelen. De vraag is of de WMD aan deze voorwaarden voldoet. Zo had de WMD eind 2003 een lening van €308.000,- uitstaan bij Intaquin BV. Intaquin opereert op de vrije markt en heeft concurrenten.

NoordWater, haar 100% dochters, NorthWater en Intaquin zijn geen ondernemingen die op eigen kracht kunnen draaien. Negatieve balansen, het negatieve eigen vermogen en de hoge schulden leiden ertoe dat een bank geen lening aan deze bedrijven zal verstrekken zonder dat het moederbedrijf (WMD) garant staat.

Het financiële belang van de deelnemingen is ca. 5 tot 10% van het balanstotaal (eigen vermogen + schulden = balanstotaal). Dit betekent dat de drinkwater gebonden activiteiten vele malen groter zijn dan de activiteiten in de deelnemingen. Desalniettemin is het financieel belang van de deelnemingen substantieel en verdienen de deelnemingen de nodige aandacht van de toezichthouders.

Het toezicht op de WMD is geregeld via de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De eigenaren van de WMD, provincie en gemeenten, zijn in de toezichthoudende organen vertegenwoordigd.

Omdat vraagsturing (het voldoen aan eisen van de klant via vraag en aanbod en het aanwezig zijn van een vrije keuze van leveranciers) bij een monopolist niet mogelijk is, kunnen *prestatieprikkels* gebruikt worden om klantgericht, doelmatig en efficiënt werken af te dwingen. De SER noemt als geschikte prestatieprikkels de Benchmark en een versterkt (onafhankelijk) toezicht.

De Nederlandse waterleidingbedrijven hebben een vrijwillige Benchmark ingevoerd, waaraan de WMD meedoet. De Benchmark is een goed instrument om drinkwater gerelateerde activiteiten van de waterleidingbedrijven onderling te vergelijken. Er wordt éénmaal in de drie jaar een brede Benchmark, en éénmaal per jaar een smalle Benchmark gehouden. De smalle Benchmark heeft alleen betrekking op financiële cijfers met het oog op verbetering van bedrijfsprocessen, en de brede Benchmark geeft daarnaast ook inzicht in de aspecten milieu, dienstverlening en waterkwaliteit. Van belang is dat de WMD via de Raad van Commissarissen naar de bestuurders in de Staten en de gemeenteraden verantwoording aflegt met behulp van dit zeer belangrijke bedrijfsvergelijkend onderzoek. De Benchmark moet dienen als een middel om de (politieke) discussie van bestuurders te voorzien van informatie en argumenten, daar waar het gaat om drinkwater gebonden activiteiten in Drenthe.

Echter, de kosten en baten van activiteiten die niet gerelateerd zijn aan de levering van drinkwater in Drenthe, waaronder de activiteiten die in de deelnemingen van de WMD plaatsvinden, worden niet in de Benchmark opgenomen. Hiermee ontbreekt de rol van de Benchmark als prestatieprikkel voor de deelnemingen. Dit betekent dat hier een zwaardere rol en verantwoordelijkheid is weggelegd voor de toezichthouders.

Ondernemen zit niet in de historie en de cultuur van de waterleidingbedrijven ingebakken. Het marktgericht denken is pas eind jaren negentig van de grond gekomen en de waterleidingbedrijven zetten hun eerste schreden op 'de markt'. Als naar de cijfers gekeken wordt van de bedrijven waarvan de WMD 100% aandeelhouder is, dan komt daar vanuit het oogpunt van ondernemerschap een niet zo rooskleurig beeld uit. Daarbij komt dat op basis van alleen de begrotingen en jaarrekeningen nauwelijks inzicht te verkrijgen is in de ontwikkelingen in de afgelopen jaren bij de individuele deelnemingen. De transparantie is dus beperkt.

Maar ontwikkelingen in het verleden zeggen niets over de toekomst. Voor de ontwikkelingen naar de toekomst toe is een businessplan per onderneming onontbeerlijk. Als je iets wilt zeggen over de toekomst van de deelnemingen, dan is het verstandig om te kijken naar de risico's die ondernemen met zich meebrengt en vragen hierover te stellen aan de WMD. In dat verband is het aan te bevelen dat in de Raad van Commissarissen meer onafhankelijke leden zitting nemen, die in staat zijn om ondernemingsactiviteiten van de WMD in binnen- en buitenland te beoordelen, en op deze wijze het (onafhankelijk) toezicht te versterken.

# Inhoud

<b><u>1. WAAROM DIT RAPPORT?</u></b>	<b>7</b>
<b><u>2. DE HISTORIE VAN ONDERNEMEN IN DE WATERSECTOR.</u></b>	<b>9</b>
<b><u>3. MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN EN DE BENCHMARK</u></b>	<b>11</b>
<b><u>3.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen.</u></b>	<b>11</b>
<b><u>3.2 De Benchmark</u></b>	<b>12</b>
<b><u>3.3 Buiten de Benchmark</u></b>	<b>13</b>
<b><u>4. REGELS VOOR ONDERNEMEN EN BESTUURLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID.</u></b>	<b>14</b>
<b><u>4.1 Oneerlijke concurrentie</u></b>	<b>14</b>
<b><u>4.2 Ondernemingsrisico's</u></b>	<b>14</b>
<b><u>4.3 Statuten van de WMD te Assen</u></b>	<b>16</b>
<b><u>5. DE DEELNEMINGEN VAN DE WMD</u></b>	<b>17</b>
<b><u>5.1 Schematisch overzicht</u></b>	<b>17</b>
<b><u>5.2 Activiteiten van de verschillende deelnemingen</u></b>	<b>20</b>
<b><u>5.3 Medewerkers in dienst van geconsolideerde deelnemingen</u></b>	<b>25</b>
<b><u>5.4 Financiën van de deelnemingen van de WMD</u></b>	<b>25</b>
<b><u>5.5 Toekomst van WMD bedrijven en toezicht hierop</u></b>	<b>30</b>
<b><u>6. BEVINDINGEN</u></b>	<b>33</b>



# 1. Waarom dit rapport?

Het CDA heeft in de Provinciale Staten van Drenthe opheldering gevraagd over de binnen- en buitenlandse activiteiten van de Waterleidingmaatschappij Drenthe (WMD). Het gaat hierbij om ondernemingen waarvan de WMD aandeelhouder is, bijvoorbeeld de golfclub Assen, drinkwaterbedrijven in Indonesië en het build-own-and-operate bedrijf Intaquin.

De WMD is opgericht om de inwoners van Drenthe van goed drinkwater te voorzien tegen maatschappelijk verantwoorde kosten, maar is financieel betrokken bij diverse ondernemingen die niet tot drinkwateractiviteiten in Drenthe gerekend kunnen worden. De politieke vraag die het CDA zich gesteld heeft is: “Is het wenselijk dat de WMD deze activiteiten uitvoert?”.

In feite draait de vraag van het CDA om verantwoording. Tenslotte zijn het de aandeelhouders van de WMD, de besturen van provincie en gemeenten, die richting de burger verantwoording moeten afleggen. De zorg van de politieke vertegenwoordiger is dat de burger niet te veel betaalt voor haar drinkwater en dat er niet te veel risico's worden genomen waardoor op termijn, als het misloopt met de onderneming, de kosten hoog oplopen en voor rekening van de burger komen.

Het toezicht op ondernemen binnen een monopoliepositie zoals de WMD die heeft, is bestuurlijk gezien een gevoelige zaak. Het drinkwaterbedrijf staat als NV, en daarmee juridisch gezien als een private partij, wat verder af van de politiek bestuurlijke invloed. De overheid is aandeelhouder van de WMD: de provincie voor 50% en de deelnemende gemeenten voor de andere 50%. De directie van de WMD legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen, welke functioneert als een Raad van Toezicht, en aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De provincie en de gemeenten zijn toezichthouder én medeverantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen de WMD. Daarom blijft het belangrijk dat de algemene besturen van provincie en gemeenten goed op de hoogte zijn en wel geïnformeerd kaders kunnen stellen, kunnen controleren en verantwoording aan de burger kunnen afleggen.

De Drentse politiek is in het algemeen tevreden over de WMD en de maatschappelijke verantwoordelijkheid die zij neemt, en steunt de WMD in brede zin. Toch is het de moeite waard om de vraag van de publieke verantwoording te stellen. Mede omdat momenteel de discussie over maatschappelijk ondernemen sterk speelt, en met name de rol van het (onafhankelijk) toezicht hierop.

Om de vraag “Is het wenselijk dat de WMD deze activiteiten uitvoert?” te kunnen beantwoorden is door het CDA aan InnoTrust gevraagd om informatie te verzamelen over de binnen- en buitenlandse activiteiten (ondernemingen) van de WMD, om de verzamelde informatie samen te vatten en helder op te schrijven welke ondernemingen er precies zijn. Bovendien is gevraagd te omschrijven aan welke regels de WMD moet voldoen ten aanzien van deze ondernemingen, welke doelstellingen deze ondernemingen nastreven en met welke ondernemingsrisico's deze bedrijven te maken kunnen krijgen.

Dit rapport is als volgt opgebouwd: In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op het ontstaan van ondernemen binnen de drinkwatersector. In de jaren negentig was er sprake van een mogelijke liberalisering van de drinkwatersector in Nederland. Om op privatisering te anticiperen, is ondernemen een belangrijk thema geworden en zijn vele drinkwaterbedrijven 'de markt' opgegaan.

De privatisering in de drinkwatersector is niet geëffectueerd omdat er binnen deze sector in Nederland geen sprake is van concurrentie. Om de waterleidingbedrijven toch tot efficiënt en doelmatig opereren te bewegen, is op initiatief van de bedrijfstak zelf de maatstafconcurrentie oftewel de Benchmark ingevoerd. Hierop zal in hoofdstuk 3 worden ingegaan. Daarnaast wordt in hoofdstuk 3 ingegaan op maatschappelijk verantwoord ondernemen omdat de WMD hierin actief is.

De rijksoverheid heeft regels opgesteld voor ondernemende overheden en ondernemende overheidsbedrijven. Dit om oneerlijke concurrentie ten opzichte van marktpartijen te voorkomen. Naast oneerlijke concurrentie wordt het gevaar voor de bestuurlijke continuïteit en betrouwbaarheid onderkend. De mogelijkheid bestaat dat door overheden niet-voorzienbare ondernemingsrisico's worden gelopen, welke tot problemen kunnen leiden. Op beide risico's wordt in hoofdstuk 4 ingegaan. Ook wordt in hoofdstuk 4 de 'speelruimte' beschreven zoals de statuten, de Raad van Commissarissen en de Algemene vergadering van Aandeelhouders deze aan de WMD hebben meegegeven.

In hoofdstuk 5 zal vervolgens een overzicht worden gegeven van alle ondernemingen waarin WMD participeert. Van de ondernemingen zal worden aangegeven welke doelstellingen ze nastreven. Er wordt een overzicht gegeven van het geld dat met de ondernemingen gemoeid is: geïnvesteerd kapitaal, leningen en de inzet van personeel voor de ondernemingen. Ook wordt ingegaan op risico's als politieke instabiliteit en marktconjunctuur, en wordt ingegaan op wat er gebeurt als een onderneming failliet gaat.

Voordat overgegaan wordt naar hoofdstuk 2, nog even kort iets over het 'principaal-agent' probleem. Dit is het probleem waarbij de opdrachtgever, de Raad van Commissarissen, de politiek en indirect de burger van Drenthe, een informatie- en kennisachterstand heeft ten opzichte van de uitvoerder, in dit geval de WMD. Dit probleem wordt met dit rapport niet opgelost. Dit rapport geeft echter wel een handvat om informatie aan de uitvoerder te vragen. Door de juiste vragen om informatie aan de WMD te stellen, wordt de transparantie verhoogd en kan de vraag "Is het wenselijk dat de WMD deze activiteiten uitvoert" beter worden beantwoord. Het gaat hierbij vooral om de activiteiten in relatie tot de (financiële) ondernemingsrisico's.

## 2. De historie van ondernemen in de watersector.

De deelnemingen van de WMD zijn niet uniek binnen de drinkwatersector. Om een beeld te krijgen van het breder kader waarbinnen ondernemingsactiviteiten in de watersector zijn ontstaan, is in dit hoofdstuk een korte historie opgenomen.

Rond 1900 bestonden er in Nederland 60 maatschappijen die de drinkwatervoorziening aan ca. 100 grotere gemeenten verzorgden. Van deze 60 maatschappijen waren er 39 in private handen (!) en 21 in publieke handen. Sommige gemeenten gaven licenties af aan particuliere ondernemingen en ander gemeenten zoals Rotterdam en Den Haag namen de drinkwatervoorziening zelf ter hand. Het eerste Nederlandse waterbedrijf werd in 1851 gesticht in Amsterdam met behulp van Brits investeringskapitaal en een geringe investering door rijke Amsterdamse burgers. Het duurde 10 jaar voordat het private Amsterdamse waterbedrijf winstgevend werd.

Door de Huisvestingswet en de Wet op de Volksgezondheid van 1901 werden woningen verplicht aangesloten op het drinkwaternet en werd de kwaliteit van het geleverde drinkwater van overheidswege gecontroleerd. Hierdoor kwam er een beweging op gang waarbij gemeenten de private drinkwaterbedrijven overnamen. Vanaf ca. 1920 waren vrijwel alle waterbedrijven in handen van de gemeenten of van samenwerkende gemeenten. Het laatste drinkwaterbedrijf van samenwerkende gemeenten werd in 1937 in Drenthe opgericht. Tussen 1980 en 1990 werden de meeste drinkwaterbedrijven omgezet in overheids NV's, waarbij de gemeenten en de provincies aandeelhouders werden. Alleen het Waterleidingbedrijf Amsterdam is heden ten dage in gemeentelijke handen. De aanleiding voor deze omzetting naar overheids NV's was om het interne besluitvormingsproces efficiënter te maken. De aandeelhouders kwamen door deze ontwikkeling, én door het feit dat de waterbedrijven door fusies steeds groter werden, verder van de bedrijfsvoering af te staan. Het grootste aantal drinkwaterbedrijven bestond in 1938: 231 in totaal. Door de Waterleidingwet van 1957, waarin fusies van waterbedrijven werden bevorderd, nam dit aantal af. In 1963 waren er nog 143 drinkwaterbedrijven en nu, in 2005, nog 12. Door de fusies en het ontstaan van overheids NV's is de bemoeienis van een individuele aandeelhouder met het bedrijf nog maar marginaal. Dit heeft er mede toe geleid dat er eind jaren negentig naar een andere organisatie van het eigendom is gekeken.

Tussen 1995 en 2000 brandde het liberaliseringsdebat binnen de watersector los. Het was in die jaren hét thema waar de aandacht op was gericht. Er zijn verschillende aanleidingen voor dit debat aan te wijzen: De privatisering van waterbedrijven in het Verenigd Koninkrijk in 1989, de paarse regering die in 1994 aan de macht kwam en het EU rapport over Competition. In dit rapport werd aangegeven dat de nutssectoren energie, afval, openbaar vervoer en telecom geliberaliseerd zouden moeten worden. Rond 1995 leefde het idee op dat liberalisering ook toepasbaar was op de drinkwatersector, hoewel de EU dat nooit expliciet heeft aangegeven. Enkele multi-utility bedrijven, zoals Nuon en Delta Nutsbedrijven, wilden water in hun productenpakket hebben om zo voordeel ten opzichte van hun concurrenten te krijgen. Grote waterverbruikers, zoals de voedingsmiddelen- en chemische industrie zagen ook wel wat in een vrije markt voor water. Het Ministerie van Economische Zaken, dat vond dat drinkwatertechnologie een goed export product zou zijn, zag een vrije markt voor water wel zitten.

Rond 1996 werd de herziening van de Waterleidingwet uit 1957 gestart. In het eerste concept van deze herziening werd de liberaliseringoptie meegenomen, maar dat leidde tot veel

commotie onder de waterleidingbedrijven. De meerderheid van de waterleidingbedrijven was tegen liberalisering. De argumenten waren dat de drinkwatervoorziening een monopolie is en dat de hoogte van investeringen in een tweede of derde drinkwaterdistributienet voor eventuele toetreders veel te hoog zou zijn. Beter een publiek monopolie dan een privaat monopolie. Bovendien kunnen productie en distributie in de watervoorziening niet worden gescheiden in verband met de hygiënische kwaliteit van het water. Als er een besmetting van het drinkwater is, wie moet daar dan voor verantwoordelijk worden gesteld? Andere argumenten tegen liberalisering waren dat de duurzaamheid van de productie en de kwaliteit van het water in het geding zouden kunnen raken.

Een minderheid van waterbedrijven was vóór liberalisering. Argumenten waren dat liberalisering de toekomst is en dat ook de EU dat zou gaan voorschrijven. Liberalisering zou de watersector efficiënter en klantvriendelijker maken, en liberalisering zou de positie van de Nederlandse watersector in het buitenland versterken.

Uiteindelijk is in april 1998 de motie Feenstra in de Tweede Kamer aangenomen. Deze motie steunde het *niet* liberaliseren van de drinkwatersector. Vervolgens heeft minister Pronk vastgelegd dat de aandelen van de waterleidingbedrijven in handen van de overheid moeten blijven. Doorslaggevend hierbij was dat men de noodzaak ervoer om de gebonden klant te beschermen. Gebonden klanten, oftewel de huishoudens, komen door technische en/of financiële beperkingen nooit in aanmerking voor de voordelen van concurrentie op het drinkwaternet. Wel is toen bepaald dat klanten die meer dan 100 000 m<sup>3</sup> drinkwater per jaar afnemen, de gelegenheid krijgen om hun eigen leverancier te kiezen.

Hoewel de meerderheid van de bedrijven het standpunt van de Kamer steunde, werden er achter de schermen wel degelijk maatregelen genomen om op de vrije markt te kunnen gaan opereren als die vrije markt voor water er zou komen. Er werden bovendien bedrijven opgericht om de klanten van 100 000 m<sup>3</sup> en meer te kunnen bedienen. Een aantal van deze bedrijven, waaronder Aqualink van (destijds) Waterleidingmaatschappij Overijssel en E-water van Waterleidingmaatschappij Limburg, bestaan inmiddels niet meer.

De drinkwaterbedrijven namen ook andere maatregelen in verband met de liberalisering. Er werd op kosten bespaard, de solvabiliteit werd vergroot, er werden producten voor de vrije markt ontwikkeld, commerciële laboratoria werden aangekocht, aandelen in (buitenlandse) private ondernemingen werden gekocht, de interne cultuur werd veranderd en er werden nieuwe managers met een commerciële achtergrond aangenomen.

Het liberaliseringsdebat heeft het ondernemen in de drinkwatersector in gang gezet.

### 3. Maatschappelijk ondernemen en de Benchmark

De WMD laat o.a. op haar website zien dat zij maatschappelijke verantwoord wil ondernemen. Onder dit maatschappelijk verantwoord ondernemen vallen volgens de WMD haar activiteiten in Indonesië en Kenia. Ook duurzaamheid of met een engels woord – sustainability- valt onder maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit aspect wordt binnen de waterleidingwereld meegenomen in de vrijwillige brede Benchmark die de bedrijfstak iedere drie jaar organiseert. In de Benchmark worden de waterleidingbedrijven wat betreft hun prestaties onderling vergeleken.

Zorgvuldig omgaan met natuur en milieu geldt binnen de gehele bedrijfstak als een belangrijke doelstelling omdat de natuur de belangrijkste bron is voor het drinkwater. Naast “milieu” wordt in de brede Benchmark ook gekeken naar waterkwaliteit, de kwaliteit van de dienstverlening én naar de prijs van het water.

De Benchmark is een belangrijk instrument om de verrichtingen van de waterleidingbedrijven te kunnen beoordelen: Doen ze het goed of niet goed ten opzichte van hun collega's. Echter, in de Benchmark worden de opbrengsten en de kosten van niet-drinkwater activiteiten buiten beschouwing gelaten. Onder deze niet-drinkwater activiteiten vallen o.a. aparte BV's en het beheer van natuur- en recreatiegebieden. Deze activiteiten van de WMD worden dus niet gebenchmarkt. Toezichthouders en de besturen hebben met de Benchmark dus geen 'tool' in handen om de ondernemingsactiviteiten van de WMD te beoordelen.

Omdat de Raad van Commissarissen het (maatschappelijk) ondernemen van de WMD steunt, én omdat deze activiteiten niet meegenomen worden in de Benchmark, wordt in dit hoofdstuk op beide aspecten ingegaan.

#### 3.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen.

In het SER-advies “De winst van waarden” (15 december 2000), waarin zij een advies over maatschappelijk ondernemen geeft, wordt de volgende definitie gehanteerd voor maatschappelijk ondernemen: “Een bedrijf neemt een zichtbare rol in de maatschappij op zich die verder gaat dan de *core business* en dan waartoe de wet verplicht, én leidt tot toegevoegde waarde voor het bedrijf en de maatschappij.” De activiteiten van de WMD in bijvoorbeeld Indonesië vallen beslist onder deze definitie. Echter, opvallend is dat in ditzelfde SER advies het maatschappelijk ondernemen van de kwartaire (non-profit) sector, waaronder de drinkwaterbedrijven vallen, uitdrukkelijk wordt uitgesloten van de reikwijdte van het rapport. Maatschappelijk ondernemen wordt in dit advies alléén betrokken op private ondernemingen die op de vrije markt opereren. Over “Ondernemerschap voor de publieke zaak” heeft de SER recentelijk een apart (ontwerp-)advies uitgebracht. De vraag is waarom er onderscheid gemaakt wordt tussen maatschappelijk ondernemen voor organisaties die op de vrije markt opereren en het maatschappelijk ondernemen van organisaties die in het leven geroepen zijn om publieke doelen te realiseren.

Het antwoord hierop is voor de drinkwaterbedrijven eenvoudig: Bij een ondernemer op de vrije markt kan de klant zélf bepalen of hij via het product dat hij koopt wil betalen voor een beter milieu, een goed behandeld dier of een niet met kinderarbeid gefabriceerd T-shirt. Bij een maatschappelijke onderneming als de WMD –een onderneming met als doel een publieke dienst te leveren- is dit níet het geval. Als je als burger geen behoefte hebt aan het ondersteunen van de drinkwatervoorziening in Indonesië, kun je niet kiezen voor een andere

leverancier. De verantwoording voor extra kosten als gevolg van maatschappelijk verantwoord ondernemen ligt daarmee bij de Raad van Commissarissen en de (politieke) aandeelhouders van de waterleidingbedrijven.

In het SER-rapport “Ondernemerschap voor de publieke zaak” (8 februari 2005) pleit de SER “voor het verbeteren van de voorziening van diensten met een publiek belang door het stimuleren van ondernemerschap”. Men is van mening dat publieke organisaties hun diensten beter op de wensen van de klant afstemmen als er sprake is van ondernemerschap, dan als er vanaf een centraal niveau bepaald wordt wat goed is voor de burger. Dit wordt ‘vraagsturing’ genoemd. Er is echter een drietal voorwaarden verbonden aan de effectiviteit van vraagsturing:

- Er moet een voldoende gedifferentieerd aanbod zijn, anders valt er voor de klant weinig te kiezen.
- De klanten moeten voldoende koopkracht hebben om hun voorkeuren te realiseren;
- Klanten moeten *kunnen en willen* kiezen.

Duidelijk is dat drinkwaterbedrijven als monopolist niet aan de eerste voorwaarde voldoen. Als vraagsturing niet mogelijk is, zo geeft de SER aan, dan kunnen *prestatieprikkels* gebruikt worden. Zij noemt als geschikte prestatieprikkels de benchmark en een versterkt (onafhankelijk) toezicht. De Benchmark komt in paragraaf 3.2 aan de orde en op (onafhankelijk) toezicht wordt in paragraaf 4.2 ingegaan.

Het blijkt voor de overheid vaak moeilijk om te beoordelen in hoeverre organisaties als de drinkwaterbedrijven bijdragen aan het realiseren van de eigen (overheids)doelstellingen. Dit hangt samen met het gegeven dat drinkwaterbedrijven, maar ook andere uitvoerende organisaties, over een informatievoorsprong beschikken. De WMD weet veel meer over de productie en distributie van drinkwater, en de financiering hiervan, dan de toezichthoudende Raad van Commissarissen. Ook hier speelt het agent-principaal dilemma. Vanwege de informatie-asymetrie is het moeilijk om als toezichthouder professionele organisaties als de WMD te adviseren en te controleren. Dit geldt ook voor de (politieke) volksvertegenwoordigers. De ervaring is dat de discussie binnen de raden van gemeenten en in de Provinciale Staten niet of nauwelijks plaatsvindt (bron: stenogram Eerste Kamer d.d. 7/09/04). Toch ziet het huidige kabinet in de Benchmark én een versterkt (onafhankelijk) toezichthoudersschap, een belangrijke rol weggelegd om de prestatieprikkels vorm te geven. De noodzaak tot een grotere rol voor de lokale (politieke) volksvertegenwoordigers wordt door de landelijke overheid sterk gevoeld. De Benchmark dient daarbij als een middel om de discussie door bestuurders van informatie en argumenten te voorzien.

### **3.2 De Benchmark**

De vrijwillige Benchmark is een goed instrument om drinkwater gerelateerde activiteiten van de waterleidingbedrijven onderling te vergelijken. Er wordt éénmaal in de drie jaar een brede Benchmark, en éénmaal per jaar een smalle Benchmark gehouden. De smalle Benchmark heeft alleen betrekking op financiële cijfers met het oog op verbetering van bedrijfsprocessen en de brede Benchmark geeft daarnaast ook inzicht in de aspecten milieu, dienstverlening en waterkwaliteit.

Als het onderzoek, dat tot op heden door Accenture wordt uitgevoerd, klaar is, wordt een openbaar, algemeen rapport opgesteld én een vertrouwelijk rapport voor ieder individueel waterbedrijf. De besturen zouden standaard een evaluatie van de WMD moeten ontvangen waarin zowel het openbare als het vertrouwelijke benchmark rapport aan de orde komen en waarin de WMD aangeeft welke activiteiten zij onderneemt om op onderdelen beter te scoren.

De ervaring is dat drinkwaterbedrijven zéker geprikkeld worden om hun bedrijfsvoering te verbeteren als hun rapportcijfer niet tot de bovenste regionen behoort en het criterium beïnvloedbaar is.

Een opvallend resultaat uit de Benchmark van 2003 is dat maar 4% van de klanten zegt de levering van water tegen een zo laag mogelijke prijs te zien als belangrijkste taak van een waterleidingbedrijf. Het merendeel (96%) vindt de belangrijkste taak van een waterbedrijf het leveren van kwalitatief goed water (50%) en een continue levering van water, 24 uur per dag (46%). Daarnaast hebben klanten geen goed idee wat drinkwater kost. Gemiddeld denken klanten dat de prijs van een liter drinkwater 9,6 eurocent is. In werkelijkheid liggen de prijzen veel lager: tussen 0,1 en 0,17 eurocent per liter.

Van belang is dat de WMD via de Raad van Commissarissen naar de bestuurders in de Staten en de gemeenteraden verantwoording aflegt met behulp van dit zeer belangrijke bedrijfsvergelijkend onderzoek voor drinkwater gebonden activiteiten in Drenthe.

### **3.3 Buiten de Benchmark**

Zoals gezegd vallen de opbrengsten en de kosten van alle niet-drinkwater gerelateerde activiteiten buiten de Benchmark. Daarmee is de Benchmark als 'tool' voor de discussie over de ondernemingsactiviteiten van de WMD niet geschikt. Bij de beoordeling van de ondernemingsactiviteiten speelt de toezichthouder een essentiële rol, juist omdat de controle via de brede Benchmark ontbreekt.

De niet-drinkwater gerelateerde activiteiten die niet in de Benchmark worden meegenomen zijn (bronnen: Water in Zicht 2003 en de Vewin):

- leveringen van 'ander water', zoals de levering van demi-water door dochter Bètawater BV en het Gietwaterproject
- laboratoriumactiviteiten t.b.v. derden
- meeliftactiviteiten
- beheer van natuur- en recreatiegebieden
- subsidies
- incidentele baten
- geactiveerde ontvangen bedrijfslasten
- bijdragen van derden in exploitatiekosten van materiële vaste activa
- alle activiteiten die door aparte BV's van waterbedrijven worden uitgevoerd, indien niet gerelateerd aan de levering van drinkwater binnen het voorzieningsgebied.

De volgende hoofdstukken geven informatie om de ondernemingsactiviteiten, de bijbehorende financiën én de gestelde kaders inzichtelijker te maken.

## 4. Regels voor ondernemen en bestuurlijke verantwoordelijkheid.

Dit hoofdstuk is opgenomen om de aan (maatschappelijk) ondernemen gestelde kaders inzichtelijker te maken.

### 4.1 Oneerlijke concurrentie

Het ondernemen door een overheidsorganisatie kan dilemma's met zich meebrengen. De problematiek van 'markt en overheid' kenmerkt zich door twee belangrijke aspecten. Ten eerste speelt de mogelijkheid van oneerlijke concurrentie in de zin dat overheden in hun handelen op de markt over oneigenlijke voordelen kunnen beschikken t.o.v. hun concurrenten, waardoor ongelijke concurrentieverhoudingen kunnen ontstaan. Klachten van ondernemers over oneerlijke concurrentie door overheden en aan de overheid gelieerde organisaties spelen al lang. Het ministerie van EZ heeft hiervoor een klachtenlijn ingesteld.

In het kabinetsstandpunt "Heroverweging van het wetsvoorstel markt en overheid" wordt aangegeven dat het kabinet het creëren van een gelijk speelveld voor private ondernemers en de ondernemende overheid het belangrijkste speerpunt vindt. Naar aanleiding van de heroverweging heeft het kabinet gedragsregels opgesteld (dd. 30 januari 2004) die worden opgenomen in de Mededingingswet. Het gaat om de volgende regels (bron: [www.regering.nl](http://www.regering.nl))

1. Overheidsdiensten of -bedrijven mogen hun ondernemingsactiviteiten niet meer financieren met collectieve middelen.
2. Overheden mogen gegevens die zij hebben vanuit hun publieke functie niet gebruiken voor commerciële doeleinden.
3. Een overheidsorganisatie mag de eigen overheidsbedrijven geen onevenredige voordelen geven.

De vraag is of de WMD aan deze voorwaarden voldoet. Zo heeft de WMD in haar jaarverslag 2003 aangegeven een lening van €308 000 uit te hebben staan bij Intaquin BV. Intaquin opereert op de vrije markt en heeft concurrenten (zie hfdstk 5.2).

Daarnaast brengt de WMD de kosten van de lening aan Indonesië (cq Indowater BV) in rekening bij de Drentse burger. Het gaat hierbij om €269 000 per jaar oftewel €1,5 per aansluiting. Nu kan beargumenteerd worden dat de BV-vorm niet gebruikt wordt om in een concurrerende markt te ondernemen, maar om ontwikkelingshulp te bieden. Echter, de WMD geeft aan dat "het mogelijk niets kost en in de toekomst zelfs geld gaat opleveren" (Presentatie op 10 januari 2005 t.b.v. de Statencommissie MWG). Dan zou er dus wél sprake zijn van ondernemen.

### 4.2 Ondernemingsrisico's

Een tweede aspect dat verbonden is aan het ondernemen door de overheid zijn de risico's die betrekking hebben op bestuurlijke continuïteit en betrouwbaarheid. Hiermee wordt het volgende bedoeld:

Ondernemingsrisico is een abstract begrip, maar goed te begrijpen als je het vergelijkt met beleggen in aandelen. Mensen die geld willen beleggen, maar zonder een groot risico om het geld kwijt te raken, gaan in obligaties of hele stabiele bedrijven. Mensen die geld over hebben en wel eens een gokje willen wagen, die stoppen hun geld in een startend technologie-bedrijf. Dit bedrijf kan later een tweede Microsoft worden, of het gaat failliet en dan heb je misgegokt. Als de overheid met grote verliezen in een overheidsbedrijf wordt geconfronteerd,



komen de bestuurlijke continuïteit en betrouwbaarheid in gevaar. Politiek verantwoordelijken worden ter verantwoording geroepen en moeten soms aftreden. De media en de kiezers vragen zich af waarom er zoveel geld over de balk wordt gegooid, zodat het vertrouwen in de politiek een deuk op loopt. De crises in het Rotterdams havenbedrijf en bij het Zuid-Hollandse Ceteco zijn daar de voorbeelden van.

Niet alleen in de publieke sector hebben zich deze affaires afgespeeld, maar ook in de private sector (Enron, Ahold). De debacles hebben de roep om meer transparantie versterkt. Als reactie hierop zijn diverse ‘governance codes’, de principes van goed bestuur, vastgelegd. Zo bestaat in Nederland de code-Tabaksblatt, in de UK de code van Higgs en is in de VS de Sarbanes-Oxley wetgeving van kracht geworden. Uit o.a. deze governance codes blijkt dat er een behoorlijke consensus bestaat over taken van een raad van toezicht. Twee hoofdtaken springen er uit:

- Uitoefening van (intern onafhankelijk) toezicht op het handelen van de raad van bestuur ten behoeve van alle belanghebbenden.
- Het toezicht richt zich éérst naar het belang van de organisatie als geheel, waarbij het algemeen maatschappelijk belang en de belangen van alle bij de organisatie betrokkenen, afgewogen worden.

Om die taken goed uit te kunnen voeren dient de raad van toezicht, zo geven de meeste governance-codes aan, te voldoen aan regels waarmee voldoende onafhankelijkheid en deskundigheid gewaarborgd wordt. (bronnen: [www.fd.nl](http://www.fd.nl) en Bestuurskunde jaargang 14- feb 2005, nr 1, p 17)

In dat opzicht lijkt het een kans om, daar waar het gaat om ondernemingsactiviteiten van de WMD in binnen- en buitenland, extra deskundigheid in de Raad van Commissarissen op te nemen. Ook wat betreft de onafhankelijkheid van de toezichthouders ligt er een uitdaging. In het Financieel plan 2005 van de WMD wordt “voor het eerst rekening gehouden met een doorbelasting van door de Provincie Drenthe gemaakte aan grondwater gerelateerde kosten. Eenzelfde reallocatie van kosten door de gemeenten (aandeelhouders) is in het plan opgenomen.” Het komt erop neer dat Provincie en gemeenten in 2005 een bedrag van €200.000 aan extra inkomsten verwerven, oplopend tot 1 miljoen euro per jaar in 2007 en de daarop volgende jaren. Dit terwijl volgens de statuten van de winst (na belastingen en aftrek van eventuele verliessaldi van vorige jaren) slechts een dividend (uitkering aan de aandeelhouders) mag worden uitgekeerd tot een percentage van maximaal de wettelijke rente. In 2003 was het uitgekeerde dividend slechts €4.000,-. De Algemene vergadering van Aandeelhouders had besloten om een dividend uit te laten keren van 5% van het geplaatste aandelen kapitaal. Als 5% (de hoogte van de wettelijke rente) van de winst, welke €1.701.000 bedroeg, was uitgekeerd, was het dividend maximaal €85.050,- geweest.

De rijksoverheid laat het voorkómen van problemen op het gebied van de bestuurlijke continuïteit en betrouwbaarheid over aan de verantwoordelijke bestuurders en bestuursorganen. Met andere woorden, daar waar het gaat om bescherming van ondernemers tegen valse concurrentie door overheidsbedrijven zijn de in paragraaf 4.1 genoemde regels opgesteld, maar daar waar het gaat om het inschatten en nemen van ondernemingsrisico's door overheidsbedrijven laat de rijksoverheid het initiatief bij de betrokken toezichthouders en politieke besturen.

Het rijk wil de keuze bij de politiek laten om vast te stellen of ondernemen het beste middel is om de publieke doelstelling te bereiken. En als de politieke keuze voor ondernemen is gemaakt is zij ook verantwoordelijk voor de ondernemingsrisico's.

Inzicht in ondernemingsrisico's is een lastige kwestie. Het gaat hierbij om de vraag of het bedrijf gezond is of niet, en of de winstverwachtingen goed zijn. Hierop zal in hoofdstuk 5 worden ingegaan. In de volgende paragraaf wordt kort weergegeven welke randvoorwaarden de politiek aan de WMD heeft meegegeven waarbinnen ze kunnen ondernemen en op de wijze van toezicht.

### **4.3 Statuten van de WMD te Assen**

De regels voor de ondernemersactiviteiten van de WMD zijn vastgelegd in de Statuten en in de besluiten van de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De Raad van Commissarissen (RvC) bestaat uit minimaal vier en maximaal zeven leden. GS van Drenthe benoemt de voorzitter van de RvC en er worden minimaal drie commissarissen benoemd door vastgestelde groepen van gemeenten. De vier overheidscommissarissen kunnen de drie overige commissarissen benoemen, bij voorkeur op basis van specifieke kennis.

Volgens de statuten is de WMD verplicht om in een aantal gevallen die relevant zijn voor ondernemen, goedkeuring te vragen aan de RvC. Het komt er in grote lijnen op neer dat de RvC bij het aangaan van joint-ventures of andere samenwerkingen met derden goedkeuring moet geven 'indien deze samenwerking van ingrijpende betekenis is voor de WMD'. Verder is de directie van de WMD gemachtigd om tot een bepaald, door de RvC vast te stellen bedrag, te lenen en te investeren. In een gesprek met het CDA (15 november 2004) heeft de WMD aangegeven dat de RvC heeft vastgesteld dat niet meer dan 10% van het eigen vermogen ( ca. €3 mln euro) in maatschappelijk verantwoord ondernemen mag worden gestopt.

Ondernemen is in de doelstelling van de WMD als volgt verwoord:

“Onder het doel der vennootschap is mede-begrepen het oprichten en verwerven van, het deelnemen in, het samenwerken met en het voeren van de directie over andere- met de watervoorziening verband houdende – ondernemingen, alsmede het (doen) financieren, ook door middel van het stellen van zekerheden, van andere – met de watervoorziening verband houdende- ondernemingen, met name van die waarmee de vennootschap in een groep is verbonden.”

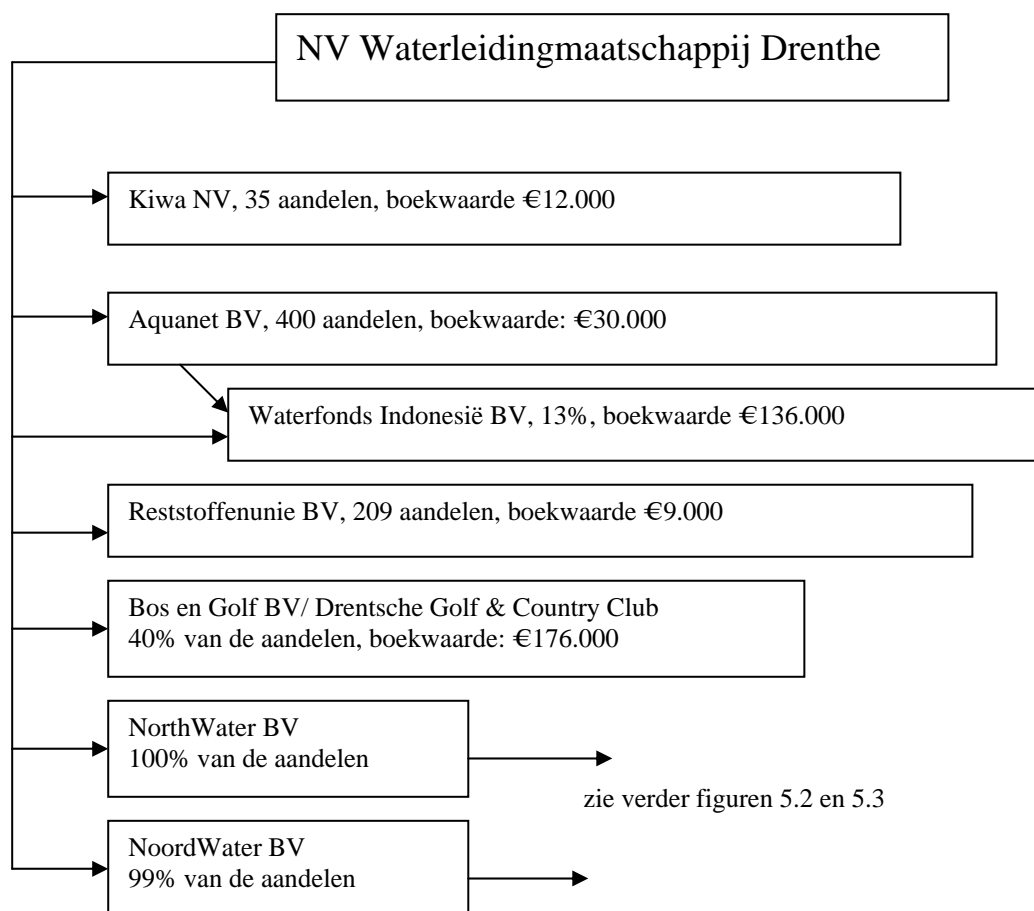
## 5. De deelnemingen van de WMD

De ondernemingen die onder de WMD vallen worden in dit hoofdstuk toegelicht. Er zal worden ingegaan op de samenhang tussen de ondernemingen, de activiteiten van deze ondernemingen, de financiën van deze ondernemingen en vragen t.a.v. de toekomst van deze ondernemingen.

### 5.1 Schematisch overzicht

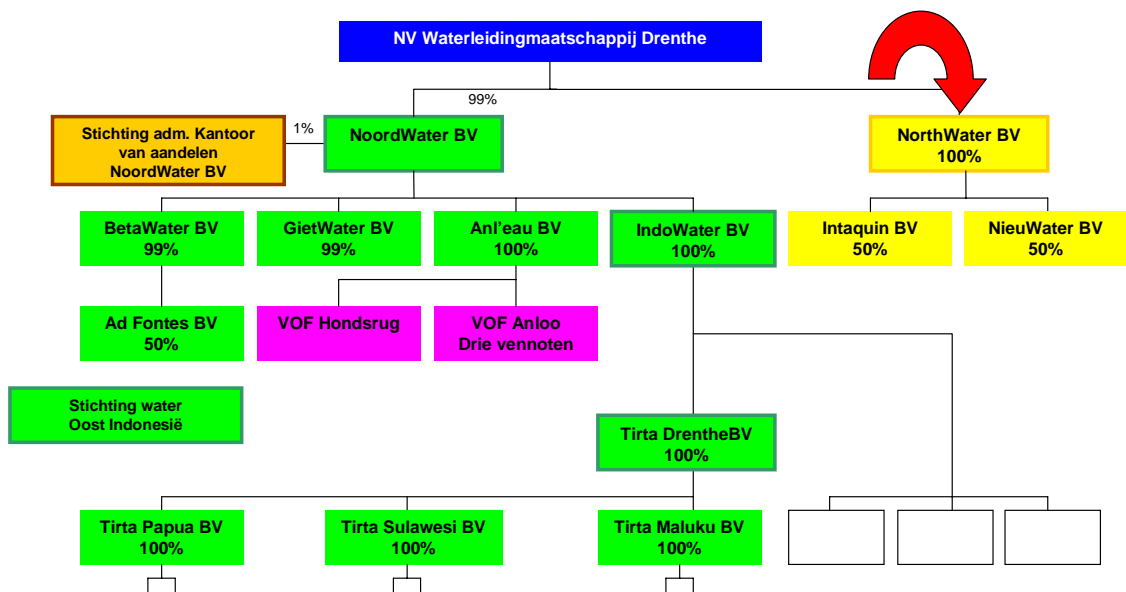
De structuur van de deelnemingen van de WMD is niet zondermeer uit de jaarverslagen af te lezen. Daarom wordt hieronder een overzicht gegeven van de deelnemingen van de WMD en hun onderlinge relaties.

Figuur 5.1 Deelnemingen die direct onder de WMD hangen (boekwaarde ultimo 2003):



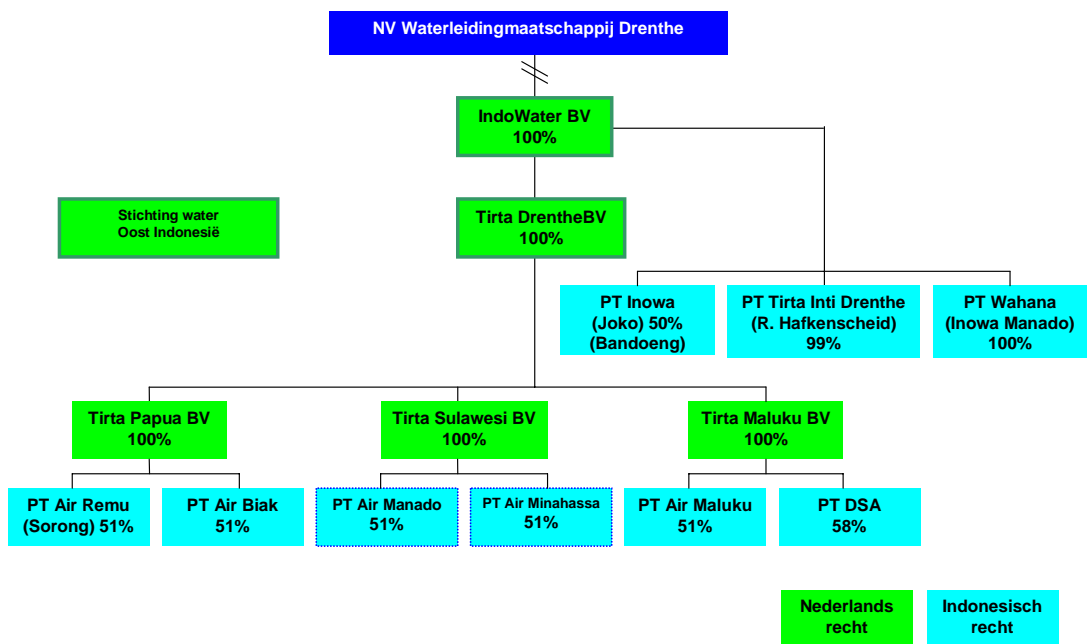
Figuur 5.2 Deelnemingen hangend onder NoordWater en Northwater.  
 (Overgenomen uit de Presentatie op 10 januari 2005 t.b.v. Statencommissie MGW.)

## WMD groep (in Nederland)



Figuur 5.3 Deelnemingen onder IndoWater BV, waarin de activiteiten in Indonesië zijn ondergebracht. (Overgenomen uit de Presentatie op 10 januari 2005 t.b.v. Statencommissie MGW.)

## WMD groep (in Indonesië)



DSA = Dream Sukses Airindo

Naast de Vennootschappen die genoemd zijn in figuren 5.1, 5.2 en 5.3, heeft de WMD ook nog relaties met de volgende Stichtingen:

- Stichting Waterlaboratorium Noord (WLN).
- Stichting Masai: ontwikkelingshulp in Kenia
- Stichting Vakantieverblijven van de WMD

Omdat in dit rapport alleen wordt ingegaan op ondernemingen, worden de relaties met de Stichtingen verder buiten beschouwing gelaten. Wel kan vermeld worden dat de WMD op de Stichtingen Masai en Vakantieverblijven in 2003 een vordering had van resp. €222.000 en €422.000. Dit betekent dat de WMD aan deze Stichtingen leningen heeft verstrekt. Daarnaast is de WMD samen met het Waterbedrijf Groningen verantwoordelijk voor de schulden van de WLN (Jaarverslag 2003).

## **5.2 Activiteiten van de verschillende deelnemingen**

Na de beschrijving van de onderlinge relaties van de deelnemingen van WMD in paragraaf 5.1, worden hieronder de activiteiten van de deelnemingen vermeld. Behalve op de activiteiten wordt ook ingegaan op financiële aspecten, én worden de namen van de zelfstandig bevoegde directeur, de gezamenlijk bevoegde directeuren of de bevoegde directie vermeld, zoals deze in het handelsregister zijn ingeschreven. Deze zijn namelijk volledig bevoegd om de onderneming te runnen, zonder directe invloed van de aandeelhouder.

*(Leeswijzer: De beschrijvingen van de deelnemingen die direct onder de WMD vallen staan links tegen de kantlijn. Deelnemingen van deelnemingen springen in. Voor een overzicht wordt ook verwezen naar de figuren 5.1 t/m 5.3).*

### **Kiwa NV**

dr. P.J.M. Hesselink

Kiwa NV is in 1948 door de Vereniging van Waterleidingbelangen in Nederland (KVWN) opgericht om kennisontwikkeling op het gebied van drinkwaterwinning, productie en distributie gestalte te geven. Momenteel geeft Kiwa door certificering (Kiwa-keur), inspectie, onderzoek en advies een impuls aan de ontwikkeling van de drinkwatersector en haar omgeving.

Kiwa heeft een omzet van ca. 40 mln euro en ca. 400 medewerkers. In Nederland behoort Kiwa tot de top drie bedrijven in de markt voor kwaliteitszorg. Op onderzoeksterreinen binnen het werkveld (drink-)water en de daarmee samenhangende natuur- en milieuaspecten is Kiwa internationaal bekend. Kiwa heeft vestigingen in Nederland, België, Duitsland, Groot-Brittannië en Italië. (bron: jaarboek voor de watersector in Nederland '05)

### **Aquanet BV**

ir. A.G.N. Jansen

Aquanet is een adviesbureau van vijf waterleidingbedrijven, Kiwa en veertien waterschappen met een zuiveringstaak. Het werkterrein van Aquanet ligt in ontwikkelingslanden en in Midden- en Oost Europa. Aquanet voert adviesopdrachten uit die zijn gericht op het beter doen functioneren van lokale waterbedrijven. De opdrachtgevers van Aquanet zijn o.a. de Wereld Bank, de Oost Europa Bank, de Europese Unie en Nederlandse Ministeries. Voor de uitvoering van deze projecten schakelt Aquanet mede deskundigheid in van de Nederlandse waterbedrijven. Voorts ontwikkelt Aquanet meerjarige samenwerkingsprogramma's (twinningen) tussen Nederlandse en buitenlandse waterbedrijven en begeleidt het de uitvoering daarvan. Tenslotte initieert en organiseert Aquanet maatschappelijke ondernemingsactiviteiten van Nederlandse waterbedrijven in het buitenland. Het eerste

voorbeeld daarvan is het Water Fonds Indonesië. (bron: jaarboek voor de watersector in Nederland '05)

### **Waterfonds Indonesië BV**

ir. A.G.N. Jansen

Het Water Fonds Indonesië (WFI) werd in januari 2001 opgericht en vormt het zakelijke vervolg op de twinning relaties die in het verleden tussen Nederlandse in Indonesische waterleidingbedrijven bestonden. De huidige aandeelhouders van het WFI zijn vijf Nederlandse waterleidingbedrijven, waaronder de WMD. WFI heeft twee dochterondernemingen opgericht in Indonesië. De eerste dochter PT Mitra Tirta Indonesia (PT MTI) financiert de aanleg van huisaansluitingen en geeft deze vervolgens in lease aan Indonesische waterleidingbedrijven. Inmiddels heeft MTI bij 5 waterleidingbedrijven in Noord-Sumatra en in West-Java contracten in uitvoering voor de aanleg van ca. 140 000 huisaansluitingen. De tweede dochteronderneming, PT Tirta Sumut, rehabiliteert en exploiteert drinkwater-pompstations en verkoopt het geproduceerde water in bulk aan Indonesische waterleiding bedrijven die dit vervolgens distribueren naar de klant. In november 2002 heeft PT Tirta Sumut haar eerste contract gesloten met het regionale waterleidingbedrijf van Noord-Sumatra voor de exploitatie gedurende 15 jaar van het pompstation 'Deli Serdang'. Het WFI wordt financieel mede gesteund door de Nederlandse overheid, vanwege het belang dat beleidsmatig wordt toegekend aan de ontwikkeling van Publiek-Private-Samenwerking in de watersector in ontwikkelingslanden. (bron: jaarboek voor de watersector in Nederland '05)

### **Reststoffenunie Waterleidingbedrijven BV**

ir. J.G. ten Wolde

De Reststoffenunie werd in 1995 opgericht op initiatief van 20 Nederlandse waterleidingbedrijven. De doelstelling was en is het op de markt brengen en centraal coördineren van reststoffen die vrijkomen bij de zuivering van drinkwater. Binnen de regels van het Bouwstoffenbesluit worden deze reststoffen ingezet als volledig gecertificeerde grondstof in industriële- en bouwprocessen. Sinds 2000 wordt 100 procent van alle vrijkomende drinkwaterreststoffen nuttig ingezet als secundaire grondstof (bron: brochures Reststoffenunie). De Reststoffenunie is een klein bedrijf (ca.3-4 fte).

### **Bos & Golf BV**

directie: Morrisson Groningen Holding BV en Farrwass Twee BV

De nieuwe naam voor Bos & Golf BV is de Drentsche Golf & Country Club BV. Het bedrijf is in 2001 opgericht. De bedrijfsomschrijving, zoals vermeld in het handelsregister van de Kamer van Koophandel luidt: Het beheren en exploiteren van een golfbaan, driving range, horecagelegenheid en shop en alles wat daarmee samenhangt.

Om de drinkwatervoorziening in Drenthe op lange termijn veilig te stellen, zijn drie strategische waterwinlocaties in het Provinciaal Omgevingsplan (POP) opgenomen. Eén daarvan ligt op de plek van de golfbaan De WMD heeft een belang genomen in de onderneming om medegebruik (waterwingebied + golfbaan) te stimuleren. Daarnaast is een overeenkomst gesloten over het gebruik en onderhoud van het terrein. (bronnen: handelsregister KvK en jaarverslag 2002 WMD). De WMD heeft €680 000,- geleend aan Bos & Golf en €176.000 in het eigen vermogen geïnvesteerd (Jaarverslag 2003).

## **NorthWater BV**

ir. K.J. Hoogsteen

NorthWater is een BV waarin geen mensen werken en geen materiele vaste activa aanwezig zijn. De BV wordt gebruikt als aandeelhouder voor Intaquin en NieuWater BV en om deze BV's te financieren.

### **Intaquin BV**

directie: Jbnt Management BV

Intaquin bestaat sinds 1985, maar in 1999 heeft een statutenwijziging en een wijziging van de bedrijfsomschrijving plaatsgevonden, waarschijnlijk na deelname door de WMD. De huidige bedrijfsomschrijving van de KvK geeft het volgende beeld van de activiteiten van Intaquin: "Het onderzoeken, aannemen, uitvoeren en doen uitvoeren van werkzaamheden op het terrein van drinkwaterproductie en afvalwaterbehandeling, het voeren van het beheer over, en financieren van andere vennootschappen, welke zich zullen richten op het investeren in, het in beheer verkrijgen van en het exploiteren van concessies op het gebied van drinkwater, rioolwater, proceswater en industrieafvalwater." Op haar website geeft Intaquin aan dat haar doel is om te participeren in build-own-operate-(and transfer) projecten en het verwerven van concessies met projectomvang tot 20 miljoen dollar.

Intaquin sloot in 2001 een Letter of Intent met de autoriteiten op St. Maarten inzake de overname van de drinkwaterdistributie, de riolering en de afvalwaterzuivering (jaarverslag 2001 WMD). Over de activiteiten op St. Maarten is veel publiciteit geweest. Volgens diverse krantenberichten (Dagblad van het Noorden dd 2 november 2004, 3 november 2004, 24 februari 2005) zijn er problemen met het contract. Die problemen bestaan eruit dat het eilandsbestuur een aanbod kreeg van een lokale concurrent, GEBE, om hetzelfde te doen als Intaquin. GEBE had veel steun op het eiland, maar Intaquin heeft een voorlopige en exclusieve overeenkomst gesloten. Dat leidde tot een miljoenenclaim van Intaquin. Het eilandbestuur heeft echter nog niet voor een leverancier besloten. Momenteel wordt door Unesco-IHE in Delft een door het ministerie van Binnenlandse Zaken betaald onderzoek uitgevoerd, waarbij de beide voorstellen, die van Intaquin en GEBE, op inhoud worden vergeleken.

### **NieuWater BV**

ir. R.Bos en R.Schuiling

Bij de KvK staat NieuWater BV ingeschreven met de volgende activiteiten: Het verrichten van activiteiten met enige relatie tot de waterketen. NieuWater is een joint-venture van waterschap Velt en Vecht en is begin 2004 opgericht. In de BV is het project Stroomdal ondergebracht (Directieverslag 2003).

In de nieuwe woonwijk Stroomdal leggen het waterschap Velt en Vecht, de Waterleidingmaatschappij Drenthe en de gemeente Emmen (deze laatste partij in PPS-constructie met Arcadis en KWS), voor 175 woningen een zeer innovatief systeem van decentrale afvalwaterbehandeling aan. Met deze nieuwe decentrale installatie zal ook duurzame energie worden opgewekt uit het afvalwater. Door al het water aan de bron te scheiden, in te zamelen en te zuiveren, wordt een waterkwaliteit bereikt die beter is dan die van het ontvangende oppervlaktewater. Ook vergist het systeem groente- en fruitafval en worden de bestaande zuiveringscapaciteit en het rioolstelsel ontlast. (bron: [www.veltenvecht.nl](http://www.veltenvecht.nl)). De Provinciale Staten van Drenthe hebben in 2003 voor dit project €150 000,- toegezegd (bron: [www.drenthe.nl](http://www.drenthe.nl)).



In een samenwerkingsverband tussen WMD, Waterschap Velt en Vecht en het Noorder Dierenpark is de Waterfabriek in de dierentuin van Emmen tot stand gebracht. De Waterfabriek, ook wel Living Machine geheten, is een Canadese vinding. Het bedrijf Living Technologies bouwde inmiddels meer dan 20 organische zuiveringen over de hele wereld. De Waterfabriek in Emmen is de eerste Living Machine in Nederland. De fabriek is in juli 2002 geopend. Hoewel deze activiteit niet onder NieuWater valt, wordt het hier toch genoemd omdat de WMD eind 2003 een lening uit had staan bij het Noorder Dieren Park van €243 000 (jaarverslag 2003)

## **NoordWater BV**

ir. K.J.Hoogsteen

NoordWater BV is, evenals NorthWater, een BV waarin geen mensen werken en geen materiele vaste activa aanwezig zijn. De BV wordt gebruikt als moederbedrijf voor BètaWater BV, Gietwater BV, Anl'eau BV en IndoWater.

## **BètaWater BV**

ir.K.J.Hoogsteen

De bedrijfsomschrijving volgens de KvK voor BètaWater is "Het zelfstandig danwel in samenwerking met anderen winnen, produceren, leveren en verkopen van ander water dan drinkwater aan bedrijven en personen, met al hetgeen daartoe behoort of daaraan bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin des woords, het samenwerken met en het voeren van de directie over die ondernemingen, alsmede het (doen) financieren, ook door middel van het stellen van zekerheden van andere ondernemingen, met name van die waarmee de vennootschap in een groep verbonden is."

Volgens de website van de WMD ([www.wmd.nl](http://www.wmd.nl)) richt BètaWater zich op optimalisatie van de industriële watervoorziening bij grootschalige waterverbruikers. Eén van de activiteiten van BètaWater is het produceren van gedemineraliseerd water uit oppervlaktewater. Norit in Klazienaveen zuiverde zelf drinkwater tot demiwater. Maar toen de oude installatie aan vervanging toe was, riep het bedrijf de hulp in van BètaWater. BètaWater schakelde met moderne zuiveringstechnieken over op oppervlaktewater. Dat scheelt 500.000 m<sup>3</sup> drinkwater, het jaarverbruik van zo'n 2.500 gezinnen.

## **Ad Fontes BV**

ir. K.J.Hoogsteen

Dit bedrijf heeft volgens de KvK de volgende activiteiten: Het zelfstandig, danwel in samenwerking met anderen winnen, produceren, bottelen, leveren en verkopen van mineraal- en bronwater aan bedrijven en personen. Volgens het handelsregister (dd 04-03-05) is Bètawater BV de enige aandeelhouder van Ad Fontes. In het jaarverslag van 2003 staat aangegeven dat Ad Fontes voor 50% eigendom is van WMD en in de presentatie van de WMD op 10 januari 2005 voor de Statencommissie MWG is ook aangegeven dat Ad Fontes voor 50% eigendom is van Bètawater, c.q. de WMD. Uit de openbare stukken is dus geen éénduidige informatie beschikbaar.

De bedrijfsomschrijving van Ad Fontes lijkt op die van Anl'eau.

## **Gietwater BV**

ir.R.Bos

Deze vennootschap voorziet de glastuinbouwbedrijven van gietwater ([www.gietwater.nl](http://www.gietwater.nl)). GietWater bv is een vennootschap waarin de WMD 99% van de aandelen beheert en de Stichting Gietwaterproject Zuidoost Drenthe 1%. De vennootschap bestaat uit twee productiebedrijven - in Klazienaveen en Erica. Voor de dagelijkse activiteiten huurt GietWater personeel in van de WMD. GietWater streeft naar een financieel gezonde bedrijfsvoering. De vennootschap opereert naar eigen zeggen volgens het nutsprincipe. Aandeelhouders ontvangen geen dividend en de behaalde winst vloeit terug in de onderneming. Zo blijft, volgens de website van Gietwater BV, de productieprijs beheersbaar en het watertarief acceptabel. In de balans van WMD over 2001 is de door de belastingdienst opgelegde grondwaterbelasting van €245 000,- niet opgenomen. WMD is van mening dat het Gietwater uit oppervlaktewater wordt gemaakt en dat geen grondwaterbelasting hoeft te worden betaald. In de Jaareindeverwachting 2004 (Financieel plan 2005 dd 27-12-04), is aangegeven dat de nabetaling over de periode 2001-2004 is opgelopen tot €600 000. Gietwater BV heeft recent besloten haar tarieven zodanig te verhogen dat het verlies in de komende vijf jaar gecompenseerd wordt. (Financieel plan 2005 WMD dd 27-12-04).

## **Anl'eau**

NoordWater is 100% eigenaar van Anl'eau BV (directeur: ir. K.J.Hoogsteen). Deze is op haar beurt weer vennoot in de VOF Anl'eau. In de VOF zitten volgens het handelsregister van de KvK naast de WMD (cq Anl'eau BV) het bedrijf Aquaduct BV en Intersource BV.

Het bedrijf Anl'eau BV heeft als bedrijfsomschrijving: Het bottelen van (bron) water al dan niet in samenwerking met derden met al hetgeen daartoe behoort of daaraan bevorderlijk kan zijn, in de ruimste zin, het oprichten en verwerven van, het deelnemen in, samenwerken met en het voeren van de directie over andere ondernemingen, alsmede het (doen) financieren, ook door middel van het stellen van zekerheden, van andere ondernemingen, met name die waarmee de vennootschap in een groep is verbonden.

De VOF Anl'eau heeft een wat eenvoudiger omschrijving: "Het bottelen en verkopen van mineraal- en bronwater". De VOF Anl'eau heeft geen gegevens over de jaarcijfers gedeponeerd bij de KvK.

De feitelijke activiteit van de VOF Anl'eau is de bouw en inrichting van een bottelfabriek in Annen. De bron van het mineraalwater ligt in het Hunzedal, midden in een natuurgebied naast de Hondsrug. Tot voor kort werd het overtollige grondwater gedraineerd en "geloosd" in de rivier de Hunze. Nu wordt het voor het grootste deel benut voor de natuurontwikkeling en voor natuurlijk mineraalwater. De bron is erkend door de Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport op 23 april 1999 als natuurlijke mineraalwaterbron met de naam Anl'eau. Anl'eau is leverbaar in een PET fles, een glazen fles of in grotere containers voor coolers.

De WMD heeft €495 000,- geleend aan de VOF Anl'eau (WMD jaarverslag 2003).

## **IndoWater BV + dochtermaatschappijen**

directeur Indowater: ir. K.J.Hoogsteen

De bedrijfsomschrijving voor Indowater BV luidt: "Het direct of indirect participeren in ondernemingen in het buitenland waaronder ook wordt begrepen de overzeese delen vallende onder het Koninkrijk der Nederlanden, die activiteiten uitoefenen met enige

relatie tot de watervoorziening, in de ruimste zin des woords, het samenwerken met en het voeren van de directie over die ondernemingen, alsmede het (doen) financieren, ook door middel van het stellen van zekerheden, van andere ondernemingen, met name van die waarmee de vennootschap in een groep is verbonden”.

Het concept van de samenwerking met de Indonesische waterleidingbedrijven bestaat uit de oprichting van een Indonesische houdstermaatschappij waar de overkoepelende taken voor de verschillende werkmaatschappijen worden verricht die, met behoud van hun regionale autonomie, en met hulp van door de holding te initiëren financiering en knowhow, de uitbouw van de drinkwatervoorziening ter hand kunnen nemen. Daarbij is het uitgangspunt not for profit, maar de gemaakte kosten worden wel in rekening gebracht. Het bedrijf keert echter geen winst uit aan de aandeelhouders. Na 15 jaar krijgt de Indonesische houdster maatschappij het recht om de Nederlandse aandeelhouder uit te kopen tegen een van te voren overeengekomen prijs per aansluiting. De WMD investeert in 5 jaar 3,4 miljoen euro. Het Rijk draagt in de kosten van het project 7,5 miljoen euro ontwikkelingsgeld bij. In totaal wordt in 5 jaar ca. 11 miljoen euro in de bedrijven geïnvesteerd. Om de doelstelling te bereiken is er echter veel meer geld nodig. Hierop wordt in paragraaf 5.5 nader ingegaan.

### ***5.3 Medewerkers in dienst van geconsolideerde deelnemingen***

De ondernemingen NoordWater, NorthWater, Gietwater, Anl’eau BV, VOF Anl’eau. IndoWater en NieuWater hebben geen eigen medewerkers in dienst. Ad Fontes heeft ook geen medewerkers in dienst. Bij Intaquin is de KvK niet geheel duidelijk. Er wordt melding gemaakt van zowel één als géén medewerker in dienst (bron: Handelsregister KvK). De WMD heeft in haar jaarverslag van 2003 aangegeven dat BètaWater 1 medewerker heeft.

Als de WMD medewerkers inzet voor de deelnemingen, zoals bij Gietwater, dan worden de kosten doorbelast aan de deelneming. Dit levert inkomsten op voor de WMD, maar tegelijkertijd worden de kosten neergelegd bij verliesgevende deelnemingen, die daardoor nog meer in de rode cijfers komen. Het uitbesteden lijkt dan positief, maar levert in feite niets op.

### ***5.4 Financiën van de deelnemingen van de WMD***

Om de financiële relatie van de WMD met de deelnemingen inzichtelijk te kunnen maken, is het van belang om een onderscheid te maken tussen ondernemingen die geconsolideerd worden in het jaarverslag van de WMD, en ondernemingen die niet geconsolideerd worden. Het onderscheid tussen beide typen is dat de WMD over geconsolideerde ondernemingen wél beslissende zeggenschap heeft en over niet-geconsolideerde niet. Zeggenschap betekent in deze zin ‘het voor het zeggen hebben’ dus de baas zijn. Als de deelneming wordt geconsolideerd in de jaarrekening, betekent dit dat de winsten, verliezen, vorderingen en schulden van deze deelnemingen niet meer apart te onderscheiden zijn van de ‘grote hoop’ van het moederbedrijf. Daarentegen geven de “vennootschappelijke jaarrekeningen” inzicht in de cijfers van een vennootschap zónder de deelnemingen.

De geconsolideerde deelnemingen in 2003 zijn:

NorthWater BV

NoordWaterBV

BètaWater BV

GietWaterBV

Anl'eau BV + 37% van VOF Anl'eau

IndoWater BV + deelnemingen Tirta Drenthe , Tirta Sulawesi en Tirta Maluku

De niet-geconsolideerde deelnemingen in 2003 zijn:

Kiwa NV

Aquanet BV

Waterfonds Indonesië BV

Reststoffenunie BV

Intaquin BV

Ad Fontes BV

PT Dream Sukses Airindo

PT Bitung

PT Maluku Utara

Inowa PT

Uit de vennootschappelijke jaarrekeningen van 2003 van NoordWater BV, haar directe dochters, en NorthWater BV kan o.a. het volgende worden afgeleid: De afname van het eigen vermogen, de toename van de schulden, het negatief eigen vermogen aan het einde van 2003 en de schulden aan het einde van 2003. De getallen staan vermeld in tabel 5.4.1. Deze getallen geven aan dat de bedrijven zonder uitzondering een negatief eigen vermogen hebben en eind 2003 schulden hadden (behalve Noordwater). Bovendien verbeterde de situatie tussen eind 2002 en eind 2003 niet: De schulden namen toe (behalve bij Gietwater BV) en het eigen vermogen nam verder af (behalve bij Bètawater BV).

Tabel 5.4.1 (bron: jaarcijfers zoals gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel)

bedrijf	afname eigen vermogen tussen 2002 en 2003	toename van de schulden tussen 2002 en 2003	negatief eigen vermogen eind 2003	schulden eind 2003
NorthWater	€30.635	€85.086	€759.016	€655.598
NoordWater	€160.484	-	€801.592	-
Bètawater BV	+ €25.535	€126.505	€68.863	€1.762.682
Gietwater BV	€58.641	+€67.836	€502.092	€4.682.743
*Anl'eau BV	€42.432	€90.278	€102.791	€405.776
IndoWater BV	€98.045	€165.272	€407.355	€1.548.807

\*de jaarcijfers van de VOF Anl'eau zijn niet gedeponneerd bij de KvK

opmerking: De getallen in de kolommen van de dochters van Noordwater zijn opgeteld niet gelijk aan de getallen van Noordwater omdat het hier de vennootschappelijke jaarcijfers betreft.

In de toelichting op de vennootschappelijke balans van de WMD (Jaarverslag 2003) is aangegeven dat tussen eind 2002 en en eind 2003 de waarde van de groepsdeelnemingen is afgenomen met €191.000 (zie tabel 5.4.2.) tot een negatieve waarde van €1.561.000 (is gelijk aan het negatief eigen vermogen van NoordWater + Northwater, zie tabel 5.4.1). Dit is ongeveer 5% van het groepsvermogen (= het vermogen van WMD plus alle deelnemingen samen).

De deelnemingen van WMD hebben de afgelopen jaren verlies geleden. Ten aanzien van de resultaten van de gezamenlijke deelnemingen in de afgelopen drie jaren bestaat het volgende beeld:

Tabel 5.4.2. Verlies van de geconsolideerde en niet-geconsolideerde deelnemingen van de WMD in 2002, 2003 en 2004. (bronnen: zie voetnoot bij tabel)

	2004 (1)	2003 (2)	2002 (2)
Verlies niet – geconsolideerde deelnemingen	€125 000	€ 24 000	€234 000
Verlies geconsolideerde deelnemingen	€453 000	€167 000	€282 000
Verlies alle deelnemingen samen	€578 000 (3)	€191 000	€516 000

(1) bron: Financieel plan 2005, dd 27-12-04

(2) bron: Jaarverslag WMD, 2003

(3) Het verlies in Gietwater BV als gevolg van de belastingnaheffing is in dit getal opgenomen.

De WMD leent geld aan haar deelnemingen en derden. In de vennootschappelijke jaarrekening van de WMD (Jaarverslag 2003 pag., 44) staat voor €8.700.000 aan vorderingen op deelnemingen. Dit betekent dat alle deelnemingen samen een schuld van €8.700.00 hebben bij de WMD (einde 2003). Dit is ongeveer 10% van het bedrag dat de WMD zélf weer aan langlopende leningen heeft. Bij de niet-geconsolideerde deelnemingen en derden staan leningen uit voor in totaal €1,8 miljoen euro en bij de geconsolideerde deelnemingen voor € 6,9 miljoen euro.

Bij niet-geconsolideerde deelnemingen en derden stonden eind 2003 de volgende leningen uit (zie tabel 5.4.3).

Tabel 5.4.3. Leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen en derden. Bron: Jaarverslag WMD 2003):

<i>bedrijf</i>	<i>hoogte van de lening</i>	
Bos & Golf BV	€680 000	deelneming
Vof Gisu *	€ 68 000	derde
Vof Anloo	€495 000	deelneming
Intaquin	€308 000	deelneming
Noorder Dierenpark	€243 000	derde
totaal niet geconsolideerd	€1.794.000	

\* VOF Gisu was in het handelsregister van de KvK onder die naam niet bekend.

Het lenen van geld is uiteraard een activiteit waar risico's aan verbonden zijn. Banken zijn gespecialiseerd in het lenen van geld en het afwegen van risico's die daarbij horen. Het risico voor de WMD is dat de leningen niet, of slechts gedeeltelijk, worden afgelost. Een belangrijke vraag is welke zekerheden (b.v. onderpand) de WMD heeft ten aanzien van haar leningen. Hier wordt in de openbare stukken geen inzicht in gegeven.

In het jaarverslag van 2003 staan onder “Financiële vaste activa” de deelnemingen vermeld die niet geconsolideerd zijn in de jaarrekening. De deelnemingen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of tegen een lagere waarde. Intaquin wordt gewaardeerd tegen het aandeel in de geschatte netto-vermogenswaarde. PT Dream Sukses Airindo en PT Inowa Prima Consult worden gewaardeerd tegen te verkrijgingsprijs minus de geleden verliezen (bron: Jaarverslag 2003). In Tabel 5.4.4. staat een overzicht van de waarde van de niet-geconsolideerde deelnemingen.

Tabel 5.4.4. Overzicht van de waarde van de niet-geconsolideerde deelnemingen. (bron: Jaarverslag 2003)

Overzicht van de boekwaarden van niet-geconsolideerde deelnemingen.				
<i>deelneming</i>	<i>directe dochter van</i>	<i>boekwaarde 2003</i>	<i>boekwaarde 2002</i>	<i>boekwaarde 2001</i>
Kiwa NV	WMD, 35 aandelen	€12.000	€12.000	€12.000
Aquanet BV	WMD, 400 aandelen	€30.000	€30.000	€30.000
Waterfonds Indonesië	Aquanet BV, 13%	€136.000	€136.000	€97.000
Reststoffenunie BV	WMD, 209 aandelen	€9.000	€9.000	€11.000
Bos & Golf	WMD 40%	€176.000	€176.000	-
Intaquin	NorthWater, 50%	- €411.000	- €411.000	- €178.000
Ad Fontes	Bètawater, 50%	€8.000	€8.000	€8.000
PT Dream Sukses Airindo	IndoWater, 58%	€769.000	€786.000	€786.000
PT Bitung	IndoWater, 50%	€91.000	-	-
PT Maluku Utara	IndoWater, 50%	€14.000	--	-
Inowa PT	IndoWater, 50%	€25.000	€25.000	€25.000
totaal		€859.000	€771.000	€780.000

In Tabel 5.4.4 valt het volgende op:

1. Het kapitaal in buitenlandse deelnemingen die actief zijn in Indonesië (ca. 1 miljoen euro).
2. Het negatieve kapitaal in Intaquin. In de balans 2002 van Intaquin staat aangegeven dat het totale negatieve eigen vermogen €822.833,- bedraagt. Hiervan neemt WMD 50% voor haar rekening. Het negatieve vermogen van Intaquin dat voor rekening van WMD kwam, heeft het volgende verloop laten zien:

*Ontwikkeling financiële vaste activa van WMD in Intaquin*

2000	2001	2002	2003
-€11.000	- €178.000	- €411.000	- €411.000

Tussen 2000 en 2004 is dus €400 000 verlies genomen op Intaquin. Daarnaast heeft de WMD een lening uitstaan bij Intaquin welke het volgende verloop heeft laten zien:

*Uitstaande leningen van WMD aan Intaquin*

2000	2001	2002	2003
	€145 000	€253.000	€308.000

Mocht Intaquin onverhoopt failliet gaan, hetgeen zou kunnen gebeuren als het project op St Maarten misloopt en de aandeelhouders niet wensen om er meer financiële middelen in te stoppen, dan merk je daar in de balans van WMD niet veel van (ca. 100 000 euro verlies op resultaat deelnemingen).

Intaquin had in 2002 behalve een negatief eigen vermogen van €822 833 ook een schuld van €831.927.

Naar aanleiding van de bovenstaande cijfers kunnen de volgende constatering worden gedaan:

1. NoordWater, haar 100% dochters, NorthWater en Intaquin zijn geen ondernemingen die op eigen kracht kunnen draaien. Negatieve balansen, het negatieve eigen vermogen en de hoge schulden leiden ertoe dat een bank geen lening aan deze bedrijven zal verstrekken zonder dat het moederbedrijf (WMD) garant staat. Accountanttechnisch betekent dit dat de ondernemingen failliet zijn en dat de ondernemingen feitelijk op liquidatie waarde gewaardeerd zouden moeten worden. Dit is niet gebeurd, zodat de schuldeisers (o.a. de WMD) naar alle waarschijnlijkheid een verklaring hebben afgegeven dat ze de schuld niet binnen een jaar zullen opeisen.
2. De WMD heeft als doelstelling om de solvabiliteit (eigen vermogen als percentage van het balanstotaal) te verhogen (Financieel plan, dd 27-12-04). De geconsolideerde deelnemingen dragen hier niet aan bij omdat het totale eigen vermogen van de deelnemingen eind 2003 een negatief bedrag van €1,561 miljoen euro was en de schulden toenamen.
3. Het negatief eigen vermogen van €1,561 miljoen euro is ongeveer 5% van het totale groepsvermogen.
4. Zowel in 2002, 2003 als in 2004 hebben de gezamenlijke deelnemingen verlies geleden.
5. Alle deelnemingen samen hebben een schuld van €8.700.00 bij de WMD (einde 2003). Dit is ongeveer 10% van het bedrag dat de WMD zélf weer aan langlopende leningen heeft.
6. Het lenen van geld aan (verliesgevende) deelnemingen of derden brengt risico's met zich mee. Hierbij is van belang te weten welke zekerheden de WMD heeft ten aanzien van haar leningen.
7. Het financiële belang (eigen vermogen plus schulden = balanstotaal) van de deelnemingen is ca. 5 tot 10% van het balanstotaal. Dit betekent dat de drinkwater gebonden activiteiten vele malen groter zijn dan de activiteiten in de deelnemingen. Desalniettemin is het financieel belang van de deelnemingen substantieel en verdienen deze daarmee de nodige aandacht van de toezichhouders.

## **5.5 Toekomst van WMD bedrijven en toezicht hierop**

Als naar de cijfers gekeken wordt van de bedrijven waar WMD 100% aandeelhouder van is, dan komt daar vanuit het oogpunt van ondernemerschap een niet zo rooskleurig beeld uit. Maar, net zoals bij het beleggen in aandelen 'geven resultaten uit het verleden geen garanties voor de toekomst'. Als je iets wilt zeggen over de toekomst van de bedrijven, dan is het verstandig om te kijken naar de risico's die ondernemen met zich meebrengt.

Het is aan te bevelen om in de Raad van Commissarissen en de aandeelhoudersvergadering meer gedetailleerd aandacht te besteden aan de ontwikkelingen bij de deelnemingen van WMD, en daarover informatie te vragen. Enerzijds omdat de deelnemingen buiten de Benchmark vallen en anderzijds omdat de informatie uit de Jaarverslagen en Financiële prognoses weinig inzicht verschaft en niet transparant is. Op basis van alleen de begrotingen en jaarrekeningen is nauwelijks inzicht te verkrijgen in de ontwikkelingen bij de individuele bedrijven. Voor de ontwikkelingen naar de toekomst toe is een bedrijfsplan of 'businessplan' per onderneming onontbeerlijk.

Naar de toekomst toe zijn er redenen om een aantal ontwikkelingen bij de verschillende bedrijven van de WMD te volgen en vragen te stellen die relevant zijn met betrekking tot de ondernemingsrisico's. Hierbij kunnen o.a. worden genoemd:

1. De aflossing van de schulden van de deelnemingen aan de WMD en de ontwikkeling van de waarde deelnemingen.
2. Welke zekerheden zijn gesteld ten aanzien van de leningen van de WMD aan deelnemingen en derden?
3. De Drentsche Golf & Country Club (DG & CC) is een startend bedrijf, waarin WMD 40% van de aandelen heeft en een grote lening heeft uitstaan (totaalbedrag €856.000). Omdat de bescherming van de drinkwatervoorziening van groot belang is, is het belangrijk om te weten wat er met de golfbaan, en met name het gebied van de toekomstige drinkwaterwinning gaat gebeuren, mocht het bedrijf failliet gaan.
4. Gietwater BV heeft haar prijzen moeten verhogen omdat de belastingdienst waarschijnlijk grondwaterbelasting gaat heffen op het product. Zullen de vaste klanten deze prijsverhoging accepteren? Of lopen ze weg, waardoor de verliezen groter worden? In 2008 wordt, volgens het Financieel plan 2005 van de WMD een hoge winst verwacht. Waarop zijn deze verwachtingen gebaseerd?
5. BètaWater heeft materiele vaste activa van ca. 1,2 miljoen euro, welke waarschijnlijk de investeringen in de demi-water installatie voor Norit bevatten. De vraag is of de WMD langjarige contracten met Norit heeft afgesloten en zo ja onder welke condities. Het Financieel Plan 2005 laat zien dat Bètawater de komende jaren alleen maar verliezen verwacht (cumulatief 2005 – 2009: €59 000 euro). Is de verwachting dat Bètawater op grond van haar contracten op de langere termijn winst gaat maken?
6. Anl'eau verkoopt flessenwater en vindt hele grote concurrenten als Spa en Bar-le-Duc tegenover zich. Wat wijst het marktonderzoek uit? Hoeveel marktaandeel kan Anl'eau verwerven? Bij welke verkoopaantallen wordt het bedrijf winstgevend? Wat zijn de winstverwachtingen?
7. IndoWater BV, het moederbedrijf voor alle activiteiten in Indonesië staat voor grote investeringen. Tot 2007 zal nog 2,5 mln euro worden geïnvesteerd zodat het totale bedrag op 3,5 mln uitkomt. Met deze investering zijn risico's gemoeid welke om risicobeheersing vragen. Op de risico's in Indonesië wordt in het kader (zie laatste pagina van deze paragraaf) kort ingegaan.



De bedoeling is dat het geïnvesteerde bedrag uiteindelijk teruggehaald wordt door de verkoop van aandelen. De vraag is hoe groot het risico is dat de aandelen waardeloos worden. Een ander punt is dat de 3,5 miljoen euro beschikbaar worden gesteld op basis van een lening. De kosten van deze lening (rente plus aflossing) worden betaald via de drinkwaterrekeningen in Drenthe. Per jaar heeft de WMD kosten van €269 000, voor de komende 20 jaar, dus in totaal 5,4 miljoen euro. Deze kosten worden doorbelast aan de burger. (Presentatie op 10 januari 2005 t.b.v. Statencommissie MWG). De lening zal hoe dan ook afbetaald worden, dus de kosten van 5,4 mln euro liggen vast. Het risico is dat over 15 jaar niet deze prijs voor de aandelen wordt betaald. De vraag is: hoe groot is dat risico en wat wordt er gedaan aan risicobeheersing.

Als de risico's te hoog en/of niet beheersbaar zijn, moeten de activiteiten in Indonesië dan niet ontwikkelingshulp genoemd worden in plaats van ondernemen (zie kader)?

8. Intaquin lijkt een risicovol bedrijf omdat er problemen zijn met het contract op St. Maarten. In relatie tot de miljoenen claim van Intaquin op de opdrachtgever in St. Maarten kan de vraag gesteld worden of Intaquin tot nu toe miljoenen verlies heeft geleden. Of zijn er nog verplichtingen naar derden die de basis vormen van de miljoenen claim? Als de claim niet gehonoreerd wordt, welke financiële consequenties heeft dat dan voor de WMD?

Omdat Intaquin projecten wil aangaan tot 20 miljoen dollar, is de noodzaak tot voorfinanciering aanwezig. Gezien de balans van Intaquin, is het waarschijnlijk dat de aandeelhouders garanties moeten afgeven. De vraag is of WMD (bank)garanties gaat geven of heeft gegeven voor de activiteiten van Intaquin. Zo ja, van welke omvang zijn deze dan?

De bovenstaande lijst van vragen is niet uitputtend, maar het zijn vragen die met ondernemen te maken hebben. De waterleidingbedrijven hebben geen historie en cultuur van ondernemen, waardoor er door vallen en opstaan kennis opgedaan zal worden. In dat verband is het aan te bevelen dat in de Raad van Commissarissen meer onafhankelijke leden zitting nemen, die in staat zijn om ondernemingsactiviteiten van de WMD in binnen- en buitenland te beoordelen.

## Ondernemen in Indonesië.....

In vijftien jaar wil de WMD drie miljoen mensen aan drinkwater helpen. Het totale aantal aansluitingen van de elf maatschappijen bedraagt nu 92.000, waarmee ongeveer 600.000 mensen kunnen worden bediend. Dat moet in 2020 oplopen tot zo'n drie miljoen mensen en 600.000 aansluitingen. Naar schatting is in de komende vijftien jaar 120 miljoen euro nodig voor de totale rehabilitatie en uitbreiding van de drinkwatervoorziening in de elf gemeenten in oostelijk Indonesië. Voor de eerste vijf jaar is elf miljoen euro beschikbaar om het project te starten. De WMD neemt gedurende een periode van vijftien jaar de bedrijfsvoering van de lokale waterbedrijven op zich. De bedrijven worden ondergebracht in een holding waarvan WMD 51 procent van de aandelen heeft. De lokale overheid zorgt voor het personeel en de concessies. De WMD levert het management, de kennis en een kwart van de investering in de eerste vier jaar van de samenwerking. In vijftien jaar moeten de bedrijven, die nu met hoge schulden kampen, zich ontwikkelen tot onafhankelijke, financieel gezonde bedrijven. De benadering is gericht op herstel en aanleg van infrastructuur, technische ondersteuning en scholing van werknemers. Al over vijf jaar moeten de bedrijven in staat zijn extra kapitaal aan te trekken voor verdere uitbreiding van het waterleidingnet voor de resterende tien jaar van de samenwerking. (bron: website WMD)

De bovengenoemde doelstelling is heel ambitieus. Welke risico's en problemen kan de WMD tegenkomen waardoor haar doelstellingen niet gehaald worden? Een hulpvraag die gesteld zou kunnen worden is: Heeft de WMD concurrentie van andere investeerders in Indonesië? De afwezigheid van concurrentie kan duiden op een markt die door anderen te risicovol wordt geacht, of waar niet binnen afzienbare tijd het geïnvesteerde vermogen terugverdiend kan worden.

De 120 miljoen investering die nodig is, moet nog gevonden worden. Dat legt een zware last bij het management van de vennootschappen. Hoe groot is de kans dat deze aanvullende financiering wordt gevonden?

Financiële risico's liggen ook op het gebied van de invorderingen van geld, het illegaal aftappen van drinkwater, en corruptie. Met een poging tot omkoping heeft de WMD al te maken gekregen in Manado, waar het lokale drinkwaterbedrijf smeergeld wilde hebben voordat een handtekening zou worden gezet (DvhN, dd 9/9/04). Daarnaast is de politieke situatie in Indonesië is niet erg stabiel. Onrust en instabiliteit kan leiden tot problemen met betalingen door klanten, aanslagen op de watertoevoer en zelfs 'nationalisering' van bedrijven. Er zijn ook vragen met betrekking tot marktrisico's: Kunnen gebonden klanten overstappen naar andere waterleveranciers? Zijn daar wettelijke afspraken over gemaakt? Wordt dat gehandhaafd?

Na 15 jaar krijgt de Indonesische houdster maatschappij het recht om de Nederlandse aandeelhouder uit te kopen tegen een van te voren overeengekomen prijs per aansluiting (jaarverslag 2001). Wat als de Nederlandse aandeelhouder van de aandelen af wil?

.....of gewoon ontwikkelingshulp verlenen?

Een aantal jaren geleden is "Water voor de Masai" gestart. De Waterleidingmaatschappij Drenthe (WMD) en Amref Flying Doctors werken samen in dit project. Nu hebben ruim 52.000 nomaden en honderdduizenden koeien, geiten, schapen en ezels in het zuiden van Kenia elke dag schoon water in hun directe omgeving. De komende jaren zullen meer stammen aansluiten, waardoor het aantal mensen op zo'n 65.000 uit zal komen. Een unieke formule maakt dit mogelijk (bron: website WMD). De WMD heeft aangegeven en de RvC heeft besloten om in ieder geval van 2003 t/m 2007 jaarlijks € 85.000 aan de Masai te doneren.

## 6. Bevindingen

Het financiële belang van de deelnemingen is ca. 5 tot 10% van het balanstotaal (= eigen vermogen plus schulden). Het negatief eigen vermogen van de geconsolideerde deelnemingen van €1,561 miljoen euro (eind 2003) is ongeveer 5% van het totale groepsvermogen en alle deelnemingen samen hebben een schuld van €8.700.00 bij de WMD (einde 2003). Dit is ongeveer 10% van het bedrag dat de WMD zélf weer aan langlopende leningen heeft.

Als naar de cijfers gekeken wordt van de bedrijven waar WMD aandeelhouder van is, dan komt daar vanuit het oogpunt van ondernemerschap een niet zo rooskleurig beeld uit. NoordWater, haar 100% dochters, NorthWater en Intaquin zijn geen ondernemingen die op eigen kracht kunnen draaien. Negatieve balansen, het negatieve eigen vermogen en de hoge schulden leiden ertoe dat een bank geen lening aan deze bedrijven zal verstrekken zonder dat het moederbedrijf (WMD) garant staat. Bovendien zijn de schulden toegenomen en is het negatieve vermogen nog negatiever geworden (2002-2003). Zowel in 2002, 2003 als in 2004 hebben de gezamenlijke deelnemingen verlies geleden.

Maar, net zoals bij het beleggen in aandelen ‘geven resultaten uit het verleden geen garanties voor de toekomst’. Als je iets wilt zeggen over de toekomst van de bedrijven, dan is het verstandig om te kijken naar de risico’s die ondernemen met zich meebrengt en vragen hierover te stellen aan de WMD.

Ondernemen zit niet in de historie en de cultuur van de waterleidingbedrijven ingebakken. Het marktgericht denken is pas eind jaren negentig van de grond gekomen en de waterleidingbedrijven zetten hun eerste schreden op ‘de markt’. Daarbij komt dat op basis van alleen de begrotingen en jaarrekeningen nauwelijks inzicht te verkrijgen is in de ontwikkelingen in de afgelopen jaren bij de individuele deelnemingen. De transparantie is dus beperkt.

In dat verband is het aan te bevelen dat in de Raad van Commissarissen meer onafhankelijke leden zitting nemen, die in staat zijn om ondernemingsactiviteiten van de WMD in binnen- en buitenland te beoordelen.

Het financiële belang van de drinkwater gebonden activiteiten is vele malen groter dan de activiteiten in de deelnemingen. Desalnietemin is het financieel belang van de deelnemingen substantieel en verdienen deze daarmee de nodige aandacht van de toezichhouders.

De Nederlandse waterleidingbedrijven hebben een vrijwillige Benchmark ingevoerd, waaraan de WMD meedoet. De Benchmark is een goed instrument om drinkwater gerelateerde activiteiten van de waterleidingbedrijven onderling te vergelijken. Van belang is dat de WMD via de Raad van Commissarissen naar de bestuurders in de Staten en de gemeenteraden verantwoording aflegt met behulp van dit zeer belangrijke bedrijfsvergelijkend onderzoek. De Benchmark moet dienen als een middel om de (politieke) discussie van bestuurders te voorzien van informatie en argumenten, daar waar het gaat om drinkwater gebonden activiteiten in Drenthe.

Echter, de kosten en baten van activiteiten die niet gerelateerd zijn aan de levering van drinkwater in Drenthe, waaronder de activiteiten die in de deelnemingen van de WMD plaatsvinden, worden niet in de Benchmark opgenomen. Hiermee ontbreekt de rol van de Benchmark als prestatieprikkel voor de deelnemingen. Dit betekent dat hier een zwaardere rol en verantwoordelijkheid is weggelegd voor de toezichhouders. Dit is een extra argument om

in de Raad van Commissarissen meer onafhankelijke leden op te nemen, die in staat zijn om ondernemingsactiviteiten van de WMD in binnen- en buitenland te beoordelen.