



# NOTA VERBONDEN PARTIJEN 2026

---

## Inhoudsopgave

1. Wat zijn verbonden partijen.....	3
1.1 Wat is een verbonden partij .....	3
1.2 Leeswijzer.....	3
2. Rollen en verantwoordelijkheden: de spelregels .....	4
2.1 Bestuur van Brabantse Delta .....	4
2.2 Rollen binnen de verbonden partij .....	5
3. Grip op de verbonden partij? .....	7
3.1 Balans zeggenschap & afstand.....	7
3.2 Balans vertrouwen & controle .....	7
3.3 De 3 i's.....	8
3.4 Invloed Brabantse Delta.....	9
3.5 Gezamenlijke controle? .....	9

# 1. Wat zijn verbonden partijen

**Kern:** Een verbonden partij is een organisatie op afstand waarin het waterschap zowel bestuurlijke invloed als een financieel belang heeft.

## 1.1 Wat is een verbonden partij

Een verbonden partij is een organisatie waarmee het waterschap samenwerkt én waar het waterschap invloed op heeft. Dat kan een private of publieke organisatie zijn. Het waterschap beslist mee, bijvoorbeeld via stemrecht of een plek in het bestuur. Ook stopt het waterschap er geld in. Als de organisatie failliet gaat of afspraken niet nakomt, kan het waterschap geld verliezen.

Kort gezegd is een verbonden partij:

- een organisatie die los staat van het waterschap
- waarin het waterschap bestuurlijke invloed heeft (zoals stemrecht of een bestuurszetel)
- waarin het waterschap financieel risico loopt.

Waterschap Brabantse Delta werkt met verschillende verbonden partijen. Ze hebben verschillende vormen en doelen. Sommige voeren taken uit, andere denken mee over beleid. Sommige zijn regionaal, andere landelijk. Er zijn verschillende rechtsvormen: verenigingen, vennootschappen en gemeenschappelijke regelingen. Elk jaar staat in de begroting en jaarrekening een overzicht van alle verbonden partijen. In de bijlage van deze nota staat een actueel overzicht.

Alle verbonden partijen staan op enige afstand van het waterschapsbestuur. Er moet worden overlegd en naar overeenstemming worden gezocht. Daardoor moet het waterschap soms compromissen sluiten. Samenwerking via een verbonden partij is één van de manieren om taken uit te voeren. Het waterschap kan taken namelijk ook: zelf uitvoeren ('make'), inkopen ('buy'), of samen uitvoeren ('ally').

Doel van deze nota is uit te leggen hoe het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur grip houden op verbonden partijen en waar zij op moeten letten.

## 1.2 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 gaat over regels en rollen: de verdeling tussen het waterschap en de verbonden partijen, en het juridisch kader. Paragraaf 2.1 gaat over de rol van het bestuur van Brabantse Delta; paragraaf 2.2 over de rollen binnen verbonden partijen. Hoofdstuk 3 legt uit hoe Brabantse Delta stuurt op en samenwerkt met verbonden partijen, en welke keuzes daarbij horen. Dit geldt voor bestaande én nieuwe verbonden partijen. Bijlage 1 bevat het overzicht van alle verbonden partijen. Het juridisch kader staat uitgebreider in bijlage 2.

## 2. Rollen en verantwoordelijkheden: de spelregels

**Kern:** Het algemeen bestuur bepaalt de kaders en controleert; het dagelijks bestuur voert uit en vertegenwoordigt het waterschap richting verbonden partijen.

### 2.1 Bestuur van Brabantse Delta

Het algemeen bestuur (AB) is het vertegenwoordigend orgaan van het waterschap. Leden vertegenwoordigen de inwoners, bedrijven en geborgde belangen. Het AB moet ervoor zorgen dat deze belangen ook bij de verbonden partijen terechtkomen.

Het AB:

- stelt de hoofdlijnen van het waterschapsbeleid vast (kaders)
- stelt verordeningen en plannen vast
- heeft het budgetrecht
- controleert het dagelijks bestuur (DB).

De keuzes van het AB zijn bindend voor het DB en worden door het DB ingebracht in de verbonden partij.

Het AB heeft ook een controlerende rol: recht op informatie, bestuurders ter verantwoording roepen en – als ultimatum remedium – bestuurders wegsturen bij gebrek aan vertrouwen.

Soms wordt beleid voorbereid binnen de verbonden partij. Dat kan, maar mag niet betekenen dat AB en DB te laat of onvoldoende invloed hebben. Betrek AB en DB tijdig in de beleidscyclus zodat zij nog kunnen sturen. Als beleidsvaststelling (deels) wordt overgedragen aan een verbonden partij, moet zichtbaar blijven hoe het AB betrokken is en blijft.

Het DB is verantwoordelijk voor de uitvoering van AB-besluiten en de bedrijfsvoering. Het DB kan uitvoerings- en beleidsregels vaststellen. Als uitvoeringsbevoegdheden aan een verbonden partij worden overgedragen, gaan deze bevoegdheden vaak mee. Voorbeeld: bij de Belasting samenwerking West-Brabant zijn bevoegdheden van belastingambtenaren ondergebracht.

Hieronder is de rolverdeling tussen het algemeen bestuur en het dagelijks bestuur op hoofdlijnen weergegeven (de vernoemde artikelen zijn artikelen van de Waterschapswet, voor zover geen andere wet vermeld is):

Algemeen bestuur	Dagelijks bestuur
<b>Hoofdlijnen van beleid (≈ kaderstelling)</b>  * Verordenende bevoegdheid (art. 78) * Kaderstellende plannen (vgl. art. 83 lid 1 onder g) * Budgetrecht (art. 99)	<b>Voorbereiding beleid</b> (art. 84 lid 2)  <b>Uitwerking beleid</b>  * Nadere (uitvoerings)regels (art. 83 lid 3) * Beleidsregels (art. 4:81 Awb) * Bedrijfsvoering
<b>Controle</b> op uitvoering beleid door dagelijks bestuur (art. 89)	<b>Uitvoering beleid</b> (art. 84 lid 3)
<b>(Volks-) of (belangen-) vertegenwoordigende rol</b> (art. 12)	

De bovenstaande rolverdeling geldt tot op zekere hoogte ook bij de oprichting van nieuwe verbonden partijen, dan wel bij de wijziging van de structuur van de verbonden partij.

Bij gemeenschappelijke regelingen geldt: als AB-bevoegdheden worden ingebracht, stelt het AB de regeling vast; als alleen DB-bevoegdheden worden ingebracht, stelt het DB de regeling vast – na zienswijzen en toestemming van het AB. Bij oprichting van privaatrechtelijke rechtspersonen beslist het AB (delegatie is mogelijk, maar niet aan de orde).

## 2.2 Rollen binnen de verbonden partij

**Kern:** De eigenaarsvergadering is de plaats waar het waterschap zijn belangen inbrengt; de mate van sturing verschilt per rechtsvorm.

Verbonden partijen hebben een eigenaarsvergadering: bij openbare lichamen het algemeen bestuur; bij verenigingen de algemene ledenvergadering; bij vennootschappen de algemene vergadering van aandeelhouders. Brabantse Delta is daar vertegenwoordigd.

Instructies: bij openbare lichamen zijn instructies politiek (niet juridisch bindend maar zwaarwegend). Bij verenigingen/vennootschappen zijn instructies alleen bindend als de statuten dat regelen. Goedkeuringsrechten kunnen bij verenigingen/vennootschappen aan de algemene vergadering worden toegekend. Bij openbare lichamen werkt men niet met formele goedkeuringsrechten, maar kan wel vooraf wensen en bedenkingen of zienswijzen worden gevraagd/gegeven.

**Uitgangspunt 1:** Bij nieuwe of wijziging van bestaande gemeenschappelijke regelingen wordt nagestreefd om op te nemen dat strategische meerjarenplannen en strategische beleidswijzigingen met de zogenaamde zienwijze procedure aan het AB worden voorgelegd.

Bestuur en toezicht: bestuurders handelen in het belang van de verbonden partij en leggen verantwoording af aan de eigenaarsvergadering. In beginsel leggen zij geen verantwoording af aan AB/DB van Brabantse Delta, behalve als het waterschap zelf bestuurder is (dan blijft handelen in het belang van de partij leidend). Brabantse Delta benoemt geen waterschapsbestuurders in RvC/RvT-rollen om onafhankelijk toezicht te borgen.

**Uitgangspunt 2:** De dijkgraaf vertegenwoordigt het waterschap in verbonden partijen. (Dit vloeit voort uit de wet.) Het is onpraktisch als de dijkgraaf in alle verbonden partijen zit. Daarom wijst hij bij de start van een bestuursperiode per verbonden partij een DB-lid aan als vertegenwoordiger in de eigenaarsvergadering (dit gebeurt met een machtiging), rekening houdend met de portefeuillevverdeling. Het AB kan deze bestuurder ter verantwoording roepen.

Ondersteuning: een bestuurder die naar de eigenaarsvergadering gaat, wordt ambtelijk ondersteund. Is de bestuurder óók (dagelijks) bestuurder van de verbonden partij, dan ligt ondersteuning door die organisatie voor de hand; ambtenaren kunnen vooraf afstemmen en mogelijke belangenconflicten tijdig melden.

**Uitgangspunt 3:** In principe wil het waterschap geen waterschapsbestuurders of ambtenaren als *bestuurder* in een privaatrechtelijke verbonden partij. Een bestuurder moet namelijk vanuit de wet het belang van de verbonden partij voorop stellen. Dit kan tot belangenverstrengeling leiden met de belangen van het waterschap. Voor privaatrechtelijke verbonden partijen die een

belangenorganisatie vormen (denk bijv. aan de Unie van Waterschappen), geldt dit uitgangspunt niet.

Uitgangspunt 4: Wordt een waterschapsbestuurder voorzitter van een verbonden partij die een openbaar lichaam (Wgr) is, dan streeft Brabantse Delta naar twee leden in het algemeen bestuur van die verbonden partij: één als vertegenwoordiger van de verbonden partij en één namens Brabantse Delta in het algemeen bestuur, om belangenverstremming te voorkomen. Uiteraard zonder de stemverhoudingen aan te tasten. Dit gebeurt bijv. bij Aquon en werkt goed en geeft helderheid. De bedoeling is om dit in de verbonden partij generaliseerd te krijgen op 'natuurlijke momenten', bijv. als de tekst van de gemeenschappelijke regeling aangepast moet worden.

*(Zie hierna bijlage 2, "Juridisch kader politieke verantwoordelijkheid bij verbonden partijen")*

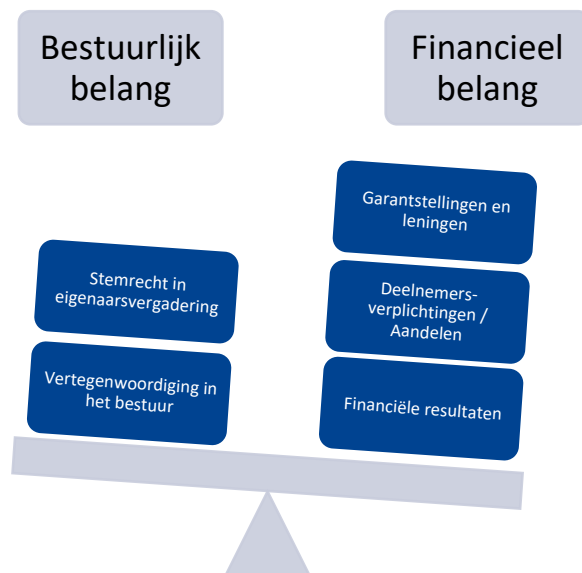
### 3. Grip op de verbonden partij?

**Kern:** Grip ontstaat door een goede balans tussen bevoegdheden, informatie en inzet, zonder de uitvoeringskracht van de verbonden partij te schaden.

#### 3.1 Balans zeggenschap & afstand

Een verbonden partij staat per definitie meer op afstand dan de eigen organisatie. Toch houdt het waterschap zeggenschap: de partij voert taken uit voor het waterschap en het waterschap loopt financieel risico als eigenaar. Daarom moeten bestuurlijk belang (zeggenschap) en financieel belang (risico) in balans zijn. Groot risico vraagt meer invloed; klein risico laat meer ruimte om los te laten.

Brabantse Delta zit bij vennootschappen in beginsel niet in het bestuur om dubbele petten en tegenstrijdige belangen te voorkomen. Invloed loopt via de algemene vergadering, desgewenst met statutaire instructie- of goedkeuringsmogelijkheden. Bij verenigingen met een overleg/belangenfunctie kan hiervan worden afgeweken (met aandacht voor belangenconflicten). In openbare lichamen brengt de DB-vertegenwoordiger de belangen van Brabantse Delta in en kan, waar nodig, vooraf langs het AB gaan.



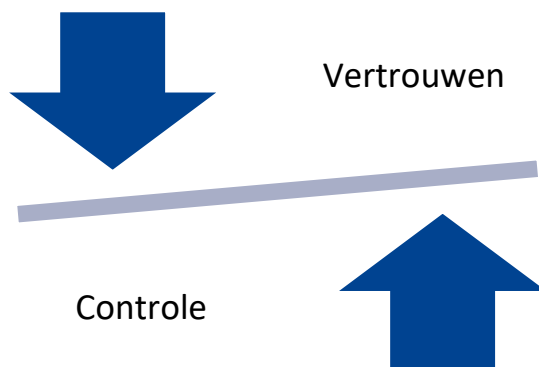
#### 3.2 Balans vertrouwen & controle

Samenwerking werkt alleen met een basis van vertrouwen. Tegelijk hoort daar controle bij: niet uit wantrouwen, maar om verantwoordelijkheid te kunnen nemen. Het AB en DB hebben ieder hun eigen rol; daarom zijn checks & balances nodig. Het AB kan meer passief controleren (op basis van informatie van het DB) of actiever zijn (vragen stellen, informatie opvragen, rapporteurs aanwijzen, commissie verbonden partijen inzetten). Een afrekencultuur is onwenselijk; het gaat om kritische, constructieve controle.

Instrumenten voor controle:

- rapporteurs binnen het AB die verbonden partijen volgen
- jaarlijks één of meer verbonden partijen nader uitlichten
- werken met een commissie verbonden partijen.

Er moet dus een juiste balans worden gevonden tussen vertrouwen en loslaten enerzijds en actieve controle (en geïnstitutionaliseerd wantrouwen) anderzijds. Slechts bij een goede balans werkt een samenwerking goed.



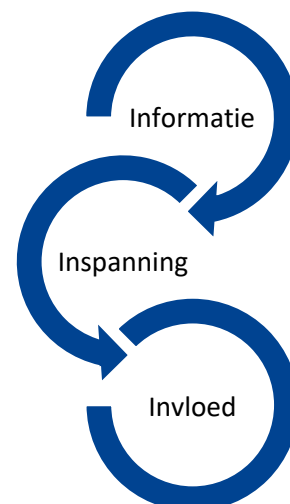
### 3.3 De 3 i's

Maatwerk per verbonden partij: bepaal hoeveel informatie nodig is, hoeveel inspanning geleverd wordt en welke instrumenten voor invloed worden ingezet. Deze drie moeten in balans zijn: meer informatie zonder inspanning levert geen invloed op; inspanning zonder doelgerichte informatie ook niet.

Voorbeelden informatievoorziening: reguliere P&C-cyclus en – waar gewenst – korte samenvattingen bij begrotingen met de belangrijkste wijzigingen.

De 3 i's zijn:

- **Informatie:** Keuze algemeen bestuur voor het ontvangen van maatwerkinformatie op hoofdlijnen of informatie op detailniveau. En keuze voor het type te ontvangen/delen informatie (beleid versus organisatie).
- **Inspanning:** Keuze algemeen bestuur om veel of weinig tijd te besteden aan een verbonden partij. En keuze vertolking actieve rol ten aanzien van een verbonden partij of meer reactief. En een beslissing ten aanzien van de mate van geïnstitutionaliseerd vertrouwen ten opzichte van het koesteren van wantrouwen. Hierbij kan gedacht worden aan een werkwijze op afstand met portefeuillehouders of juist meer betrokkenheid van het algemeen bestuur van Brabantse Delta aan de voorkant van het proces door middel van rapporteurs of een commissie verbonden partijen.
- **Invloed:** Keuze algemeen bestuur tot inzet instrumenten waarmee het veel sturing kan geven aan een verbonden partij of juist terughoudend wettelijk en lokaal bepaalde kaderstellende en controlerende instrumenten inzet.

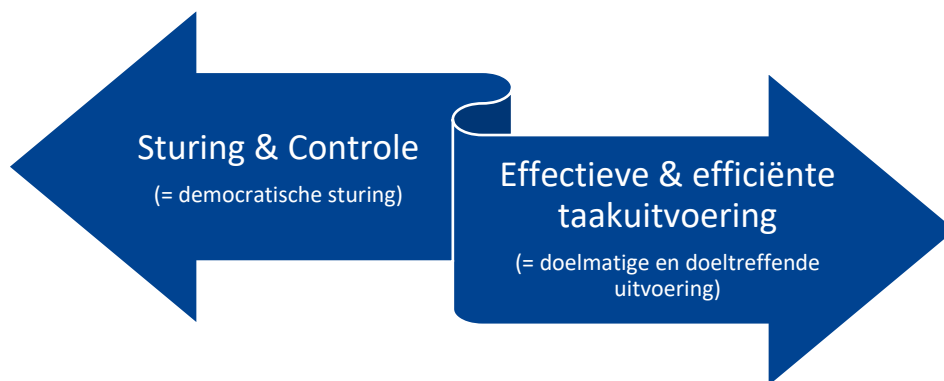


Uitgangspunt 5: Het DB deelt nieuwsbrieven en tussentijdse rapportages van verbonden partijen actief met het AB (bij de ingekomen stukken aan het AB). Bij urgente ontwikkelingen informeert het DB het AB (of commissie) tussentijds.

Uitgangspunt 6: Brabantse Delta streeft er naar om een jaarlijkse sessie voor het AB (of commissie) te organiseren met een overzicht van de verbonden partijen en de belangrijkste beleidsmatige en financiële ontwikkelingen.

Uitgangspunt 7: Brabantse Delta streeft er naar eens per bestuursperiode het AB (of commissie) een werkbezoek te laten brengen aan de belangrijkste verbonden partij of deze verbonden partij voor het AB (of commissie) uit te nodigen.

Het AB bepaalt elke vier jaar, of eerder indien nodig, hoe de 3 i's worden ingevuld, in afstemming met het DB, de ambtelijke organisatie en – waar passend – de verbonden partij. Verhoogde grip mag niet ten koste gaan van doelmatigheid en doeltreffendheid van de uitvoering.



### 3.4 Invloed Brabantse Delta

Het DB of de dijkgraaf vertegenwoordigt het waterschap in de eigenaarsvergadering. Bij privaatrechtelijke verbonden partijen vertegenwoordigt de dijkgraaf of een gemandateerd DB-lid het waterschap. ). Zij leggen achteraf verantwoording af over het handelen.

Bij openbare lichamen vaardigt het DB een lid af naar de eigenaarsvergadering. Bij besluiten met ingrijpende gevolgen kan worden afgesproken dat de bestuurder eerst langs het AB gaat om wensen en bedenkingen op te halen. Zienswijzen worden ingezet op een moment dat besluiten nog te beïnvloeden zijn; opvolging weegt mee bij de uiteindelijke stem.

### 3.5 Gezamenlijke controle?

Als het AB meer grip wil, is afstemming met andere deelnemers zinvol (andere waterschappen, gemeenteraden). Zienswijzen kunnen gezamenlijk worden voorbereid en koersafspraken gemaakt. Dat kan structureel (bijv. een gezamenlijke adviescommissie) of ad hoc bij grote koerswijzigingen. Zo ontstaat vroegtijdig zicht op politieke grenzen en kansen.

Hieronder is die vorm van gezamenlijke controle schematisch weergegeven.



**Waterschap Brabantse Delta**

Postbus 5520, 4801 DZ Breda

Bouvignelaan 5, 4836 AA Breda

T 076 564 10 00

E [info@brabantsedelta.nl](mailto:info@brabantsedelta.nl)

I [www.brabantsedelta.nl](http://www.brabantsedelta.nl)

