

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

1.0 Inleiding

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

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

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

2.0 Governance: waar gaat het om?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.0 Uitwerking Governance

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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