

Voortgangsonderzoek Budgetoverschrijding

Project AWP 2.0

Colofon

Dit rapport is opgesteld in opdracht van de rekenkamercommissie van Waterschap Brabantse Delta.

Auteurs ir. M.J.J. Boon, ir. M. Godfroy, ir. M.P. van de Voort
Rapportnummer 21029-R-001
Plaats, datum Delft, 26 augustus 2022

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Aanleiding.....	3
1.2	Doelstelling, onderzoeksvragen, aanpak en scope.....	3
1.3	Leeswijzer	4
2	Kernboodschap	5
3	Bevindingen per aanbeveling	8
3.1	Aanbeveling 1: Versterk de kostendeskundigheid bij AWP2.0	8
3.2	Aanbeveling 2: Borg de beschikbaarheid van de beheerorganisatie	9
3.3	Aanbeveling 3: Verbeter de prognose eindstand	11
3.4	Aanbeveling 4: Audit projectbeheersing	15
3.5	Aanbeveling 5: Audit systeemintegratie.....	17
3.6	Aanbeveling 6: Verhelder de afspraken over communicatie bij AWP2.0.....	19
3.7	Aanbeveling 7: Versterk de kostendeskundigheid binnen WBD	21
3.8	Aanbeveling 8: Stel projectprocedures op	24
3.9	Aanbeveling 9. Zorg voor een kader voor het uitwerkingsniveau per projectfase.	25
3.10	Aanbeveling 10: Richt een controleproces in voor projecten	27
3.11	Aanbeveling 11: Sluit de PDCA-cyclus	30
3.12	Aanbeveling 12: Beschrijf rollen, taken, verantwoordelijkheden.....	32
3.13	Aanbeveling 13: Professionaliseer communicatie in de stuurlijn	34
Bijlage A	Bronnen	36
A.1	Gehouden interviews.....	36
A.2	Referentielijst.....	37
Bijlage B	Aanpak en werkzaamheden	38
Bijlage C	Aanbevelingen rekenkamerrapport 2021	40
Bijlage D	Bestuurlijke reactie	42
Bijlage E	Nawoord	44

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In 2017 is het waterschap Brabantse Delta (WBD) gestart met de renovatie van de afvalwaterpersleiding (AWP). Deze leiding loopt van industrieterrein Moerdijk naar de rioolwaterzuivering in Bath. Het project AWP2.0 behelst de renovatie en uitbreiding van de AWP en bijbehorende persstations inclusief de procesautomatisering.

Het project is opgedeeld in twee fasen. Fase één betreft de renovatie van de benedenstroomse persstations Roosendaal, Bergen op Zoom, Bath, verdubbeling van een persleiding, onderhoud en revisie van pompen, reiniging van een deel van de persleiding en vernieuwing van de procesautomatisering. Fase twee betreft de renovatie van het bovenstroomse persstation Moerdijk. Momenteel is fase één zo goed als afgerond en is fase twee in uitvoering.

In september 2020 werd het Waterschap Brabantse Delta (WBD) geconfronteerd met een financiële tegenvaller op het project. Daarop heeft het algemeen bestuur van WBD de rekenkamercommissie van het waterschap verzocht om een onderzoek uit te voeren naar deze budgetoverschrijding. Het onderzoek resulteerde in het rapport van 23 april 2021 met daarin aanbevelingen voor het project en voor de bredere projectenorganisatie van het waterschap.

Medio 2021 heeft het algemeen bestuur van WBD ingestemd met het voorstel van het dagelijks bestuur om de aanbevelingen van het rapport van de rekenkamercommissie over te nemen. Hierbij heeft het algemeen bestuur aangegeven ook periodiek geïnformeerd te willen worden over de mate waarin het dagelijks bestuur de aanbevelingen heeft doorgevoerd in de organisatie. Daarom heeft de rekenkamercommissie besloten een voortgangsonderzoek uit te voeren en de rekenkamercommissie heeft Horvat & Partners hier opdracht voor gegeven. Dit rapport bevat het resultaat van dit voortgangsonderzoek. Dit rapport beschouwt de stand van de voortgang tot en met mei 2022.

1.2 Doelstelling, onderzoeksvragen, aanpak en scope

Het doel van het voortgangsonderzoek is het beschrijven van de actuele voortgang van het doorvoeren van de aanbevelingen in de organisatie, met daarbij een kritische blik op de wijze waarop de aanbevelingen zijn of worden uitgevoerd.

Deze doelstelling vertalen wij in de volgende onderzoeksvragen:

1. Welke maatregelen heeft het dagelijks bestuur uitgevoerd c.q. laten uitvoeren en wat is hiervan de huidige stand van zaken?
2. Is het aannemelijk dat de genomen maatregelen effectief zijn, of met andere woorden: is het waarschijnlijk dat de onderliggende bevindingen uit het onderzoeksrapport daarmee zijn of worden weggenomen?
3. Zien we risico's m.b.t. de genomen maatregelen?
4. Zien we ruimte voor verbetering, die mogelijk nog in de lopende opvolgingsactiviteiten kunnen worden meegenomen? Zijn dit verbeteringen voor AWP2.0 of voor de bredere organisatie van het waterschap?

Deze vragen hebben we per aanbeveling waar nodig verder uitgewerkt in detailvragen die laten zien hoe we invulling geven aan de 'kritische blik'.

De mate van opvolging van aanbevelingen wordt doorgaans getoetst via het auditprincipe *opzet, bestaan en werking*. We hebben in dit voortgangsonderzoek de opvolging van de aanbevelingen getoetst tot het niveau van *bestaan*. Bij de opzet kijken we bijv. of de beschreven maatregelen, gemaakte plannen of uitgevoerde activiteiten volledig zijn. Bij het bestaan kijken we in hoeverre verbetermaatregelen geïmplementeerd zijn, bijv. door het opstellen van concrete processen en procedures. Met de focus op opzet en bestaan komen we tot: i) een goed beeld van de stand van zaken en ii) een kritisch blik op of het aannemelijk is dat de uitgevoerde werkzaamheden effectief kunnen zijn (en de eventuele risico's en verbeterpunten). Voor het vaststellen of de werking voldoende is, is het van belang dat maatregelen zijn geïmplementeerd en enige tijd in werking zijn. Dit zou onderwerp kunnen zijn van een toekomstig onderzoek van de rekenkamercommissie of van toetsing door de ambtelijke organisatie zelf.

Bijlage B bevat een nadere toelichting op het auditprincipe en een uitgebreidere beschrijving van de aanpak en werkzaamheden voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 van dit rapport bevat de samenvatting en kernboodschap van ons onderzoek. Vervolgens beschrijft Hoofdstuk 3 de mate van opvolging van de aanbevelingen.

Bijlage A bevat een overzicht van de gerefereerde documenten en overleggen. In dit rapport verwijzen wij naar documenten middels [nummer]. Bijlage B bevat een beschrijving van onze aanpak en uitgevoerde werkzaamheden. Ten slotte bevat Bijlage C de aanbevelingen uit het rekenkamerrapport van 2021 [21].

Dit rapport is bedoeld voor betrokken binnen de ambtelijke en bestuurlijke organisatie van WBD. Het gaat er daarom van uit dat de lezer enige achtergrondkennis heeft van de organisatie van WBD.

2 Kernboodschap

Dit hoofdstuk bevat onze kernboodschap bij het ons onderzoek naar de voortgang van het doorvoeren van de aanbevelingen uit ons rekenkamerrapport van april 2021. We geven hieronder onze boodschap op hoofdlijnen. De tabel op de volgende pagina bevat per aanbeveling een overzicht van voortgang (mate van opvolging), eventuele risico's en adviezen voor verbetering. Deze verbeteringen zijn voornamelijk gericht aan de ambtelijke organisatie en in een enkel geval ook aan de bestuurlijke organisatie (schuingedrukt in de tabel). Hieronder geven we onze samenvatting, waarbij we differentiëren tussen de aanbevelingen voor AWP2.0 en voor de bredere organisatie.

Aanbevelingen voor AWP2.0: Op basis van ons onderzoek stellen we vast dat vijf van de zes aanbevelingen voor project AWP2.0 zijn opgevolgd. De enige aanbeveling waarbij de opvolging nog niet gereed c.q. effectief is, is de afstemming over de inzet van proces Onderhouden bij de acceptatie en overdracht van het project (aanbeveling 2); daarom hebben we een advies voor een betere afstemming over acceptatie en overdracht bij deelproject Moerdijk (fase 2 van AWP2.0). Verder identificeren we enkele risico's m.b.t. de opgestelde prognose eindstand (aanbeveling 3), die we echter beheersbaar achten; ook hier hebben we enkele adviezen voor verbetering.

Aanbevelingen voor de bredere organisatie: We stellen vast dat de verbeteringen naar aanleiding van de aanbevelingen voor de bredere organisatie van WBD nog grotendeels in uitvoering zijn: twee aanbevelingen zijn gereed (aanbeveling 7 versterking kostendeskundigheid en 11 sluiten PDCA-cyclus), vijf zijn nog in uitvoering. Dit is gezien de omvang van de maatregelen in lijn met onze verwachting. We verwachten dat de ingezette verbeteringen effectief kunnen zijn bij vier van de vijf aanbevelingen waar de opvolging nog in uitvoering is. Wel hebben we op punten enkele adviezen voor verbetering. Bijvoorbeeld de borging van de continuïteit van kostendeskundigheid op langere termijn en het leggen van de relatie tussen toetsen en interne audits ten behoeve, om te komen tot een betere mix van toetsen. Alleen bij het opstellen van een kader voor uitwerkingsniveau per fase (aanbeveling 9), is de opvolging nu nog niet zodanig dat we kunnen inschatten of dit effectief kan zijn. De organisatie is zich nog aan het oriënteren en wil onder meer kaders van andere organisaties inventariseren. Wij adviseren om deze inventarisatie zo snel mogelijk uit te voeren, omdat dit invloed kan hebben op de inrichting van processen. Daarnaast adviseren we ambtelijk-bestuurlijke afstemming over welke mate van sturing en verantwoording passend is bij welke omvang, complexiteit en risicoprofiel van projecten; bijvoorbeeld door verschillende sturings-/verantwoordingsregimes te hanteren.

Verder willen we benadrukken dat we bij de betrokkenen een drive zien om te verbeteren. Ook zien we dat de organisatie hier prioriteit aan geeft, door i) de sturing op de uitwerking van verbeteringen te beleggen bij de managers van de betrokken processen en ii) het beleggen van activiteiten bij daarvoor vrijgemaakte medewerkers. Dat is positief. De mate van voortgang is dan ook groter dan wij gemiddeld bij vergelijkbare voortgangsonderzoeken of opvolg audits zien.

Daarnaast merken we op dat verbeteringen deels al waren ingezet, nog voor het gereedkomen van het rekenkamerrapport van april 2021. Bijvoorbeeld het opstellen van een dashboard voor het verbeteren van de prognose eindstand van project AWP2.0 en de start van het team Intern Kwaliteitsmanagement in Projecten (IKP). Dit geeft er blijk van dat de organisatie proactief zoekt naar verbetering. Betrokken geven aan dat het rekenkameronderzoek van 2021 de al ingezette verbeteringen meer momentum heeft gegeven.

We benadrukken verder dat ons voortgangsonderzoek een momentopname is in een, voor een belangrijk deel, nog lopend proces van verbetering. Sinds de peildatum (mei 2022) is de organisatie verder gevorderd met doorvoeren van verbeteringen. Wij adviseren daarom het

dagelijks bestuur om de relevante verdere ontwikkelingen in de bestuurlijke reactie op voorliggend rapport te benoemen.

Ten slotte adviseren we om op een later moment de voortgang nogmaals te toetsen. We laten in het midden of dit een voortgangsonderzoek door de rekenkamercommissie moet zijn, of een onderzoek in opdracht van de ambtelijke organisatie (bijv. door team Risico & Audits).

Nr.	Aanbeveling	Stand van zaken	Risico	Verbeterpunten
Aanbevelingen specifiek voor AWP2.0				
1	Versterk kostendeskundigheid AWP2.0	Opgevolgd met inzetten kostendeskundigheid voor onafhankelijke toets op kwaliteit raming, bevindingen zijn verwerkt	-	-
2	Borg beschikbaarheid beheerorganisatie	Deels opgevolgd: bij proces Bedienen voldoende, bij proces Onderhouden loopt acceptatie en overdracht moeizamer door piekbelasting en achterstalligheid in overdracht	-	- Inrichten gefaseerd acceptatie en overdrachtsproces voor 'Moerdijk' - Eventueel inzet extra capaciteit proces Onderhouden
3	Verbeter prognose eindstand	Opgevolgd: dashboard vormt systematisch opgebouwde prognose eindstand, bevat relevante elementen en is herleidbaar tot broninformatie	- Fouten door handmatige bewerking - Geen expliciet inzicht in vertragingkosten door tijdsrisico's	- Bestendigen (bestaande) afspraken over handmatige bewerkingen - Vergroten inzicht in vertragingkosten door tijdsrisico's - Opstellen template voor risicodossiers (advies voor bredere organisatie, niet AWP2.0)
4	Voer audit uit op projectbeheersing	Opgevolgd met uitvoeren audit met passende reikwijdte en tegen compleet en passend toetskader	-	-
5	Audit systeeminTEGRATIE	Geen audit uitgevoerd, maar is verdedigbaar gezien mate van borging van integrale werking van het systeem	-	-
6	Verhelder afspraken over communicatie	Opgevolgd met gevoerde gesprekken en aantoonbare vastlegging communicatie in notulen en actien besluitenlijsten	-	-
Aanbevelingen voor de bredere organisatie van Waterschap Brabantse Delta				
7	Versterk kostendeskundigheid organisatie	Opgevolgd met inzet kostendeskundigheid in de vorm van onafhankelijke toetsen op projectramingen	-	- Verkennen van samenwerking met andere waterschappen - Inrichten strategie voor risicogestuurde inzet kostendeskundigheid - Aandacht voor markteffecten op prijs
8	Stel uniforme procedures op	Gedeeltelijk opgevolgd met een raamwerk voor een nieuwe Handboek Projecten, dat momenteel verder wordt uitgewerkt	-	-
9	Zorg voor een kader voor uitwerkingsniveau per fase	Mogelijke effectiviteit van beoogde verbeteringen onduidelijk, kader is nog beperkt uitgewerkt; organisatie is zich aan het oriënteren	-	- Inventariseren voorbeelden van kaders van andere publieke opdrachtgevers - <i>Ambtelijk/bestuurlijk afstemmen over relatieren sturing/verantwoording aan risicoprofiel</i>
10	Richt controleproces in	Deels opgevolgd, met inrichting van een doordacht toets- en auditregime en uitvoeren van toetsen en audits. Relaties tussen toetsen en audits moeten nog gelegd worden en toetskaders zijn nog in ontwikkeling	-	- Betere afstemming over planning toetsen versus planning projecten - Evaluatie van huidige thematische toetsstrategie
11	Sluit PDCA-cyclus	Opgevolgd met bijhouden van verbeterregisters en leerpuntenregister	-	- Expliciet borgen opvolging derdelijns toetsen - Leerpuntenregister als onderdeel interne opleiding
12	Beschrijf rollen, taken, verantwoordelijkheden	Deels opgevolgd, omdat begin is gemaakt met uitwerken rolbeschrijving	-	-
13	Professionaliseer communicatie in stuurlijn	Deels opgevolgd met het opstarten van het leertraject OG-ON voor verdere professionalisering samenwerking	-	Huidige plan concreter uitwerken, met o.a. concretere beschrijving van beoogde resultaten

3 Bevindingen per aanbeveling

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van het voortgangsonderzoek. Voor ieder van de dertien aanbevelingen beschrijven we:

- de aanbeveling¹ uit het rekenkamerrapport van april 2021 en de belangrijkste bevindingen die ten grondslag lagen aan die aanbeveling;
- een korte deelconclusie en korte beschrijving van een eventueel advies voor verbetering (schuingedrukt en grijs gearceerd);
- in detail onze bevindingen over de stand van zaken van de opvolging, eventuele risico's en adviezen voor verbetering.

Aanbeveling één tot en met zes gaan specifiek in op project AWP2.0. Aanbeveling zeven tot en met dertien hebben betrekking op de gehele organisatie van WBD. Bij een enkele van de zes AWP2.0-specifieke aanbevelingen geven we organisatiebrede verbeterpunten; in die gevallen benoemen we expliciet dat deze voor de bredere organisatie gelden.

We merken op dat er ten tijde van het rekenkameronderzoek van 2021 al verschillende verbetertrajecten liepen, zowel binnen AWP2.0 als binnen proces Bouwen. Het beoordelen van de mogelijke effectiviteit van die verbetertrajecten viel buiten de scope van het eerdere rekenkameronderzoek. De aanbevelingen uit het rapport van het rekenkameronderzoek sloten voor een belangrijk deel aan op de lopende verbetertrajecten of zijn in die trajecten meegenomen. In de beschrijving van de stand van zaken geven we waar relevant aan in hoeverre er sprake was van een al lopend verbetertraject.

3.1 Aanbeveling 1: Versterk de kostendeskundigheid bij AWP2.0

De aanbeveling uit het rekenkamerrapport van april 2021 is: "Versterk de kostendeskundigheid binnen AWP2.0." [21]

De aanleiding voor deze aanbeveling was de constatering dat het projectteam over onvoldoende kostendeskundigheid beschikte en onvoldoende in staat was de (door ingenieursbureaus) opgestelde ramingen te toetsen. Dit leidde tot onderschatting van de kosten en uiteindelijk overschrijding van het krediet.

We beschouwen deze aanbeveling als opgevolgd. Het projectteam heeft met het laten uitvoeren van een onafhankelijke toets op de raming van deelproject Moerdijk (fase 2 van AWP2.0), op een passende wijze en op een logisch moment de benodigde kostendeskundigheid betrokken. Het projectteam heeft de bevindingen uit deze toets op systematische wijze opgevolgd. We verwachten dat deze wijze van betrekken van kostendeskundigheid voldoende effectief is om de kwaliteit van de raming te borgen.

3.1.1 Wat is de stand van zaken?

1. Bij AWP2.0 is recent kostendeskundigheid ingezet op het deelproject Moerdijk, in de vorm van een onafhankelijke toets op de bouwteamraming.
 - a. Deze raming is in eerste instantie door de ingehuurde kostendeskundige van WBD getoetst. Omdat het deelproject Moerdijk veel elektromechanica en procesautomatisering bevat, sloot de raming onvoldoende aan bij het kennisgebied van de

¹ Het betreft in sommige gevallen een ingekorte versie van de aanbeveling. De complete aanbevelingen staan in Bijlage C.

- betrokken kostendeskundige, die gespecialiseerd is in kosten van civieltechnische elementen.
- b. Ingenieursbureau Arcadis is toen via een raamcontract ingehuurd om een second opinion uit te voeren op de bouwteamraming van het deelproject Moerdijk. Arcadis heeft tweemaal een toets uitgevoerd: een eerste op basis van documenten en een tweede op basis van aanvullende interviews met de opstellers van de raming op alle techniekvelden (civiele techniek, werktuigbouwkunde en elektrotechniek/procesautomatisering) [27].
2. Het bouwteam heeft op een systematische manier opvolging gegeven aan de toets op de bouwteamraming en heeft de raming aangepast.
 - a. Het bouwteam heeft een revisienotitie opgesteld, waarin het bij elke opmerking van Arcadis op de raming aangeeft: i) of ze het wel of niet eens zijn met de opmerking en waarom en ii) welke financiële wijziging ze in de raming doorvoeren [26].
 - b. Een voorbeeld van een wijziging is het verlagen van de stafkosten in de raming met € 0,5 mln., omdat uit de toets volgde dat deze te hoog waren geraamd.
 3. Het is verdedigbaar dat er recent geen toets op de raming is uitgevoerd op de in afronding zijnde fase 1 van AWP2.0, gezien een eerdere toets begin 2021, de projectfase en resterende omvang.
 - a. Het projectteam heeft begin 2021 een toets laten uitvoeren op het tweede aanvullend krediet en de post onvoorzien, voordat deze ter besluitvorming aan het Algemeen Bestuur is voorgelegd.
 - b. De eerste fase van het project AWP2.0 is zo goed als afgerond. Het laatste deelproject uit deze fase, de renovatie van effluentgemaal Bath, wordt na de zomer opgeleverd.
 - c. Daarnaast staat een relatief kleine hoeveelheid kosten nog open. Zo bedragen de resterende geraamde bouwkosten € 1,95 mln., de andere bouwkosten zijn reeds verplicht of gerealiseerd. [22]

3.1.2 Welke verbeteringen adviseren we?

N.v.t.

3.2 Aanbeveling 2: Borg de beschikbaarheid van de beheerorganisatie

De aanbeveling uit het rekenkamerrapport van april 2021 is: "Stel vast of er nu wel voldoende beschikbaarheid is van medewerkers van de beheerorganisatie, mede in het kader van de acceptatie en overdracht van het binnen het project gerealiseerde aan de beheerorganisatie." [21]

De aanleiding voor deze aanbeveling was de bevinding dat de beschikbaarheid van de beheerorganisatie onvoldoende was om het project te faciliteren. Met 'beheerorganisatie' bedoelen we het proces Bedienen en het proces Onderhouden.

We beschouwen de aanbeveling als gedeeltelijk opgevolgd. Wat betreft het betrekken van proces Bedienen is dit opgevolgd, door het expliciet en tijdig vaststellen, vastleggen en beschikbaar zijn van de benodigde capaciteit. Wat betreft het proces Onderhouden niet volledig, omdat er in het proces van acceptatie en overdracht sprake is van een piekbelasting op proces Bedienen en achterstallig werk bij eerder opgeleverde deelprojecten.

We adviseren daarom voor deelproject Moerdijk (fase 2 van AWP2.0) een gefaseerd acceptatie- en overdrachtsproces in te richten om dit te voorkomen. Daarnaast dient zo nodig tijdelijk aanvullende capaciteit bij proces Onderhouden te worden ingezet.

3.2.1 Wat is de stand van zaken?

4. De benodigde inzet bij AWP2.0 van medewerkers van het proces Bedienen, wordt expliciet en tijdig vastgesteld en vastgelegd. Dit gebeurt in frequente afstemming met de aannemer, het projectteam AWP2.0 en het proces Bedienen.
 - a. De technisch manager van AWP2.0 ontvangt bij uitvoering van ombouwwerkzaamheden (met invloed op het primaire proces) van de aannemer draaiboeken voor de uitvoeringswerkzaamheden van project AWP2.0 die ongeveer een maand later plaatsvinden. Met deze draaiboeken wordt de benodigde inzet van de beheerorganisatie bepaald. Elk draaiboek wordt achteraf geëvalueerd (wat ging er goed, wat kon er beter), waarmee inzicht in de benodigde capaciteit groeit.
 - b. De beheerorganisatie heeft sinds Q2 2021 een wekelijks overleg met de technisch manager. In dit overleg wordt zo'n drie weken voor de start van de werkzaamheden de inzet van de medewerkers van de beheerorganisatie vastgesteld, o.b.v. het draaiboek.
 - c. Zowel de afgevaardigden van de beheerorganisatie als de technisch manager koppelen deze afgesproken inzet weer terug naar hun eigen teams via wekelijkse overleggen.
 - d. De benodigde capaciteit en afgesproken inzet wordt aantoonbaar vastgelegd in de gezamenlijke Outlook-agenda van de medewerkers uit het team van proces Bedienen.
 - e. De beschreven verbeteringen in het proces van afstemmen en vastleggen van inzet zijn gestart begin 2021, nog voor gereedkomen van het rekenkameronderzoek van 2021.
5. Hiernaast zijn de eerdere capaciteitsproblemen bij proces Bedienen opgelost: i) door aangepaste planning en inzet van medewerkers binnen Bedienen en ii) doordat de benodigde inzet in deze projectfase kleiner is.
 - a. De medewerkers van proces Bedienen zijn ingedeeld in een team Oost en een team West. De capaciteitsproblemen bij het proces Bedienen zijn gemitigeerd door tijdens piekmomenten medewerkers van team Oost te laten inspringen bij team West.
 - b. Daarnaast verwacht het projectteam niet dat de capaciteit van Bedienen op korte termijn tot knelpunten zal leiden omdat de benodigde inzet kleiner is dan bij eerdere projectfasen:
 - i. omdat de omschakelmomenten bij de ombouw van het volgende persstation beperkt zijn vanwege de inzet van een TPI (tijdelijke pompinstallatie) met voldoende capaciteit; en
 - ii. vanwege het op afstand kunnen bedienen van de nieuwe installaties, waardoor de bediening een kleiner beslag legt op de capaciteit van het proces Bedienen.
6. Ondanks de afstemming van het projectteam met proces Onderhouden over de behoefte aan capaciteit, treedt er nu een piekbelasting en achterstalligheid op bij overdracht en acceptatie. Dit bemoeilijkt de beheerste ingebruikname.
 - a. Bij acceptatie en overdracht vergewissen processen Bedienen en Onderhouden zich van de inhoud van het dossier, zoals instructies voor bediening en onderhoud, en stelt vast of deze voldoende duidelijk is en aan de eisen voldoet om het over te kunnen nemen. Daarna volgt de daadwerkelijke overdracht van het projectteam naar

de beheerorganisatie. Een beheerste ingebruikname is van belang om te borgen dat i) het projectteam het gerealiseerde tijdig kan overdragen en ii) de processen Bedienen en Onderhouden het gerealiseerde kunnen overnemen, zonder restpunten die het beheer negatief beïnvloeden.

- b. De acceptatie en overdracht verlopen bij Bedienen goed. De aannemer, het projectteam en Bedienen hebben samen een proces afgesproken dat goed werkbaar is. De omvang van het over te dragen dossier is voor Bedienen ook kleiner.
- c. Bij proces Onderhouden kost het proces van acceptatie en overdracht meer tijd en verloopt dit moeizamer. Er is sprake van een piekbelasting op proces Onderhouden door de omvang van de over te dragen documenten. Daarnaast is er sprake van achterstallig werk in de overdracht van de eerder opgeleverde deelprojecten.
- d. De huidige piekbelasting bij proces Onderhouden en achterstalligheid treden op, ondanks verschillende maatregelen die het projectteam heeft getroffen.
 - i. Het project AWP2.0 kent een fasering, waarbij deelprojecten in serie worden overgedragen. Dit vormt al een zekere spreiding van de belasting op processen Onderhouden en Bedienen.
 - ii. Het contract met PAUW (de aannemer van de benedenstroomse persstations) kent een onderhoudsperiode van één jaar. Dit biedt bij deze projectonderdelen extra tijd voor de overdracht: de aannemer is nog betrokken na realisatie. Anderzijds zou het vertrek van onderaannemers (na afronding van hun werkzaamheden) dit juist compliceren; deze voorzien in een deel van de over te dragen documentatie.

3.2.2 Welke verbeteringen adviseren we?

- 7. Richt voor deelproject Moerdijk een gefaseerd acceptatie- en overdrachtsproces in dat een piekbelasting en achterstalligheid in acceptatie en overdracht voorkomen.
- 8. Zorg eventueel voor (tijdelijke) aanvullende capaciteit bij proces Onderhouden.

3.3 Aanbeveling 3: Verbeter de prognose eindstand

De aanbeveling uit het rekenkamerrapport van april 2021 is: "Zorg voor een complete en goed onderbouwde financiële prognose eindstand. We raden aan deze zo snel mogelijk op te stellen en maandelijks te actualiseren. Zorg daarbij voor een compleet overzicht van gerealiseerde scope, gecontracteerde scope, contractwijzigingen, nog niet gecontracteerde scope, engineeringkosten, een risicodossier en eventuele aanvullende eisen of wensen." [21]

De aanleiding voor deze aanbeveling was de constatering dat er geen goede financiële prognose eindstand was, waardoor inzicht ontbrak in de actuele uitnutting van het krediet.

We beschouwen deze aanbeveling als opgevolgd. Met het opstellen van het dashboard is sprake van een prognose eindstand die i) op een gestructureerde wijze is opgebouwd, ii) alle relevante elementen bevat, iii) aansluit op de bronbestanden en iv) maandelijks op een grotendeels geautomatiseerde manier wordt geactualiseerd. Wel zien we enkele risico's voor de kwaliteit van de onderbouwing, de belangrijkste zijn i) het risico op fouten door handmatige bewerkingen en ii) het gebrek aan inzicht in de eventuele verdragingskosten door tijdsrisico's (risico's met vertraging als gevolg).

Daarom adviseren we onder meer het risico op fouten door handmatige bewerking beter te borgen en het inzicht in de consequenties van tijdsrisico's te vergroten. Verder adviseren we een format voor een risicodossier op te nemen in het Handboek Projecten.

3.3.1 Wat is de stand van zaken?

9. Het projectteam AWP2.0 heeft een financieel dashboard gebouwd dat o.a. inzicht biedt in de prognose eindstand.
 - a. Het projectteam AWP2.0 is sinds 2021 bezig met het verbeteren van het inzicht in de prognose eindstand, met het opstellen van een financieel dashboard. Hoewel dit ook een van de aanbevelingen uit het rekenkamerrapport was, is het projectteam hier al eerder mee gestart.
 - b. Inmiddels is het dashboard gereed en operationeel in de vorm van een Excel-tabel die maandelijks wordt geactualiseerd.
 - c. Het dashboard ontsluit de financiële administratie, geeft een onderbouwing van de verschillende kosten(soorten) in het project en laat de prognose eindstand zien. De kosten voor station Moerdijk zijn binnen het dashboard apart in beeld gebracht. Hiervoor is namelijk een apart budget toegewezen (€ 16,75 mln.).
 - d. Het dashboard is een maatwerk-oplossing voor project AWP2.0, omdat de financiële administratie niet is ingericht op een project dat is verdeeld in deelprojecten en deelcontracten. AWP2.0 is daarin binnen WBD uniek. Het dashboard is daarom vooralsnog niet voor andere projecten bruikbaar.
10. Het dashboard geeft op gestructureerde wijze de kosten weer en bevat alle relevante elementen.
 - a. Het dashboard is opgebouwd volgens de SSK-kostencategorieën: vastgoedkosten, engineeringkosten, bouwkosten, overige bijkomende kosten en risico's.
 - b. Het dashboard bevat kosten over alle fasen van het contracteringsproces: de verwachte/geraamde kosten, de verplichte kosten, de gerealiseerde kosten en de risicoservering. De som hiervan geeft de prognose eindstand. Hierbij worden verplichte kosten door het projectteam ook wel de lopende kosten genoemd: hiervoor is al wel een contract gesloten maar nog geen factuur ontvangen / afgerekend.
 - c. Daarnaast zijn het krediet en de begroting weergegeven. De laatste kolom in het overzicht bevat het verschil tussen de prognose eindstand en de begroting.
 - d. Wijzigingen worden in een apart Excelbestand bijgehouden, dat een overzicht bevat van alle VtW's gerelateerd aan de verschillende projectdisciplines:
 - i. op contractueel vlak in geval van nieuwe VTW's;
 - ii. qua inkoopproces in verband met het aanmaken van inkooporders;
 - iii. op financieel vlak voor de verwachte kosten.
11. De grotendeels geautomatiseerde totstandkoming en aanvullende checks op handmatig gegenereerde invoer vormen een passende beheersing van fouten en afwijkingen.
 - a. Een groot deel van de prognose eindstand wordt geautomatiseerd gegenereerd.
 - i. De broninformatie voor de openstaande kosten en de werkelijke kosten volgt uit het administratiesysteem GAS, waarin facturen en contracten geboekt worden. Een uitdraai uit dit systeem vormt de basis voor het dashboard, want via een draaitabel in Excel kunnen de kosten in deze uitdraai toegewezen worden aan de onderdelen van prognose eindstand. Om de categorisering van informatie uit GAS in het dashboard mogelijk te maken, worden alle invoeren in GAS volgens een vaste coderingstabel gelabeld. Er vindt bij invoeren in het dashboard een controle plaats op ontbrekende codering die waar nodig wordt hersteld.
 - ii. De Manager Projectbeheersing (MPB) maakt daarnaast maandelijks een verwachte kosten bestand met daarin alle kosten die nog niet in GAS staan maar wel verwacht worden. Dit bestand wordt automatisch ingelezen in het dashboard.

- b. Een deel van de informatie voor het dashboard wordt handmatig gegenereerd, wat een groter risico op fouten kent. Het risico is evenwel beheersbaar door de door betrokken beschreven checks op o.a. totalen en procesafpraak over het actualiseren van het dashboard.
 - i. De handmatig opgestelde lijst met verwachte kosten wordt automatisch ingelezen in het dashboard. Wijzigingen kunnen alleen doorgevoerd worden door in de verwachte kosten lijst een aanpassing door te voeren en de lijst opnieuw in te lezen in het dashboard.
 - ii. Daarnaast controleert de MPB de kostensoorten en categorieën, o.a. door checks op totalen.
12. Het dashboard met daarin de prognose eindstand wordt met een passende frequentie geactualiseerd. Het dashboard wordt namelijk maandelijks geactualiseerd, wat aansluit op de rapportagecyclus (voortgangsrapportages) van het project.
13. Het beheer inclusief de actualisatie van het dashboard is in een proces met taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd.
 - a. Betrokkenen geven aan dat op elke taak voor actualisatie van het dashboard meerdere medewerkers ingewerkt zijn. Ook zijn er bijpraatmomenten, zodat meerdere medewerkers op de hoogte zijn van de stand van zaken en belangrijke zaken om het dashboard te kunnen maken.
 - b. Daarnaast is een video opgenomen waarin wordt uitgelegd hoe het dashboard is opgebouwd en geactualiseerd moet worden. Dit fungeert als de procesbeschrijving.
14. De engineeringkosten zijn op een gebruikelijke wijze onderbouwd, op basis van een capaciteitsraming met inzet per medewerker.
 - a. Bij de huidige manier van ramen is rekening gehouden met de fase waarin een project zich bevindt, want er is aantoonbaar rekening gehouden met op- en afbouw van de organisatie.
 - b. De raming houdt rekening met het raakvlak tussen gemaakte en geraamde uren, om dubbeltellingen of omissies daartussen te voorkomen.
 - c. Eén keer per twee maanden wordt er een update gemaakt van de geschreven en geprognosticeerde uren, gelijk aan de tweemaandelijke frequentie van de voortgangsrapportages. De inzet wordt periodiek gemonitord om zo nodig de raming te herijken.
15. De risicoreservering bestaat uit de gebruikelijke elementen en is op gangbare wijze onderbouwd.
 - a. De post voorzien-onvoorzien is onderbouwd met een risicodossier. De hoogte komt overeen met de verwachtingswaarde van het risicodossier.
 - b. Dit is een verbetering t.o.v. de bevindingen in het rekenkamerrapport [21], toen we constateerden dat de hoogte van de risicoreservering niet gebaseerd was op de verwachtingswaarde van actuele risico's.
 - c. De post onvoorzien-onvoorzien is vastgesteld op basis van een percentage van de openstaande kosten.
 - d. De hoogte van de opdrachtgeversreserve is, na een second opinion door KODOS, vastgesteld en toegekend in 2021. De uitnutting ervan wordt bijgehouden in een logboek dat maandelijks wordt geactualiseerd [25]. Dit wordt vervolgens verwerkt in de prognose eindstand.

3.3.2 Welke risico's zien we nog?

16. Het wijzigen van het dashboard na inladen van broninformatie vormt een risico op fouten.
 - a. Op basis van een aselechte deelwaarneming constateren we dat het dashboard in één geval niet aansluit op de onderliggende informatie. Het betreft de verwachte kosten voor interne capaciteit (engineeringkosten). Het dashboard bevat een bedrag van € 1,903 mln. De capaciteitsraming bevat een bedrag van € 2,04 mln.
 - b. In een nadere toelichting geeft de betrokkene aan dat dit een fout is geweest bij het handmatig aanpassen van het dashboard.
 - c. Uitgangspunt is dat er in het dashboard geen handmatige wijzigingen mogen worden gedaan. Dit is in het voorkomende geval toch gebeurd.
17. De verwachte verdragingskosten van risico's met een vertraging als gevolg zijn nu niet expliciet in de risicotabel opgenomen. Het risicodossier van fase 1 bevat geen kwantificering van de verwachtingswaarde in tijd, maar alleen van geld. Hierdoor ontbreekt inzicht in de verwachte vertraging en de kosten van die vertraging (bijv. door meerkosten van het langer in stand houden van het projectteam).

3.3.3 Welke verbeteringen adviseren we?

18. Breng alle betrokkenen bij het dashboard van AWP2.0 op de hoogte van het risico van handmatige wijzigingen in het dashboard (feitelijk een herbevestiging van de afspraken) en bepaal een passende wijze van beheersing.
19. Bepaal o.b.v. de tijdsrisico's het effect op de planning.

Voor het bepalen van het effect op de planning is een probabilistische planning een geëigend instrument. Een alternatief is een pragmatische werkwijze die tot een globale inschatting leidt. Per risico dient de verwachtingswaarde expliciet te worden bepaald door kans en gevolg te bepalen en vervolgens op te tellen. Er is vervolgens een correctie nodig omdat de optelsom van de verwachtingswaarden per risico resulteert in een overschatting². Die correctie bestaat uit het delen van de verwachtingswaarde door het (geschatte) aantal parallelle werksporen in de planning.
20. Zorg binnen WBD voor een template voor risicodossiers (op te nemen in het Handboek Projecten) als uniforme standaard voor risicomangement.
 - a. Er lijkt binnen WBD geen uniforme standaard te zijn voor risicodossiers. De risicodossiers van fase 1 en fase 2 van project AWP2.0 verschillen qua inhoud. Het dossier van fase 2 (Moerdijk) is uitgebreider dan dat van fase 1.
 - b. Naast de gebruikelijke elementen (beschrijving van oorzaak en gevolg, kwantificering van kans en gevolg en beschrijving van beheersmaatregelen) adviseren we ook de volgende elementen op te nemen:
 - i. Ruimte voor een specifiekere kwantificering van de risico's. Het risicodossier van fase 1 hanteert nu een classificering voor kansen en gevolgen. In deze fase van het project is het van meerwaarde om bij specifieke risico's een specifiekere inschatting van kans en gevolg toe te passen, voor een gedetailleerder beeld van het risico. Het dossier van Moerdijk bevat deze mogelijkheid wel.
 - ii. Onderscheid in het risico (kans en gevolg) voor en na beheersing, wat inzicht biedt in de effectiviteit van beheersmaatregelen.

² Ter illustratie: stel dat tegelijkertijd twee risico's zouden optreden binnen twee parallelle sporen in de planning (zoals twee parallelle vergunningprocedures). Als deze risico's elk tien weken vertraging tot gevolg hebben, dan resulteert dit niet in twintig weken vertraging. Omdat ze samenvallen, is de vertraging maar maximaal tien weken.

- iii. Kosten van beheersmaatregelen (indien relevant), wat inzicht biedt in de doelmatigheid van de beheersmaatregel in relatie tot de risicoreductie.
 - iv. Expliciete duiding van welke kosten voor beheersmaatregelen zijn opgenomen in de raming of prognose en welke kosten niet.
 - v. Onderscheid tussen verwachtingswaarde in tijd en geld, wat het mogelijk maakt om de directe kosten en de verdragingskosten apart inzichtelijk te maken.
21. Ga na of aanscherping van de raming van de engineeringkosten van AWP2.0 nodig is, door deze kosten voor bepaalde rollen productgebonden te ramen, in plaats van tijdsgebonden.
- a. De huidige capaciteitsraming bevat de inzet in uren per periode. Dit is weliswaar een gebruikelijke wijze van ramen van dergelijke kosten, maar kan voor bepaalde rollen tot een onder- of overschatting leiden. Denk aan rollen waarvan de inzet is gerelateerd aan een specifiek product (bijv. een advies) of een activiteit (bijv. een toets of een review). Dit speelde in een eerdere fase ook bij AWP2.0, zie het rekenkamerrapport van april 2021.
 - b. Omdat er sprake is van i) een capaciteitsraming die rekening houdt met pieken en dalen in de planning en ii) continue monitoring op de inzet, lijkt de kans op grote afwijkingen klein.
 - c. Indien uit monitoring toch blijkt dat op bepaalde rollen de afwijkingen tussen raming en realiteit groot is, dan biedt productgericht ramen wellicht een oplossing om deze afwijkingen in het vervolg te verkleinen.
22. Ga na in hoeverre VtW's als risico dienen te worden opgenomen, in plaats van als scope. Voor ons is niet duidelijk of deze nu terecht als scope zijn opgenomen.
- a. Er zijn nu kosten opgenomen voor afgewezen of geparkeerde VtW's, bijv. een afgewezen VtW voor waterslagvoorzieningen bij Bath à circa € 317.000. De aannemer heeft hiervoor kosten gemaakt en vindt het redelijk dat WBD ervoor betaalt. WBD heeft deze VtW geparkeerd omdat er een verschil van inzicht is met de aannemer. De kans dat deze VtW alsnog gehonoreerd wordt, is op dit moment niet goed in te schatten.
 - b. De prognose bevat de volledige kosten van deze mogelijke VtW's. Dit vormt een bovengrens van kosten die WBD kwijt zou zijn als de VtW's toch moeten worden gehonoreerd.
 - c. Afhankelijk van de kans van optreden zijn deze kosten scope of een risico.
 - i. Indien de kans van optreden meer dan 50% is, dan is het gebruikelijk om deze als scope op te nemen (zoals nu is gedaan).
 - ii. Indien de kans van optreden kleiner is dan 50%, dan zouden deze opgenomen moeten worden in het risicodossier (met kans x gevolg). Dit zou resulteren in een verwachtingswaarde en daarmee een lager bedrag in de prognose eindstand.

3.4 Aanbeveling 4: Audit projectbeheersing

De aanbeveling uit het rekenkamerrapport van april 2021 is: "Voer een audit uit op de projectbeheersing van AWP2.0 (op alle beheersvariabelen) en geef opvolging aan de bevindingen uit deze audit. Versterk zo nodig de projectbeheersing." [21]

De aanleiding voor deze aanbeveling was de constatering dat de projectbeheersing bij AWP2.0 onvoldoende 'in control' was, waardoor er bijvoorbeeld onvoldoende inzicht was in de uitnutting van het krediet.

We beschouwen de opvolging als gereed, met het uitvoeren van een audit op de projectbeheersing van AWP2.0. De audit had een passende reikwijdte en is uitgevoerd tegen een compleet en passend toetskader. De audit was op het moment van dit onderzoek net uitgevoerd en opvolging van de bevindingen moest nog starten.

3.4.1 Wat is de stand van zaken?

23. WBD heeft een audit uitgevoerd op de projectbeheersing van AWP2.0.
 - a. De audit heeft plaatsgevonden in Q1 2022.
 - b. De audit is uitgevoerd door het binnen WBD onafhankelijke team Risico & Audits.
24. De audit had een passende reikwijdte en omvatte de relevante onderdelen van de projectbeheersing.
 - a. De scope omvatte de onderdelen: contractbeheersing, risicomanagement, scope- en planningsmanagement en communicatie.
 - b. Het aspect kosten is niet meegenomen, maar wel de raakvlakken daarmee vanuit bijvoorbeeld risicomanagement. We achten dit verdedigbaar omdat het in combinatie met voorliggende voortgangsonderzoek, dat o.a. ingaat op de prognose eindstand, leidt tot een compleet beeld van de projectbeheersing.
25. De audit hanteerde een compleet toetskader, o.b.v. bruikbare referenties.
 - a. Er is geen compleet WBD-breed kader. De kaders uit de verouderde Handreiking Projectmatig Werken zijn te abstract. Daarom werkt WBD aan een vernieuwd Handboek Projecten. Dit Handboek is nog in oprichting en daarom nog niet compleet en bruikbaar als kader voor een audit op projectbeheersing.
 - b. Daarom heeft het auditteam een toetskader afgeleid. Hiervoor is o.a. gebruik gemaakt van kaders van andere partijen.
 - i. Het afgeleide toetskader volgde uit een lijst met risico's en beheersmaatregelen. Deze zijn afkomstig uit beschikbare processen en kaders van WBD of van andere publieke opdrachtgevers, waarna de interne auditor in overleg met het projectteam bepaald heeft welke passend waren om als toetskader te gebruiken. We vinden dat dit kader compleet oogt.
 - Voor de contractbeheersing hebben de auditors als kader het interne contractbeheersplan gebruikt, dat opgesteld is door de contractmanager van AWP2.0.
 - Het kader voor scope- en risicomanagement komt voort uit kaders van Rijkswaterstaat.
 - Voor het planningsmanagement hebben de auditors een projectspecifiek kader afgeleid op basis van de gesprekken met Horvat & Partners in rekenkameronderzoek van Q1 2021.
26. De audit resulteerde in een overzichtelijk en gestructureerd rapport met bevindingen, duiding van de ernst van de bevindingen en aanbevelingen voor verbetering.
 - a. Uit de resultaten blijkt dat de grootste aandachtspunten bij de onderwerpen planningsmanagement, scopemanagement en communicatie liggen.
 - b. De interne auditor heeft toegelicht dat in sommige gevallen de werking niet op rood (onvoldoende) is gezet maar op wit (niet getoetst). Dat komt omdat de werking van sommige processen niet aangetoond kon worden.
 - c. Voor een volledig beeld van de resultaten verwijzen we naar het auditrapport. [8]

27. De opvolging van de audit is nog niet gestart. Het projectteam treft momenteel voorbereidingen voor de systematische opvolging van de bevindingen.
- a. Het rapport van de audit was ten tijde van dit onderzoek net opgeleverd (mei 2022).
 - b. Het IPM-team heeft de lijst met bevindingen doorgelopen. Daarbij hebben ze eerst gekeken of de aanbeveling WBD-breed relevant is of alleen voor het project AWP2.0 geldt.
 - c. De generieke aanbevelingen worden besproken met team IKP (Intern Kwaliteitsmanagement in Projecten) om na te gaan of de uitwerking van de aanbeveling in het IKP-proces geborgd kan worden (zie secties 3.8 en 3.10)
 - d. De opvolging van de project specifieke aanbevelingen wordt volgende maand op een hei-dag met het projectteam verder opgepakt.

3.4.2 Welke verbeteringen adviseren we?

N.v.t.

3.5 Aanbeveling 5: Audit systeemintegratie

De aanbeveling uit het rekenkamerrapport van april 2021 is: "Voer een audit uit op de systeemintegratie, om te toetsen of de onderdelen van het systeem samen leiden tot een functionerend geheel. Onze ervaring is dat bij projecten waarbij de scope in delen wordt gecontracteerd, de systeemintegratie een risico vormt." [21]

De aanleiding voor deze aanbeveling was de bevinding dat een belangrijk scope-onderdeel (de 'verloopstekker'³) ontbrak in het ontwerp en de begroting van procesautomatisering. Onvoldoende systeemintegratie zou hiervan een oorzaak kunnen zijn. Onze ervaring is dat de systeemintegratie een risico vormt bij projecten waarbij de scope in delen wordt gecontracteerd.

Hoewel er geen audit op systeemintegratie is uitgevoerd, achten we dit verdedigbaar. Er is namelijk sprake van een passende borging van de integrale werking van het systeem. Daarnaast stellen we nu vast dat het ontbreken van de verloopstekker een risicobeheersmaatregel was, geen voorbeeld van een gebrekkige systeemintegratie.

3.5.1 Wat is de stand van zaken?

28. Er is geen audit op de systeemintegratie uitgevoerd. Het projectteam heeft de argumenten hiertoe beschreven in een notitie, die ingaat op de timing van het project en de wijze van borging van systeemintegratie in het systeem van AWP2.0.
- a. Het project is in een vergevorderd stadium: de uitvoer van fase 1 van het project is bijna gereed. Belangrijke delen van de vernieuwde installatie zijn al opgeleverd en in gebruik. Zowel de lokale als de centrale procesautomatisering zijn gerealiseerd, ook voor het nog te renoveren station Moerdijk.
 - b. De systeemintegratie van AWP2.0 is op diverse manieren geborgd, waaronder via een hydraulisch model dat de werking van het ontwerp aantoont en via praktijktesten die de werking van het gerealiseerde systeem aantonen.
 - c. Het projectteam ziet daarom geen aanleiding om een toets op de systeemintegratie uit te (laten) voeren.

³ Dit vormde een tijdelijke koppeling tussen de lokale en centrale procesautomatisering.

29. Voor de integrale hydraulische werking van het vernieuwde systeem zijn verschillende manieren van borging en verificatie/validatie ingericht.
- a. Het projectteam en de aannemer van de persstations maken gebruik van een integraal hydraulisch model voor de uitwerking van het ontwerp en verificatie van de werking van het systeem.
 - i. De systeemintegratie tijdens ontwerp en uitvoering is geborgd door het WANDA-model. Dit model berekent waterdrukken en debieten en omvat het gehele systeem en relevante raakvlakken (bijv. met lokale rioolgemalen). Het model is gebruikt om te onderzoeken of een installatie in theorie aan de capaciteitseisen voldoet.
 - ii. Het projectteam heeft het WANDA-model gebruikt om het ontwerp en de fase-ring van de realisatie op te stellen en te verifiëren. Het is gebruikt om (de capaciteit van) de installaties te bepalen en te onderzoeken welke aanpassingen nodig zijn om hem geschikt te maken voor de (nieuwe) eisen t.a.v. afvoercapaciteit.
 - iii. De aannemer (PAUW) heeft het model vervolgens aangevuld en gebruikt voor het detailontwerp en de theoretische verificatie van de werking van het systeem.
 - b. Het integrale functioneren van het systeem is verder geborgd met de verplichting om dit ook in de praktijk aan te tonen door de aannemer van de persstations.
De aannemer moet aantonen dat ook bij piekafvoeren het systeem goed werkt. Voor 75% van het meetbereik is het aantonen inmiddels gelukt. In praktijk is waarschijnlijk nog tot het einde van het jaar nodig om ook de bovenste 25% van de capaciteitscurves (de situaties met grotere afvoer) aan te tonen. Het kan nog enkele maanden duren voor dit aangetoond is, omdat het afhankelijk is van de hoeveelheid neerslag. Tot die tijd blijft het een openstaande verplichting voor de aannemer.
30. Hiernaast is de bedrijfszekerheid van het systeem geanalyseerd en aangetoond met een integrale bedrijfszekerheidsanalyse.
- a. De bedrijfszekerheidsanalyse toont de beschikbaarheid van het systeem aan met een systeemdecompositie, foutenbomen met een analyse van de belangrijkste mogelijke fouten. Een eerste bedrijfszekerheidsanalyse is in 2017 door RHDHV opgesteld, t.b.v. de voorbereidingsfase. Deze analyse is aan PAUW meegegeven t.b.v. de verdere uitwerking van het ontwerp en de uitvoering PAUW heeft vervolgens RHDHV betrokken bij de verdere uitwerking van het ontwerp. RHDHV heeft o.b.v. de verdere uitwerking de analyse geactualiseerd en doorgerekend.
 - b. De centrale procesautomatisering (PA) maakt geen deel uit van de bedrijfszekerheidsanalyse, maar dat is verdedigbaar omdat het systeem kan functioneren met alleen de lokale PA.
 - i. De PA bestaat uit een lokale PA per persstation en centrale PA. De bedrijfszekerheidsanalyse omvat alleen de scope van de persstations, die door PAUW wordt uitgevoerd, inclusief de lokale PA. De centrale PA valt daar niet onder, want is onderdeel van het contract met Croon Wolter & Dros.
 - ii. Het systeem van AWP2.0 kan functioneren met alleen de lokale PA. De pompen worden aangestuurd door de lokale PA die op basis van lokale metingen het debiet bepaald. De centrale PA wordt gebruikt om het functioneren van het systeem te optimaliseren. Uitval of storing ervan kan echter niet leiden tot uitval of storing van het systeem.
31. De toevoeging van de verloopstekker voor procesautomatisering was een risicobeheersmaatregel en niet het gevolg van gebrekkige systeemintegratie.
- a. Aanvankelijk liepen de ontwikkeltrajecten voor centrale en lokale procesautomatisering parallel. Tijdens de ontwikkeling van de centrale PA is het risico geïdentificeerd

dat een verstoring op de centrale PA invloed zou kunnen hebben op het functioneren van de persstations.

- b. Daarom is gekozen om de ontwikkeltrajecten in serie te schakelen. De lokale PA werd daarbij eerst ontwikkeld en vervolgens op de oude centrale PA aangesloten. Daarna is de nieuwe centrale PA gerealiseerd en is de vernieuwde lokale PA daarop aangesloten.
- c. De zogeheten 'verloopstekker' was nodig om in de tussentijdse periode de nieuwe lokale PA aan te sluiten op de oude centrale PA. Dit was een scopewijziging op het contract met Croon Wolder & Dros voor de centrale PA.

3.5.2 Welke verbeterpunten adviseren we?

N.v.t.

3.6 Aanbeveling 6: Verhelder de afspraken over communicatie bij AWP2.0

De aanbeveling uit het rekenkamerrapport van april 2021 is: "Stem de verwachtingen over de (verplichtingen t.a.v. een) tijdige communicatie in de stuurlijn nader af tussen projectteam, ambtelijk opdrachtgever/stuurgroep en portefeuillehouder." [21]

De aanleiding voor deze aanbeveling was de bevinding dat de portefeuillehouder later over de tweede kredietoverschrijding is geïnformeerd, dan op basis van de formele communicatieintervallen passend was geweest. Hieraan gerelateerd waren bevindingen over i) de beperkte mate van vastlegging van formele communicatie en ii) informele communicatie die formele communicatie deels verving.

We beschouwen de opvolging als gereed, met de gesprekken over de verwachtingen over tijdige communicatie tussen betrokkenen in de stuurlijn van project AWP2.0. Hiernaast zien we dat de vastlegging van de communicatie tussen projectteam en stuurgroep/ambtelijk opdrachtgever is verbeterd met notulen per e-mail en een actie- en besluitenlijst in de voortgangsrapportage. Ook is de vastlegging van de communicatie tussen project manager / ambtelijke opdrachtgever richting portefeuillehouder verbeterd met het introduceren van het logboek.

3.6.1 Wat is de stand van zaken?

32. De verwachtingen over de communicatie in de stuurlijn van AWP2.0 zijn in diverse overleggen besproken, waarbij onder meer de (verwachting van de) rolinvulling in de stuurlijn aan bod is gekomen.
 - a. De volgende rolhouders waren betrokken bij de gesprekken: de ambtelijk opdrachtgever, de secretaris-directeur, de portefeuillehouder en de projectmanager AWP2.0.
 - b. In de gesprekken zijn de verwachtingen van elkaar in de stuurlijn opnieuw besproken, zodat ieder een duidelijk beeld heeft wat dit betekent voor de invulling van de rollen. Ook is in de gesprekken benadrukt dat ieder zijn of haar eigen rol dient in te vullen en het niet de bedoeling is om (delen van) de rol van een ander in te vullen.
 - c. Betrokkenen geven aan dat dit in veel gevallen een herbevestiging van bestaande afspraken betrof.
33. In de stuurlijn van AWP2.0 is een periodiek overleg ingericht met een frequentie die is afgestemd op de behoefte van de projectfase.
 - a. Maandelijks vindt overleg plaats tussen de projectmanager, de ambtelijk opdrachtgever en de portefeuillehouder. Dit overleg is speciaal voor AWP2.0 ingericht, voor

- andere projecten vindt een dergelijk overleg niet standaard plaats. Daar is bij kleinere projecten ook geen noodzaak toe.
- b. Het overleg was voorheen tweewekelijks. Vanwege de afname van de projectintensiteit is de frequentie verlaagd naar eens per maand.
34. Er is sprake van expliciete vastlegging van bespreekpunten, acties en besluiten van overleggen in de stuurlijn.
- a. Hetgeen besproken is in het stuurgroepoverleg wordt nu vastgelegd in notulen in een e-mail [30]. De acties en besluiten worden vastgelegd in de daaropvolgende voortgangsrapportage [23].
 - b. De communicatie met en verslaglegging van gesprekken tussen projectteam, ambtelijk opdrachtgever en portefeuillehouder wordt vastgelegd in een logboek.
35. Uit het logboek blijkt dat portefeuillehouder wordt geïnformeerd over beheersvariabelen waar hij volgens de geldende verordening van WBD van op de hoogte moet zijn.
- a. Volgens onze interpretatie van de 'actieve informatieplicht'⁴ dient de portefeuillehouder (namens het Dagelijks Bestuur) op de hoogte te zijn van voortgang van investeringsprojecten op het gebied van geld, scope en tijd. Hierdoor kan de portefeuillehouder in geval van afwijkingen in de realisatie van de vastgestelde begroting namelijk direct het algemeen bestuur informeren [29].
 - b. Het logboek bevat de elementen: i) financiële prognose, ii) actie- en besluitenlijst en iii) beknopte beschrijving van stand van zaken van diverse projectdossiers zoals besproken tijdens overleg (bijv. "opvolging aanbevelingen RKC AWP2.0" en "Landschappelijke inpassing Bergen op Zoom").
 - c. Het logboek bevat niet expliciet de beheersvariabelen scope en tijd. Uit hetgeen beschreven is in het logboek, maken wij echter op dat deze onderwerpen wel aan bod komen tijdens het overleg. De portefeuillehouder bevestigt desgevraagd dat het logboek de juiste informatie bevat om binnen de stuurlijn geïnformeerd te zijn.
36. Uit de verslagen, notulen en het logboek blijkt aantoonbaar dat concrete en actuele projectdossiers onderwerp zijn van rapportage en bespreking in de stuurlijn.
- a. In een recente voortgangsrapportage (april 2022) komt bijvoorbeeld de hoge belasting van de beheerorganisatie door acceptatie en overdracht⁵ duidelijk aan bod [23].
 - b. De voortgangsrapportage noemt ook de audit die het team Risico & Audit heeft uitgevoerd op de projectbeheersing van AWP2.0.
 - i. De voortgangsrapportage noemt het oplevermoment van het rapport en blikkt vooruit richting de opvolging. Omdat het auditrapport op moment van schrijven van de voortgangsrapportage pas net verschenen was, bevat de voortgangsrapportage geen inhoudelijke details.
 - c. Uit het logboek volgt dat deze dossiers ook in de portefeuillehouders-overleggen zijn besproken [25].
37. De projectenrapportage bij de management letters bevat de juiste elementen om het Algemeen Bestuur te informeren over de voortgang van het project AWP2.0, het gebruik van de kleurcodering geeft een beter beeld.
- a. Eén keer per kwartaal informeert het Dagelijks Bestuur via een management letter het Algemeen Bestuur om een update te geven over de realisatie van de

⁴ Artikel 10 over de actieve informatieplicht van 'Verordening beleids- en verantwoordingsfunctie Waterschap Brabantse Delta' van 3 december 2020 [29]

⁵ Zie sectie 3.2 voor toelichting stand van zaken van het dossier acceptatie en overdracht.

- vastgestelde begroting. De bijlage van management letters bevat een projectenrapportage. Hierin staat een bondige beschrijving van de status van alle projecten.
- b. Het proces Bouwen coördineert de totstandkoming van de projectenrapportage in de management letters, waarvoor de projectmanagers en managers projectbeheersing input leveren. Deze worden vervolgens besproken met de ambtelijk opdrachtgevers van projecten.
 - c. De classificatie (met kleurcodering) voor AWP2.0 geeft een beter beeld van de stand van zaken dan ten tijde van het rekenkameronderzoek van begin 2021.
 - i. De projectenrapportages bevatten een oordeel op de aspecten 'scope', 'geld' en 'planning' waarbij het project met kleuren (rood, oranje, groen) wordt gescoord.
 - ii. We constateerden eerder dat de kleurcodering in de projectenrapportages voor AWP2.0 geen goed beeld van de situatie gaf (zie voor meer detail de bevinding over de signaalfunctie van de management letters in het rekenkamerrapport van april 2021).
 - iii. In de laatste twee projectenrapportages geeft de kleurcodering wel een goed beeld van de situatie omdat de toelichting aansluit op de kleurscores voor de aspecten [28].

3.6.2 Welke verbeteringen adviseren we?

N.v.t.

3.7 Aanbeveling 7: Versterk de kostendeskundigheid binnen WBD

De aanbeveling uit het rekenkamerrapport is: "Versterk de kostendeskundigheid binnen de organisatie van WBD; proces 'Bouwen' heeft hiervoor inmiddels een vacature opgesteld." [21]

De aanleiding voor deze aanbeveling was de constatering dat het projectteam over onvoldoende kostendeskundigheid beschikte, wat leidde tot onderschatting van de kosten en uiteindelijk overschrijding van het krediet. Ook de interne processen Financiën en Bouwen beschikten niet over deze deskundigheid en hadden dit daarom niet kunnen signaleren.

We beschouwen de opvolging als gereed, gezien de inzet van een kostendeskundige en een ingenieursbureau voor het uitvoeren van onafhankelijke toetsen op de kostenramingen van projecten van WBD.

Voor de lange termijn adviseren we i) samenwerking met andere waterschappen voor het langduriger betrekken van kostendeskundigheid, ii) het opstellen en vaststellen van een strategie voor de inzet van kostendeskundigheid in projecten en iii) aandacht voor markteffecten op de projectkosten.

3.7.1 Wat is de stand van zaken?

38. WBD heeft voor de korte termijn invulling gegeven aan de behoefte op het gebied van kostendeskundigheid.
- a. Hoewel het niet gelukt is om een vaste medewerker aan te nemen, heeft WBD via een inhuurovereenkomst tijdelijke invulling gegeven aan de kostenkennis behoefte op het gebied van GWW met waterschapserving.
 - i. Het is niet gelukt om de vacature voor een kostendeskundige in te vullen. WBD heeft hier geen reacties op ontvangen. De vacature is inmiddels ingetrokken.

- ii. Een kostendeskundige (of *cost engineer*) is nu deeltijd ingehuurd bij WBD. Het contract loopt tot in oktober 2022 maar kan nog tweemaal met zes maanden verlengd worden.
 - b. Als er kosten op het gebied van elektrotechniek, werktuigbouwkunde en procesautomatisering getoetst moeten worden, dan kan WBD deze ad hoc inzetten. WBD beschikt over raamovereenkomsten met ingenieursbureaus, waarbinnen deze deskundigheid kan worden uitgevraagd.
 - c. Een voordeel van de inleenovereenkomst en raamovereenkomst is flexibiliteit: de inzet van een ingeleende kostendeskundige kan gemakkelijker worden afgestemd op de actuele behoefte.
39. De inzet van de kostendeskundige vindt plaats in alle relevante fases van projecten.
- a. Vóór de start van het project maakt de kostendeskundige een kentalleninschatting voor de projectprogrammering.
 - b. De kostendeskundige toetst vervolgens ramingen tijdens de verkenning en de SSK-ramingen bij het VO of het DO (afhankelijk van de contractvorm). Met deze raming wordt het uitvoeringskrediet aangevraagd.
 - c. Soms kijkt de kostendeskundige mee bij aanbestedingen, met name als de inschrijving van een opdrachtnemer flink afwijkt van de verwachting van WBD.
 - d. Ook wanneer er VtW's worden ingediend, kan de kostendeskundige meekijken op de onderbouwing ervan.
 - e. Als laatste is de kostendeskundige betrokken bij bouwteams. Hij kijkt dan onder andere of de prijzen reëel zijn en of risico's tussen opdrachtgever en opdrachtnemer goed verdeeld zijn.
40. Het opbouwen van een kostenkentallenbibliotheek vormt een belangrijke borging van de continuïteit richting de toekomst. Het opbouwen ervan is één van de taken van de kostendeskundige.

3.7.2 Welke verbeteringen adviseren we?

41. Onderzoek met collega waterschappen of samenwerking op gebied van kostendeskundigheid meerwaarde heeft voor het op langere termijn borgen van de kostendeskundigheid binnen de organisatie.
- a. Het opstellen van een bibliotheek met kostenkentallen kan een belangrijke bijdrage leveren aan de continuïteit van kostenkennis binnen de organisatie, maar vormt geen vervanging van een onafhankelijk kostendeskundige. WBD beseft zich dit. Als het contract met de huidige kostendeskundige verloopt, zal het WBD opnieuw op zoek moeten naar een kostendeskundige.
 - b. Mogelijk is de behoefte aan kostendeskundigheid binnen WBD te klein voor een voltijds betrekking. Betrokkenen geven aan dat er veel projecten nodig zijn om een voltijds dienstbetrekking in te vullen en dat één waterschap waarschijnlijk te weinig werk heeft om een fte mee te vullen.
 - c. Daarom is het raadzaam om voor het versterken van de kostendeskundigheid op de lange termijn de samenwerking te zoeken met andere waterschappen.
 - i. Zo kan WBD onderzoeken in hoeverre het mogelijk is om in samenwerking met één of meerdere waterschappen gezamenlijk een kostendeskundige in dienst te nemen. Zo kan een voltijds dienstbetrekking ingevuld worden en wordt kostendeskundigheid meer permanent geborgd dan via een tijdelijke inleenconstructie.
 - ii. Ook kan WBD in dit kader het Waterschapshuis (van de Unie van Waterschappen) benaderen. Het Waterschapshuis faciliteert o.a. samenwerking op het gebied van informatievoorziening tussen waterschappen. Mogelijk kan voor het

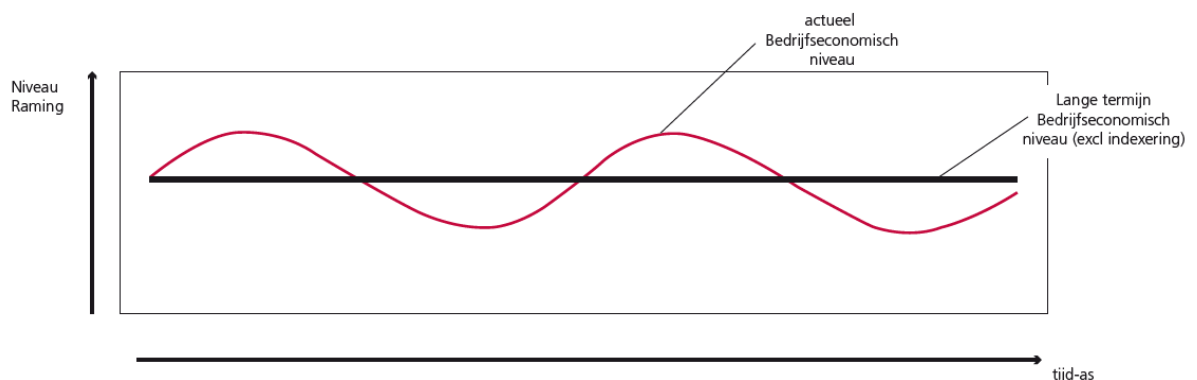
opstellen van de bibliotheek met kostenkentalen al de samenwerking met het Waterschapshuis worden gezocht.

42. Werk een strategie of proces uit voor een systematische en risicogestuurde inzet van kostendeskundigheid op projecten.

De inzet van de kostendeskundige is nu nog vraaggestuurd. Er wordt gewerkt aan een kader voor financieel management dat voorschrijft dat voor een bepaalde raming de kostendeskundigheid betrokken móet worden. Een project kan er nu nog voor kiezen de kostendeskundige niet in te zetten. De kaders voor inzet van kostendeskundigheid zijn nog in ontwikkeling en moeten landen in het nieuwe Handboek Projecten.

43. Besteed bij toetsing structureel aandacht aan markteffecten op de kosten van projecten. Dit markteffect kan een groot verschil maken tussen de bedrijfseconomische raming en de prijs van de aannemer, zeker in de huidige conjunctuur.

- a. SSK-ramingen zijn bedrijfseconomische ramingen. Dat betekent dat deze rekening houden met prijspeil/indexering maar niet met markteffect. Figuur 1 geeft weer hoe de bedrijfseconomische raming zich verhoudt tot het markteffect.
 - i. Prijspeil betreft de prijsontwikkelingen op de (wereld)markt en het effect daarvan op o.a. materiaalprijzen (van bijv. staal); indexering is de correctie daarvoor. Marktpartijen hebben hier geen invloed op.
 - ii. Markteffecten bestaan onder meer uit de actuele omstandigheden (conjunctuur) op de markt: is er sprake van veel of weinig werk voor aannemers en hoe risicovol is een werk t.o.v. andere projecten in de markt. Marktpartijen hebben hier zelf een zekere mate van invloed op, want zij kunnen zelf bepalen tegen welke prijs zij een werk willen uitvoeren.
- b. Het markteffect kan worden verdisconteerd in een budgetraming of- begroting. In het rekenkameronderzoek van 2021 constateerden we dat de begroting van de persstations geen rekening hield met markteffect, wat mede bijdroeg aan de opgetreden overschrijding.
- c. Het toetsen of projecten rekening houden met een 'markteffect' is nu geen vast onderdeel van toetsen op ramingen. Dit zou in de praktijk wel gebeuren, maar niet structureel. In de huidige markt kan het markteffect substantieel zijn, bijv. door risico's op leveringonzekerheid van materialen. Aannemers zullen dergelijke risico's beprijzen.



Figuur 1: Kosten volgens bedrijfseconomische SSK-raming (zwart) versus kosten inclusief markteffect (rood). [32]

3.8 Aanbeveling 8: Stel projectprocedures op

De aanbeveling uit het rekenkamerrapport van april 2021 is: "Stel WBD-breed uniforme procedures, werkwijzers of aanpakken op voor alle relevante aspecten. Wij denken in ieder geval aan projectbeheersing, omgevingsmanagement, contractmanagement en technisch management." [21]

De aanleiding voor deze aanbeveling was de constatering dat de beschikbare kaders van WBD op punten onvoldoende actueel en concreet waren voor de beheersing van projecten als AWP2.0. Zo waren er geen concrete aanpakken, plannen of processen op het gebied van projectbeheersing, contractbeheersing en kwaliteitsmanagement.

We beschouwen de opvolging als gedeeltelijk gereed, met het opstellen van het raamwerk voor een nieuw Handboek Projecten. Het verder uitwerken van het nieuwe Handboek verloopt volgens planning. We verwachten dat deze uitwerking resulteert in een Handboek dat een complete en gestructureerde vastlegging van kaders en werkprocessen voor projecten vormt.

3.8.1 Wat is de stand van zaken?

44. Het opstellen van een nieuw Handboek Projecten is onderwerp van een SMART plan van aanpak, dat een planmatige verbetering van kaders en processen borgt [10].
 - a. Het plan van aanpak (verder: IKP-plan) omvat de verbetering van de kwaliteitsborging binnen projecten, waar het verbeteren van de werkprocessen in een Handboek Projecten één van de sporen is. Dit Handboek wordt de opvolger van de oude Handreiking Projectmatig Werken.
 - b. De werksporen zijn nader uitgewerkt in verschillende acties die zijn voorzien van actiehouders en planning.
 - i. Bijvoorbeeld de actie "uniform inwerkproces Bouwen uitwerken" kent verschillende tussenmijlpalen en een VERIO-tabel⁶ met daarin de verschillende rollen.
 - ii. Bijvoorbeeld de actie "Evaluatie IKP-plan" heeft een actiehouders en staat gepland in januari 2023.
 - c. Dit plan is vastgesteld door de manager van het proces Bouwen, met kennisname van de stuurgroep IKP.
45. Het opstellen van het Handboek is expliciet belegd binnen de organisatie.
 - a. Binnen proces Bouwen is het opstellen van het Handboek belegd bij een *dedicated* team IKP. Voor de betrokken medewerkers is capaciteit vrijgemaakt.
 - b. Het team valt onder directe aansturing van de manager van proces Bouwen.
46. Het halen van de planning voor oplevering van IKP-plan lijkt voldoende geborgd. Daarnaast zorgt de gefaseerde invoer dat al op relatief korte termijn ervaring kan worden opgedaan met het vernieuwde Handboek Projecten, en zo nodig aanpassingen doorgevoerd kunnen worden.
 - a. De planning van het gehele PvA IKP voorziet oplevering in 2023. Het raamwerk voor het Handboek Projecten is volgens planning opgeleverd, in Q1 2022.
 - b. Jaarlijks is een evaluatie van het IKP-plan voorzien, zodat het plan en planning kan worden geactualiseerd.
 - c. Het team heeft gekozen voor een gefaseerde invoer van het Handboek. Het werkt met modules die per set worden uitgewerkt en opgeleverd. De IPM-rolbeschrijvingen van de contractmanager en manager projectbeheersing zijn in concept gereed.

⁶ VERIO staat voor: Verantwoordelijk, Eindverantwoordelijk, Ondersteunend, te Raadplegen en te Informeren.

- d. In september 2022 is het eerste oplevermoment. In januari 2023 volgt het tweede oplevermoment, met daarin een feedbackloop om verbeteringen in het Handboek op eerder opgeleverde teksten door te voeren.
47. Het raamwerk voor het nieuwe Handboek Projecten oogt overzichtelijk, compleet en gebruiksvriendelijk.
- a. Het raamwerk vormt een modulaire, overzichtelijk en complete weergave van de relevante processen en kaders voor projectmanagement. Het raamwerk bevat alle projectfasen, alle IPM-rollen en relevante werkprocessen. Deze werkprocessen dienen de komende periode nader te worden uitgewerkt.
 - b. De opzet van het kader biedt gebruikers de mogelijkheid om vanuit een startpagina gericht te zoeken naar specifieke kaders en werkprocessen.
 - c. De opzet via een online systeem voorkomt dat verschillende versies van het Handboek de ronde gaan doen, zoals wij bij het eerdere rekenkameronderzoek constateerden.
 - d. Er is aandacht voor de raakvlakken met andere processen. Zo bevat het raamwerk ook de gebruiksfase, na oplevering van het project. In dit deel van het Handboek zal de rol van de processen Bedienen, Onderhouden, ICT en Facilitair verder worden uitgewerkt.
 - e. Het raamwerk biedt gebruikers de mogelijkheid om via een knop verbetervoorstellen door te geven.
48. Voor het opstellen van de vernieuwde procesbeschrijvingen gebruikt team IKP referenties van andere organisaties. Zo is er contact geweest met Rijkswaterstaat. Daarnaast is overleg geweest in het Landelijke overleg van afdelingshoofden van waterschappen. Verder heeft provincie Noord-Brabant voorbeelden van IPM-rolbeschrijvingen geleverd.

3.8.2 Welke verbeteringen adviseren we?

N.v.t.

3.9 Aanbeveling 9. Zorg voor een kader voor het uitwerkingsniveau per projectfase

De aanbeveling uit het rekenkamerrapport van april 2021 is: "Zorg voor een explicieter kader dat aangeeft wat per fase het minimale uitwerkingsniveau is van het projectdossier, om besluiten te kunnen nemen. Met andere woorden: welke stukken er in welke fase moeten zijn en met welk uitwerkingsniveau (bijv. bij een ontwerp: schetsontwerp, voorontwerp, etc.). En combineer dit met een expliciet kader voor onzekerheid, door een acceptabele bandbreedte rond de raming voor te schrijven (bijv. +/-20% voor besluit over uitvoeringskrediet)." [21]

De aanleiding voor deze aanbeveling was de constatering dat het uitwerkingsniveau van het ontwerp bij AWP2.0 op punten lager was (en de kosten daardoor onzekerder) dan we bij besluitvorming over uitvoeringskrediet zouden verwachten.

We kunnen niet vaststellen of de opvolging effectief zal zijn; hoewel WBD aangeeft hiermee bezig te zijn, is de aanzet tot een kader op dit punt nog te beperkt uitgewerkt om te kunnen bepalen of dit effectief kan zijn. De organisatie is zich nog aan het oriënteren, wil onder meer kaders van andere organisaties raadplegen.

We adviseren om te starten met het inventariseren van voorbeelden bij andere publieke opdrachtgevers, omdat dit inzichten kan opleveren die effect hebben op de inrichting van werkprocessen in het Handboek Projecten.

3.9.1 Wat is de stand van zaken?

49. WBD geeft aan zich te oriënteren, de aanzet tot een kader is nog beperkt uitgewerkt.
 - a. WBD geeft aan dat ze in het Handboek de minimale vereisten per onderwerp wil beschrijven. WBD werkt eerst het Handboek verder uit voordat ze een norm voor een bandbreedte van onzekerheid rond de raming gaat vaststellen. Dit onderdeel is in de planning naar Q3-Q4 2022 geschoven.
 - b. WBD is voornemens referenties van andere organisaties te raadplegen met kaders voor uitwerkingsniveau en bandbreedte en onzekerheid, die als voorbeeld kunnen dienen voor het eigen nog uit te werken kader.
 - c. Daarnaast wil WBD kijken in hoeverre er maatwerk nodig is omdat projecten kunnen verschillen en wat dat zou betekenen voor een generiek kader. Er wordt nog nagedacht over aanvullende borging van de handboek principes voor projecten met een hoog risicoprofiel. De oplossing daarvoor moet nog worden bepaald. Er is nog geen beeld van hoe dit concreet te maken en welke aspecten hierbij moeten worden betrokken (techniek, omgeving, bestuurlijk, etc.).
 - d. Er is inmiddels wel een conceptformat voor het plan van aanpak voor de voorbereidingsfase dat al lijsten bevat waarin projectspecifiek moet worden bepaald welke onderzoeken nodig zijn en wanneer (voorbereiding of uitvoering) deze uitgevoerd moeten worden. Het plan van aanpak is opgenomen in het raamwerk van het nieuwe Handboek Projecten.

3.9.2 Welke verbeteringen adviseren we?

50. Start met inventariseren van voorbeelden van andere opdrachtgevers en hoe zij rekening houden met omvang, complexiteit en dynamiek. Dit kan effect hebben op de inrichting van werkprocessen in het handboek.
 - a. We adviseren om te inventariseren welke kaders andere organisaties hanteren en hoe zij rekening houden met omvang, complexiteit van projecten. Dit biedt inzichten die bruikbaar zijn om te komen tot een afgemeten/risicogestuurd kader met een balans tussen inspanning (van de organisatie) en effectiviteit (in de beheersing van projecten). Het is raadzaam om hier snel mee te starten omdat dit effect kan hebben op de werkprocessen die momenteel binnen het Handboek Projecten worden uitgewerkt.
 - b. We geven hieronder ter illustratie enkele voorbeelden van publieke opdrachtgevers en de processen en kaders die zij hanteren. Hierbij worden bijvoorbeeld verschillende regimes geïdentificeerd voor projecten met een verschillende complexiteit of risicoprofiel. Projecten met een groter risicoprofiel vallen dan onder een zwaarder regime voor beheersing en toetsing, projecten met een klein risicoprofiel onder een lichter regime.
 - i. Verschillende gemeenten hanteren zwaardere regimes voor projecten met een groter dan gemiddelde complexiteit, met een expliciet kader om die complexiteit te bepalen. Voorbeelden zijn de gemeenten Amsterdam, Utrecht en Haarlem. Deze gemeenten hanteren een Regeling Risicovolle Projecten (RRP) die de kaderstelling en informatievoorziening beschrijft voor de meest risicovolle projecten van de gemeente. Zij hanteren ieder hun eigen kader met criteria om te bepalen of het project onder de RRP valt of niet [30, 31].
 - ii. RWS hanteert voor functiewijzigingen het MIRT-proces, waarin voor een keuze over alternatieven (MIRT 2, eind verkenningsfase) een maximale variatiecoëfficiënt⁷ van 25% wordt geëist en voor een projectbeslissing over het vast te

⁷ De variatiecoëfficiënt is een maat voor de onzekerheid van de geraamde kosten.

stellen budget (MIRT 3, eind planuitwerkingsfase) een variatiecoëfficiënt 15%. Hiernaast gebruikt RWS nog zogeheten KAD-toetsen (Kwaliteit Aanbestedingsdossier) en Tender Boards, voor projecten van een bepaalde omvang.

- iii. ProRail hanteert het Kernproces, dat is gebaseerd op het MIRT-proces en beschrijft per fase welke producten er in welke fase gereed moeten zijn. ProRail hanteert de maximale variatiecoëfficiënten uit het MIRT. Daarbij is er ruimte voor maatwerk. Zo kiest ProRail er in bepaalde gevallen voor om na de beslissing over het voorkeursalternatief al de markt op te gaan. Dan is de kostenraming van het voorkeursalternatief de basis voor de budgetaanvraag voor de realisatiefase. De kostenraming voorkeursalternatief krijgt dan de status van uitvoeringsbeslissing. Men kan er dan voor kiezen dat het uitvoeringsbesluit wordt genomen o.b.v. een raming met een grotere onzekerheid. [32]
- iv. De gemeente Amsterdam hanteert het PBI (Plan- en besluitvormingsproces Infrastructuur) dat per fase beschrijft welke activiteiten en producten er per fase dienen te worden opgeleverd. De gemeente hanteert ook eisen aan de onzekerheid van ramingen, met bijv. voor de ontwerpfase een maximale variatiecoëfficiënt van 25%.

51. Stem af tussen ambtelijke en bestuurlijke organisatie hoe sturing en verantwoording meer kunnen worden afgestemd op de omvang, complexiteit en risicoprofiel van projecten. Bijvoorbeeld door binnen de projectenportefeuille van WBD te differentiëren in verantwoording en sturing, inclusief het effect op de te hanteren kaders. Zo kan er een lichter regime worden gekozen voor kleine, niet complexe projecten en een zwaarder regime voor grote, complexe en risicovolle projecten.

3.10 Aanbeveling 10: Richt een controleproces in voor projecten

De aanbeveling uit het rekenkamerrapport van april 2021 is: "Organiseer een controle- en auditproces tijdens projecten, op alle beheersvariabelen." [21]

De aanleiding voor deze aanbeveling was de bevinding dat het ontbrak aan passende 'checks & balances'. De interne toetsen door andere processen van de WBD-organisatie (zoals Financiën of proces Bouwen) waren niet van een aard en met een diepgang dat bijvoorbeeld de kosten inhoudelijk werden gechallenged.

We beschouwen deze aanbeveling als deels opgevolgd. We zien dat er een doordacht toets- en auditregime is ingericht en wordt uitgevoerd. Op dit moment zijn de relaties tussen de verschillende toetslijnen echter nog niet ingericht en zijn de toetskaders nog in ontwikkeling. De thematische wijze van toetsen is relatief efficiënt en biedt brede inzichten, maar biedt geen integraal oordeel per project op mijlpaalmomenten. Hiernaast sluit de planning van de collegiale toetsen niet altijd goed aan op die van de projecten waardoor er relatief veel toetsen zijn vervallen.

We adviseren daarom de toetsplanning beter af te stemmen op de projectplanningen. Verder adviseren we om te evalueren in hoeverre de huidige thematische toetsmethodiek effectief is, of dat bij risicovolle projecten juist vaste toetsen op mijlpaalmomenten nodig zijn.

3.10.1 Wat is de stand van zaken?

52. WBD heeft een toets- en auditregime ingericht volgens een geëigend model. Het model bestaat uit een gelaagd regime van audits en controles, gebaseerd op de 'three lines of

defence'. Deze keuze heeft WBD genomen na het opstellen van een vernieuwde visie op risicomanagement.

- a. De eerste lijn bestaat uit de controles en toetsen die een projectteam zelf binnen het project uitvoert.
- b. Tweedelijns toetsing wordt gevormd door de collegiale toetsen door medewerkers van het proces Bouwen, op projecten waar de medewerker zelf niet bij betrokken is. De tweede lijn toetst in de projecten de werking van de processen uit het Handboek. Jaarlijks kunnen veel verschillende projecten getoetst worden op specifieke onderwerpen.
- c. De interne audits door de afdeling Risico & Audits vormen de derde lijn. Deze audits worden breder uitgevoerd, op alle processen binnen de organisatie (dus niet alleen op proces Bouwen).

Noot: De externe auditor wordt soms ook wel de vierde lijn genoemd.

53. De tweedelijns of ook wel collegiale toetsen zijn na een inventarisatie van onderwerpen bepaald, vastgesteld en ingepland.
 - a. De generieke aanpak voor de collegiale toetsen is beschreven in het plan IKP (Intern kwaliteitsmanagement in projecten) [10].
 - b. De coördinator IKP heeft de onderwerpen geïnventariseerd o.b.v. een uitvraag binnen proces Bouwen en bij de procescontrollers en heeft de te toetsen projecten bepaald o.b.v. onder meer projectfase en omvang.
 - c. De collegiale toetsen zijn uitgewerkt in een vastgesteld jaarplan, dat de verschillende onderwerpen en de breedte van de steekproef beschrijft [24].
 - d. Vervolgens heeft het toetsteam een planning opgesteld, op basis van het IKP-plan en het jaarplan. In de planning is per toets opgenomen wat het onderwerp is, eventuele eerdere toetsen op hetzelfde onderwerp, de uitvoerder van de toets en de planning.
54. Het auditplan voor de derdelijns audits is gebaseerd op een systematische analyse van de risico's binnen de organisatie WBD.
 - a. Team Risico & Audits richt de audits op de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen binnen de gehele organisatie (dus breder dan alleen proces Bouwen). Hiertoe heeft het team een lijst 'key risks' en 'key controls' afgeleid, gebaseerd op een overzicht van organisatierisico's en beheersmaatregelen.
 - b. Binnen het waterschap is een risicodialoog gestart, om het overzicht van risico's, beheersmaatregelen en restrisico's nog beter in beeld te brengen. Hiermee kan het overzicht verder aangevuld en geëxpliciteerd worden om het beter geschikt te maken als normenkader voor audits.
 - c. Voor 2022 e.v. gaat het team Risico & Audits drie typen audits uitvoeren: i) jaarlijkse audits (wettelijke verplichtingen, ambities), ii) roulerende audits (zaken die in principe goed lopen) en iii) thema audits (actuele onderwerpen). Voor 2022 is er een auditplan opgesteld.
55. WBD zoekt actief contact met andere waterschappen om daarvan te leren. Zo wisselt WBD ervaringen uit met andere organisaties over het uitvoeren van toetsen. De uitwisseling van kennis en informatie over kwaliteitsmanagement en toetsing is nog niet structureel.
 - a. Een betrokkene geeft aan dat hij op zoek is naar meer kruisbestuiving met andere waterschappen. Hij heeft bijv. intercollegiaal overleg met contractmanagers van andere waterschappen. Dit overleg is (nog) niet expliciet gericht op kwaliteitsmanagement en vindt nog niet structureel plaats.
 - b. Daarnaast bestaat voor de samenwerking tussen waterschappen een auditplatform waar informatie en kennis wordt uitgewisseld.

56. Verantwoordelijkheden voor het plannen en uitvoeren van toetsen zijn belegd in de organisatie en er wordt actief ingezet op de ontwikkeling van de collegiale toetsers.
- De derdelijns audits worden uitgevoerd door het Team Risico en Audits. Dit team is opgericht n.a.v. de visie op risicomanagement. Het team valt rechtstreeks onder de Secretaris-Directeur van het waterschap en heeft daarmee een onafhankelijke positie. Het team bestaat uit drie medewerkers: twee auditors en een risicodeskundige.
 - Het Team IKP heeft een pool met medewerkers verzameld voor het uitvoeren van de collegiale toetsen. Middels een interne training door de ervaren auditor van Risico & Audits zijn de collegiale toetsers geïnstrueerd over het uitvoeren van toetsen. Dit was onder meer van belang omdat de collegiale toetsers van huis uit geen auditors zijn maar projectmedewerkers van het proces Bouwen. Onderwerp van de training was onder meer het vergroten van de focus op bestaan en werking.
57. De planning van de audits lijkt vooralsnog haalbaar. Tot nu toe blijkt dat de doorlooptijden van de audits doorgaans iets langer zijn, maar de planning wordt wel gehaald, vanwege beschikbare reservecapaciteit.
58. De relaties tussen de verschillende toetslijnen zijn nog niet ingericht. WBD onderschrijft dit en geeft aan dat nog verder wordt uitgewerkt hoe tot een effectieve en efficiënte mix van toetsen en audits kan worden gekomen.
- Afstemming tussen de eerste, tweede en derde lijn is nu nog beperkt. Zo zijn de toetsplannen, -onderwerpen en -planningen nog niet expliciet op elkaar afgestemd.
 - WBD wil dit in de toekomst verder ontwikkelen om zo de toetsen beter op elkaar af te stemmen en beter op elkaar te laten aansluiten. Zodra het handboek gereed is en het controle- en toetsproces van de tweede lijn daarop is ingericht, kan team Risico & Audits bijvoorbeeld overgaan op systeemaudits op de eerste- en tweedelijns toetsing.
59. Het Handboek Projecten en de onderliggende processen zijn nog in ontwikkeling, waardoor er op dit moment voor toetsen en audits nog geen vastgestelde (toets)kaders zijn. Dit is een iteratief proces, inherent aan de verbetering van kwaliteits- en risicomanagement binnen de organisatie.
- Omdat het Handboek nu nog in bewerking is, is er strikt genomen nog geen vastgelegd kader.
 - WBD onderzoekt nu welke processen goed lopen en welke leerpunten er zijn, onder andere via de eerste- en tweedelijns toetsen. Die resultaten vormen vervolgens weer input voor aanscherpingen in het Handboek Projecten.
60. Projecten worden momenteel niet consequent op mijlpaalmomenten getoetst op alle beheersaspecten, maar thematisch (op één beheersaspect) over een selectie van projecten heen. Dit heeft voor- en nadelen.
- Er vinden geen structurele toetsen op een mijlpaalmoment plaats, waardoor er geen expliciet oordeel is of een project door kan gaan naar de volgende fase. De collegiale toetsing richt zich op een aantal vaste project-gerelateerde onderwerpen en toetst die in verschillende projecten, zoals risicomanagement of het proces van acceptatie en overdracht.
 - Doordat de toetsen zich focussen op een of enkele aspecten, geven ze geen integraal oordeel over het desbetreffende project, maar op een deel ervan. Voorbeeld is de toets op risicomanagement, waarbij ook de raakvlakken met het onvoorzien in de raming en de planningsbuffers zijn beschouwd. Een integrale toets beschouwt alle relevante beheersaspecten van het desbetreffende project: scope, tijd, geld, kwaliteit, risico's, informatie en organisatie.

- c. De thematische toetsing biedt wel inzicht in de prestaties op een bepaald aspect over de gehele breedte van de projectorganisatie. Dit helpt om gemeenschappelijke oorzaken van afwijkingen sneller te identificeren.
 - d. De thematische toetsing kost waarschijnlijk minder tijd en capaciteit dan de toetsing van alle projecten op mijlpaalmomenten.
61. Mogelijk sluit de planning van de collegiale toetsen onvoldoende aan op de planning van projecten, waardoor de afgelopen toetsperiode relatief veel toetsen niet zijn uitgevoerd.
- a. De afstemming vooraf tussen de toetsers en het project is beperkt tot een contactmoment twee weken voor een toets: dan neemt een toetsers contact op met de projectmanager van het project. De projectmanager wordt niet eerder van tevoren ingelicht. Dit creëert een zeker verrassingseffect waardoor de toetsers de werkelijke situatie aantreffen. Nadeel is dat toetsers op dat moment kunnen constateren dat een toets niet (meer) zinvol is.
 - b. Vorig jaar waren er 46 toetsen ingepland. Uiteindelijk zijn er 38 toetsen uitgevoerd en acht toetsen vervallen. In vijf gevallen ging de toets niet door omdat de toets niet uitkwam qua timing van de toets en projectfasering. In de drie overige gevallen is een toets geschrapt vanwege gebrek aan capaciteit. Dat kwam deels door capaciteitsgebrek bij de toetsers en omdat een medewerker uit het projectteam vertrok bij het waterschap.

3.10.2 Welke verbeteringen adviseren we?

62. Stem de toetsplanning van de tweedelijns toetsen af op de planningen van de projecten die getoetst worden. Voorkom hiermee dat ingeplande toetsen op het laatste moment komen te vervallen.
63. Ga na of de huidige aanpak van tweedelijns toetsing op projectthema en niet op projectmijlpaal het beoogde effect heeft: het beheerst uitvoeren van projecten en het minimaliseren van tegenvallers. We adviseren deze strategie te monitoren en zo nodig aan te scherpen, bijvoorbeeld door risicovolle projecten te identificeren waarbij wel altijd een toets op mijlpaalmomenten nodig is.

3.11 Aanbeveling 11: Sluit de PDCA-cyclus

De aanbeveling uit het rekenkamerrapport van april 2021 is: "Verzamel de output van deze toetsen WBD-breed voor aanpassing of versterking van aanpakken en werkwijzers, om de zogeheten PDCA-cirkel te sluiten. Rapporteer periodiek (bijv. jaarlijks) aan bestuurders over de uitkomsten van deze toetsen en de WBD-breed genomen maatregelen." [21]

De aanleiding voor deze aanbeveling was het feit dat het opvolgen van bevindingen cruciaal is voor een lerende organisatie. Daarnaast de bevinding dat hoewel het projectteam toetsen en second opinions heeft laten uitvoeren, dit steeds op initiatief van het projectteam was. Het projectteam was daarmee niet gehouden aan de opvolging van bevindingen of om daar intern over te rapporteren.

We beschouwen deze aanbeveling als opgevolgd en verwachten dat de genomen maatregelen de PDCA-cyclus kunnen sluiten met de inrichting van verbeterpuntenregisters en het systematisch uitvoeren van die verbeteringen.

We adviseren de opvolging van aanbevelingen uit de derdelijns toetsen explicieter te borgen, door een onafhankelijke derde aan te wijzen die vaststelt of de opvolging gereed is. Daarnaast adviseren we om het leerpuntenregister onderdeel te maken van de interne opleiding van medewerkers.

3.11.1 Wat is de stand van zaken?

64. Het proces Bouwen heeft met het inrichten en monitoren van een verbeterpuntenregister voor projecten een belangrijk en geëigend instrument ingericht voor het sluiten van de PDCA-cirkel.
- Het proces Bouwen heeft een proces ingericht om verbeterpunten te verzamelen in een register en ze vervolgens te beoordelen, uit te voeren en na afronding van decharge te voorzien [10].
 - Bij het identificeren van verbeterpunten wordt een expliciete afweging gemaakt van de kosten en baten van de verbetering.
 - Er is een *dedicated* beheerder aangewezen die actief monitort op de stand van zaken van de verbeterpunten.
 - Beheerder en manager proces Bouwen stellen expliciet vast of maatregelen zijn uitgevoerd, waarmee de actiehouders 'decharge' kan worden verleend.
65. Daarnaast heeft proces Bouwen een leerpuntenregister ingericht dat praktische 'tips en tricks' bevat over het uitvoeren van projecten. De borging ervan binnen de organisatie is nog niet bepaald.
- Het proces Bouwen houdt een leerpuntenregister bij. De punten zijn gecategoriseerd naar IPM-rol (techniek, omgeving, etc.) en naar projectfase. Punten hierin hebben minder dan bij het verbeterpuntenregister het karakter van uit te voeren acties. Het zijn vooral lessen die medewerkers in een bepaalde rol dienen mee te nemen.
 - Ten tijde van ons onderzoek was nog onderwerp van gesprek hoe dit register geborgd moet worden in de organisatie.
66. Het verbeterregister dat het team Risico & Audits in gebruik heeft genomen om de bevindingen uit audits te administreren en monitoren, draagt bij aan het organisatiebreed sluitend krijgen van de PDCA-cyclus.
- Dit register is specifiek voor de vastlegging van verbetermaatregelen die volgen uit de derdelijns (en eventuele vierdelijns) toetsen. Het register is voor de gehele organisatie en breder dan alleen het proces Bouwen.
 - Alle punten uit derde- en vierdelijns toetsen landen in dit register. Als verbeterpunten in een apart verbeterplan worden opgenomen, wordt daar in het verbeterregister naar verwezen.
 - Oorzaken- en reikwijdteanalyse zijn onderdeel van het opvolgproces doordat het team Risico & Audits onderzoekt ook of een bevinding een atypische fout is of een structureel verschijnsel. Vervolgens ondersteunen ze de organisatie (de eerste en tweede lijn) bij het formuleren van acties om de bevinding op te lossen.
 - Kleine punten worden door de organisatie vaak direct opgelost. In andere gevallen voert de organisatie eerst een oorzakenanalyse uit.
67. Het opvolgproces van maatregelen uit het verbeterregister van team Risico & Audits moet nog verder worden ingericht, onder andere door expliciete monitoring op en vaststelling van de opvolging.
- De monitoring op de opvolging is nog niet ingericht. Er ligt een voorstel van het team Risico & Audits om elk kwartaal de voortgang van de verbeterpunten te controleren. Momenteel geeft een actiehouders nog zelf aan dat een verbeterpunt is doorgevoerd, waarna hij of zij het punt in de lijst op 'gereed' zet.
 - Er is nu geen onafhankelijke derde binnen de organisatie die toetst en vaststelt of de opvolging inderdaad is uitgevoerd (vergelijkbaar met hoe dat bij het verbeterregister van proces Bouwen is ingericht, zie bevinding 63).

3.11.2 Welke verbeteringen adviseren we?

68. Maak het leerpuntenregister onderdeel van de interne opleiding / inwerktraject van medewerkers van proces Bouwen, daarbij onderscheid makend tussen de verschillende rollen.
69. Wijs een onafhankelijke derde binnen WBD aan die de monitoring en vaststelling van afronding van verbeterpunten uitvoert ('vier ogenprincipe'). Dit geldt specifiek voor het verbeterregister van de derdelijns toetsing. Bijvoorbeeld bij de managers van de desbetreffende processen.

3.12 Aanbeveling 12: Beschrijf rollen, taken, verantwoordelijkheden

De aanbeveling uit het rekenkamerrapport van april 2021 is: "Stel een duidelijke beschrijving op van de rollen, taken en verantwoordelijkheden van interne processen zoals Financiën en proces Bouwen in het kader van de kwaliteitsborging, bijvoorbeeld in de Handreiking Projectmatig Werken." [21]

De aanleiding voor deze aanbeveling was de constatering dat rollen, taken en verantwoordelijkheden niet waren beschreven in de kaders van het waterschap (Handreiking Projectmatig Werken). Dit kon o.a. leiden tot afwijkende verwachtingen over de inhoud van de rollen en de mate van betrokkenheid bij de processen.

We beschouwen deze aanbeveling als deels opgevolgd, omdat het raamwerk van het Handboek Projecten de relevante projectrollen identificeert. De rolbeschrijvingen moeten grotendeels nog worden uitgewerkt (van enkele rollen zijn de beschrijvingen in concept gereed) en de relaties tussen de rollen moeten nog worden beschreven.

3.12.1 Wat is de stand van zaken?

70. Beschrijvingen van belangrijke projectrollen zijn voorzien in het Handboek Projecten. Enkele beschrijvingen zijn in concept gereed, maar het grootste deel moet nog worden opgesteld of wordt momenteel opgesteld.
 - a. Het Handboek moet bij oplevering de rolbeschrijvingen van het IPM-team en de rollen in de stuurlijn, zoals ambtelijk opdrachtgever, bevatten.
 - b. Juli 2022 moet een eerste set modules gereed zijn. Dit zijn onder andere de rolbeschrijvingen van de manager projectbeheersing en de projectmanager.
 - c. Ook van overige projectrollen komt een rolbeschrijving in het Handboek, zoals de rol van Ambtelijk Opdrachtgever. Alle processen in het Handboek Projecten worden op termijn gekoppeld aan rollen/verantwoordelijkheden.
71. De concepttekst van de rol van manager projectbeheersing bevat een compleet overzicht van taken, op te leveren producten (ingericht volgens GROKIT⁸) en beoogde competenties.
72. WBD voorziet de vastlegging van bepaalde rollen in de HR-documentatie⁹, bijvoorbeeld in de functieomschrijvingen. Deze actie staat gepland voor 2023. Momenteel wordt hier input voor verzameld.
 - a. Met de herinrichting van de organisatie van WBD begin 2020 is het opdrachtgeverschap van projecten anders belegd. Waar voorheen de rol van opdrachtgever voor een project altijd bij één van de drie clusterdirecteuren voor ontwikkelingsprojecten lag, wijst de SD nu de opdrachtgevers voor projecten aan. De rol van opdrachtgever

⁸ Geld (financieel management), Organisatiemanagement, Risicomanagement, Kwaliteitsmanagement, Informatiemanagement, Tijd (planningsbeheer).

⁹ Zogenaemde P-instrumenten

- is dus niet meer gekoppeld aan de rol van clusterdirecteur of budgethouder, waardoor ook medewerkers als opdrachtgever kunnen worden ingezet. Hiervoor is gekozen omdat de OG-rol voor een grote werkdruk zorgde bij de drie clusterdirecteuren.
- b. De rol van opdrachtgever wordt nu ook als zodanig vastgelegd in een rolomschrijving. Een voorbeeld van een aanpassing is om in een formele functieomschrijving op te nemen dat deze functie een opdrachtgeversrol kan invullen. Dat ontbreekt nu nog de beschrijving.
 - c. Deze verbetering is onderdeel van een leertraject van WBD dat erop gericht is de samenwerking tussen OG en ON te verbeteren.
73. Het uitwerken van rollen, taken en verantwoordelijkheden in de stuurlijn is voorzien in een verbetertraject, maar het plan hiervoor moet nog nader worden uitgewerkt.
- a. Er is een leertraject OG-ON gestart om de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer te professionaliseren. Onderdeel hiervan is het vastleggen van de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van opdrachtnemer/projectteam, ambtelijk opdrachtgever, stuurgroep (SG), programmadirecteur (PD) en portefeuillehouder in relatie tot communicatie in projecten. Escalatie in de stuurlijn is ook een onderdeel van dit spoor.
 - b. Uitwerken hiervan is belegd, maar het plan moet nog verder worden geconcretiseerd. De eerste acties lopen.
 - i. Enkele mandaatbesluiten¹⁰ zijn aangepast, waaronder de besluiten waarin geregeld wordt wie de opdrachtnemers en opdrachtgevers aanwijst.
 - ii. Rollen, taken en verantwoordelijkheden moeten grotendeels nog uitgewerkt worden.
 - iii. Het kernteam voor dit spoor is operationeel. Er heeft een overleg plaatsgevonden op 16 juni 2022. Dit als voorbereiding voor een werksessie die gepland staat op 8 juli 2022 met een afvaardiging van zowel ambtelijk opdrachtgevers als projectmanagers.
 - c. Als resultaat is een set van afspraken/documenten voorzien die enerzijds zelfstandig leesbaar is en anderzijds integraal onderdeel moeten worden van het nieuwe Handboek Projecten. De planning van werkspoor twee zou gereed moeten zijn in Q3 2022 [17].
74. De samenwerking/relaties tussen de processen en rollen in de verschillende processen dient nog te worden uitgewerkt en vastgelegd in het Handboek Projecten.
- a. In het vernieuwde Handboek Projecten is ook de beschrijving van de werkprocessen in projecten voorzien.
 - b. De raakvlakken tussen processen (en dus ook rollen) zijn nog onderwerp van uitwerking. Dit wordt meegenomen op het moment dat een onderwerp wordt uitgewerkt. Zo is bij het uitwerken van risicomanagement het raakvlak met contractmanagement, planning en financiën meegenomen.

3.12.2 Welke verbeteringen adviseren we?

N.v.t.

¹⁰ In een mandaatbesluit is formeel geregeld wie in naam van een bestuursorgaan besluiten mag nemen. In de praktijk komt het neer op welke taken en verantwoordelijkheden bij bepaalde rollen liggen.

3.13 Aanbeveling 13: Professionaliseer communicatie in de stuurlijn

De aanbeveling uit het rekenkamerrapport van april 2021 is: "Zorg voor een professionalisering van de communicatie in de stuurlijn, waarbij notulen van overleggen worden gemaakt met duidelijke afspraken en besluiten; voorkom dat informele communicatie de formele communicatie vervangt." [21]

De aanleiding voor deze aanbeveling was de constatering dat de tussentijdse formele communicatie in rapportages geen informatie bevatte over de verwachte overschrijding. De communicatie in de formele gremia (bijv. stuurgroepoverleggen) was niet vastgelegd in gespreksverslagen, waardoor de soms tegenstrijdige beelden van betrokkenen over wat is gemeld en besproken niet waren te verifiëren.

We beschouwen deze aanbeveling als deels opgevolgd, met het opstarten van een leertraject OG-ON en het opstellen van een plan van aanpak gericht op het professionaliseren van de samenwerking in de stuurlijn. Het plan vraagt op punten nog verdere concretisering, bijvoorbeeld op het gebied van beoogde resultaten, planning en capaciteit.

We adviseren om het plan op deze punten verder uit te werken.

3.13.1 Wat is de stand van zaken?

75. WBD heeft een leertraject OG-ON gestart om de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in projecten te professionaliseren.
 - a. Dit traject is al voor oplevering van het rekenkamerrapport over AWP2.0 gestart maar is daarna versneld opgepakt.
 - b. In december 2021 is er een bijeenkomst geweest met opdrachtgevers van projecten over de professionalisering van OG-ON relatie, waarin ook de communicatie is besproken. Dit betrof een brainstormsessie.
 - c. Deze sessie heeft uiteindelijk geleid tot het een PvA met daarin de vijf verbeterlijnen.
76. De uitvoering van het verbetertraject is organisatorisch geborgd.
 - a. Het verbetertraject OG-ON bestaat uit vijf sporen, met elk een kernteam en een coördinator.
 - b. Het traject wordt aangestuurd vanuit het proces Programmeren en Monitoren. Het proces Bouwen is ook voldoende aangesloten op het traject, o.a. doordat het capaciteit levert voor coördinatoren en in de kernteams.
 - i. De focus in dit traject ligt vanuit de opdrachtgeverskant op het proces Programmeren en Monitoren, omdat dit proces zo'n 80% van de opdrachtgevers voor projecten levert.
 - c. Er zijn actiehouders benoemd voor de verschillende acties in het plan.
77. Het plan van aanpak bevat relevante verbetersporen maar heeft nog nadere uitwerking. WBD geeft dit zelf ook aan. Verschillende werksporen dienen nader geconcretiseerd te worden, bijv. het derde en vierde werkspoor.
 - a. Het derde werkspoor betreft de verdieping- en intervisiesessies tussen opdrachtgevers. Hierin worden verschillende thema's, zoals financiën, kwaliteitsmanagement of escalatie, uitgebreider besproken. Het doel hiervan is om te leren van elkaar. Een tweede sessie is hiervoor gepland op 18 juli 2022. Het onderwerp is projectfinanciën.
 - i. Er is nog geen jaarplan met planning opgesteld. Dit moet onder meer beschrijven welke sessies over welke onderwerpen worden gehouden. Mogelijk wordt

dit ook voor jaren verder in de toekomst opgesteld en wordt de verdieping/intervisie een structureel terugkerend proces.

- ii. Het doel van het werkspoor is om kennis uit te wisselen tussen opdrachtgevers, met name tussen meer ervaren en minder ervaren opdrachtgevers. Hoewel ons dit nuttig lijkt, zijn het doel / de beoogde resultaten nog niet SMART omschreven.
 - b. Het vierde werkspoor betreft de zogeheten 'zachte kant'. In de tweede helft van 2022 is een sessie gepland waarvan het onderwerp is: conflicthantering en feedback geven en ontvangen. Dit is bewust wat later in de planning gezet, zodat de rollen, taken en verantwoordelijkheden dan verder uitgewerkt zijn.
 - i. Dit is ook een onderwerp dat WBD organisatiebreed onder de aandacht wil brengen. Er moet nog worden uitgewerkt hoe dit structureel binnen de organisatie moet worden belegd en geborgd.
78. WBD heeft een nieuw format opgesteld voor voortgangsrapportages. Dit format bevat alle relevante elementen.
- a. WBD heeft voor het project AWP2.0 al enige tijd een format voor de voortgangsrapportages [20].
 - b. Dit format bevat alle relevante projectelementen (zie ook sectie 3.6).
 - c. WBD is voornemens om dit format als standaard in te stellen bij alle projecten. Betrokkenen geven aan dat dit format waarschijnlijk categorieën bevat die voor kleinere projecten niet allemaal noodzakelijk zijn.

3.13.2 Welke verbeteringen adviseren we?

79. Maak het huidige plan op punten concreter, met duidelijke omschrijving van doelen en resultaten, de planning (voor de sporen waar deze nu niet is uitgewerkt) en expliciete vaststelling van de benodigde capaciteit. Dit verkleint de kans dat de capaciteit onder druk komt te staan door andere prioritaire zaken, of dwingt in die gevallen tot een expliciete afweging over prioriteit.

Bijlage A Bronnen

Deze bijlage gaat achtereenvolgende in op de lijst met geïnterviewde personen (A.1) en de documentenlijst (A.2).

A.1 Gehouden interviews

Onderstaande tabel bevat de lijst met interviews. Bij de interviews waren leden van de rekenkamercommissie als toehoorder aanwezig.

Nr.	Geïnterviewden	Rol	Onderwerp	Datum
V-01*		Technisch manager Teammanager proces Bedienen Projectmanager	Beheerorganisatie	23-05-22
V-02		Projectmanager Interim manager projectbeheersing	Prognose Eindstand AWP2.0	30-05-22
V-03		Interne auditor Projectmanager Contractmanager	Audit projectbeheersing AWP2.0	31-05-22
V-04		Manager proces Bouwen Coördinator IKP Manager proces Programmeren en Monitoren	Kaders & processen	09-06-22
V-05		Manager proces Bouwen Projectmanager Project- en programmacontroller Cost engineer	Kostendeskundigheid	09-06-22
V-06		Coördinator IKP Interne auditor	Controle- & auditsproces	13-06-22
V-07		Projectmanager Ambtelijk Opdrachtgever	Communicatie	15-06-22
		Portefeuillehouder Manager proces Programmeren en Monitoren Manager proces Bouwen		
V-08		Technisch manager Projectmanager Contractmanager	Audit systeemintegratie	04-07-22

Tabel 1. Uitgevoerde interviews met betrokkenen. *Wegens ontbreken van vertegenwoordiging van proces Onderhouden bij interview V-01 hebben we telefonisch contact gehad met dhr. Rien van Wanrooij, medewerker van proces Onderhouden. Hij het gespreksverslag doorgenomen en gereageerd, op basis daarvan bleek het niet nodig om een aanvullend gesprek te plannen met het proces Onderhouden.

A.2 Referentielijst

Nr.	Omschrijving	Datum	Opsteller
1	Mededeling voortgangsrapportage aanbevelingen rekenkamercommissie incl. bijlage	01-12-21	Waterschap Brabantse Delta
2	Profielchets kostendeskundige projecten		Waterschap Brabantse Delta
3	Overeenkomst inleen kostendeskundige	15-10-21	Waterschap Brabantse Delta
4	Projectevaluatie AWP2.0 leidingverdubbeling BoZ-Bath		Waterschap Brabantse Delta
5	Beheersmaatregel AWP-C007 van het interne auditrapport van WBD	25-04-22	Waterschap Brabantse Delta
6	Presentatie Dashboard aan bestuur	01-12-21	Waterschap Brabantse Delta
7	Intern Controleplan AWP2.0	14-12-21	Waterschap Brabantse Delta
8	Auditrapportage AWP2.0	25-04-21	Waterschap Brabantse Delta
9	Conclusie verkenning interne audit systeemintegratie		Waterschap Brabantse Delta
10	Continu Beter Bouwen: IKP plan voor Intern kwaliteitsmanagement in projecten	15-02-22	Waterschap Brabantse Delta
11	Presentatie Plan Risico & Audits		Waterschap Brabantse Delta
12	Presentatie Planning en doelstelling IA		Waterschap Brabantse Delta
13	Visie op Risicomanagement	Januari 22	Waterschap Brabantse Delta
14	Uitleg over wijzigingen mandaatbesluiten	11-03-22	Waterschap Brabantse Delta
15	Taken en verantwoordelijkheden Rolhouder 'Manager projectbeheersing'	12-10-21	Waterschap Brabantse Delta
16	Integraal Project Management (IPM)		Waterschap Brabantse Delta
17	PvA OG-ON	28-02-22	Waterschap Brabantse Delta
18	Overzicht van bijeenkomst OG-ON	04-04-22	Waterschap Brabantse Delta
19	Stavaza AWP2.0		Waterschap Brabantse Delta
20	Format voortgangsrapportage project		Waterschap Brabantse Delta
21	20038-R-001 Onderzoek budgetoverschrijding AWP	23-04-22	Rekenkamercommissie WBD, Horvat & Partners
22	3. 20220506 Dashboard AWP2.0 Definitief 1.0	06-05-22	Waterschap Brabantse Delta
23	2022-05 Voortgangsrapportage project AWP	01-05-22	Waterschap Brabantse Delta
24	IKP Toetsplan 2022_2023	25-04-22	Waterschap Brabantse Delta
25	220519 logboek, rapportage PHO AWP2.0	19-05-22	Waterschap Brabantse Delta
26	210322 Revisienotitie begroting AWP2.0	21-03-22	Waterschap Brabantse Delta
27	samenvatting review deelramingen	14-02-22	Arcadis
28	Managementletter 2022-1 & 2 incl. bijlages	01-06-22	Waterschap Brabantse Delta
29	Verordening WBD wsb-2020-13513	03-12-20	Waterschap Brabantse Delta
30	Afwegingskader om het risicoprofiel van projecten te bepalen en ijkking	13-4-21	Gemeente Utrecht
31	Regeling Grote Risicovolle projecten	n.b.	Gemeente Haarlem
32	Leidraad kostenramingen	10-2020	ProRail

Bijlage B Aanpak en werkzaamheden

Ons onderzoek richt zich qua diepgang op wat in audittermen de opzet en het bestaan worden genoemd en gebruikelijk is bij opvolgaudits.

- Bij de opzet kijken we of de beschreven maatregelen, gemaakte plannen of uitgevoerde activiteiten volledig zijn en voldoende SMART¹¹ geformuleerd. Denk aan het auditplan voor de interne audit op projectbeheersing: gaat dit uit van een auditstrategie met een passende reikwijdte (alle beheersvariabelen tijd, geld, kwaliteit, etc.) en waarbij steekproefsgewijs/risicogestuurd dieper wordt getoetst. Of denk aan de opzet van de prognose eindstand van project AWP2.0: bevat dit alle relevante elementen?
- Bij het bestaan kijken we in hoeverre verbetermaatregelen geïmplementeerd zijn, bijv. door het opstellen van concrete processen en procedures. Denk aan de implementatie van de opbouw van de prognose eindstand in het 'dashboard': sluit dit aan op de onderliggende informatie.
- We hebben slechts in beperkte mate beschouwd wat in audittermen de werking wordt genoemd: de beoordeling van het resultaat van de verbetermaatregelen die door de ambtelijke organisatie zijn getroffen. We hebben bijvoorbeeld niet inhoudelijk getoetst of de huidige prognose eindstand resulteert in een juist bedrag. Wel hebben we enkele deelwaarnemingen gedaan, waarover we in dit rapport bevindingen hebben opgenomen. Voor een toets op de werking is het van belang dat de verbeteringen enige tijd zijn geïmplementeerd en in werking zijn.

In het kader van het onderzoek hebben we onderstaande werkzaamheden uitgevoerd:

1. We hebben een startbijeenkomst gehouden met de rekenkamercommissie, enkele projectmedewerkers van AWP2.0, medewerkers vanuit de lijnorganisatie van het WBD en ons onderzoeksteam waarin we het plan van aanpak hebben toegelicht, hypothesen hebben besproken en werkafspraken hebben gemaakt.
2. We hebben een documentenanalyse uitgevoerd waarin we ons gebaseerd hebben op de documenten die we van WBD ontvangen hebben (zie voor een selectie van documenten Bijlage A).
3. We hebben interviews uitgevoerd met betrokkenen bij het project, zie bijlage A. Van elk interview hebben we een verslag opgesteld dat ter wederhoor aan de geïnterviewde is voorgelegd. Daarnaast hebben we kort aanvullend contact gehad met enkele betrokkenen om aanvullende vragen te kunnen stellen.
4. We hebben vervolgens een concept nota van bevindingen opgesteld met daarin bevindingen over de opvolging van de aanbevelingen die volgen uit de analyse.
5. We hebben de conceptnota voorgelegd aan de rekenkamercommissie.
6. Op 4 juli 2022 heeft een aanvullend interview plaatsgevonden over de systeemintegratie.
7. Op 8 juli 2022 hebben we de conceptnota met de rekenkamercommissie besproken.
8. In een zogeheten 'spiegelsessie' op 18 juli 2022 hebben wij samen met leden van de rekenkamercommissie en betrokkenen uit de ambtelijke organisatie de bevindingen in het rapport besproken. De spiegelsessie had als doel i) de effectiviteit van de technische reactie te maximaliseren en ii) de betrokkenen waar nodig extra duidelijkheid te bieden over de verbeterpunten, zodat die effectief kunnen worden opgepakt.

¹¹ SMART = Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden.

9. Het rapport is daarna door de rekenkamercommissie aangeboden aan het dagelijks bestuur van het WBD, voor een technische reactie. Wij hebben de technische reactie verwerkt en de rapportage definitief gemaakt.
10. De definitieve rapportage wordt door de rekenkamercommissie voorgelegd aan het dagelijks bestuur. Daarop volgt een bestuurlijke reactie, die zal worden opgenomen in het rapport. Ten slotte stelt de rekenkamercommissie een nawoord op de bestuurlijke reactie op, die bij het rapport wordt gevoegd. Deze complete rapportage wordt door de rekenkamercommissie aangeboden aan het algemeen bestuur van WBD.
11. We zullen afsluiten met een presentatie waarin we de resultaten presenteren aan het algemeen bestuur van het waterschap.

Bijlage C Aanbevelingen rekenkamerrapport 2021

In deze bijlage staat de complete lijst met aanbevelingen uit het rekenkamerrapport van april 2021. [21]

Met betrekking tot project AWP2.0:

1. Versterk de kostendeskundigheid binnen AWP2.0.
2. Stel vast of er nu wel voldoende beschikbaarheid is van medewerkers van de beheerorganisatie, mede in het kader van de acceptatie en overdracht van het binnen het project gerealiseerde aan de beheerorganisatie.
3. Zorg voor een complete en goed onderbouwde financiële prognose eindstand. We raden aan deze zo snel mogelijk op te stellen en maandelijks te actualiseren. Zorg daarbij voor een compleet overzicht van:
 - a. Gerealiseerde scope;
 - b. Gecontracteerde scope, inclusief contractwijzigingen;
 - c. Contractwijzigingen die nog in behandeling zijn;
 - d. Nog niet gecontracteerde scope, waarvan de kosten volgen uit ramingen/begrotingen;
 - e. Engineeringskosten / interne kosten, o.b.v. een productgebonden raming van de kosten.
 - f. Een risicodossier, mede volgend uit een oorzaken- en reikwijdteanalyse op eerdere contractwijzigingen;
 - g. Eventuele aanvullende eisen of wensen (een dergelijk overzicht is inmiddels gemaakt).
4. Voer een audit uit op de projectbeheersing van AWP2.0 (op alle beheersvariabelen!) en geef opvolging aan de bevindingen uit deze audit. Versterk zo nodig de projectbeheersing.
5. Voer een audit uit op de systeemintegratie, om te toetsen of de onderdelen van het systeem samen leiden tot een functionerend geheel. Onze ervaring is dat bij projecten waarbij de scope in delen wordt gecontracteerd, de systeemintegratie een risico vormt.
6. Stem de verwachtingen over de (verplichtingen t.a.v. een) tijdige communicatie in de stuurlijn nader af tussen projectteam, ambtelijk opdrachtgever/stuurgroep en portefeuillehouder.

Voor de gehele organisatie van WBD:

7. Versterk de kostendeskundigheid binnen de organisatie van WBD; proces 'Bouwen' heeft hiervoor inmiddels een vacature opgesteld.
8. Stel WBD-breed uniforme procedures, werkwijzers of aanpakken op voor alle relevante aspecten. Wij denken in ieder geval aan:
 - a. Projectbeheersing, waaronder:
 - i. Vaststellen en bijstellen begrotingen en financiële prognoses;
 - ii. Planningsmanagement;
 - iii. Risicomanagement;
 - iv. Kwaliteitsmanagement;
 - v. Scope- en standlijnbeheer;

- vi. Documentenbeheer: borg dat documenten (bijv. begrotingen, handleidingen, procesbeschrijvingen) vastgesteld worden en dat alleen de definitieve, vigerende versies circuleren. En zorg dat documenten voorzien zijn van datum, status, en ontwikkelgeschiedenis.
 - b. Omgevingsmanagement, waaronder een (zakelijker) aanpak van het klanteisenproces dat beter borgt dat op een later moment geen aanvullende eisen worden gesteld.
 - c. Contractbeheersing (project AWP2.0 beschikt in dit kader over een zelf uitgewerkt proces).
 - d. Technisch management, met bij grote complexe projecten aandacht voor systeem-integratie.
9. Zorg voor een explicieter kader dat aangeeft wat per fase het minimale uitwerkingsniveau is van het projectdossier, om besluiten te kunnen nemen. Met andere woorden: welke stukken er in welke fase moeten zijn en met welk uitwerkingsniveau (bijv. bij een ontwerp: schetsontwerp, voorontwerp, etc.). En combineer dit met een expliciet kader voor onzekerheid, door een acceptabele bandbreedte rond de raming voor te schrijven (bijv. +/-20% voor besluit over uitvoeringskrediet).
10. Organiseer een controle- en auditproces tijdens projecten.
- a. Door een interne afdeling, door externen, of een combinatie.
 - b. Op alle beheersvariabelen (tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie) en op de kwaliteit van het aanbestedingsdossier.
 - c. Met een advies aan ambtelijk opdrachtgever en portefeuillehouder, of het project wel of niet door kan naar een volgende fase.
 - d. Waarbij het projectteam dient aan te geven of en hoe ze opvolging geeft aan bevindingen.
 - e. We raden hierbij aan om hiervoor een staffel te hanteren: voor (financieel) grote projecten zijn meer en diepgaandere toetsen nodig dan voor kleine projecten. Hierbij kan worden aangesloten bij het huidige systeem van schalen voor projectomvang en -complexiteit dat WBD hanteert.
11. Verzamel de output van deze toetsen WBD-breed voor aanpassing of versterking van aanpakken en werkwijzers, om de zogeheten PDCA-cirkel te sluiten. Rapporteer periodiek (bijv. jaarlijks) aan bestuurders over de uitkomsten van deze toetsen en de WBD-breed genomen maatregelen.
12. Stel een duidelijke beschrijving op van de rollen, taken en verantwoordelijkheden van interne processen zoals Financiën en proces Bouwen in het kader van de kwaliteitsborging, bijvoorbeeld in de Handreiking Projectmatig Werken.
13. Zorg voor een professionalisering van de communicatie in de stuurlijn, waarbij notulen van overleggen worden gemaakt met duidelijke afspraken en besluiten; voorkom dat informele communicatie de formele communicatie vervangt.

Bijlage D Bestuurlijke reactie

De rekenkamercommissie van Waterschap
Brabantse Delta
De heer W. van Deursen
per e-mail

Uw schrijven van : 29 augustus 2022
Uw kenmerk : 515736
Zaaknummer : 563429
Ons Kenmerk : 566097
Behandeld door : de heer A. Merks
Doorkiesnummer : 076 564 10 62
Datum : 13 september 2022
Verzenddatum : 14 september 2022

Onderwerp: Bestuurlijke reactie Voortgangsonderzoek Budgetoverschrijding AWP

Geachte heer Van Deursen,

Het eindrapport van het voortgangsonderzoek 'Budgetoverschrijding AWP' geeft een duidelijk beeld over de mate van opvolging van de aanbevelingen van het Rekenkamercommissie rapport d.d. 23 april 2021. Positief is het feit dat de rekenkamercommissie heeft gezien dat de organisatie hier prioriteit aan heeft gegeven, er een drive is om te verbeteren én dat de onderzoekers hebben geconstateerd dat de mate van voortgang groter is dan zij gemiddeld bij vergelijkbare voortgangsonderzoeken of opvolg audits zien. Deze complimenten hebben wij overgedragen aan de betrokken medewerkers.

Aanbevelingen voor AWP2.0

Het dagelijks bestuur ziet bevestigd dat opvolging van de aanbevelingen voor het project AWP 2.0 heeft plaatsgevonden en vrijwel geheel zijn geïmplementeerd. De bevinding dat de acceptatie en overdracht bij het proces onderhouden moeizamer verloopt door piekbelasting en achterstand in overdracht als gevolg van de grote hoeveelheid aan documenten, wordt door de organisatie herkend. Een dergelijk complex en omvangrijk project kost meer doorlooptijd in de overdracht. De aanbeveling om gefaseerd over te dragen is met name relevant bij omvangrijke, complexe projecten. Het dagelijks bestuur hecht eraan om aan de voorkant (ontwerpfase) de eisen voor acceptatie helder te hebben en goede afspraken te maken inzake de overdracht, zoals dit nu ook voor het deelproject AWP 2.0 "Moerdijk" gebeurt.

Aanbevelingen voor de bredere organisatie

U benadrukt dat het voortgangsonderzoek 'Budgetoverschrijding AWP' een momentopname is in een lopend proces van verbetering. Dit geldt zeker voor de organisatie brede aanbevelingen. Het dagelijks bestuur is van mening dat tenminste de volgende aandachtspunten van belang zijn om op deze ingezette koers te blijven:

1. Aandacht voor borging van de continuïteit van kostendeskundigheid op langere termijn;
2. Het afstemmen/optimaliseren van de relatie tussen toetsingen (1^e en 2^e lijn) en interne audits (3^e lijn)
3. Het kader dat aangeeft wat per fase het minimale uitwerkingsniveau is om besluiten te nemen, meer prioriteit te geven (v.w.b. de planning).

Door de onderzoekers worden ook meer inhoudelijke verbeterpunten of suggesties voor verdere uitwerking gedaan. In de commissie Bestuur & Financiën van 5 oktober zal vanuit de ambtelijke organisatie kort worden gepresenteerd op welke wijze de verbeterpunten uit het voortgangsonderzoek worden meegenomen in het lopende verbeterproces.

Vervolg

Tot slot adviseert het rapport om op een later moment de voortgang nogmaals te laten toetsen door de rekenkamercommissie óf door het team Risico & Audits als een intern, onafhankelijk onderzoek in opdracht van de secretaris-directeur van het waterschap. Dit advies neemt het dagelijks bestuur over. Op basis van de huidige planning zal het toetsingskader van het nieuwe 'handboek projecten' in het tweede kwartaal van 2023 gereed zijn. Het dagelijks bestuur is voornemens om het toetsingskader voorafgaand aan de inwerkingtreding te laten toetsen door het team Risico & Audits, om zodoende ook een betere relatie tussen toetsen en interne audits te realiseren.

Wij danken de rekenkamercommissie en de onderzoekers voor hun inzet tijdens dit onderzoek en gaan met vertrouwen verder met de uitwerking van de aanbevelingen.

Hoogachtend,
Het dagelijks bestuur,
De dijkgraaf

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'C.J.G.M. de Vet', written in a cursive style.

drs. C.J.G.M. de Vet

De plv. secretaris-directeur

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'M.J.J.J. van Overveld', written in a cursive style.

M.J.J.J. van Overveld

Bijlage E Nawoord

Zaaknr. : 515736
Kenmerk : 567944

Nawoord

De rekenkamercommissie bedankt het dagelijks bestuur voor de bestuurlijke reactie. Graag reageren wij in dit nawoord op de bestuurlijke reactie.

We zijn blij te lezen dat het dagelijks bestuur de constatering over de mate van opvolging herkent. Van zes van de dertien aanbevelingen loopt de uitvoering nog. Wij vinden het daarom positief dat het dagelijks bestuur aangeeft verder te gaan met de verdere uitvoering van de aanbevelingen.

Het dagelijks bestuur noemt drie verbeterpunten om mee te nemen in de uitvoering expliciet. Voor het meenemen van de andere verbeterpunten, verwijst het dagelijks bestuur naar de toelichting hierop door de ambtelijke organisatie in de commissie Bestuur en Financiën van 5 oktober. We gaan ervan uit dat deze andere verbeterpunten worden meegenomen in de verdere uitvoering van de ingezette verbeterprocessen.

Wij zijn verheugd om te lezen dat het dagelijks bestuur ons advies overneemt, om op een later moment de voortgang van de opvolging nogmaals te laten toetsen. Daarbij geeft het dagelijks bestuur ook aan om het toetsingskader in de vorm van het nieuwe 'Handboek Projecten' vooraf te laten toetsen door Team Risico en Audits. Een positief besluit. Wel merken wij hierbij op dat buitencategorie projecten nooit binnen een standaard handboek passen, maar maatwerk hiervoor nodig is.

Het dagelijks bestuur stelt voor het volgend onderzoek naar de voortgang van de aanbevelingen, door de rekenkamercommissie of door het team Risico & Audits van het waterschap te laten uitvoeren. De rekenkamercommissie heeft vertrouwen in de ingezette lijn van de organisatie en kan zich erin vinden als de volgende toetsing door het team Risico & Audits wordt gedaan. De ambtelijke organisatie krijgt daarmee de gelegenheid om de maatregelen verder te implementeren.

Vaste werkwijze van de rekenkamercommissie is om, ongeveer twee jaar na aanbidding van een onderzoeksrapport aan het algemeen bestuur, te beoordelen of er aanleiding is een voortgangsonderzoek uit te voeren. Bij het onderzoek budgetoverschrijding AWP, hebben wij op het verzoek van het algemeen bestuur, dit voortgangsonderzoek eerder uitgevoerd. Wij stellen voor dat wij, conform onze normale werkwijze, over twee jaar gaan beoordelen of er aanleiding is dat de rekenkamercommissie opnieuw een voortgangsonderzoek uitvoert. Hierover zullen wij als het zover is, met het algemeen bestuur in overleg treden.

Wij danken de onderzoekers van Horvat & Partners voor de uitstekende wijze waarop dit onderzoek is uitgevoerd. Onze dank gaat ook uit naar de medewerkers van het waterschap en de portefeuillehouder, voor hun medewerking aan dit onderzoek.

Graag lichten wij het rapport toe in de commissie Bestuur en Financiën van het algemeen bestuur op 5 oktober 2022.

Met vriendelijke groet,

William van Deursen
Voorzitter rekenkamercommissie

Waterschap Brabantse Delta

Waterschap Brabantse Delta zorgt voor veilige dijken en kades, zuivert rioolwater, verbetert en bewaakt de kwaliteit van het oppervlaktewater en regelt de hoogte van het water in Midden- en West-Brabant. Bij de uitvoering van deze taken werken wij samen met inwoners, agrariërs, bedrijven en anderen. Hierbij houden we rekening met de belangen van de samenleving en bereiden ons voor op toekomstige ontwikkelingen.

Waterschap Brabantse Delta
Postbus 5520, 4801 DZ Breda
T 076 564 10 00
info@brabantsedelta.nl
www.brabantsedelta.nl