

AQUON



Instituut voor wateronderzoek en advies

< LABORATORIUMACTIVITEITEN >

BELASTINGSAMENWERKING WEST BRABANT



Belastingssamenwerking West-Brabant

< BELASTINGHEFFING EN INVORDERING >

SLIBVERWERKING NOORD BRABANT



NV Slibverwerking Noord-Brabant

< SLIBVERWERKING >

VERBONDEN PARTIJEN VAN BRABANTSE DELTA



< UITVOERING VAN WATERTAKEN VOOR BRABANTSE DELTA >

“Scherp op afspraken per verbonden partij”

“Weinig strategische sturing op meerwaarde”

“Meer oog voor risico’s gevraagd”

“Aandacht voor verbonden partijen prioriteren”

- Adressee als AB de wijze waarop de begroting van Aquon nu tot stand komt, met name ten aanzien van de meetvraag. De werkwijze met een eerste uitvraag in maart en een definitieve ‘offerte’ in november – terwijl de begroting daartussen wordt vastgesteld – maakt het toezicht intransparant. Het risico is dat Brabantse Delta met begrotingswijzigingen of nabetalingen wordt geconfronteerd, terwijl dit het reguliere werk van Aquon betreft. Dwing bij Aquon af dat verantwoording hierover transparanter wordt.
- Zorg naast de opdrachtgeversrol voor voldoende aandacht voor de eigenaarsrol. Dit kan door vanuit Brabantse Delta meer (systeem)isen te stellen aan bedrijfsvoering en de standaardisatie van dienstverlening.

- Veranker strategische sturing in het ambtelijk contact met BWB. De regiegroep steekt operationeel in, terwijl Brabantse Delta behoefte lijkt te hebben aan strategische sturing. Bezie in hoeverre dit binnen de regiegroep een plaats kan krijgen of dat een andere vorm van overleg gewenst is om als waterschap invloed op BWB te hebben.

- Verschaf richting AB meer duidelijkheid over de business case van SNB. Van Aquon en BWB zijn deze cases inmiddels duidelijk in de Paragraaf verbonden partijen opgenomen, maar voor SNB nog niet. Dit betekent dat het voor het AB lastig is om te beoordelen in hoeverre SNB bijdraagt aan het doel dat Brabantse Delta ermee beoogt.
- Zet de verbetering van de Paragraaf verbonden partijen voort, waar het gaat om de risico’s die Brabantse Delta loopt met deelname aan SNB. Put hiervoor uit de stukken van SNB, die jaarlijks (steeds betere) risico-analyses bevatten.
- Maak in de Paragraaf verbonden partijen duidelijker welke verschillende geldstromen er gemoeid zijn met deelname aan SNB. Onderscheid minstens kosten i.v.m. slibverwerking van kosten van investeringen die Brabantse Delta doet, maar vermeld beide.
- Weeg als AB af in hoeverre het wenselijk is dat DB-leden van de deelnemende waterschappen de RvC van SNB vormen.



Het rekenkameronderzoek

Bij een inventarisatie hebben AB-leden vragen gesteld omtrent het inzicht in, en de grip op, taken die het waterschap uitvoert via verbonden partijen. Naast kansen brengt deelname aan verbonden partijen ook risico's met zich mee. De Rekenkamercommissie Brabantse Delta wil het AB met dit onderzoek inzicht geven in de mate waarin het waterschap 'in control' is bij verbonden partijen. Ook doet de rekenkamer aanbevelingen ter verbetering van de werkwijze van het waterschap.

Uitvoering van het rekenkameronderzoek

In dit onderzoek heeft de rekenkamercommissie allereerst geïnventariseerd welke verbonden partijen Brabantse Delta heeft. Vervolgens bracht het onderzoek in kaart welke ambities het waterschap heeft en welke algemene afspraken er zijn over het sturen, beheren, toezicht houden en verantwoording van verbonden partijen. Welke samenwerking beogen AB, DB en ambtelijke organisatie daarin?

Vervolgens richtte het onderzoek zich op de praktijk. In casestudies is de relatie met drie verbonden partijen beoordeeld, namelijk Aquon, BWB en SNB. Van deze verbonden partijen zijn documenten bestudeerd, en om goed zicht te krijgen zijn per casestudie interviews gehouden. Er is gesproken met betrokkenen zowel binnen Brabantse Delta als bij de geselecteerde verbonden partijen.

Daarna heeft de rekenkamercommissie op basis van voorlopige bevindingen een workshop gehouden met de spelers binnen het waterschap (AB, DB en ambtelijke organisatie). Deze workshop vond plaats op 24 februari 2013. Belangrijk doel was om van AB-leden te horen hoe zij denken over sturing, beheer, toezicht en verantwoording van verbonden partijen.

Ten slotte heeft de rekenkamercommissie een conceptnota van bevindingen opgesteld en op 27 mei 2014 voor feitenverificatie voorgelegd aan de ambtelijke organisatie. De reactie is op 17 juni 2014 ontvangen en verwerkt in de nota van bevindingen. Op basis van de nota van bevindingen kwam de rekenkamercommissie tot de conclusies en aanbevelingen die in dit kompas zijn opgenomen.

Voor- en achterkant van dit kompas

Dit kompas bevat de belangrijkste conclusies van het onderzoek, doet aanbevelingen en geeft praktische tips.

Op de voorzijde (de andere kant) van dit kompas ziet u helemaal bovenaan de verbonden partijen van Brabantse Delta (links de drie casestudies en rechts alle verbonden partijen). Vervolgens staan er in het midden vier hoofdconclusies voor Brabantse Delta. Daaronder staan praktische tips voor de verbonden partijen: Links voor de drie casestudies, rechts voor alle verbonden partijen van Brabantse Delta. Het laatste is een afwegingskader om handvatten te geven aan een meer strategische sturing. Dit afwegingskader volgt de systematiek van het 'plaatsen' van verbonden partijen die ook in de workshop met het AB is gehanteerd. Het is de praktische vertaling van de laatste drie conclusies en aanbevelingen van dit kompas.

Op de achterkant (deze zijde) worden de vier conclusies voor Brabantse Delta kort toegelicht.

Scherp op afspraken per verbonden partij

Brabantse Delta is scherp op de afspraken die het *per verbonden partij* heeft gemaakt. Dit geldt op alle niveaus: organisatie, DB en AB. In de onderzochte cases wordt goed contact onderhouden en formele momenten worden aangegrepen om toe te zien op de realisatie van afspraken in business cases. Door de jaren heen is hierin een doorlopende lijn te zien, van ambtelijke adviezen tot aan de zienswijzen van het AB: steeds wordt de relatie gelegd met oorspronkelijke afspraken en opmerkingen die Brabantse Delta eerder maakte richting samenwerkingsverband.

Waar de Paragraaf verbonden partijen in de begroting van Brabantse Delta eerder onvoldoende inzicht gaf om als AB op *doelrealisatie* te sturen, is dit sinds 2014 ook het geval. Dit door het opnemen van de business cases en de stand van zaken ten opzichte daarvan.

Weinig strategische sturing op meerwaarde

Brabantse Delta stuurt op afspraken per verbonden partij, maar hoe kwamen ze tot stand? Waarom werkt Brabantse Delta samen en kiest ze voor een bepaalde vorm? Het ontbreekt aan een strategisch kader om zo'n afweging goed te maken en op het *geheel* van samenwerkingen toe te zien.

Zo'n afwegingskader vat ten eerste samen welke *ambities* het waterschap heeft en welke *vraagstukken* daarin het belangrijkste zijn. Ten tweede bere-

neert zo'n kader *in het licht van de eigen kwaliteiten en kwetsbaarheden* op welke van die ambities het waterschap samenwerking wenst. Ten slotte helpt een dergelijk kader om op basis van de voorgaande twee punten – dus op basis van inhoudelijke meerwaarde – te bepalen welke vorm van samenwerking gewenst is en welk arrangement van sturen, beheren, toezicht houden en verantwoording daarbij past.

Een dergelijke werkwijze stelt het AB in staat om meer samenhangend, proactief en geprioriteerd (zie ook hieronder) op de *inhoudelijke meerwaarde* van alle verbonden partijen te sturen.

Meer oog voor risico's gevraagd

De mate waarin, en de manier waarop, het AB nu zicht heeft op risico's van deelname, verschilt per verbonden partij. Bij de ene partij is dat inzicht beter dan bij andere partijen, omdat Brabantse Delta in de Paragraaf verbonden partijen niet één manier hanteert om naar risico's te kijken. In de praktijk heeft het AB vooral zicht op risico's van verbonden partijen waar al zaken spelen, terwijl de risico's van partijen waar nu 'toevallig' niets aan de hand is, minder op het netvlies staan. Het toezicht op risico's vanuit het AB is hierdoor reactief.

Het verdient aanbeveling om de Paragraaf verbonden partijen – die de afgelopen jaren qua inzicht in doelrealisatie een flinke verbetering heeft gemaakt – ook op dit punt te verbeteren. Dit betekent dat risico's bij verbonden partijen op eenduidige wijze voor alle verbonden partijen in kaart worden gebracht. Om dit werk niet zelf te hoeven doen, kan Brabantse Delta zo nodig aanvullende eisen stellen aan de p&c-stukken van de afzonderlijke verbonden partijen. Deze informatie kan ze dan gebruiken voor een heldere vertaling in de eigen Paragraaf verbonden partijen, toegesneden op de wensen van het AB.

Aandacht voor verbonden partijen prioriteren

Als AB grip houden, betekent ook aandacht verdelen. Op dit moment gebeurt dat, maar reactief: de ene verbonden partij krijgt meer aandacht dan de andere omdat er daar al meer 'aan de hand' is. Het AB heeft geen eigen inschatting gemaakt waarin het op basis van *inhoudelijke meerwaarde* en *risico's* zelf afweegt welke informatie bij welk type verbonden partij nodig is om zijn rol goed te kunnen vervullen.

Op de voorzijde van dit kompas is een voorbeeld gegeven van een afwegingskader dat het AB kan gebruiken om verschillende (typen) samenwerkingsverbanden te wegen. Een dergelijk kader (met iets andere noemers) is ook aan de orde geweest in de workshop die onderdeel was van dit onderzoek, waaraan AB-leden, DB-leden en medewerkers van de ambtelijke organisatie deelnamen.