

*Rapportage uitvoering  
aanbevelingen onderzoek  
Rekenkamercommissie  
grote projecten*

Uitvoering aanbevelingen  
onderzoek Rekenkamercommissie  
**"grote projecten"**

---

# Inhoudsopgave

---

1.	Inleiding	3
2.	Onderzoek grote projecten van 2011	4
2.1.	Het onderzoek grote projecten	4
2.2.	De aanbevelingen	5
2.3.	Besluitvorming over het rapport	5
3.	Uitvoering per aanbeveling	6
A.	Bijlage: gebruikte documenten en interviews	10
A.1.	Documenten	10
A.2.	Interviews	10
A.2.	Interviews	10
B	Bijlage: bestuurlijke reactie	

---

---

# 1. *Inleiding*

De rekenkamercommissie Brabantse Delta heeft besloten om telkens twee jaar na het uitbrengen van een onderzoek na te gaan of de aanbevelingen worden uitgevoerd. Op 6 juli 2011 presenteerde de rekenkamercommissie het rapport “grote projecten” in de vergadering van het algemeen bestuur van Waterschap Brabantse Delta. In dat rapport worden zes aanbevelingen gedaan, die hieronder aan de orde komen.

De rekenkamercommissie heeft de uitvoering van de aanbevelingen onderzocht in de vorm van een korte scan. De meest relevante documenten zijn hiervoor bestudeerd en enkele betrokkenen binnen de organisatie van Brabantse Delta zijn geïnterviewd.

Hieronder treft u eerst de belangrijkste conclusies en aanbevelingen aan van het rapport “grote projecten” uit 2011. Dan volgt de besluitvorming over dit onderzoek en de aanbevelingen. Per aanbeveling wordt daarna ingegaan op de doorwerking en uitvoering.

## 2. *Onderzoek grote projecten 2011*

### 2.1. *Het onderzoek grote projecten*

Het eerste onderzoek van de rekenkamercommissie Brabantse Delta werd in 2010 gestart en richtte zich op de voorbereiding, uitvoering en afronding van grote projecten. Er is gekeken naar het beleid, de richtlijnen en de organisatie van de uitvoering van grote projecten (groter dan € 500.000). Daarbij is een praktijkfoto gemaakt aan de hand van drie grote projecten: Chaamse Beken (gebiedsproject van watersystemen, natuurontwikkeling), Rioolwaterzuivering Nieuwveer (project zuiveringsbeheer, renovatie van de influent-ontvangwerken) en Deltadigitaal (bedrijfsvoeringsproject). In het rekenkameronderzoek was bijzondere aandacht voor de betrokkenheid van het Algemeen Bestuur bij de start, uitvoering en afsluiting van projecten. Verder is gekeken naar de evaluaties en het risicomanagement.

In de onderstaande tekstbox zijn de belangrijkste conclusies uit het rapport van 2011 geciteerd.

#### **Algemeen**

“De rode draad in de conclusies en aanbevelingen is dat het Algemeen Bestuur beperkt wordt geïnformeerd tijdens projecten. Informatievoorziening gebeurt met name bij de start en afronding van projecten en op de momenten dat budgetten worden overschreden. In de onderzochte grote projecten wordt echter gewerkt zoals is afgesproken in de diverse beleidsstukken, zoals de Verordening, mandaatbeschikking en de Leidraad projectmatig werken. Bij de drie onderzochte projecten zijn de spelregels bekend bij de betrokken ambtenaren en worden deze in grote mate nageleefd. De vraag die zich hierbij voordoet is echter wel of de spelregels die zijn afgesproken passen bij de controlerende en kaderstellende rol die het Algemeen Bestuur wenst.”

#### **Handleiding projectmatig werken**

“Het Waterschap heeft een handleiding voor het omgaan met projecten vastgesteld. Tijdens dit rekenkameronderzoek werd gewerkt aan een nieuwe handleiding.”

#### **Afspraken tussen AB en DB en mandaatregeling**

“Naast de aangegeven handleiding heeft het Algemeen Bestuur in december 2008 een belangrijk geheel van afspraken gemaakt waarbij het Dagelijks Bestuur op een aantal terreinen vooral financiële bevoegdheden heeft gekregen. Zoals hiervoor al is aangegeven worden deze afspraken in de onderzochte projecten goed nageleefd. De vraag is echter of de afspraken zelf nog wel voldoen. Uit een analyse per afspraak en een gesprek met enkele Algemeen Bestuur-leden valt af te leiden dat in ieder geval een aantal Algemeen Bestuur-leden vindt dat de optelsom van deze afspraken hun kaderstellende en controlerende rol frustreren. Verder wordt opgemerkt dat de afspraken niet passen bij een lerende organisatie. De afspraken zijn gemaakt in december 2008 en het nieuwe Algemeen Bestuur is in 2009 aangetreden.”

#### **Risicomanagement**

“De afspraken over het vastleggen, inschatten en managen van risico's zijn summier aangeduid in de handleiding en de daaronder liggende formats. Opvallend in de drie projecten is dat er wel risico-analyses worden opgesteld. In de bestuurlijke rapportages, zowel naar het Dagelijks Bestuur en het Algemeen Bestuur, worden deze risico-analyses echter niet of nauwelijks genoemd.”

#### **Informatie projecten**

“Er zijn afspraken gemaakt over de informatievoorziening over projecten, onder andere in de handleiding. Verder speelt de projectendatabase een belangrijke rol. Deze database voorkomt vele aparte projectadministraties en is de basis voor de kwartaalrapportages en daarnaast voor de begroting en de jaarrekening. De database geeft per project een projectnummer, een omschrijving, het doel van het project, het investeringsbedrag (totaal en per jaar), de startdatum en de einddatum (datum in bedrijfname). In de kwartaalrapportages staat informatie over afwijkingen van de projecten in doel, tijd of geld. Daarbij wordt voor afwijkingen de kleur rood gebruikt. Alleen de projecten met een budget hoger dan € 500.000,- worden vermeld.”

## Evaluatie en leren

“De handreiking projectmatig werken voorziet in een evaluatie in de nazorgfase. Deze evaluaties worden in de praktijk in de door ons onderzochte projecten ook opgesteld en leveren vaak heldere aanbevelingen op, bijvoorbeeld op het gebied van samenwerking met derden.

De evaluaties worden nadat ze zijn opgesteld besproken in het MT en gebundeld aangeboden aan het Dagelijks Bestuur en het Algemeen Bestuur. Dit levert in de praktijk een enigszins onoverzichtelijk geheel aan evaluaties op. Algemeen Bestuur-leden geven aan het lastig te vinden hierin een rode draad te ontdekken en meestal worden ook geen besluiten gevraagd. Een oplegnotitie waarin de belangrijkste lessen en verbeteringen worden aangegeven ontbreekt.

De evaluaties worden ambtelijk besproken in het projectteam. Het projectteam valt na de evaluatie echter uit elkaar. Daarmee is het projectteam geen “bewaker” van de aanbevelingen en is opvolging niet geborgd. Voor praktische aanbevelingen is daardoor niet altijd duidelijk wie verantwoordelijk is voor de uitvoering.”

## 2.2. De aanbevelingen

Het rapport uit 2011 leverde zes aanbevelingen op. Deze zijn hieronder aangegeven.

Aanbeveling 1: Ga na of de aanbevelingen uit dit onderzoek tot aanvullingen of aanpassingen van de nieuwe handleiding projectmatig werken dienen te leiden.

Aanbeveling 2: Stel nieuwe regels op die de gewenste kaderstellende en controlerende rol van het nieuwe Algemeen Bestuur versterken.

Aanbeveling 3: Geef in handleidingen en rapportageformats meer uitvoerig en expliciet aan dat bij ieder project een risicoparagraaf inclusief voorgestelde beheersmaatregelen moet worden opgesteld en gemonitord en bijgesteld gedurende de uitvoering van het project.

Aanbeveling 4: Betrek bij het opstellen van de nieuwe regels (aanbeveling 2) ook een meer integrale informatievoorziening aan het Algemeen Bestuur.

Aanbeveling 5: Stel een oplegnotitie op waarin de belangrijkste lessen en verbeterpunten uit de projectevaluaties worden toegelicht en waarin indien nodig besluiten aan het Dagelijks Bestuur en/of Algemeen Bestuur worden voorgelegd.

Aanbeveling 6: Geef bij projectevaluaties consequent aan wie de uitvoering van de aanbeveling op zich dient te nemen en laat het Management dit vaststellen, zodat de uitvoering is geborgd.

## 2.3. Besluitvorming over het rapport

De rekenkamercommissie vraagt in het voorjaar van 2011 het Dagelijks Bestuur om een bestuurlijke reactie op de conclusies en aanbevelingen. Het Dagelijks Bestuur reageert op hoofdlijnen positief en stemt in met de aanbevelingen, met uitzondering van aanbeveling 2. Het DB wil geen nieuwe regels opstellen om de kaderstellende en controlerende rol van het Algemeen Bestuur te versterken.

Op 6 juli 2011 presenteert de heer De Graaf, voorzitter van de rekenkamercommissie, het rapport “grote projecten” in het Algemeen Bestuur van Brabantse Delta. De fracties reageren ook positief op het rapport en stellen vragen over het rapport aan de leden van de rekenkamercommissie. Vervolgens komt het rapport aan de orde in de AB-vergadering van 7 september 2011 voor het debat tussen AB en DB. Uitkomst van deze bespreking is dat de aanbevelingen worden overgenomen, met uitzondering van aanbeveling 2. Deze aanbeveling gaat over het aanpassen van regels om de kaderstellende en controlerende rol van het Algemeen Bestuur te versterken. Afgesproken wordt dit onderwerp periodiek in het fractievoorzittersoverleg te bespreken (zie verder par 3.1).

## 3. Uitvoering aanbevelingen

### 3.1. Uitvoering per aanbeveling

Op basis van bestudeerde documenten en interviews volgt hier de uitvoering per aanbeveling.

Aanbeveling 1: Ga na of de aanbevelingen uit dit onderzoek tot aanvullingen of aanpassingen van de nieuwe handleiding projectmatig werken dienen te leiden.
---

Status: De aanbeveling is uitgevoerd en heeft geleid tot enkele aanvullingen in formats o.a. voor risicomanagement.
---

Tijdens het rekenkameronderzoek in 2011 werd al gewerkt aan een nieuwe handleiding projectmatig werken. Deze is op 19 april 2011 uitgebracht en op 3 mei 2011 vastgesteld door het MT. Het ambtelijk wederhoor op het rekenkamerrapport heeft plaatsgevonden in maart 2011. Begin april 2011 heeft de rekenkamercommissie de versie met conclusies en aanbevelingen voorgelegd voor een bestuurlijke reactie aan het DB.

Uit de interviews blijkt dat de opsteller van de handleiding tijdens het onderzoek rekening heeft gehouden met mogelijk uitkomsten van het rekenkameronderzoek en nog net in de laatste week voor uitbrengen van de handleiding een check heeft uitgevoerd aan de hand van het toen net uitgebrachte rekenkamerrapport. Dit heeft niet tot grote aanvullingen of aanpassingen geleid. Wel maakte het rekenkamerrapport erop opmerkzaam dat de richtlijnen ook goed verwerkt moesten worden in de formats en standaarddocumenten die bij projectmatig werken worden gebruikt. Zo zijn in de formats nog zaken toegevoegd rond risicomanagement.

Aanbeveling 2: Stel nieuwe regels op die de gewenste kaderstellende en controlerende rol van het nieuwe Algemeen Bestuur versterken.
--

Status: De regels zijn niet aangepast. De kaderstellende en controlerende rol wordt wel periodiek geagendeerd in het fractievoorzittersoverleg. Uit de besluitenlijsten van dat overleg blijken geen verdere resultaten. Het AB ontvangt sinds 2012 een nieuwe voortgangsrapportage projecten waarover vragen kunnen (en worden) gesteld.
---

Het rekenkameronderzoek komt ter besluitvorming aan de orde in de AB-vergadering van 7 september 2011. In de eerste termijn spreken de fracties waardering uit voor het rapport en spitsen de vragen zich toe op aanbeveling 2 die het DB niet wenst over te nemen. In het antwoord van het DB komt naar voren dat men niet letterlijk met andere regels wil komen, maar wel tot een andere cultuur wil komen. Het DB geeft aan “...er serieus naar te willen kijken, niet door regels te veranderen, maar wel de attitude, en informatieverstrekking goed te doen en met deze interpretatie dit rapport positief kritisch echt van harte te ondersteunen.” Na de tweede termijn zegt de portefeuillehouder toe de regels in het fractievoorzittersoverleg nog eens kritisch tegen het licht te willen houden en te kijken of de mandaatregeling dan nog eens geagendeerd wordt of niet. In het fractievoorzittersoverleg van december 2011 komt het onderwerp vervolgens aan de orde en wordt afgesproken dat de kaderstellende en controlerende rol van het Algemeen Bestuur periodiek wordt geagendeerd in dit overleg. Er vindt geen formele herziening van de mandaatregeling of andere regels plaats. Uit dit onderzoek blijkt dat het punt inderdaad periodiek is geagendeerd in het fractievoorzitterscollectief. Uit de besluitenlijsten blijken geen verdere uitkomsten of resultaten van dit overleg op dit punt.

In 2012 start een nieuw systeem voor de voortgangsrapportage van projecten. Er komt dan een voortgangsrapportage projecten als bijlage bij de managementletter die verstuurd wordt aan het AB. Formeel stelt het DB de voortgangsrapportage projecten vast. De praktijk is wel dat het AB er vragen over stelt.

Aanbeveling 3: Geef in handleidingen en rapportageformats meer uitvoerig en expliciet aan dat bij ieder project een risicoparagraaf inclusief voorgestelde beheersmaatregelen moet worden opgesteld en gemonitord en bijgesteld gedurende de uitvoering van het project.
--

Status: De aanbeveling is uitgevoerd en daarnaast zijn er aanvullende maatregelen getroffen om projectmatig werken en risicomanagement te versterken.
---

Deze aanbeveling is uitgevoerd. Het risicomangement komt expliciet en uitvoerig aan de orde in de handleiding projectmatig werken, samengevat in de pocketversie projectmatig werken.

De pocketversie van de handreiking projectmatig werken geeft voor de definitiefase de risicobeheersing aan en vervolgens ook in de voorbereidingsfase (sheet 6 pocketversie). Verder benadrukt de handreiking dat het beheersen van risico's voor elke projectfase relevant is (blz. 36, 37). De handreiking benadrukt dat het gaat om een "voortdurende proactieve identificatie, beoordeling en beheersing van risico's" (blz. 35 handreiking). Bij het opstellen van een plan van aanpak is het analyseren van risico's een integraal onderdeel (sheet 9 pocketversie). Verder dienen bij iedere fase stelselmatig stappen doorlopen te worden om de risico's te beheersen (sheet 11 pocketversie). Die stappen zijn: 1) indentificeren en registreren in logboek, 2) beoordelen of risico binnen afgesproken marge valt, 3) beheersmaatregelen plannen, 4) implementeren en communiceren.

De handreiking geeft verdere instructies over de wijze waarop risico's geïdentificeerd, beoordeeld en beheerst kunnen worden. Voor de rapportage van de risico's staat het logboek in alle fasen centraal.

De handreiking stelt een groot aantal documenten verplicht bij projectmatig werken. De aanbeveling is om in deze documenten (rapportageformats) expliciet risicomangement op te nemen. In de onderstaande tabel is aangegeven bij welke documenten dit ook het geval is. Daaruit blijkt dat er veel aandacht is in de projectdocumenten voor goed risicomangement.

<b>Projectdocument, beslisdocument</b>	<b>Invulveld voor risicomangement aanwezig</b>
Projectstartdocument	Ja
Plan van aanpak	Ja
Adviesnota voor aanvraag voorbereidingskrediet	Ja, paragraaf kanttekeningen en risico's
Adviesnota voor aanvraag uitvoeringskrediet	Ja, paragraaf kanttekeningen en risico's
Overdrachtsformulier	Nee, wel evaluatiegesprek en lijst van gebreken
Procesverbaal van oplevering	Nee
Projectevaluatie rapport	Ja
Evaluatie van projectdoelstellingen voor het AB	Nee
Voortgangsdokument, doorlopend:	
projectvoortgangsrapport	Ja
Adviesnota t.b.v. aandacht voor wijzigingsverzoek	Ja
Logboek	Ja

Daarnaast zijn er aanvullende maatregelen genomen om risicomangement te versterken:

- Er zijn checklists met concrete risico's, juridische risico's, en generieke risico's verstrekt,
- Alle projectleiders hebben een training gevolgd over risicomangement,
- Er is een theorietraining risicomangement beschikbaar.

Verder is er in 2012 een thema-audit uitgevoerd, gericht op de handreiking projectmatig werken. Er zijn 8 projecten bij deze audit betrokken. De audit geeft maatregelen ter verbetering aan. In 2013 wordt projectmatig werken, dus inclusief de hierboven genoemde onderdelen voor risicomangement, onderdeel van de externe TüV-audit.

Aanbeveling 4: Betrek bij het opstellen van de nieuwe regels (aanbeveling 2) ook een meer integrale informatievoorziening aan het Algemeen Bestuur.
Status: De nieuwe voortgangsrapportage projecten geeft meer en betere informatie.

De handreiking projectmatig werken gaat niet in op de integraliteit. De handreiking geeft wel aan op welke momenten het bestuur (zonder onderscheid naar AB of DB) betrokken dient te worden. Dit is niet gewijzigd ten opzichte van 2011. Het bestuur stelt de kadernota en het investeringsprogramma vast en verstrekt mandaten en



kredieten. Voor de voortgang wordt alleen gerapporteerd wat buiten de financiële marges valt en kan het bestuur de MARAP beoordelen. Voor projecten groter dan € 500.000,- ontvangt het bestuur een projectevaluatie.

Nieuw is dat de managementletter een bijlage heeft met een overzicht “Projectenrapportage”. Deze rapportage geeft een overzicht van alle projecten met uitvoeringskrediet en een realisatiedatum in het lopende jaar of verder. De rapportage vermeldt per project afwijkingen op geld, kwaliteit en planning. Het item kwaliteit is nieuw. Verder laat het overzicht de afwijkingen zien ten opzichte van de oorspronkelijke planning en het oorspronkelijke budget. In het verleden werd na aanpassing van budget of plannen het jaar daarna de afwijking ten opzichte van de aangepaste planning of het aangepaste budget aangegeven. Bij meerjarige projecten konden deze aanpassingen dus “stapelen” zonder dat dit direct zichtbaar was. Dat is nu opgelost. Het eerste nieuwe overzicht was van het vierde kwartaal 2012 en de bedoeling is dit ieder kwartaal te verstrekken.

Aanbeveling 5: Stel een oplegnotitie op waarin de belangrijkste lessen en verbeterpunten uit de projectevaluaties worden toegelicht en waarin indien nodig besluiten aan het Dagelijks Bestuur en/of Algemeen Bestuur worden voorgelegd.
--

Status: De oplegnotitie is ieder jaar opgesteld, echter zonder daarin de belangrijkste lessen en verbeterpunten aan te geven en eventuele besluiten voor te leggen.
---

De projectmanagers bespreken gezamenlijk de projectevaluaties en delen hun ervaringen en leerpunten. Het sjabloon geeft aan de leerpunten te benoemen.

De projectevaluaties voor 2011 en 2012 zijn gebundeld en aangeboden aan het DB en AB. In de begeleidende notitie zijn de belangrijkste lessen of verbeterpunten niet benoemd. De notitie bevat voor beide jaren vrijwel dezelfde bewoording en geeft een totaalstelling van de uitgaven van de projecten.

In 2013 is ook in het AB aangegeven dat men graag inhoudelijk een rode draad zou willen vernemen die uit de evaluaties blijkt, hetgeen overeenkomt met de aanbeveling van de rekenkamercommissie. Het DB heeft in die vergadering toegezegd hier vanaf de volgende rapportage extra aandacht aan te zullen besteden. Het idee van de aanbeveling is dat het management en het bestuur stil staan bij de evaluaties om te zien wat er valt te leren. Zijn er patronen of ontwikkelingen zichtbaar? Hoe kan daar toekomstgericht mee worden omgegaan? Zijn er ook bestuurlijke punten die in het DB en/of het AB besproken dienen te worden? Het gaat daarbij nadrukkelijk niet om (politiek) afrekenen, maar om op alle niveau's een lerende organisatie te zijn.

Aanbeveling 6: Geef bij projectevaluaties consequent aan wie de uitvoering van de aanbeveling op zich dient te nemen en laat het Management dit vaststellen, zodat de uitvoering is geborgd.
--

Status: De aanbeveling wordt uitgevoerd.
--

In de projectevaluaties is een tabel met “vervolgacties” opgenomen. Bij iedere vervolgactie is aangegeven wie de actie moet uitvoeren en wanneer dit gedaan moet worden. Dit wordt door het (sector)management expliciet besproken en vastgesteld. De toegezonden projectevaluaties van 2011 en 2012 laten zien dat de tabel ook daadwerkelijk wordt ingevuld en de afspraken worden gemaakt.

### **3.2. Conclusie**

Het onderzoek grote projecten 2011 bevatte 6 aanbevelingen. Vier aanbevelingen zijn uitgevoerd of worden nu in de praktijk gebracht: aanbeveling 1, 3, 4 en 6.

Aanbeveling 2 is niet letterlijk overgenomen; er zijn geen nieuwe regels opgesteld voor de kaderstellende en controlerende rol van het AB, bijvoorbeeld in de vorm van een aangepaste mandaatregeling. De informatievoorziening aan het AB in het kader van de kaderstellende en controlerende rol van het AB wordt periodiek in het fractievoorzittersoverleg geagendeerd. Uit de besluitenlijsten blijken geen concrete resultaten. De nieuwe voortgangsrapportage geeft meer mogelijkheden tot controle door het AB en daar wordt ook gebruik van gemaakt.

---

Aanbeveling 5 is niet uitgevoerd. Deze aanbeveling ging over een oplegnotitie met de belangrijkste lessen en verbeterpunten van de projectevaluaties. Het DB heeft dit begin 2013, bij de bespreking van de projectevaluaties 2012, voor de komende jaren wel toegezegd.

---

# **A. *Bijlage: gebruikte documenten en interviews***

## ***A.1. Documenten***

Handreiking Projectmatig werken, 19 april 2011

Pocketversie Handreiking Projectmatig werken, mei 2011

Verslag van de vergadering van het Algemeen Bestuur d.d. 6 juli 2011

Verslag van de vergadering van het Algemeen Bestuur d.d. 7 september 2011

Besluitenlijst fractievoorzittersoverleg

Managementsamenvatting Thema-audit projectmatig werken, 4 juni 2013

Evaluaties van projecten aan het AB voor projecten die in 2012 in gebruik zijn genomen

Evaluaties van projecten aan het AB voor projecten die 2011 in gebruik zijn genomen

Adviesnota en begeleidende brief aan AB projectevaluaties 2011

Adviesnota en begeleidende brief aan AB projectvaluaties 2012

Diverse sjablonen en standaarddocumenten in het kader van projectmatig werken

## ***A.2. Interviews***

Dhr. Louis van den Broek, Concerncontroller

Dhr. Kasper Nipius, hoofd afdeling Bouwzaken

Mw. Ine Hermans, projectplanner afdeling Bouwzaken (schrijver handreiking projectmatig werken)



13AOIN0290



ONTVANGEN

28 OKT. 2013

Water kleurt het leven

## Bijlage B Bestuurlijke reactie



Rekenkamercommissie Waterschap Brabantse  
Delta  
Postbus 5520  
4801 DZ BREDA



Uw schrijven van : 30 september 2013

Uw kenmerk : 13AOUT0236

Zaaknummer : 13.ZK09254

Ons kenmerk : 13UT012286

Barcode :

Behandeld door : de heer mr. A. Merks

Doorkiesnummer : 076 564 10 62

Datum : 22 oktober 2013

Verzenddatum : 22 oktober 2013



Onderwerp: Bestuurlijke reactie rapportage nazorgtraject onderzoek 'Bestuur bij grote projecten'

Geachte commissie,

Met belangstelling hebben wij kennis genomen van de rapportage nazorgtraject onderzoek 'Bestuur bij grote projecten'. Ook spreken wij onze waardering hiervoor uit. Het is een goede zaak dat ook de vinger aan de pols wordt gehouden wat er is gebeurd met door het algemeen bestuur overgenomen aanbevelingen. Een logisch vervolg op dit nazorgtraject zou kunnen zijn om over enkele jaren na te gaan of er ook daadwerkelijk sprake is van een kwalitatief verbeterd bestuur bij grote projecten.

Uit uw korte scan blijkt dat 4 aanbevelingen (1, 3, 4 en 6) zijn uitgevoerd of in de praktijk worden gebracht. In deze bestuurlijke reactie gaan wij dan ook nader in op de aanbevelingen 2 en 5.

### Aanbeveling 2 Stel nieuwe regels op die de gewenste kaderstellende en controlerende rol van het algemeen bestuur versterken

Deze aanbeveling had betrekking op 2 aspecten:

- nieuwe vormen van informatievoorziening aan het AB en
- nieuwe regels zoals bijvoorbeeld een formele herziening van de financiële mandaatregeling.

Het dagelijks bestuur heeft indertijd deze aanbeveling niet geheel overgenomen.

Voor wat betreft nieuwe vormen van informatievoorziening aan het algemeen bestuur hebben wij ons op het standpunt gesteld dat er voldoende instrumenten zijn om het algemeen bestuur adequaat te informeren (Investeringsvoorstellen, managementletters, jaarrekening, begroting, kadernota, projectevaluaties en mededelingen). Wij hebben daar wel aan toegevoegd dat het punt informatievoorziening als vast agendapunt zal worden opgevoerd voor de vergaderingen van het fractievoorzitterscollectief. Dat dit ook gebeurd is, wordt door u bevestigd. Het fractievoorzitterscollectief heeft inderdaad tot nu toe geen verbeteringen nodig geacht in het instrumentarium van de algemene informatievoorziening naar het algemeen bestuur.

Over het 2<sup>e</sup> aspect (nieuwe regels voor de kaderstellende rol zoals bijvoorbeeld een formele herziening van de financiële mandaatregeling) kunnen wij het volgende berichten.

In de Kadernota 2014-2024 is overgegaan op een nieuwe systematiek voor het ramen van investeringsvolumes en kapitaallasten. Hierbij wordt gewerkt met vaste investeringsvolumes. Een belangrijk vraagpunt is hoe binnen de beschikbare investeringsruimte wordt gekomen tot een goede prioritering van investeringsprojecten (om risico's te beperken en de doelstellingen van het waterschap te realiseren). Een methode om dat te doen is assetmanagement. Dit houdt in dat, gelet op de taken, ambities, doelstellingen en risico's (bedrijfswaarden), moet worden bepaald welke investeringen nodig zijn. Assetmanagement helpt vervolgens om binnen het totaal aan investeringsvoorstellen (de totale projectportefeuille) te bepalen welke investeringen het meest prioritair zijn, gelet op de bestuurlijk vast te stellen bedrijfswaarden.

Waterschap Brabantse Delta

Postbus 5520, 4801 DZ Breda T 076 564 10 00 F 076 564 10 11

E info@brabantsedelta.nl | www.brabantsedelta.nl Bankrekening 63.67.59.202



Zoals ook in de DB-reactie op de algemene beschouwingen bij de kadernota aangekondigd wil het dagelijks bestuur vanwege deze nieuwe methode met meerjarige investeringsvolumes kijken naar de werkwijzen van investeringsprogrammering en kredietverstrekking. Dit traject is onlangs ingezet. Het algemeen bestuur zal hierin worden meegenomen waarbij ook assetmanagement en de vast te stellen bedrijfswaarden nadrukkelijk worden betrokken. In dit traject kan ook bekeken worden of wijziging van regelgeving aan de orde is.

Aanbeveling 5 Stel een oplegnotitie op waarin de belangrijkste lessen en verbeterpunten uit de projectevaluaties worden toegelicht en waarin indien nodig besluiten van het dagelijks bestuur en/of algemeen bestuur worden voorgelegd.

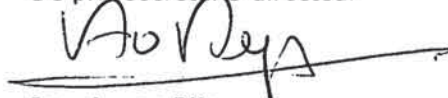
Inderdaad is deze aanbeveling niet uitgevoerd. Wij zullen erop toezien dat bij de bespreking van de projectevaluaties in 2014 deze aanbeveling wordt uitgevoerd.

Hoogachtend,  
Het dagelijks bestuur,  
De dijkgraaf



Mw ir. ing. C.P.M. Moonen

De plv. secretaris-directeur



Ing. A. van Rijn

## Colofon

---

Opdrachtgever : Rekenkamercommissie waterschap Brabantse Delta

Omvang rapport : 9 bladzijden met 2 bijlagen

Auteur : dr. Leon van der Dool,  
werkzaam bij het bureau PWC

Datum : 19 september 2013

---

