



**Aan: het AB hoofdingelanden van hoogheemraadschap Hollands
Noorderkwartier**

Van: Rekenkamer

Betreft: Quick Scan onderzoek 'Rollen en verantwoordelijkheden'

Datum: 25 september 2025

Geachte CHI leden,

Hiermee biedt de rekenkamer u het 'Quick Scan onderzoek Rollen en verantwoordelijkheden' aan. U treft het rapport van de "Quick Scan" als bijlage aan. Deze brief bevat de visie van de rekenkamer op dit Onderzoek, de punten die de rekenkamer onder uw aandacht wil brengen, de zienswijze van het D&H alsmede de reactie van de rekenkamer op deze zienswijze.

De rekenkamer heeft gewacht met het toesturen van dit rapport tot het rapport over doelmatigheid van het HHNK opgesteld door Hiemstra en De Vries beschikbaar was. Naar de mening van de rekenkamer is er een link tussen dit rapport en het bovengenoemd rapport op een aantal punten. Wij komen hier in het Nawoord op terug.

Op 15 oktober 2025 zullen wij dit rapport toelichten in de AB vergadering.

Aanleiding

Twee van de, per begin 2024, aangetreden rekenkamerleden hadden geen of weinig ervaring in de publieke sector, daarnaast hadden de andere twee leden eveneens geen ervaring met een waterschap. Als gevolg daarvan was er na aantreding onduidelijkheid bij de rekenkamer over de wijze waarop sturing en beslissingen in een waterschap in zijn werk gaan. Zo ontstond de behoefte om het bestuurlijk- en ambtelijk functioneren van het HHNK beter te leren kennen. Daarnaast kon de mogelijkheid worden benut om dit met een nieuwe/frisse blik van hen te bezien. Deze quick scan is daarmee te karakteriseren als een oriënterend onderzoek.

De hoofdvraag bij dit onderzoek luidt:

Welke rollen en verantwoordelijkheden hebben de verschillende gremia van HHNK: college van hoofdingelanden (CHI), dijkgraaf & hoogheemraden (D&H) en de ambtelijke organisatie volgens de formele regels en in de praktijk?

Aangezien dit een quick scan onderzoek is heeft de rekenkamer ervoor gekozen om dit onderzoek te laten uitmonden in 'verwonderpunten'. Op basis van deze verwonderpunten heeft de rekenkamer vervolgens aanbevelingen geformuleerd.

Aanpak

Het onderzoek is in vier stappen uitgevoerd:

1. Documentstudie;
2. Interviews: met 21 personen zijn 14 gesprekken gevoerd;
3. Analyseren van de verzamelde informatie, opstellen bevindingen en opstellen rekenkamerbrief;
4. Ambtelijke en bestuurlijke hoor en wederhoor.

Bevindingen

De externe omgeving. De externe omgeving en daarmee ook die van HHNK is complexer geworden. Deze ontwikkelingen leggen druk op de organisatie. Verwacht kan worden dat de complexiteit van de omgeving verder toeneemt met dientengevolge invloed op HHNK.

De formele invulling van rollen en verantwoordelijkheden. Zowel uit de documentstudie als uit de interviews komt naar voren dat HHNK een 'juridisch bewuste' organisatie is. Er is veel juridische kennis aanwezig en het juridische bouwwerk met mandaten, ondermandaten en delegatie-afspraken zit goed in elkaar. Veel gesprekspartners zijn attent op wettelijke en afgesproken bevoegd- en verantwoordelijkheden. Bij HHNK wordt in overwegende mate volgens afgesproken bevoegd- en verantwoordelijkheden geopereerd.

De praktijk van rollen en verantwoordelijkheden. Van alle gremia (CHI, D&H, ambtelijke organisatie) hebben we meer dan één persoon in verschillende gesprekken gesproken. Onderling schetsen de vertegenwoordigers van elk gremium een soortgelijk beeld. De bevindingen per gremium zijn te vinden in de bijlage.

Knelpunten. De doorlooptijd van besluitvormingsprocessen wordt door velen (onder andere ambtenaren en CHI-leden) als lang ervaren. De werkdruk in de staf-organisatie en het verloop in directie functiegroepen is zorgelijk. De complexer en politieker wordende externe omgeving maakt het versterken van de externe communicatie en de politieke sensitiviteit van zowel D&H als ambtenaren

belangrijk.

Verwonderpunten

De bevindingen van het onderzoek hebben geleid tot de volgende verwonderpunten:

- Zouden de hoogheemraden zich niet (nog) meer moeten zien te verplaatsen in de huidige CHI-leden (ervaring, complexiteit en omgeving)? Bijvoorbeeld door meer uit te leggen, door in de stukken meer de grote lijn te benadrukken en de link aan de lange termijn visie en vooral ook door overwogen maar verworpen alternatieven voor essentiële keuzes te rapporteren en toe te lichten. Ook de ambtenaren hebben een rol in deze.
- Het proces van totstandkoming van de toekomstvisie lijkt in een omgekeerde volgorde plaats te vinden. Sturend zijn in deze toekomstvisie is naar onze mening een kerntaak van het CHI en zij zouden daarom vooraan in het proces betrokken moeten worden (maar ontberen daar wellicht nog de kennis voor; daarom is het zo belangrijk de kennis bij de CHI-leden te ontwikkelen). Inmiddels zijn hierin stappen genomen.
- Zouden ook de CHI-leden, gezien de noodzakelijke lange-termijn focus van het waterschap zich niet ook meer moeten zien te richten op de lange termijn visie en kaderstelling (hoe lastig ook), in plaats van op details die korte termijn zijn gericht?
- De Delegatieregeling Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier 2003, zou geëvalueerd kunnen worden om aan te sluiten bij de huidige visie van het CHI.
- Teneinde doorlooptijd in de organisatie te verbeteren en werkdruk te verminderen vragen wij ons af of een “Lean” (Six Sigma) organisatie-analyse niet zowel de motivatie van de ambtelijke organisatie als de efficiëntie van de uitvoering kunnen verbeteren.
- Zoals gezegd, de ambtelijke organisatie van het HHNK is geen ‘uitgeklede’ organisatie. Tegelijk valt het als buitenstaanders op dat HHNK nog veel taken zelf uitvoert, terwijl in de buitenwereld deze taken ingekocht worden van gespecialiseerde bedrijven. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan Informatie technology. De vraag rijst of er geen verdere mogelijkheden van specialisatie en focus op kerntaken zou kunnen zijn.

Aanbevelingen

De verwonderpunten leiden tot de volgende aanbevelingen:

1. Zorg dat de lange termijn oriëntatie voldoende aandacht krijgt.

Bespreek en onderzoek als hoogheemraden en CHI-leden tezamen wat elk gremium kan doen om deze lange termijn oriëntatie in het denken, in de discussies en presentaties en in de stukken die naar de raad gaan te versterken.

2. Maak de rol en de positie van het CHI bij de informatievoorziening explicieter.

Let er daarbij op dat de sturings- en verantwoordingsdocumenten duidelijk aangeven hoe het CHI op hoofdlijnen kan sturen en geef daarbij aan wat wel en niet de beïnvloedingsmogelijkheden van het CHI zijn.

3. Evalueer de Delegatieregeling Hoogheemraadschap Hollands

Noorderkwartier 2003 en bezie of deze nog aansluit bij de huidige visie van het CHI.

4. Onderzoek en bespreek of de uitvoering van een “Lean” (Six Sigma) organisatie-analyse

zowel de motivatie als de efficiëntie van de uitvoering kunnen verbeteren.

5. Onderzoek en bespreek de mogelijkheden van combinatie van enerzijds uitbesteden van taken en anderzijds specialisatie in en focus op kerntaken.

6. Stel een actieplan op voor aanbevelingen 4 en 5, indien die door het CHI worden overgenomen, en bespreek het plan in het CHI en neem de mogelijkheid van een vervolg onderzoek door de rekenkamer daarin ter overweging mee.

Op pagina 5 en 6 treft u de zienswijze van het Dagelijks Bestuur aangevuld door de reactie van de rekenkamer op deze zienswijze.



Aan de leden van de Rekenkamer HHNK

Datum
25 juni 2025

Uw kenmerk

Contactpersoon
M.J. Brabander

Dossiernummer
CMIS0000003

Registratienummer
25.0922773

Telefoonnummer
072 582 7066

Onderwerp
Zienswijze Dagelijks Bestuur op de
Rekenkamerbrief 'Rollen en
Verantwoordelijkheden'

Geachte leden van de Rekenkamer HHNK,

Hartelijk dank voor het toezenden van de Rekenkamerbrief 'Quickscan Rollen en Verantwoordelijkheden'. Zoals u schrijft beoogde deze brief, u als Rekenkamer helderheid te verschaffen in de organisatiestructuur en de bijbehorende verdeling van taken en bevoegdheden. In onze reactie zullen wij ingaan op de quickscan en de geformuleerde verwonderpunten (paragraaf 3.6).

In algemene zin stelt u dat de organisatie zich bewust is van de politiek-bestuurlijke organisatie waarin zij werkt. Dat herkennen wij en geeft vertrouwen voor de toekomst. U stelt ook dat HHNK geen, zoals u dat noemt, 'uitgeklede' organisatie is maar zich juist kenmerkt als een kennisintensieve organisatie die goed in staat is om het werk waarvoor zij gesteld staat uit te voeren.

In een steeds complexere wereld maakt dat, naar onze overtuiging, van het hoogheemraadschap een sterke organisatie die de uitdagingen van de toekomst kan opvangen. Echter is de focus die in de quickscan op de juridische robuustheid wordt gelegd wat het college van D&H betreft een te beperkte benadering omdat hiermee voorbij wordt gegaan aan de taken van het waterschap. Ook ziet en beschrijft u een algemeen bestuur met een grote diversiteit aan kennis en ervaring. Het college is van mening dat juist de diversiteit en aanwezige kennis binnen het algemeen bestuur verrijkend is voor het opereren van het hoogheemraadschap in het geheel. Daarbij merkt het bestuur graag op dat de discussie over detailvragen onze continue aandacht heeft (van zowel de beide bestuurscolleges als de ambtelijke organisatie) teneinde een goede balans te vinden tussen hoofd- en bijzaken.

Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier
Postbus 250, 1700 AG Heerhugowaard
Stationsplein 136, 1703 WC Heerhugowaard

t 072 - 582 82 82
e post@hnhk.nl
w hnhk.nl

IBAN NL66 NWAB 0636 7537 78
btw-id: NL8113.36.487.001
KVK 37161516

Caption

Datum
25 juni 2025



In reactie op de door u geformuleerde verwonderpunten:

- De dagelijks bestuursleden zijn naast lid van het dagelijks bestuur ook lid van hun fracties en staan vanuit de monistische inrichting ook zeer dichtbij de leden van het algemeen bestuur. In tegenstelling tot het dualisme vormen het dagelijks en algemeen bestuur samen het hoogste orgaan; het college van hoofdingelanden (CHI). Zoals reeds benoemd is de discussie over hoofdlijn en detailvragen gaande en nog niet afgerond. De beeldvormende bijeenkomsten geven de leden van het CHI de kans om zich te verdiepen in de inhoud. Indien nodig en wenselijk voorzien de dagelijks bestuurders het algemeen bestuur van aanvullende informatie.
- Het proces van de toekomstvisie loopt volgens het dagelijks bestuur langs de ordentelijke weg. De dijkgraaf is initiatiefnemer om te komen tot een toekomstvisie. Echter, door het organiseren van een beeldvormende bijeenkomst en het daaropvolgende uitgelijnde proces komt het algemeen bestuur nadrukkelijk in een richtinggevende positie en blijft betrokken.
- Uiteraard moet het algemeen bestuur zich richten op de lange termijnvisie. De opgaven van het waterschap strekken zich per definitie over meerdere bestuursperiodes uit.
- Wij zullen het evalueren van de Delegatie en Mandaatregeling in overweging nemen.
- HHNK streeft ernaar om zichzelf continu te verbeteren. In het verleden zijn diverse medewerkers getraind in de methode van LEAN (Six Sigma). Wij onderschrijven de focus op het streven naar continue verbetering. Dat sluit naar onze mening ook naadloos aan bij het recent, door Hiemstra & De Vries, uitgevoerde doelmatigheidsonderzoek.
- De directie en het bestuur van het hoogheemraadschap hechten waarde aan de kennisintensieve organisatie die HHNK nu is. Door zelf over veel expertise te beschikken en te investeren in de (door)ontwikkeling van eigen medewerkers toont HHNK zich een robuuste taakgerichte organisatie die in deze complexe geopolitieke en onrustige wereld het waterschapswerk naar behoren kan uitvoeren.

Afrondend hechten wij eraan nog enige reflectie te geven op de wijze waarop het onderzoek en de interviews zijn verlopen. Hoewel de gesprekken in constructieve sfeer hebben plaatsgevonden, is door verschillende respondenten opgemerkt dat het ontbreken van een uitgebreide set aan vragen wel tot gevolg had dat de gesprekken lastig konden worden voorbereid. Tevens zijn door de leden van de Rekenkamer geen gespreksverslagen overlegd waardoor een feitelijke check (op het gesprek) niet heeft kunnen plaatsvinden. Wij zien dit als een gemiste kans en vragen hiervoor aandacht bij het uitvoeren van nieuwe onderzoeken. De aanpak (methodiek) is lastig herkenbaar en hierdoor zijn naar mening van het college van D&H ook meningen en interpretaties van de Rekenkamer opgenomen in de analyse.

Wij willen de Rekenkamer hartelijk bedanken voor het uitvoeren van de Quickscan.

Met vriendelijke groet,

namens het college van dijkgraaf en hoogheemraden,

de secretaris,

M.J. Kuipers

de dijkgraaf,

Ir. R.P.G. Bosma

NAWOORD: (op bestuurlijke reactie) de zienswijze van de rekenkamer:

Het Dagelijks Bestuur van HHNK heeft gereageerd op de verwonderpunten en niet op de gedane aanbevelingen.

De reflectie van de rekenkamer op de reactie van het Dagelijks Bestuur op de aanbevelingen is om de verbetermogelijkheden te benoemen door:

- de rol van het CHI kaderstellend en controlerend beter in te vullen;
- de kaderstellende rol van het CHI, vóór een proces begint van het ontwikkelen van langer termijn plannen en een toekomstvisie, goed en proactief te borgen;
- de mandaat regeling te evalueren;
- binnen de organisatie, de rollen rol en (kern)taken van het waterschap, vast te leggen in een daaruit passende organisatie-structuur;
- waarbij een motivationeel project als het toepassen van LEAN, een verdere efficiency kan opleveren.

De reactie van het dagelijks bestuur heeft de focus op de huidige manier van werken en procedures/vastlegging van gesprekken. Het treft ons dat D&H in zijn reactie op het rapport van de rekenkamer vooral rechtvaardiging zoekt van het eigen handelen, De rekenkamer richt zich ook op verbetermogelijkheden voor een toekomstbestedige HHNK organisatie.

Het recente rapport van Hiemstra en de Vries benadrukt dat "Externe ontwikkelingen HHNK zullen gaan dwingen doelmatigheid te vergroten" en dat "HHNK onvoldoende samenhangend stuurt op de de effecten van doelmatigheidsverbetering". De uitkomsten in het rapport Hiemstra en de Vries zijn in lijn met de verwonderpunten en aanbevelingen van de rekenkamer. Dit sterkt de rekenkamer in haar overtuiging om het AB te adviseren met het Dagelijks Bestuur in gesprek te gaan over de verwonderpunten én de implementatie van de aanbevelingen van de rekenkamer

Met vriendelijke groeten,
Leny van Duivenvoorde
Voorzitter rekenkamer

Bijlage: Quick Scan Rapport