

RKC Rapport Onderzoek investeringen

Onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het bestuurlijk informatieproces met betrekking tot investeringsprojecten van waterschap Hollandse Delta

Gaan we voor momentenopnames of voor continuïteit?

Rekenkamercommissie waterschap Hollandse Delta

Datum: 3 februari 2023

status: definitief

Onderzoekers:

Kees van Rietschoten, Lid RKC

Manfred Wienhoven, Lid RKC



Inhoud

1	Inleiding	3
1.1	Keuze onderwerp	3
1.2	Doel en onderzoeksvragen.....	3
1.3	Aanpak onderzoek.....	4
2	Conclusies en aanbevelingen.....	6
2.1	Conclusies	6
2.2	Aanbevelingen.....	7
3	Bevindingen	10
3.1	Leeswijzer.....	10
3.2	Wijze van rapporteren aan de VV over investeringsprojecten.....	10
3.3	Achtergrond en inhoud van de beleidskaders	13
3.4	Gebruik van de bestuurlijke rapportages door VV.....	17
	Referenties.....	20
	Bijlage: Lijst van geïnterviewde functionarissen	21

1 Inleiding

1.1 Keuze onderwerp

Dit onderzoek biedt inzicht in de wijze waarop het bestuurlijke informatieproces in de fases van voorbereiding, uitvoering en realisatie van investeringsprojecten is ingericht. Met als voornaamste vraag of de VV voldoende in staat wordt gesteld te sturen (op kerntaken en beleidsambities in een snel veranderende omgeving) en of de VV haar controlerende taak goed kan invullen. Dit is zowel financieel als bestuurlijk relevant.

1.1.1 Financiële belang

Het investeringsvolume voor 2020 van het waterschap Hollandse Delta is in Tabel 1 weergegeven. De tabel toont de financiële omvang van de investeringen, die voortdurend worden uitgewerkt in investeringsprojecten.

Tabel 1. Investerings per programma (Jaarstukken 2020 p. 127)

Bestuurlijk programma	Investeringe (miljoen €)
Waterveiligheid	8,6
Voldoende en schoon water	43,9
Waterketen	52,6
Wegen	6,5
Bestuur en organisatie	4,9
Totaal	116,5

1.1.2 Bestuurlijke relevantie

Het onderzoek is gestart na een vooronderzoek met literatuuronderzoek en enkele interviews. Het vooronderzoek is gedaan om de bestuurlijke relevantie van een onderzoek naar investeringen te verkennen. Daarbij kwamen de volgende punten naar voren:

- Er is veel veranderd in de afgelopen jaren met betrekking tot het plannen en verantwoorden van investeringsprojecten bij WSHD.
- Met de kadernota 2018 is een nieuwe werkwijze voor investeringsprojecten geïntroduceerd.
- Een belangrijk speerpunt van het bestuur is de kerntaken efficiënt en toekomstbestendig te kunnen blijven uitvoeren.
- In bestuursperiode 2019-2022 wordt een forse inhaalslag met investeringen gemaakt, worden achterstanden weggewerkt en worden assets voorbereid op de toekomst.
- In deze context is goede informatievoorziening over programmering en voortgang op investeringen essentieel voor de VV.

Deze uitkomsten van het vooronderzoek leiden tot de conclusie dat het onderzoek bestuurlijk relevant is, omdat het de VV helpt bij de uitvoering van de sturende en controlerende taken.

1.2 Doel en onderzoeksvragen

1.2.1 Doel

Het doel van het onderzoek is inzicht te geven in de doelmatigheid en doeltreffendheid van de interne werkwijze en de bestuurlijke informatievoorziening aan de VV bij investeringsprojecten.

1.2.2 Onderzoeksvragen

De centrale onderzoeksvraag is: Op welke wijze informeert D&H de VV over planning, voortgang en realisatie van investeringsprojecten en wordt de VV daarbij voldoende in de gelegenheid gesteld voor besluitvorming over de realisatie van de vastgestelde beleidsambities?

De centrale onderzoeksvraag is onderverdeeld in de volgende deelvragen:

1. Op welke wijze wordt er aan de VV gerapporteerd over de planning, voortgang en realisatie van investeringsprojecten?
2. Welke beleidskaders heeft de VV vastgesteld voor de bestuurlijke informatievoorziening over investeringsprojecten?
3. Hoe reageert de VV op de rapportages over investeringen bij begroting en jaarrekening?
4.
 - a. Biedt de huidige rapportage de VV voldoende gelegenheid voor beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming (BOB)?
 - b. Welke afspraken zijn gemaakt met betrekking tot de informatievoorziening aan de VV
 - c. Blijken deze afspraken er in de praktijk ook toe te leiden dat de VV tijdig en adequaat wordt geïnformeerd over afwijkingen (inhoudelijk, financieel, tijd) van de vastgestelde kaders?

1.3 Aanpak onderzoek

1.3.1 Afbakening

Het onderzoek richt zich op de bestuursperiode 2018-2022.

Er wordt uit gegaan van de bestuurlijke rapportages over investeringsprojecten bij de P&C-producten. Er is geen onderzoek gedaan naar de kredietvoorstellen, die D&H afzonderlijk ter besluitvorming aan de VV voorlegt.

1.3.2 Documentenstudie

Bij het onderzoek is gestart met een uitgebreide documentstudie met als resultaat een beeld van:

- Beleidskaders voor investeringsprojecten die zijn vastgesteld.
- Vorm waarin wordt gerapporteerd over planning, voortgang en realisatie van investeringsprojecten.
- Inhoudelijke informatie via de P&C-documenten
- Inhoudelijke informatie via andere kanalen dan de P&C-documenten

In de Kadernota 2018 is aangegeven op welke wijze met investeringsvraagstukken en -projecten zou moeten worden omgegaan. Onderstaande punten waren hierin expliciet benoemd:

- Grotere bestuurlijke betrokkenheid bij de totstandkoming van projecten
- Duidelijke en transparante beslismomenten
- Beheersbaar proces: controle over opgave, doelen en risico's
- Effectievere inzet uren en financiën
- Eenduidig proces voor alle programma's

1.3.3 Interviews

Naast het raadplegen van de documenten zijn interviews gehouden met sleutelpersonen binnen de organisatie (bv. concern control, financiën, projecten) om een beeld krijgen van:

- Interne werkwijze voor de bestuurlijke rapportage over investeringsprojecten
- Verwerking van beleidsambities in programma's en begroting

1.3.4 Gesprekken met fracties

Er is gesproken met praktisch alle fracties van de VV. Het spreken van de fracties was erop gericht om vast te stellen in welke mate de huidige werkwijze in de behoefte van de VV voorziet.

1.3.5 Casestudies

In totaal zijn vier projecten onderzocht op de bestuurlijke informatievoorziening aan de VV: twee projecten voor Watersysteem en twee projecten voor Waterketen.

2 Conclusies en aanbevelingen

De hoofdvraag van het onderzoek was: *Op welke wijze informeert D&H de VV over planning, voortgang en realisatie van investeringsprojecten en wordt de VV daarbij voldoende in de gelegenheid gesteld voor oordeelsvorming over de realisatie van de vastgestelde beleidsambities?*

Hieronder volgen de conclusies en aanbevelingen van de RKC.

2.1 Conclusies

- 1. De betrokkenheid van de VV bij de totstandkoming van investeringsprojecten is enigszins verbeterd, maar de bestuurlijke relevantie van de informatiestromen is beperkt.**

De betrokkenheid van de VV is vergroot, want de VV heeft vanaf 2018 meer zicht gekregen op en is beter betrokken bij investeringsprojecten. De in 2018 herijkte aanpak heeft de VV in de gelegenheid gesteld de investeringen vanaf het begin te volgen, op het niveau van projecten. Een belangrijke wijziging aan de voorkant betrof het toevoegen van de bestuurlijke factsheets per investeringsproject. De projecten werden vervolgens getoond in hun opeenvolgende fasen: potentieel, gepland, lopend en afgesloten. De VV heeft ook meer zicht gekregen op de uitvoering, want de Buraps geven de VV inzicht in wijzigingen van Scope, Tijd en Geld bij de lopende investeringsprojecten.

De bestuurlijke relevantie is per saldo gering, want het overgrote deel van de informatiestroom bestaat uit reguliere vervangingsinvesteringen die voor de VV vooral ter kennisname (zouden moeten) dienen. Door de presentatie van de investeringsprojecten in hun respectievelijke fasen, werd de VV overspoeld met periodieke momentopnamen, die moeilijk met elkaar verbonden kunnen worden.

- 2. De inhoud van de bestuurlijke informatie is onvoldoende ingericht op de kerntaken van de VV, om kaders te stellen voor het investeringsbeleid en de uitvoering daarvan te controleren.**

De nieuwe werkwijze leidde sinds 2018 tot een zoekproces, want het bleek voor projectorganisatie en D&H lastig om de VV doelmatig en doeltreffend te informeren over de investeringen aan de hand van de investeringsprojecten. Het is uiteindelijk niet gekomen tot een beoogd 'beheersbaar proces: controle over opgave, doelen en risico's', wat overigens een van de doelen was in de Kadernota 2018.

De verstrekte informatie (over investeringsprojecten) past niet bij de taak van de VV, want projectbeheer is geen taak van de VV. Nu verstrekt D&H aan de VV feitelijke managementinformatie, op projectniveau. Waar strategisch inzicht was bedoeld, wordt de VV nu overspoeld met periodieke momentopnamen van grote aantallen, afzonderlijke investeringsprojecten. Het is D&H en projectorganisatie sinds 2018 dus (nog) niet gelukt de gewenste koppeling te maken met de kerntaken van de VV, gericht op continuïteit en strategie.

Nut en noodzaak van investeringsuitgaven zijn moeilijk in te schatten, want op basis van de huidige fragmentarische informatie (momentopnamen) kan de VV niet goed inschatten wat de koppeling tussen de afzonderlijke investeringsprojecten en investeringsopgave van het waterschap is. D&H geeft nu niet aan welke rol de uitgebreide overzichten van investeringsprojecten spelen in de bestuurlijke besluitvorming over de programmabegroting en de jaarstukken. Hiermee ontnemt D&H zichzelf de mogelijkheid om richting te geven aan het

gesprek met de VV; en gaan leden van de VV gissen naar de mogelijke bestuurlijke betekenis van de verstrekte informatie.

3. Het huidige bestuurlijke informatieproces zet spanning op de relatie tussen VV, D&H en organisatie.

De herkenbaarheid van taken en verantwoordelijkheden van VV, D&H en Directieraad vervaagt, want zeer veel managementinformatie wordt opgestuwd naar de VV, waar het niet thuishoort.

De inbreng van de VV wordt belemmerd, want voor veel leden van de VV is het een onmogelijke opgave gebleken om de verstrekte informatie volledig door te nemen en te doorgronden. De verstrekte informatie wordt door leden van de VV hoogstens ervaren als nuttige achtergrondinformatie. De geleverde informatie wordt vrijwel niet gebruikt door de VV, want deze wordt niet ervaren als bestuurlijk relevant.

De slagvaardigheid van de projectorganisatie wordt negatief beïnvloed, want de samenstelling van de periodieke overzichten vergt veel administratief werk, waardoor minder interne capaciteit beschikbaar is voor de sturing op de investeringsprojecten. Ook lopen projecten vertraging op, want de procedures veroorzaken - zowel intern bij de projectorganisatie als extern bij de aannemers - vertraging bij de uitvoering van projecten, wanneer een aanvullend krediet van de VV nodig is.

De huidige werkwijze heeft bij ontvangers (leden VV) aanleiding gegeven tot twijfel over doel en bedoeling van de zenders, want leden van de VV betwijfelen of de huidige informatievoorziening over de investeringsprojecten sinds 2018 ertoe heeft bijgedragen dat in het kader van de bestuursdoelen de juiste investeringsbeslissingen worden genomen. De VV wil geïnformeerd worden over het 'op koers liggen' van de uitvoering inclusief voorbereiding.

Het politieke debat in de context van bestuurlijk vertrouwen heeft anderzijds ook een negatief effect op de professionele projectorganisatie. Er wordt door de projectorganisatie steeds weer meegewerkt om de VV zo goed mogelijk mee te nemen in de 'wereld van de investeringsprojecten, maar deze "please"-opstelling is niet altijd de juiste aanpak. De feedback van de VV is hierbij wisselend.

2.2 Aanbevelingen

Alvorens op basis van vorenstaande een aantal aanbevelingen te doen, is het van belang voorop te stellen dat het algemeen bestuur een sturende en controlerende rol heeft en daarbij let op de wettelijke kerntaken en de vastgestelde beleidsambities, met het accent op strategie en continuïteit.

In dat kader ligt er nu de noodzaak een verbinding aan te brengen tussen de bestuurlijke verantwoordelijkheid van de VV (strategie en continuïteit) en de professionele praktijk van de specialistische projectorganisatie van het waterschap. De bestuurlijke relevantie is groot, want de investeringsopgave van het waterschap is het kloppende hart van de taakuitvoering en betreft een groot financieel belang voor het waterschap Hollandse Delta.

2.2.1 Aanbevelingen aan de VV

4. Stuur bij de investeringsopgave op doelen, resultaten en risico's

De sturende taak van de VV op investeringen is gediend bij focus op doelen, resultaten en risico's, per bestuurlijke programma in de programmabegroting, jaarstukken en Burap. De bestuurlijke aandacht ligt dan niet meer op de afzonderlijke investeringsprojecten, maar op de realisatie van de investerings-opgave (het totaal aan investeringen benodigd om bestuurlijke

doelen te halen) van het waterschap per bestuurlijk programma. De bedoeling is dat een verbeterde bestuurlijke informatie de VV meer in de gelegenheid stelt een samenhangend oordeel te vormen over de bestuurlijke doelen, resultaten en risico's.

5. Stuur vooral op de strategische kaderstelling bij investeringen

De sturende taak van de VV op investeringen is gebaseerd op de algemene kaders die de VV heeft gesteld in het Waterbeheerplan en de Bedrijfswaardenmatrix en komt vervolgens specifiek aan de orde bij:

- Kadernota, als voorloper op de programmabegroting
- Afzonderlijke bestuursvoorstellen over nieuwbouw en grootschalige renovatie
- ALM (waterketen/zuivering)
- Watergebiedsplannen (watersysteem)

Op basis van deze besluiten door de VV wordt het overgrote deel van de investeringsopgave van het waterschap kaderstellend ingevuld.

Een praktisch gevolg van deze aanbeveling is dat de grote hoeveelheid (reguliere) vervangingsinvesteringen voortaan als achtergrondinformatie kan worden geraadpleegd, bijvoorbeeld in Dashboard en/of Cognos; en dus niet meer wordt opgenomen in de P&C-documenten.

6. Wijs de bestuurlijk meest relevante investeringsprojecten aan, waarover eens per jaar afzonderlijk schriftelijk wordt gerapporteerd aan de VV.

Vertrekkend vanuit een risico gestuurde benadering is het gewenst dat de VV projecten aanwijst met een hoge mate van bestuurlijke relevantie, zoals Sluisjesdijk. Door middel van de periodieke rapportages over de Specials/ A-projecten laat D&H zien hoe het project wordt uitgevoerd en welke kansen en risico's zich hierbij in de praktijk voordoen. Hopelijk draagt zo'n rapportage ook bij aan het vertrouwen van de VV in de gevolgde werkwijzen van de projectorganisatie.

7. Stel direct na de verkiezingen een bijzondere VV-commissie in over het bestuurlijke informatieproces over de investeringsopgave van het waterschap.

De bedoeling van deze aanbeveling is: VV, ga meteen na de verkiezingen van 15 maart 2023 in gesprek over de inrichting van het bestuurlijke informatieproces, waarbij de realisatie van de investeringsopgave van het waterschap centraal staat (en niet meer de individuele investeringsprojecten). Het doel van deze aanbeveling is dat bij de VV draagvlak ontstaat, waarbij het vooral gaat om: selectie van de bestuurlijk meest relevante investeringsprojecten (A-projecten) en ontwikkeling van het format van de rapportages aan de VV daarvoor. Door binnen de VV te overleggen over de gelaagdheid in de bestuurlijke besluitvorming zal er bewustwording en vertrouwen in de nieuwe werkwijze bij VV en bij projectorganisatie ontstaan.

Deze commissie van de VV kan in september een definitief voorstel aan de VV voorleggen dat mede gebaseerd is op de uitkomsten van een ambtelijke taskforce die voor de zomer met haar resultaat kan komen (zie hierna D&H-aanbeveling 4).

2.2.2 Aanbevelingen aan D&H

8. Leg in P&C-documenten per bestuurlijk programma een navolgbare relatie tussen de financiële positie waterschap, kaders/doelen, resultaten en de investeringsopgave.

Zoals aangegeven lijken de projectorganisatie en D&H moeite te hebben om bij de investeringsopgave de bestuurlijke kaders/doelen, resultaten en risico's te operationaliseren in de P&C-documenten. Het is daarom noodzakelijk dat D&H maatregelen neemt om de VV structureel te voorzien van een beleidsrijke bestuurlijke duiding van de beleidsdoelen en de realisatie van de investeringsopgave.

9. Ontwikkel een strategische investeringsagenda in samenspraak met de Directieraad.

D&H moet kunnen steunen op een strategische investeringsagenda van de Directieraad, waarin inzicht wordt gegeven in de uitwerking van de lange termijn investeringsopgave in investeringsprojecten. D&H kan zich dan een bestuurlijk oordeel vormen over de financiële effecten en bestuurlijke risico's bij de realisatie van de investeringsopgave van het waterschap. Met deze kennis kan D&H de projectorganisatie voorzien van sturing en de VV actief betrekken daar waar bestuurlijke keuzes zijn te maken.

10. Formuleer beleidsvragen voor de VV aan de hand van de strategische investeringsagenda.

D&H kan de sturende taak van de VV op investeringen verder versterken, als D&H bestuurlijke beleidsvragen over de investeringsopgave expliciet formuleert en aan de VV voorlegt, om hiermee het 'goede gesprek' met de VV richting te geven. De leidende vraag voor deze beleidsrijke informatie is: 'Ligt Hollandse Delta op koers en wat hebben we nodig om het succes verder te vergroten?'

11. Formeer z.s.m. een ambtelijke taskforce die de bijzondere VV-commissie ondersteunt.

De RKC beveelt D&H aan om na de bespreking van het rapport een ambtelijke taskforce te formeren, waarin de best beschikbare kennis binnen Hollandse Delta is gebundeld van assetmanagement, projectmanagement, financiële sturing, concerncontrol en strategische ondersteuning van bestuursorganen. Verantwoordelijkheid en het eigenaarschap liggen uitdrukkelijk bij de Directieraad door middel van een resultaatverplichting (in plaats van een inspanningsverplichting). Het beoogde resultaat is: ambtelijk en bestuurlijk gedragen advies aan de VV voor een bestuurlijk relevante informatievoorziening aan de VV over de investeringsopgave van het waterschap Hollandse Delta.

3 Bevindingen

3.1 Leeswijzer

Dit hoofdstuk beantwoordt de deelvragen uit paragraaf 1.2.2, gegroepeerd in drie thema's:

- Wijze van rapporteren aan de VV over investeringsprojecten (paragraaf 3.2)
- Achtergrond en inhoud van de beleidskaders (paragraaf 3.3)
- Gebruik van de bestuurlijke rapportages door de VV (in paragraaf 3.4)

3.2 Wijze van rapporteren aan de VV over investeringsprojecten

Deze paragraaf geeft antwoord op de volgende twee deelvragen:

- Op welke wijze wordt er aan de VV gerapporteerd over de planning, voortgang en realisatie van investeringsprojecten?
- Biedt de huidige rapportage de VV voldoende gelegenheid voor beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming (BOB)?

3.2.1 Op welke wijze wordt er aan de VV gerapporteerd over de planning, voortgang en realisatie van investeringsprojecten?

Informatiestroom

De VV ontvangt informatie over investeringsprojecten via rapportages in de P&C-cyclus, afzonderlijke kredietvoorstellen, Dashboard in Cognos. De rapportages in de P&C-cyclus bevatten lange lijsten met investeringsprojecten. In Tabel 2 staan de aantallen investeringsprojecten uit de programmabegroting en jaarstukken.

Tabel 2. Aantallen investeringsprojecten uit programmabegroting en jaarstukken

Jaar	Programmabegroting	Jaarstukken
2018	163	172
2019	120	253
2020	165	307
2021	280	148
2022	253	

In deze P&C-documenten wordt aansluitend bij de projectfasen uit de Regeling werkwijze investeringskredieten 2018 een onderscheid gemaakt tussen vier achtereenvolgende fasen waarin investeringen bij WSHD verkeren:

1. Potentiële investeringen
2. Geplande investeringen
3. Lopende investeringen
4. Afgesloten investeringen

Hieronder wordt iedere fase beschreven.

Potentiële investeringen

Een potentiële investering betreft een investering die in de onderzoeksfase is. De onderzoeksgelden worden in het algemeen betaald vanuit de exploitatie.

Tabel 3. Rapportages potentiële investeringsprojecten per programmabegroting

Programmabegrotingen:	2018	2019	2020	2021	2022
Lijst aanwezig van potentiële investeringen?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Toelichting aanwezig per project?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Aantal projecten	88	67	116	124	99

Ieder jaar is gerapporteerd over de potentiële investeringsprojecten. In de periode 2018-2022 ligt het aantal potentiële investeringsprojecten tussen ongeveer 70 en 125 per jaar. De overzichten van potentiële investeringsprojecten worden steeds opgenomen in de programmabegrotingen en soms in Buraps en jaarstukken.

Van iedere potentiële investering wordt vooraf een bestuurlijke factsheet gemaakt. Deze worden aan de VV gezonden. De bestuurlijke factsheets hebben alle dezelfde opbouw (vast format). Iedere bestuurlijke factsheet wordt afgesloten met twee voetnoten met disclaimers:

- de onzekerheidsmarge voor het geschatte onderzoeksbudget en voorbereidingsbudget is 15% excl. uren
- de onzekerheidsmarge van de totaal verwachte kostenraming van het investeringskrediet is bij aanvang onderzoek 75% excl. uren

De VV reageert voornamelijk op de onzekerheidsmarges in de bestuurlijke factsheets.

Geplande investeringen

Een geplande investering is in de initiatiefase van het project. Eventueel wordt er, op basis van een projectvoorstel gebruikt gemaakt van voorbereidingskredieten, te verlenen door de VV. De VV verleent ieder jaar mandaat aan het college van dijkgraaf en heemraden tot het vrijgeven van krediet voor geplande investeringen tot een bedrag van € 1 miljoen.

Tabel 4. Rapportages geplande investeringsprojecten per programmabegroting

Programmabegrotingen:	2018	2019	2020	2021	2022
Lijst aanwezig van geplande investeringen?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Toelichting aanwezig per project?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Aantal projecten	75	53	49	18	16

De overzichten van geplande investeringsprojecten worden steeds opgenomen in de programma-begrotingen en jaarstukken; en soms in Buraps. In de periode 2018-2022 daalt het aantal geplande investeringsprojecten van 75 naar 16.

Lopende investeringen

Een lopende investering is een investering in uitvoering. Het krediet is door middel van een bestuursvoorstel vrijgemaakt, binnen de ruimte die door de VV is vastgesteld bij de goedkeuring van de programmabegroting.

Tabel 5. Rapportages lopende investeringsprojecten per programmabegroting

Programmabegrotingen:	2018	2019	2020	2021	2022
Lijst aanwezig van lopende investeringen?	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja
Toelichting aanwezig per project?	-	-	Nee	Nee	Nee
Aantal projecten	-	-	89	138	138

De overzichten van lopende investeringsprojecten worden met ingang van 2020 opgenomen in de programmabegrotingen. In de periode 2018-2022 ligt het aantal lopende investeringsprojecten tussen ongeveer 90 en 140 per jaar.

In de Buraps worden overzichten opgenomen van de lopende investeringsprojecten, voor zover er afwijkingen zijn in de zin van Scope, Tijd of Geld. Bij deze wijzigingen wordt de VV gevraagd te besluiten tot vaststelling van deze wijzigingen.

Afgesloten investeringen

Een afgesloten investeringsproject komt in de jaarstukken, en niet in de programmabegrotingen en Buraps. Op ieder afgesloten investeringsproject wordt een korte toelichting op afgeronde werken en financieel eindresultaat gegeven.

Tabel 6. Rapportages afgesloten investeringsprojecten

In jaarstukken	2018	2019	2020	2021	2022
Lijst aanwezig van afgesloten investeringen?	Ja	Ja	Ja	Ja	
Toelichting aanwezig per project?	Ja	Ja	Ja	Ja	
Aantal projecten	-	Nee RKC: 51	Nee RKC:114	Nee RKC: 69	

In de periode 2018-2022 ligt het aantal afgesloten investeringsprojecten tussen 50 en 100 per jaar. Ieder jaar is gerapporteerd over de afgesloten investeringsprojecten.

3.2.2 Biedt de huidige rapportage de VV voldoende gelegenheid voor beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming (BOB)?

Zoals bleek uit de beantwoording van de vorige deelvraag (paragraaf 3.2.1) geven de bestuurlijke rapportages de VV informatie over alle fasen, waarin investeringsprojecten verkeren. Hiermee wordt de VV – in beginsel – in de gelegenheid gesteld een beeld te vormen van alle investeringsprojecten in alle fasen.

Door de hoeveelheid informatie die aan de VV wordt verstrekt, blijkt het erg lastig voor de VV om overzicht voor de VV te houden. Het is hierbij de vraag of alle investeringsprojecten voor de VV bestuurlijk even relevant zijn om een oordeel te vormen. Vooral het rapporteren van de vele vervangingsinvesteringen lijkt ons het heroverwegen waard. Voorbeeld: binnen het bestuurlijk programma Waterketen omvat de portefeuille (projecten in alle fasen van uitwerking) ongeveer 80 projecten, waarvan 70-80% vervangingsinvesteringen zijn.

De overzichten van de vier fasen van de investeringsprojecten zijn ieder jaar in ieder P&C-document steeds weer anders opgebouwd. De wijzigingen in opbouw zijn veelal ingegeven door bestuurlijke verzoeken daartoe. Dit maakt het vrijwel onmogelijk om verschillen en mutaties tussen de P&C-documenten te zien. Iedere rapportage lijkt hierdoor op zichzelf te staan, met steeds weer nieuwe (actuele) momentopnamen.

Ook maakt D&H niet duidelijk in hoeverre de bestuurlijke rapportages over de investeringsprojecten een rol spelen bij de besluitvorming door de VV over de betreffende programmabegrotingen en jaarstukken. Hooguit toont D&H in deze documenten aan de VV de (mutaties in de) werkvoorraad aan investeringsprojecten, zonder aan te geven in hoeverre deze werkvoorraad bijdraagt aan het behalen van de programma- en/ of organisatiedoelen.

Investerings worden behandeld als afzonderlijke ‘activiteiten’, op het niveau van projecten. In de rapportages over de investeringsprojecten legt D&H geen expliciete relatie met bestuurlijke ambities (klimaat, energie, circulair, etc.).

Bij de Buraps spelen de overzichten wel een duidelijke rol in de bestuurlijke besluitvorming, omdat de D&H de wijzigingen bij investeringsprojecten in Scope, Tijd en Geld expliciet aan de VV voorlegt ter besluitvorming.

3.3 Achtergrond en inhoud van de beleidskaders

Deze paragraaf geeft antwoord op de volgende drie deelvragen:

- Welke afspraken zijn gemaakt met betrekking tot de informatievoorziening aan de VV?
- Welke beleidskaders heeft de VV vastgesteld voor de bestuurlijke informatievoorziening over investeringsprojecten?
- Blijken deze afspraken er in de praktijk ook toe te leiden dat de VV tijdig en adequaat wordt geïnformeerd over afwijkingen (inhoudelijk, financieel, tijd) van de vastgestelde kaders?

3.3.1 Welke afspraken zijn gemaakt met betrekking tot de informatievoorziening aan de VV?

Deze paragraaf beschrijft de achtergrond bij het inrichten van de bestuurlijke informatievoorziening over investeringsprojecten. Kortom, waarom zijn deze regels vastgesteld?

Het bestuur had in 2018 aangegeven dat het eerder in het proces betrokken wilde worden. Nu wordt de VV zicht geboden op alle investeringsprojecten die groter zijn dan € 100.000¹. Ook komen bij de VV – sinds de Kadernota 2018 en de Regeling werkwijze investeringen 2018 – de potentiële investeringen in beeld en ontvangen de bestuursleden de bestuurlijke factsheets. Bij de P&C-documenten worden overzichten gevoegd van potentiële, geplande, lopende en afgesloten investeringsprojecten, zoals hiervoor bleek uit de beantwoording van de deelvraag in paragraaf 3.2.1.

De interne werkwijze is in 2018 door D&H vooral ingegeven met als doel de werkwijze met betrekking tot de voorbereiding en management van investeringsprojecten (PRINCE2) te standaardiseren en vanuit de intentie de VV voldoende te informeren. De bedoeling van de interne werkwijze 2018 was dat zowel D&H als VV minder vaak verrast worden door voorstellen vanuit de organisatie.

De Kadernota 2018 en de werkwijze investeringen hebben vooral een verandering betekend voor het bestuur. Door de huidige bestuurlijke rapportages – ingedeeld naar de vier fasen - wordt het bestuur in beginsel eerder geïnformeerd dan voorheen het geval was. In paragraaf 3.3.3 wordt nader ingegaan op de tijdigheid van de bestuurlijke rapportages over investeringsprojecten.

Voor de organisatie veranderde er in de praktijk echter niet veel. Vanuit de projectafdeling was men al eerder, in 2012, gestart met de PRINCE2-systematiek. Daar zit de standaardfasering in en de ‘nut en noodzaak’ afweging per investeringsproject.

¹ De € 100.000 is de grens van een investering. Werkzaamheden/projecten onder de € 100.000 worden vanuit de exploitatie betaald.

Per saldo is sinds 2018 het hele proces - zoals men kende vanuit PRINCE2 bij de projecten - gekoppeld aan bestuurlijke momenten qua goedkeuring en P&C cyclus. Dus zijn de ambtelijke werkwijze en het bestuurlijke informatieproces meer met elkaar geïntegreerd.

De Kadernota 2018 gaf al aan dat het gaat om een proces, waarin steeds verbeteringen mogelijk zijn. De praktijk 2018-2022 is inderdaad een zoekproces geworden, zoekend naar de juiste dosering en fasering van bestuurlijke informatie.

Iedere programmabegroting en elk jaarverslag is in de periode 2018-2022 uitvoerig en informatief over investeringsprojecten. De presentatie over investeringsprojecten in de programmabegrotingen, Buraps en jaarstukken is echter (nog) niet stabiel. Het zoekproces naar de juiste presentatie van investeringsprojecten lijkt in 2022 nog in beweging.

De geïnterviewden geven aan: met de Kadernota 2018 en de werkwijze investeringen is een goed proces ingezet. We zijn nu toe aan de volgende stap, mede door ondervonden ondoelmatigheden.

Het in 2018 gestarte proces sluit goed aan bij de ambtelijke werkwijze bij projecten, maar leidt ook tot vertragingen. De Kadernota 2018 en de werkwijze investeringen hebben ertoe geleid dat de doorlooptijd van de projecten langer is geworden. Het proces met potentiële investeringen heeft ertoe geleid dat de doorlooptijd van investeringen langer is geworden.

De situatie rondom een tegenvallende aanbesteding is overigens niet anders geworden. Daarvoor moeten, net als voorheen in hetzelfde proces, extra middelen bij de VV worden aangevraagd (budgetrecht VV). Als extra krediet van de VV nodig is, ligt de uitvoering van een project zo 3-4 maanden stil.

Het gaat om grote aantallen projecten, waarover enkele malen per jaar wordt gerapporteerd aan de VV. De grote hoeveelheid informatie moet iedere keer weer opgesteld worden voor programma-begroting, Burap en jaarverslag, kredietvoorstellen, dashboard en Cognos. Dit kost ambtelijke uitvoeringscapaciteit. Hierbij is van belang om op te merken dat het overgrote deel van de investeringsprojecten gaan over vervanging en onderhoud: activiteiten die als 'no regret' in relatie tot de wettelijk taken van het waterschap kunnen worden beschouwd.

3.3.2 Welke beleidskaders heeft de VV vastgesteld voor de bestuurlijke informatievoorziening over investeringsprojecten?

Deze paragraaf beschrijft de voorschriften in de wet- en regelgeving van het waterschap Hollandse Delta, die gelden voor de bestuurlijke informatievoorziening aan de VV over investeringsprojecten.

Nota Activeren, Waarderen en Afschrijven

De definitie van het begrip 'investering' is gegeven in de nota AWA (Activeren, Waarderen en Afschrijven). De ondergrens van een investering is in de periode 2018-2022 verhoogd van eerst € 50.000 naar nu € 100.000. Onder dit bedrag is er geen 'investeringsproject' in formele zin en wordt de uitvoering betaald vanuit de exploitatie.

Verordening Beleidsvoorbereiding en Verantwoording 2014

De Verordening Beleidsvoorbereiding en Verantwoording 2014 (art. 24) legt vast dat D&H zorgt voor interne regels die aangeven welke elementen in ieder geval moeten worden opgenomen in voorstellen voor investeringsbesluiten die aan de Verenigde Vergadering of college van Dijkgraaf en Heemraden worden voorgelegd. D&H heeft deze regels in 2018 vastgelegd in de Regeling

werkwijze investeringskredieten (D&H 13-2-2018). De bestuurlijke en financiële verantwoording over investeringsprojecten verloopt via de P&C-cyclus.

Mandaatbesluit Waterschap Hollandse Delta 2020

Het Mandaatbesluit Waterschap Hollandse Delta 2020 (art. 2.13) geeft aan welke bevoegdheden zijn gemandateerd. Bevoegdheden om te voteren/vrijmaken van kredieten: Directieraad (< € 250.000), D&H (€ 250.000 - € 1.000.000) en VV (> € 1.000.000).

Het Mandaatbesluit Waterschap Hollandse Delta 2020 (Art. 2.13 en 2.14) geeft ook aan dat de VV voteert bij geplande investeringen kleiner dan € 1.000.000, indien:

- Het benodigde krediet meer dan 10% naar boven afwijkt van het bedrag opgenomen in de Programmabegroting of meer dan € 50.000 afwijkt van het krediet.
- Het voorstel aanzienlijk afwijkt op de inhoud.
- Het voorstel bestuurlijk gevoelig is.
- De Verenigde Vergadering zelf heeft aangegeven zelf over het voorstel te willen besluiten.

Verordening Voorbereiding en Verantwoording 2014

De VV moet – volgens Verordening Voorbereiding en Verantwoording 2014 (art. 6, 7 en 10) – besluiten nemen bij iedere fase van het investeringsproject:

- Overzicht geplande investering voor begrotingsjaar
- Voorstel autorisatie investeringskrediet
- Investeringsvoorstel
- Informatie over uitvoering van lopende investeringen
- Besluit over voorstellen voor wijziging van geautoriseerde investeringskredieten

Regeling werkwijze investeringskredieten 2018

De VV moet – volgens de Regeling werkwijze investeringskredieten (vastgesteld door D&H op 13-2-2018) – besluiten nemen bij iedere fase van het investeringsproject:

- Besluit welke initiatieven nader te onderzoeken en op te nemen van project in Kadernota aan de hand van de Bestuurlijke factsheet.
- Besluit toevoegen project aan geplande investeringen (bij de programmabegroting)
- Besluit vrijmaken krediet (besluit tot wijziging status van geplande naar lopende investering)
- Besluit afwijkingen tijdens begrotingsjaar)
- Besluit tot herstel onrechtmatigheid tijdens uitvoeringsfase
- Afsluitfase met kennisname verantwoording afgesloten projecten

3.3.3 Blijken deze afspraken er in de praktijk ook toe te leiden dat de VV tijdig en adequaat wordt geïnformeerd over afwijkingen (inhoudelijk, financieel, tijd) van de vastgestelde kaders?

Met deze deelvraag gaat het om de afspraken die in paragraaf 3.3.1 en 3.3.2 zijn weergegeven.

Hieronder volgt de beantwoording van de deelvraag waarbij achtereenvolgens wordt ingegaan op drie kernbegrippen in de deelvraag (vastgestelde bestuurlijke kaders, tijdigheid en adequaatheid).

Vastgestelde bestuurlijke kaders

Het algemeen bestuur heeft een sturende en een controlerende rol en let daarbij op de wettelijke kerntaken en stelt bestuurlijke kaders vast. Enkele bestuurlijke kaders zijn:

- WBP 2015-2021
- WBP 2022-2027
- Bedrijfswaardenmatrix
- Huis op orde
- Maat op klimaat
- Energie Efficiency Plan 2017-2020

Tijdigheid

In 2018 was de vermeende informatiebehoefte van de VV: de VV wil niet verrast worden met investeringsprojecten. De oplossing werd: informatie aan VV verstrekken over vier fasen waarin individuele investeringsprojecten verkeren: potentieel > gepland > lopend >afgesloten.

In de praktijk ontving de VV in de bestuursperiode 2018-2022 op drie momenten per jaar in de reguliere P&C-documenten overzichten met investeringsprojecten, namelijk bij programmabegroting, Burap en jaarverslag. Daarnaast ontving de VV ook informatie over investeringen bij het dashboard (2020 en 2021) en de begrotingswijzigingen. De VV kreeg hierdoor zicht op honderden projecten.

De besluitvorming door de VV is enigszins veranderd: deze was er altijd al bij kredietaanvragen en de begrotingsbehandeling; een belangrijke wijziging betrof het toevoegen van de bestuurlijke factsheets aan de voorkant. Dit deel van de opzet vanaf 2018 is geslaagd, zoals bleek uit de positieve reacties van de VV in paragraaf 3.2.

Per saldo is sinds 2018 het hele proces - zoals men kende vanuit PRINCE2 bij de projecten - gekoppeld aan de bestuurlijke momenten qua goedkeuring en P&C cyclus. Dus ambtelijke werkwijze en bestuurlijke informatievoorziening zijn meer met elkaar geïntegreerd.

In de programmabegroting en jaarstukken vraagt D&H geen besluit aan de VV over de overzichten van projecten. D&H voegt deze ter kennisname toe. Bij dit deel van de informatiestroom is er blijkbaar geen bestuurlijke urgentie, in de zin van tijdigheid. De bestuurlijke rapportages over investeringsprojecten worden 'open' aan de VV voorgelegd, zonder bestuurlijke duiding vooraf door D&H over de realisatie van specifieke beleidsambities of andere dringende bestuurlijke vragen.

In de Buraps rapporteert D&H de afwijkingen op de aspecten Scope, Tijd en Geld. Bij deze afwijkingen wordt de VV wel voorgesteld te besluiten tot vaststelling van deze wijzigingen. Bij dit deel van de informatiestroom is er blijkbaar wel bestuurlijke urgentie in de zin van tijdigheid.

Adequaatheid

De werkwijze, die in 2018 is ingevoerd, heeft intern bijgedragen aan de verdere standaardisering van de interne werkwijze van de organisatie. De interne werkwijze 2018 (door D&H vastgesteld in 2018) heeft uiteindelijk voor de organisatie goed gewerkt als middel tot standaardisatie van processen.

Volgens de waterschapsregelgeving moet iedere overschrijding, en dus ook relatief kleine overschrijdingen, aan de VV worden voorgelegd (zie ook paragraaf 3.3.1). Dit heeft voor de projectorganisatie echter ondoelmatige neveneffecten. Deze procedure langs de VV leidt tot

vertraging in de uitvoering van projecten van drie tot vier maanden, waarin het project stilligt (en kosten deels doorlopen).

Aan de 'ontvangende kant' van de VV geven de fracties aan dat zij sinds 2018 zicht hebben op de potentiële investeringsprojecten dankzij de bestuurlijke factsheets. Dit is een positieve uitkomst, in de zin van adequaatheid. Vooral het proces met de bestuurlijke factsheet is voor de VV een goede manier gebleken om het bestuur te betrekken bij de start van investeringsprojecten.

Voor de leden van de VV blijkt het echter onmogelijk om een investeringsproject te volgen door zijn vier fasen heen, omdat zeer bewerkelijk en tijdrovend is (zeker voor leden van de VV, die weinig tijd hebben en als 'lekenbestuur' meer op afstand staan).

Uit de interviews blijkt een duidelijke behoefte om de werkwijze meer toe te spitsen op de kerntaken van de VV, na vier jaar ervaring (2018-2022). Er wordt vooral gepleit voor meer gelaagdheid in de informatiestroom naar directieraad > D&H > VV. Een andere behoefte is ook te werken aan meer kwalitatieve bestuurlijke duiding door D&H (om het goede gesprek te kunnen voeren met de VV). De organisatie ervaart deze bestuurlijke vertaling echter nog wel als een 'uitdaging'. De wil is er.

3.4 Gebruik van de bestuurlijke rapportages door VV

Hieronder volgt een geanonimiseerde samenvatting van de gesprekken met fracties. De fracties zijn vooral bevraagd over het feitelijke gebruik van de bestuurlijke rapportages met investeringsprojecten. De beantwoording van deze deelvraag geeft inzicht in de ervaringen van de 'ontvangende kant', de VV.

3.4.1 Hoe reageert de VV op de rapportages over investeringen bij begroting en jaarrekening?

De fracties geven aan dat de VV sinds 2018 meer zicht heeft gekregen op de potentiële investeringsprojecten, dankzij de ontvangst van de bestuurlijke factsheets. Sommige fracties nemen de bestuurlijke factsheets globaal door. Andere fracties hebben gezien hoe het systeem met bestuurlijke factsheets werkt en kijken er nauwelijks meer naar.

Ondanks de bedoeling van de organisatie en D&H om de VV overzicht te geven, bestaat bij de fracties de indruk te worden overspoeld met informatie in de P&C-documenten, het dashboard en Cognos.

Uit overwegingen van beschikbare tijd is het voor de fracties feitelijk onmogelijk om de via de P&C-cyclus ontvangen informatie te kunnen verwerken en beoordelen. De leden van de VV kijken de bestuurlijke factsheets en de overzichten met investeringsprojecten (bij programmabegroting, Burap en jaarverslag) hooguit 'diagonaal' door om markante zaken op te merken, vanuit de gedachte 'Wat valt op?'.

De overzichten zijn nu te groot voor de fracties om projecten door de jaren heen te kunnen volgen, in de verschillende fasen van potentieel > gepland > lopend > afgesloten. Het volgen van een enkel project in de tijd, van potentieel naar afgerond, is nagenoeg niet te doen voor een lid van de VV; laat staan voor meer dan 200 projecten. Zowel het Dashboard als het nieuwe systeem Cognos, was bedoeld te voorzien in een wens van de VV om VV in staat te stellen te besturen op hoofdlijnen, worden (nog) nauwelijks gebruikt. Hierbij spelen ook toegankelijkheid en techniek een rol.

De huidige informatiestroom - met informatie over investeringsprojecten - wordt ervaren als uitvoeringsinformatie. Sommige leden van de VV gebruiken de overzichten om investeringsprojecten te kunnen volgen die hun bijzondere belangstelling hebben. Zij doen dit vooral vanuit de gedachte om lokaal de 'vinger aan de pols te houden'. Deze leden geven aan dat de uitvoeringsinformatie over investeringsprojecten hen helpt om gevoel te krijgen bij de projecten van het waterschap, vanuit belangstelling of economisch/maatschappelijk belang.

Sommige fracties geven uitdrukkelijk aan, dat het niet de taak van de bestuurder is om zulke uitvoeringsinformatie per investeringsproject te beoordelen. Zij geven aan dat zij - in hun rol van algemeen bestuur - moeten letten op de strategie en continuïteit van het waterschap.

Een kernachtige uitspraak was: "We willen niet alleen weten of de uitvoering op orde is, maar vooral of we als bestuur op koers zijn."

De fracties menen dat sturen op hoofdlijnen op dit moment niet mogelijk is aan de hand van de periodiek aangereikte informatie over investeringsprojecten. Enkel een zeer deskundige bestuurder of ervaren VV-lid komt daar nu doorheen.

De periodieke overzichten met investeringsprojecten spelen geen rol bij de besluitvorming door de fracties van de VV. De fracties nemen hoogstens kennis van de overzichten met de respectievelijke fasen van potentieel > gepland > lopend > afgesloten.

De fracties hebben de ervaring dat zij zelf uit de grote hoeveelheid informatie de vermoedelijke kernvragen naar effectiviteit en bestuurlijke hoofdlijnen moeten zien op te pikken. Dit kost veel tijd en denkkraft en leidt niet tot een eenduidige beoordeling van investeringsprojecten.

De fracties willen een duidelijke relatie zien met de opgaven van het waterschap, met een actueel beeld van de stand van zaken (in dit verband werd de KRW genoemd, met het oog op de horizon 2027). Zij willen meer samenhang zien in de bestuurlijke rapportages over de investeringen, waarin een duidelijke verbinding wordt gelegd met de bestuurlijke ambities en de relaties met de omgeving (samenwerking, interbestuurlijk overleg, participatie). De fracties willen weten of Hollandse Delta 'op koers ligt' of 'op het juiste spoor is'.

Veel fracties beseffen dat de werkzaamheden van het waterschap steeds vooral in termen van techniek en financiën worden gepresenteerd. Echter voor het algemeen bestuur ligt het accent meer op de positionering en de maatschappelijke rol van het waterschap. Sommigen geven aan dat het waterschap blijkbaar nog moet wennen aan een actievere maatschappelijke rol. Een kernachtige uitspraak was: 'Techniek en financiën zeggen niet alles over het (bredere) functioneren van het waterschap'.

De fracties verwachten dat de begroting en de daarbij horende planning worden gezien als harde, resultaatgerichte afspraken. Sommigen hebben de indruk dat organisatie, directie en college deze afspraken lijken te beschouwen als indicatief en verwachte inspanningen. Vanuit de optiek van meerdere fracties lijkt er geen cultuur te zijn waarin medewerkers, directie en college aangesproken worden op een tegenvallende realisatiegraad of de melding van een vertraging. Hierdoor wordt het vertrouwen van fracties in de organisatie aangetast, terwijl de fracties juist aangeven te willen steunen op de professionele organisatie.

Sommige leden hebben de indruk dat organisatie en D&H van alles doen om de VV te 'pleasen'. Het gevolg is onbedoelde twijfel en wantrouwen vanuit VV: waarom worden we overspoeld met informatie? Sommige leden hebben de indruk dat de begroting en de planning van projecten vaak te ambitieus is, ook al gaat het de laatste jaren iets beter. Er lijkt sprake te zijn van 'wishful thinking' bij organisatie en D&H. Jaarlijks neemt de organisatie telkens te veel hooi op de vork. Deze indruk knaagt ook aan het vertrouwen van de leden van de VV in D&H en organisatie.

Tot slot lijkt het de fracties goed om de volgende VV mee te laten denken over de ervaringen van de huidige VV (bestuursperiode 2018-2022) en de behoeften van de nieuwe VV (bestuursperiode 2022-2026).

Referenties

Wet- en regelgeving

- Waterschapwet
- Waterschapsbesluit
- WSHD Verordening beleids- en verantwoordingsfunctie 2014, gebaseerd op landelijke Regeling beleidsvoorbereiding en verantwoording waterschappen (Rijk) en Waterschapsbesluit
- Mandaatbesluit Waterschap Hollandse Delta 2020
- Verordening Voorbereiding en Verantwoording 2014
- Regeling werkwijze investeringskredieten 2018

Beleidsambities

- De investeringsopgave in Deltaprogramma, 18-10-2021 (Sweco, in opdracht van Staf Deltacommissaris, Kennisprogramma Zeespiegelstijging)
- Consultatie UvW beleidsambities waterschappen, ter voorbereiding op LV-UvW in oktober 2022

Beleid WSHD - algemeen

- Samen aan de slag, Nota op Hoofdlijnen voor een nieuw Bestuur
- Bestuursprogramma 2019 – 2023
- Bestuurlijke Agenda voor de bestuursperiode 2019 – 2023
- Midterm Bestuursprogramma 2019-2023, 14 december 2021

Beleidsnota's WSHD - investeringen

- Kadernota 2018
- Beleidsnota Activeren, waarderen en afschrijven 2018
- Beleidsnota Activeren, waarderen en afschrijven 2021

P&C-documenten

- 2019
- 2020
- 2021
- 2022

ALM-assetmanagement

- Bestuurlijke kaders ALM-studies Zuiveren, 2019
- ALM-studie zuiveringskring Spijkenisse, Samenvatting fase 2; variantenstudie

Effectmonitor

- Rapportage Waterwerken 2021 = webpagina
- Kwalitatief stakeholderonderzoek Uitkomsten, April 2022

Verslagen overleggen VV

- Verslag Werkatelier financiële spelregels d.d. 28 januari 2022

Bijlage: Lijst van geïnterviewde functionarissen

D&H

- Dijkgraaf
- Directeur (2x)
- Heemraad Financiën, Wegen & Groen
- Heemraad Waterketen, Duurzaamheid & Omgeving
- Heemraad Watersysteem, Klimaat & Asset Management
- Secretaris-Directeur

Organisatie

- Assetmanager Waterketen
- Assetmanager Watersysteem
- Concerncontroller
- Hoofd afdeling Projecten en Uitvoering
- Hoofd afdeling Regie en Assetmanagement
- Hoofd afdeling Informatie en Automatisering
- Hoofd afdeling Financiën
- Hoofd afdeling Strategie en Beleid
- Opdrachtgever Waterketen
- Opdrachtgever Watersysteem
- Projectmanager Waterketen
- Projectmanager Watersysteem
- Teamleider Financieel beleid

VV

- AWP
- CDA
- ChristenUnie
- Groep Wagemakers-Kweekel
- Natuurterreinen
- Ongebouwd
- SGP
- VVD
- Water Natuurlijk
- Waterschapspartij