

VERZONDEN 18 JAN. 2012

DATUM 17 januari 2012

UW BRIEF VAN

UW KENMERK

ONS KENMERK U

CONTACTPERSOON Mr. N. van Eck

DOORKIESNUMMER 0104470885

E-MAILADRES

AANTAL BIJLAGEN



U1201294

INGEKOMEN NR.

ONDERWERP Stand van zaken verbeterproces baggeronderhoudswerkzaamheden

waterschap
Hollandse
Delta

Aan de leden van de Verenigde Vergadering van het
Waterschap Hollandse Delta
Postbus 4103
2980 GC Ridderkerk

Geachte leden van de VV,

In de Commissie Water van 8 november 2010 zijn door de rekenkamercommissie (RKC) de onderzoeksbevindingen en aanbevelingen gepresenteerd van de onderhoudswerkzaamheden ten aanzien van baggeren. De doelstelling van dit onderzoek was het verkrijgen van inzicht in de doelmatigheid, de doeltreffendheid en de rechtmatigheid van baggeronderhoudswerkzaamheden.

Onderzoeksonderwerpen

Het onderzoek spitste zich (kort samengevat) toe op vier onderwerpen:

1. *De beleidscyclus*

Hierbij stonden vragen centraal als de gevolgde route om van beleid tot uitvoering te komen, de aanwezigheid van voldoende kaders, de afstemming met andere waterschapstaken en te behalen schaalvoordelen.

2. *De wijze van aanbesteding en opdrachtverlening*

Hier werd vooral gekeken naar de rechtmatigheid en de invulling van het opdrachtgeverschap.

3. *Projectmatig werken en procesbeheersing*

Onderwerpen van onderzoek waren hierbij vooral de doelmatigheid van de organisatie, de effectiviteit van de werkzaamheden, de projectbeheersing en de kennis en uitvoering van de medewerkers van de kaders betreffende het projectmatig werken.

4. *De communicatie met direct betrokkenen*

Hier werd vooral getoetst of in voldoende mate rekening werd gehouden met de belangen van de ingelanden en de wijze van informeren van alle relevante betrokkenen.

Handelsweg 100
2988 DC Ridderkerk
Postadres Postbus 4103
2980 GC Ridderkerk
telefoon 088 974 30 00
fax 088 974 30 01
internet www.wshd.nl
info@wshd.nl



waterschap
**Hollandse
Delta**

Het onderzoek naar de uitvoering van de baggerwerkzaamheden resulteerde in 29 aanbevelingen. Deze werden alle door uw VV overgenomen.

Vanwege het grote belang van de adequate uitvoering van het baggeren voor de ingelanden en het waterschapsorganisatie zelf heeft de RKC aan Oranjewoud opdracht verstrekt om met een kort onderzoek vast te stellen of de gegeven aanbevelingen na het tijdsverloop van een jaar zijn opgevolgd. De RKC heeft ervoor gekozen zich daarbij te concentreren op de procesmatige kant en de concrete uitvoering. De beleidscyclus is in dit kader derhalve buiten beschouwing gelaten.

In de bijgaande rapportage van Oranjewoud treft u per aanbeveling de bevinding en de beoordeling van de onderzoekers van Oranjewoud aan.

De rekenkamercommissie stelt het volgende vast ten aanzien van de:

Rechtmatigheid

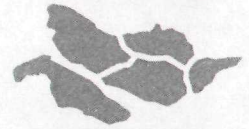
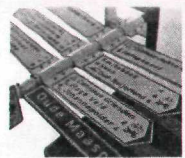
- De aanbevelingen ten aanzien van rechtmatigheid zijn doorgevoerd.
- De aanbesteding van afzet van slib wordt meegenomen in de bestekken.
- De procedures zijn conform regelgeving.

Efficiency

- Op gebied van efficiency zijn vele stappen in gang gezet. Dit betreft onder andere het in kaart brengen en verbeteren van werkprocessen en werken aan het verkorten van de doorlooptijd.
- Het buitengewoon onderhoud in het landelijk gebied is opgeschaald naar een grotere eenheid voor aanbesteding. De tijdsduur sinds de implementatie is nog te kort om een sluitende conclusie over de verbeterde mate van efficiency te kunnen trekken.
- Een aandachtspunt blijft nog de voorbereiding (metingen, monsternamen) en het verkorten van de doorlooptijd.
- Directievoerders/ toezichhouders geven aan met een grotere administratieve belasting te worden geconfronteerd. Dit moet nog intern worden geëvalueerd, dan wel worden bekeken hoe dit te verbeteren is (voorjaar 2012).

Effectiviteit

- De Siertuinenregeling is op basis van een evaluatie door de VV afgeschaft.
- De samenwerking met het doorgangsdepot is op basis van een evaluatie ook beëindigd.
- De Vijf-dagen-regeling (binnen 5 dagen na melding door een agrariër dat het land vrij is, moet de watergang gebaggerd worden) is nog steeds van kracht, maar heeft 2011 geen problemen opgeleverd. Het



blijft wel een zorgpunt in geval één aannemer heel veel werk tegelijk moet doen.

- De oplevering baggerwerk wordt intensief gecontroleerd en afdoende gedocumenteerd.
- De onderhoudscyclus kan op basis van de ingeziene stukken nog niet helemaal rond gemaakt worden. Evaluaties en nacalculatie, het vergelijken met prijzen uit bestekken van de voorgaande jaren en het benchmarken met gegevens van andere waterschappen worden per 2012 doorgevoerd. Op basis daarvan kan een duidelijker koppeling worden gemaakt tussen de ambitie, de toegenomen effectiviteit in de uitvoering van de baggerwerkzaamheden.
- Risicomanagement maakt onderdeel uit van de Prince 2 methodiek maar wordt nog onvoldoende (zichtbaar) toegepast. Dit blijft een punt van aandacht. De toepassing van risicomanagement kan een positieve invloed hebben op zowel de efficiencywinst (door het verkorten van de doorlooptijd) als de effectiviteit (beter uitvoering van het werk).

Conclusie RKC

Uit de gegeven rapportage trekt de RKC de conclusie dat het merendeel van de aanbevelingen is doorgevoerd. De organisatie is goed op weg. Een compliment is hierop zijn plaats. De verbeteragenda is serieus en consistent ten uitvoer gebracht.

De RKC gaat ervan uit dat de organisatie zal doorgaan met de consequente toepassing van de aanbevelingen uit het eerste rapport. Er is bewust de implementatie nagedacht en er is op basis van de actuele situatie een keuze gemaakt en actie ondernomen. Op basis van de audit is geconstateerd dat het inzicht in werkzaamheden en processen duidelijk is verbeterd. Men heeft een beter begrip van en grip op de baggerwerkzaamheden. Waar aanbevelingen niet of deels zijn doorgevoerd zijn door de onderzoekers voorstellen gedaan om hier alsnog invulling aan te geven. Deze aanbevelingen zijn door het afdelingsmanagement overgenomen.

Aanbevelingen voor het vervolg

Niet mag worden verwacht dat de gehele verbeteragenda in een tijdsbestek van een jaar geheel is geïmplementeerd. Vooral met betrekking tot het behalen van efficiencywinst zullen de nieuwe bestekken en de nieuwe werkwijze moeten in de nabije toekomst gaan leren of er op kosten wordt bespaard. Het tijdsbestek is daarvoor te kort genomen.

Gezien de huidige marktontwikkelingen (goedkoper inschrijven) beveelt de RKC aan in de toekomst in de Buraps op basis van nacalculatie over het behalen van efficiencywinst te (laten) rapporteren en dit goed te monitoren. Hierbij kan dan ook aandacht worden geschonken aan de te ijken tarieven van Aquon, zie aanbeveling 13. Versnelling van de op zich wenselijke doorlooptijd leidt namelijk direct tot hogere kosten.



waterschap
**Hollandse
Delta**

Op het punt van projectmatig werken beveelt de RKC aan dat ook de niet direct betrokken medewerkers bij het baggerproces in de projectbeheersingsmethodiek Prince II worden geschoold.

Tot slot

De RKC sluit graag af met de complimenten aan het afdelingsmanagement en de medewerkers voor de medewerking die is verleend aan het onderzoek door Oranjewoud. De samenwerking is uitstekend verlopen.

Hoogachtend,

Mr. N. van Eck
Voorzitter RKC

Stand van zaken verbeterproces baggeronderhoudswerkzaamheden

projectnr. 244752
revisie 00
22 december 2011

auteur(s)

Rob Schmidt
Erik van den Akker

Opdrachtgever

Waterschap Hollandse Delta
Rekenkamercommissie
Postbus 4103
2980 GC Ridderkerk

datum vrijgave	beschrijving revisie 00	goedkeuring	vrijgave
22 dec. 2011	definitief	R. Schmidt	E. v.d. Akker

Inhoud

	blz.
1	Inleiding2
1.1	Aanleiding en doel2
1.2	Uitvoering onderzoek.....2
1.3	Opmerking vooraf3
2	Toets op de aanbevelingen4
2.1	Aanbevelingen ten aanzien van de bestekken.....4
2.2	Aanbevelingen ten aanzien van de beleidscyclus5
2.3	Aanbevelingen ten aanzien van inkoop en aanbesteding6
2.4	Aanbevelingen ten aanzien van projectmatig werken en procesbeheersing6
2.5	Aanbevelingen ten aanzien van communicatie8
Bijlage 1.	Overzicht documenten.....10

1 Inleiding

1.1 Aanleiding en doel

In 2010 heeft Oranjewoud een onderzoek uitgevoerd in opdracht van de Rekenkamercommissie van het Waterschap Hollandse Delta gericht op effectiviteit, efficiëntie en rechtmatigheid van onderhoudsbaggerwerk. Daarbij is gekeken naar vier onderwerpen te weten;

- Beleidscyclus van het baggeronderhoudswerk;
- Aanbesteding en opdrachtverlening;
- Project-/ procesmatig werken;
- Communicatie rondom bagger werkzaamheden.

De eindrapportage is augustus 2010 aan de Rekenkamer Commissie opgeleverd. Alle (29) aanbevelingen uit de rapportage zijn vervolgens één op één overgenomen door de Verenigde Vergadering.

Sindsdien is ruim een jaar verstreken. De rekenkamer wil nu graag weten hoe deze aanbevelingen door de organisatie zijn opgepakt. Aan Oranjewoud is gevraagd hier een (beknopt) onderzoek naar te doen, waarbij de focus is op het werkproces. Het beleidsmatige gedeelte wordt buiten beschouwing gelaten.

Doelstelling van onderhavig onderzoek en de rapportage is om te toetsen in hoeverre de aanbevelingen zijn doorgevoerd.

1.2 Uitvoering onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd in de vorm van een audit. Deze audit is op 14 december 2011 op het kantoor van het Waterschap uitgevoerd. In de audit is onderzocht in welke mate de organisatie de aanbevelingen uit de eindrapportage uit 2010 heeft overgenomen.

De audit is uitgevoerd aan de hand van een documentenstudie en een tweetal gesprekken. Voor de documentatie is gebruik gemaakt van een aantal beleidsmatige stukken en twee door de organisatie uitgekozen bestekken/ werken:

- buitengewoon onderhoud landelijk gebied Goeree Overflakkee (GO) en
- buitengewoon onderhoud Hoeksche Waard/ Dordrecht (HWD) (beide juni 2011, WSHD).

In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de aangeleverde en doorgenomen documenten.

De gesprekken zijn gevoerd met de volgende personen.

1. Dhr. Wim Polderman (afdelingshoofd Toezicht) en dhr. Roel Voetberg (projectleider, Senior Beleidsmedewerker)
2. Dhr. Niels Evers en dhr. Ben Holster (Directievoerders, resp. bestekken Hoekse Waard/ Dordrecht en Goeree-Overflakkee)

De bevindingen van de audit zijn verwerkt in het voorliggende document. Dit document is één op één opgebouwd uit de aanbevelingen uit de eindrapportage van het onderzoek van augustus 2010.

Hierin is per aanbeveling beargumenteerd aangegeven of deze wel/ niet is overgenomen of dat er nog aan wordt gewerkt. In hoofdstuk drie zijn de conclusies opgenomen van het onderzoek.

1.3 Opmerking vooraf

De eindrapportage aan de rekenkamer is in augustus 2010 aangeleverd waarna de organisatie is begonnen met de implementatie van de aanbevelingen. Hiervoor is de Verbeteragenda Baggeren in gang gezet. Hierin wordt het werkproces en de organisatie tegen het licht gehouden. Eén doorgevoerde actie is dat Roel Voetberg is aangenomen als projectleider voor onderhoudsbaggerwerk.

De in dit document beschreven en getoetste bestekken zijn opgestart in de periode voorjaar/ zomer 2010 en zijn als gevolg van de gemiddelde doorlooptijd van de bestekken (2 jaar) nog niet geheel afgerond. Dat betekent dat een deel van de aanbevelingen nog niet in werking konden worden gezet omdat dit in een deel van werkcyclus zit die nog niet is doorlopen.

De in de rapportage benoemde aanbevelingen zijn omgezet naar concrete acties, die voor een deel al zijn opgepakt in lopende verbeterprogramma's. Daarnaast is een aantal acties onderkend, die direct zijn doorgevoerd. Tenslotte is er een groep acties, waarvoor een concreet verbeterprogramma wordt uitgewerkt in een apart 'Plan van aanpak Verbetering Baggeronderhoud'.

De commissie heeft gevraagd in dit onderzoek de nadruk te leggen op de procesmatige kant en niet zozeer bij de beleidsmatige kant. In de bijlage is evenwel te zien dat juist ook aan de beleidsmatige kant, middels een aantal documenten (visies, plannen van aanpak) een belangrijke slag is gemaakt.

2 Toets op de aanbevelingen

2.1 Aanbevelingen ten aanzien van de bestekken

1. Stel niet alles verrekenbaar op hoeveelheden slib; duikers en watergangen kunnen ook per stuk. Bijvoorbeeld in situaties waar slib op de kant wordt gezet kan verrekend worden per watergang met als uitgangspunt de globale hoeveelheid slib.

Aanbeveling 1 uitgevoerd ja. Argumentatie: Is doorgevoerd in het ingeziene bestek. Watergangen waar slib op de kant wordt gezet worden verrekend in meters; duikers worden ook verrekend in meters. Hoeveelheden worden vooraf in overleg met aannemer vastgelegd en direct geaccordeerd. De indruk uit de gesprekken is dat dit naar tevredenheid werkt.

2. Begin het werk met een meetronde samen met de aannemer (post in bestek), bepaal hoeveelheid tussen bovenkant slib en leggermaat, accordeer deze hoeveelheid samen en verder hoeft er niets meer verrekend te worden.

Aanbeveling 2 uitgevoerd ja. Argumentatie: Met de ingeziene bestekken / percelen voor 2011 is dit gebeurd. Is terug te lezen en vastgelegd in bouwverslagen. Nieuwe procedure was even wennen, ook voor aannemers, maar werkt verder naar tevredenheid.

3. Controleer wel de volledigheid van verwijdering, toets dit aan de leggermaat en lever dit terug aan Geodata.

Aanbeveling 3 uitgevoerd ja. Argumentatie: Er is in het bestek een eis omschreven van maximaal 10 cm. mors na baggeren; hierop wordt gecontroleerd. Uitgangspunt hierbij is dat de onderliggende vaste bodem overeenkomt met de leggermaat. Afwijkingen van de leggermaat zouden feitelijk bij de metingen in de voorbereidingsfase geconstateerd moeten worden.

Er wordt intensief gecontroleerd conform het eigen meetprotocol. Gebaggerde watergangen worden met stift aangegeven op tekeningen in verwerkt in Excel-tabellen. Dit is opgenomen in werkdossiers. Resultaten worden na afloop opgeleverd voor de organisatie binnen / Geodata.

4. Overweeg om afzet van slib, vooral herbruikbaar van materiaal, in het bestek mee te nemen en over te laten aan de aannemer; dit levert soms verrassende lage tarieven op.

Aanbeveling 4 uitgevoerd ja. Argumentatie: In het ingeziene bestek voor buitengewoon onderhoud in het landelijk gebied is dit geheel gedaan.

5. Overweeg op te schalen naar grotere bestekken teneinde marktvoordeel en efficiëntie te behalen zonder daarbij gebiedskennis te hoeven missen.

Aanbeveling 5 uitgevoerd ja. Argumentatie: Aanbeveling is doorgevoerd. Voor het groot onderhoud in het landelijke gebied is gekozen voor 2011 voor één bestek, opgebouwd uit vier percelen, in één Europese openbare aanbesteding. Er is structureel laag aangeboden door de aannemers, waarbij op alle vier percelen een lokale / regionale aannemer het werk heeft gekregen. Dit is toevalligerwijs in 2011 naar wens gegaan. De organisatie geeft echter aan dat dit geen garantie voor de toekomst is. Vandaar dat wordt overwogen meerjarige grootschalige bestekken op de markt te brengen, waardoor gebiedskennis bij aannemingsbedrijven beter geborgd kan worden (m.b.v. criteria in de EMVI en als gevolg van meerjarig eeaanwezigheid in het gebied). Het is natuurlijk niet goed mogelijk om op basis van één waarneming conclusies te trekken over marktvoordeel en efficiëntie. Hiervoor zijn een langere periode en meer projecten nodig.

6. Overweeg waar win-win kan worden gerealiseerd met samenloop met ander werk, zoals bijvoorbeeld maaiwerk of herstel taluds.

Aanbeveling 6 uitgevoerd ja. Argumentatie: De overweging is gemaakt met als resultaat dat in het bestek groot onderhoud landelijk gebied van 2011 ook maaionderhoud is meegenomen. Mondeling is aangegeven dat men vanaf 2012 ook verder gaat met verbreden, in eerste instantie met beschoeiingen.

7. Bezie hoe het doorgangsdepot effectiever kan worden benut.

Aanbeveling 7 uitgevoerd ja. Argumentatie: Dit is in de verbeteragenda geëvalueerd. Men heeft besloten het doorgangsdepot niet meer te gebruiken. Er worden plannen gemaakt voor een nieuw depot in IJsselmonde, dat beter ingebed wordt in het werkproces en waarmee beter een makelfunctie van grondstromen binnen de organisatie kan worden gerealiseerd. Besluitvorming hierover in 2012.

8. De voorbereidende bestekswerkzaamheden voor het jaarlijkse baggeronderhoud zijn te combineren met de besteksvoorbereiding van nieuwe baggerwerken.

Aanbeveling 8 uitgevoerd nee. Argumentatie: Hier wordt nog over nagedacht. Het combineren is wel een ambitie maar in de praktijk lastig realiseerbaar. Nieuwe werken hebben een andere dynamiek en ook een andere budgettering en financiering dan regulier baggeronderhoud. Jaarlijks wordt gekeken wat er op stapel staat en waar het werk elkaar raakt, bijvoorbeeld werkzaamheden die vlakbij elkaar liggen.

2.2 Aanbevelingen ten aanzien van de beleidscyclus

9. De beleidscyclus kan rond gemaakt worden met behulp van een baggerprogramma en een concreet plan van aanpak per jaar dat een vertaalslag maakt van de meerjarenplanning naar het bestekken.

Aanbeveling 9 uitgevoerd deels. Argumentatie: De visie op baggeronderhoud is vastgelegd in een 'Meerjaren baggerplan 2012 – 2018' en een plan van aanpak 'Opstellen Stedelijke Baggerplannen'. Dit laatste plan van aanpak geeft de werkwijze aan over het baggeren in samenwerking met de gemeentes.

De vertaalslag van wat er in welk jaar wordt gedaan en welke budgetten hieraan zijn gekoppeld kan met de ontvangen en bestudeerde documenten nog niet worden gelegd. Het verdient aanbeveling om die koppeling (alsnog) aantoonbaar te maken.

10. Om een realistisch beeld te krijgen van de budgetten voor de bestekken moeten deze worden bepaald op basis van nacalculatie.

Aanbeveling 10 uitgevoerd (op termijn) ja. Argumentatie: vanaf voorjaar 2012 gaat nacalculatie plaatsvinden van de bestekken van 2011. Daarna gaat dit structureel plaatsvinden. Overwogen wordt hierbij ook historische data te betrekken.

2.3 Aanbevelingen ten aanzien van inkoop en aanbesteding

11. Er is inkoopvoordeel te behalen door bestekken meerjarig en over een groter beheersgebied op de markt te zetten en het opbouwen van gebiedskennis bij aannemers.

Aanbeveling 11 uitgevoerd (op termijn) ja. Argumentatie: Zit in de ambitie en plannen voor 2012. In 2011 is een eerste slag gemaakt met aanpassing van bestekken; in 2012 wil men een volgende stap maken met meerjarige raamcontracten voor gebieden, verbreding van werkzaamheden, onder borging van gebiedskennis. Zie ook bij 5 hiervoor.

12. Er is inkoopvoordeel te behalen door de afzet van bagger en de bestekken samen in de markt te zetten.

Aanbeveling 12 uitgevoerd ja. Argumentatie: In de bestudeerde bestekken van 2011 is dit gebeurd. Zoals eerder vermeld is structureel laag aangeboden en is één waarneming te weinig om conclusies te formuleren over inkoopvoordeel door deze aangepaste werkwijze.

13. Door de inmeting en bemonstering op de markt te zetten en samen te voegen met de bestekken is niet alleen inkoopvoordeel te behalen maar kan ook de doorlooptijd van het werkproces worden ingekort.

Aanbeveling 13 uitgevoerd nee. Argumentatie: De periode sinds het onderzoek van 2012 is te kort om stappen te kunnen maken in de verkorting van de doorlooptijd. Wens / verwachting is de periode van circa 30 maanden in te korten naar circa 24 maanden. Metingen worden intern gedaan, werving extra menskracht is hierin essentieel, monsternamen en analyse worden gedaan door Aquon (extern, gedwongen winkelnering). Versnelling van de doorlooptijd bij Aquon leidt tot een duurder contract. Dus men kan dat nu niet op de markt zetten.

14. Het effectueren van de budgetverantwoordelijkheid van de afdeling Toezicht bij het op de markt zetten van bestekken en afzet van bagger.

Aanbeveling 14 uitgevoerd ja. Argumentatie: De aanbeveling is zichtbaar gemaakt in de stukken Verbeteragenda Baggerproces en de verstuurdde opdrachtbrieven in de werkdossiers. Beheer tekent niet meer voor afzet bagger. Onrechtmatigheid is ondervangen met behulp van tekenbevoegdheden in het systeem Decade.

2.4 Aanbevelingen ten aanzien van projectmatig werken en procesbeheersing

15. De reguliere baggeronderhoudswerkzaamheden zijn beter beheersbaar te maken door een eenduidige project- of procesbeheersingmethodiek in te voeren bij alle bij de baggerwerkzaamheden betrokken werknemers. Het consequent toepassen van de methodiek kan een bijdrage leveren aan het verkorten van de doorlooptijd en het verlagen van faalkosten.

Aanbeveling 15 uitgevoerd deels. Argumentatie: Er wordt met Prince 2 gewerkt als beheersingsmethodiek. In de Verbeteragenda is het werkproces omschreven en geoptimaliseerd. Mensen zijn hierbij betrokken geweest en kennen de procedures. Niet alle medewerkers zijn in de methodiek geschoold (zie 20.)

16. Het backtracken van prijzen uit bestekken van voorgaande jaren zou aangevuld kunnen worden met benchmark gegevens van andere waterschappen.

Aanbeveling 16 uitgevoerd nee. Argumentatie; Aangegeven is dat deze aanbeveling nu nog een stap te ver is voor de organisatie. Dit komt eventueel terug bij nacalculatie in het voorjaar van 2012.

17. De constatering en de aanbevelingen uit de notitie optimalisatie baggerproces moeten aangevuld en concreet gemaakt worden in een actieplanning met einddata en actiehouders. Het gaat hierbij om de volgende onderwerpen:

- . het werkproces en de planning;
- . de voorbereiding;
- . de Siertuin- en Vijf dagenregeling;
- . afzet van bagger;
- . bestek en aanbesteding.

Aanbeveling 17 uitgevoerd ja. Argumentatie: voortvloeiend uit deze aanbeveling is de 'verbeteragenda' opgesteld. Met de D&H is afgesproken dat periodiek (1x per kwartaal) gerapporteerd wordt over de voortgang van het proces baggeren. In deze rapportage wordt zowel de stand van zaken van de 'Verbeteragenda baggeren' verwoord, als de stand van zaken 'Going concern baggeren'.

18. Om het werkproces en de beheersing daarvan te verankeren moeten de rollen, taken en bevoegdheden van de voorbereidingsgroep worden vastgesteld en geëffectueerd. Het is daarbij van belang dat de voorbereidingsgroep mandaat krijgt om de afspraken afdwingbaar te maken.

Aanbeveling 19 uitgevoerd ja. De aanbeveling is geëffectueerd in de nieuwe werkprocesbeschrijving en middels een mandatering van de proceseigenaar aan de projectleiders vastgesteld. In de praktijk zijn projectleiders en proceseigenaar beter in staat om in overleg met teamleiders afspraken te prioriteren en na te komen.

19. De rol van inkoop kan verder worden geborgd door FN/ GIA onderdeel te laten maken van de voorbereidingsgroep. Op deze manier kan tevens een bijdrage worden geleverd aan de bekendheid en de kansen die het aanbestedingsbeleid biedt.

Aanbeveling 19 uitgevoerd ja. Argumentatie: Inkoop is agenda-lid van de voorbereidingsgroep. Er zal inbreng worden gegeven door de afdeling Inkoop in de fase waarin de aanbestedingsvorm wordt bepaald.

20. Om projectmatig werken een structurele basis te geven dienen alle werknemers die betrokken zijn bij het baggeren geschoold te worden in Prince2. Dit zal mede bijdragen aan het beter overdragen van informatie tussen de processtappen van de verschillende afdelingen.

Aanbeveling 20 uitgevoerd deels. Argumentatie: Alle leidinggevenden zijn getraind in Prince 2; de meerwaarde voor alle betrokken medewerkers in de uitvoering wordt door de organisatie als beperkt ingeschat. De auditoren hebben de overweging meegegeven om de leden van de voorbereidingsgroep, die nog geen training hebben gevolgd, alsnog te trainen in Prince 2.

21. Risicomanagement moet binnen de voorbereidingsgroep worden ingevoerd als integraal onderdeel van procesbeheersing.

Aanbeveling 21 uitgevoerd nee. Argumentatie: Aangegeven is dat risicomanagement impliciet wordt gedaan, maar dat dit niet expliciet zichtbaar gemaakt wordt, bijvoorbeeld in een risicosessie of een verslag. De auditoren hebben voorgesteld is om het risicomanagement als vast agendapunt op te nemen in het overleg van de voorbereidingsgroep.

2.5 Aanbevelingen ten aanzien van communicatie

22. Communicatieve kwaliteiten en gebiedskennis van de aannemer opnemen als onderdeel van de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI) aspecten in de uitvraag van de bestekken.

Aanbeveling 22 uitgevoerd nee. Argumentatie: Dit werkt niet in een standaard RAW-bestek, waarin alleen prijs bepalend is voor gunning. Dit kan wel terugkomen bij een eventueel raamcontract (2012) met een voorselectie waarbij dit een criterium voor selectie kan worden.

23. **De effectiviteit van de vijf dagenregeling kan worden vergroot** door ervoor te zorgen dat er niet teveel werk bij een aannemer komt te liggen.

Aanbeveling 23 uitgevoerd nee. Argumentatie: was in de bestudeerde bestekken geen probleem, omdat er met verschillende aannemers werd gewerkt. Aannemers konden het werk makkelijk regelen. Overigens werden in deze werken weinig vijf-dagen meldingen gedaan. Zorg over vijf-dagenregeling blijft wel bestaan in gevallen van één aannemer met heel veel werk.

24. Opbouwen van gebiedskennis bij aannemers door deze voor langere tijd in een gebied werkzaam te laten zijn.

Aanbeveling 24 uitgevoerd nee. Argumentatie: is nog te kort tijd om hier invulling aan te geven. Men probeert dit gestalte te geven bij het zo mogelijk afsluiten van raamcontracten voor langere tijd.

25. Naar voren halen van proces van voorbereidingswerkzaamheden zodat eerder bekend is welke aannemer het baggeren gaat uitvoeren, waardoor communicatie eerder en gemakkelijker verloopt.

Aanbeveling 25 uitgevoerd nee. Argumentatie: is wel een wens, maar is nog te kort tijd geweest om dit te effectueren. In 2011 was aanbesteding laat, ook door terugtrekking van de laagste inschrijver, dus vormde dit weer een knelpunt. Voor 2012 is in de planning rekening gehouden met eerder in het seizoen vallende aanbestedingen.

26. Koppelen van specifieke gebiedskenmerken aan een digitale gebieds- of beheerapplicatie.

Aanbeveling 26 uitgevoerd nee. Argumentatie: is nog niet concreet gemaakt. Voorstel is om dit in een later stadium alsnog te onderzoeken.

27. Herhalen van de **praktijkbijekomsten** (uit 2007) bij de steunpunten met als doel de *afstemming met locale (publieke) partners te stroomlijnen*.

Aanbeveling 27 uitgevoerd nee. Argumentatie: niet specifiek als praktijkbijekomsten, maar wordt anders geregeld. Met relevante stakeholders (gemeenten, Rijkswaterstaat) wordt gesproken over baggerprogramma en worden overeenkomsten gesloten.

28. Uit oogpunt van doelmatigheid is het aan te bevelen de siertuinregeling te evalueren en op basis van de uitkomsten op zoek te gaan naar alternatieve wijze van administratie en financiering of de regeling zelfs op te heffen.

Aanbeveling 28 uitgevoerd ja. Argumentatie; regeling is geëvalueerd in de Verbeteragenda. Besloten is de regeling af te schaffen op basis van de onbalans tussen de hoeveelheid administratief werk dat hier aan verbonden is en het beroep dat daadwerkelijk op de regeling werd gemaakt.

29. Een regeling opstellen voor afhandeling van klachten en meldingen, inclusief de monitoring van dit proces.

Aanbeveling 29 uitgevoerd Ja. Argumentatie; Er is een klantcontactcentrum (KCC) waar de klachten en meldingen binnenkomen. In de 'Procedure Afhandeling Klachten' zijn de te hanteren termijnen opgenomen t.a.v. terugkoppeling en afhandeling van klachten en meldingen. Klachten en meldingen worden bijgehouden in een 'dashboard'. Wekelijks wordt deze ge update naar de proceseigenaar. Voostel is om termijnen en normen vast te leggen om de werking van het dashboard te completeren.

Bijlage 1. Overzicht documenten

De volgende documenten zijn voor de toets aangeleverd en ingezien.

1. Procesbeschrijving – Onderhoudsbestekken; 04/12/2008
2. Procesbeschrijving – Uitvoeren en opleveren; 9/10/2009
3. Mandaat Onderhoudsbestekken- Gemandateerd proceseigenaar; intensivering overleg met voorzitters Voorbereidingsgroepen onderhoudsbestekken, maatregelen; e-mail d.d. 5/11/2010 (W. Polderman – proceseigenaar)
4. Verantwoordelijkheden processen onderhoudsbestekken; 19/1/2011
5. Jaarplan afdeling Toezicht 2011; 30/11/2011
6. Voorbereidingsgroep BGO - Agenda en verslag; 16/6/2011
7. Afzet van Baggerspecie in het kader van Rechtmatigheid; 14/12/2012
8. Levering baggerspecie aan de Grondbank Nederland; 12/01/2011
9. Conceptverslag overleg Directieraad; 19/1/2011
10. Afspraakbevestiging overleg leverantie baggerspecie; 14/7/2011 & 16/11/2011
11. Bestuursrapportage 3 – 2011;
12. Rapportage D&H (4/1/2012) – stavaza Project verbeteragenda baggerspecie baggerproces en baggerproces ‘going concern’;
13. Rappellijst Klant Contact Centrum (KCC); 28/11/2011
14. Meerjarenbaggerplan 2012-2018; 24/11/2011
15. Optimalisatie baggerproces; 5/9/2011
16. Notitie optimalisatie Werkproces buitengewoon Onderhoud; maart 2009
17. Plan van Aanpak Opstellen Stedelijke baggerplannen 2012-2018; 1/11/2011
18. Procedure afhandeling klachten KCC Schouw; 25/8/2011
19. Procedure afhandeling klachten en meldingen 2008/ 2009 en verder; december 2011