

# RKC rapport

## Opvolging aanbevelingen RKC

## Rekenkamercommissie waterschap Hollandse Delta



waterschap  
**Hollandse  
Delta**

30 september 2022

Status: definitief

### Onderzoekers:

Filip den Eerzamen, lid RKC (tot 01-02-2022)

Wouter van Riel, secretaris RKC

André Hengeveld, voorzitter RKC

# Inhoudsopgave

1	Inleiding en onderzoeksaanpak .....	3
1.1	Aanleiding .....	3
1.2	Fasering .....	3
1.3	Doelstelling en onderzoeksvragen .....	3
1.4	Aanpak .....	4
1.5	Afbakening .....	4
2	Conclusies en aanbevelingen .....	5
2.1	Conclusies .....	5
2.2	Aanbevelingen .....	5
3	Fase 1 bevindingen .....	7
4	Fase 2 bevindingen .....	8
4.1	Inleiding .....	8
4.2	De aanbevelingen van de RKC tussen 2015 en 2020 .....	8
4.3	Besluiten van de VV .....	8
4.4	Toezeggingen door het college van D&H .....	9
4.5	Uitvoering en resultaten van besluiten en toezeggingen .....	10
4.6	Patroon in het al dan niet overnemen van aanbevelingen .....	13
4.7	Zicht op (of inzicht in) van VV in de mate van opvolging .....	13
4.8	Mate van tevredenheid VV over de opvolging van RKC-aanbevelingen .....	14
4.9	Lessons learned .....	15
	Bijlage 1. Enquêteresultaten .....	16
	Bijlage 2. Overzicht van aanbevelingen, toezegging college, wel/niet overgenomen en oordeel mate van opvolging door RKC .....	18
	Bijlage 3. Geïnterviewde functionarissen .....	23
	Bijlage 4. Enquête naar VV-fracties .....	24

# 1 Inleiding en onderzoeksaanpak

## 1.1 Aanleiding

Waterschap Hollandse Delta heeft in het derde en vierde kwartaal van 2021 op verzoek van de VV een midterm review<sup>1</sup> uitgevoerd. Het doel van de midterm review, conform VV-besluit dd. 31 mei / 2 juni 2021, is een beeld te krijgen van hetgeen binnen de scope van Huis op Orde is uitgevoerd en wat er nog niet is uitgevoerd. Met dit beeld wil het college de periode tot aan de verkiezingen in het voorjaar van 2023 zo goed mogelijk benutten om werkzaamheden af te ronden en in ieder geval voor de nieuwe VV in 2023 een duidelijk overzicht te geven van de stand van zaken op dat moment.

In aansluiting op de midterm review heeft de RKC in twee fasen onderzoek uitgevoerd naar de opvolging van door de RKC gedane aanbevelingen uit periode 2015 tot en met 2020, zodat een mogelijke 'rode draad' vanuit de opvolging van de aanbevelingen van de RKC bij de bespreking van hetgeen tot de verkiezingsperiode nog opgepakt gaat worden, aan de orde kan komen.

## 1.2 Fasering

Dit onderzoek bevat twee fasen. De eerste fase heeft betrekking op de periode 2018-2020. Het lijkt goed om voor de VV, maar ook voor het voltallige, deels nieuwe, college van onze kant aan te geven waarom er in de periode 2018-2020 geen beleidsthema's zijn onderzocht en welke aandachtspunten er uit die periode, bijvoorbeeld op organisatorisch vlak, resteren.

In het op 18 januari 2022 toegezonden onderzoeksplan is uitgegaan van een RKC-brief voor de eerste fase, maar door het tijdsverloop is dit nu in hoofdstuk 3 uitgewerkt.

De tweede fase betreft een follow-up onderzoek naar de opvolging van aanbevelingen die de RKC in de periode 2015-2020 heeft gedaan.

## 1.3 Doelstelling en onderzoeksvragen

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de wijze waarop en de mate waarin WSHD de aanbevelingen van de RKC in de periode 2015-2020 heeft opgevolgd.

De **centrale vraag** bij het onderzoek luidt:

*Hoe heeft WSHD invulling gegeven aan de aanbevelingen waartoe door de VV op basis van onderzoeken van de RKC in de periode 2015-2020 is besloten?*

Om deze centrale vraag te beantwoorden, zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Welke aanbevelingen heeft de RKC in de uitgebrachte rapporten gedaan?
2. Welke besluiten heeft de VV genomen bij deze aanbevelingen?
3. Welke toezeggingen zijn door het college van D&H gedaan naar aanleiding van het rapport en het VV besluit over de aanbevelingen?
4. In hoeverre, op welke wijze en met welk resultaat zijn de besluiten en toezeggingen uitgevoerd?
5. Is er een patroon in het al dan niet overnemen van aanbevelingen te herkennen?
6. Heeft de VV zicht op (of inzicht in) de mate waarin door hen besloten aanbevelingen zijn opgevolgd?

---

<sup>1</sup> Waterschap Hollandse Delta, 'Midterm Review - Bestuursprogramma 2019-2023', 14 december 2021.

7. Is de VV tevreden over de mate van opvolging van de RKC-aanbevelingen door het college van D&H?
8. Wat kan geleerd worden van de wijze waarop aanbevelingen worden overgenomen?

#### 1.4 Aanpak

Voor het opstellen van de voorgenomen brief voor de eerste fase is gebruik gemaakt van documentatie, verslagen en rapporten van de RKC, alsmede kennis, ervaringen en inzichten van de RKC over de onderzochte periode. Zoals eerder vermeld is de eerste fase in dit rapport opgenomen in hoofdstuk 3.

Het onderzoek in fase 2 is gestart met een analyse van relevante documentatie die beschrijft op welke wijze WSHD in de loop der jaren aanbevelingen van de RKC heeft uitgevoerd. Voorbeelden van belangrijke documenten hierbij zijn: verslagen van VV-vergaderingen, P&C stukken en beleidsdocumenten.

Vervolgens zijn interviews afgenomen met diverse betrokkenen, zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau. Dit had twee doeleinden: 1) verkrijgen van inzicht van opvolging en uitvoering van aanbevelingen waar deze in documentatie ontbraken en 2) verificatie van de in documentatie beschreven opvolging en uitvoering. Een overzicht aan geïnterviewde functionarissen is toegevoegd als bijlage 3.

Een derde toegepaste onderzoeksmethode is een enquête die verstuurd is naar de VV-fracties. In deze enquête, toegevoegd als bijlage 4, zijn de fracties gevraagd naar hun ervaringen omtrent de opvolging van aanbevelingen.

#### 1.5 Afbakening

Het onderzoek in fase 2 richt zich op de aanbevelingen uit de volgende rapporten (openen door op de titel van het rapport te klikken):

Titel onderzoek	Publicatiedatum	Aantal aanbevelingen
<a href="#">Doelmatigheid en doeltreffendheid in de afvalwaterketen</a>	Maart 2015	6
<a href="#">Inhuur Derden</a>	Maart 2015	3
<a href="#">Waterzuivering, deskundig en kostenbewust<sup>2</sup></a>	September 2015	5
<a href="#">Inkoop en aanbestedingen</a>	Oktober 2016	5
<a href="#">Kaderstellende en controlerende rol bij Kaderrichtlijn Water</a>	Juli 2017	9
<a href="#">Vernieuwing Technische Automatisering Watersysteem</a>	Oktober 2017	5
<a href="#">Waterkeringen</a>	Augustus 2018	6
<a href="#">Huis op Orde</a>	Februari 2020	7
<a href="#">Update Huis op Orde</a>	November 2020	3

In totaal gaat het om 49 aanbevelingen. Het betreft hier zowel aanbevelingen die gericht waren aan het college als aanbevelingen gericht aan de VV. In dit onderzoek zal alleen worden gekeken naar die aanbevelingen die door de VV zijn overgenomen. Aanbevelingen die niet zijn overgenomen, en ook de redenen daarvan, vallen buiten de scope van het onderzoek.

<sup>2</sup> In 2018 is door de RKC een follow-up gedaan naar de aanbevelingen, de uitkomsten hiervan zijn aan de VV gemeld in een brief [RKC vervolgonderzoek naar waterzuiveringen](#), november 2018.

## 2 Conclusies en aanbevelingen

### 2.1 Conclusies

De periode 2018/2019 was een tumultueuze periode binnen WSHD waardoor de RKC weinig tot geen onderzoeken heeft kunnen uitvoeren. Wel zijn diverse werkzaamheden uitgevoerd, met name gericht op het beter in stelling brengen van de VV. Onder andere is, in de ondersteuning van het toen geldende bestuurskrachtproces, de methode Duisenberg uitgevoerd teneinde de VV beter inzicht te geven in de P&C stukken.

Van de meeste onderzoeken van de RKC in de periode 2015-2020 zijn conform advies van het college door de VV aanbevelingen overgenomen. Van één van de negen onderzoeken (inhuur derden) is geen enkele aanbeveling overgenomen. Van de in totaal 49 aanbevelingen is ruim de helft integraal overgenomen, een derde gedeeltelijk overgenomen ofwel gaf het college aan hier al mee bezig te zijn en is 15% van de aanbevelingen niet overgenomen.

Kijkend naar de wijze waarop met de opvolging van de aanbevelingen is omgegaan, concludeert de RKC dat slechts voor een beperkte set aanbevelingen aantoonbaar kan worden bepaald welke maatregelen er getroffen zijn. De aandacht voor de opvolging aanbevelingen kan en moet beter.

Uit het onderzoek kan worden geconcludeerd dat ondanks het beperkte inzicht (zie vorige conclusie) ruim de helft van de door de VV overgenomen aanbevelingen is gerealiseerd en 6 aanbevelingen (15%) niet zijn gerealiseerd. Van 14 aanbevelingen (plusminus een derde van de door de VV overgenomen aanbevelingen) constateert de rekenkamer dat niet aan te tonen is dat deze zijn opgevolgd, maar dat door het college wel zaken gerealiseerd zijn in lijn met de (strekking van de) aanbeveling. Overall is de RKC overwegend tevreden over de mate van opvolging van de aanbevelingen door WSHD.

De RKC concludeert dat het waterschap zelf weinig tot geen inzicht heeft in de mate waarin de overgenomen aanbevelingen zijn opgevolgd. Dit komt met name doordat het binnen de organisatie (VV, College en ambtelijke organisatie) ontbreekt aan een systeem om de opvolging van de aanbevelingen te kunnen monitoren. Van slechts een beperkt aantal aanbevelingen kon worden aangetoond of deze ook daadwerkelijk waren geïmplementeerd en het beoogde effect hebben gehad. Dat het inzicht in de mate en wijze van opvolging ontbreekt, heeft ook te maken met aanzienlijke wisselingen van functies en medewerkers, zowel ambtelijk als bestuurlijk. Met name voor aanbevelingen van eerdere onderzoeken (2015-2017) blijkt het lastig na te gaan wat er mee gebeurd is. De RKC heeft op basis van dit onderzoek getracht deze informatie wel zoveel mogelijk boven water te krijgen.

Ook de RKC zelf heeft niet consistent opvolgingsonderzoek gedaan, waardoor ook de RKC het aan inzicht ontbreekt wat er met hun aanbevelingen is gedaan.

### 2.2 Aanbevelingen

De RKC dient aan de hand van vervolgonderzoek strakker en eerder dan tot op heden het geval was de stand van zaken te monitoren. Met betrekking tot de aanbevelingen zelf is het zaak de aanbeveling zo SMART mogelijk te formuleren.

Met betrekking tot de rol die het College van D&H speelt bij het opvolging geven aan aanbevelingen van de RKC zou een systeem of een aanpak opgezet moeten worden waarbij de organisatie zelf ook monitort wat met aanbevelingen van de RKC, maar ook met andere verbeterpunten wordt gedaan.

Ten aanzien van de rol van de VV kan als les worden getrokken dat de VV er zelf strakker op toeziet dat de door de VV overgenomen aanbevelingen ook daadwerkelijk worden opgevolgd. Wees nieuwsgierig naar de effecten ervan. Een concreet advies is om er een specifiek agendapunt van te maken tijdens een VV-vergadering en de aanbevelingen van zowel RKC als externe accountant te clusteren en de toezeggingen aan de VV hieraan toe te voegen (inzichtelijk te maken en te houden zolang het punt niet afgedaan is). Overweeg in de P&C cyclus en Waterwerken expliciet te rapporteren over de (mate van) uitvoering van de aanbevelingen. En voeg concrete stukken toe waaruit de VV kan vaststellen dat aan de aanbeveling en daarop getroffen maatregel is voldaan.

Beschikbare capaciteit om zaken te kunnen monitoren is een aspect dat frequent is genoemd vanuit de VV fracties. Bij gemeenteraden heeft de griffie veelal de taak om niet alleen de informatievoorziening goed te organiseren, maar ook inhoudelijke analyses te doen ten behoeve van de raad. Vanuit enkele fracties is een griffie-achtige rol ook voorgesteld als te nemen maatregel binnen het waterschap ter ondersteuning van de VV<sup>3</sup>. Een soortgelijke aanbeveling is voorgekomen uit het bestuurlijk onderzoek van Andersson<sup>4</sup>. Naast implementatie van een dergelijke functie is er noodzaak de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van aanbevelingen te beleggen.

Met betrekking tot de informatievoorziening kan worden overwogen een (nog in te richten) apart onderdeel binnen iBabs in te richten dat als centraal punt kan fungeren ten behoeve van de monitoring van de uitvoering van aanbevelingen.

Het is goed jaarlijks te rapporteren wat met de aanbevelingen is gedaan. Het is hierbij zaak dat uitgevoerde aanbevelingen van de lijst verdwijnen wanneer deze zijn opgevolgd.

---

<sup>3</sup> In het najaar 2022 wordt, samen met enkele andere waterschappen, deelgenomen aan een landelijk NVRN-onderzoek naar dit thema.

<sup>4</sup> Andersson, H., 'Waterschap Hollandse Delta - Uitsluiting leidt tot verziekte bestuurscultuur', 15 maart 2021.

### 3 Fase 1 bevindingen

De periode 2018-2020 kenmerkt zich door betrekkelijk veel onrust binnen de organisatie. Het opstappen van de directie en de Dijkgraaf in 2019, gevolgd door een bestuurlijke crisis maakte het voor de RKC erg lastig om in die periode gedegen onderzoek uit te voeren.

Nadat het onderzoek Waterkeringen medio 2018 was afgerond, wilde de RKC vanaf die periode in 2018 een aanvang maken met onderzoek naar de opvolging van de aanbevelingen van de rapportage “Waterzuivering, deskundig en kostenbewust, 2015”. Er is contact opgenomen met de toenmalig Secretaris Directeur die aangaf dat de betreffende afdeling druk was (en onder druk stond) met enkele externe onderzoeken die werden uitgevoerd. Hij was van mening dat het beter was om te wachten tot die onderzoeken afgerond waren. Er is vanaf dat moment herhaalde malen gevraagd naar de betreffende rapporten maar die kwamen niet beschikbaar, althans werden niet ter beschikking van de RKC gesteld.

De betreffende rapporten van Arcadis (juni 2018), IV-Infra (sept 2018) en BMC (nov 2018) hebben, nadat deze uiteindelijk door de RKC werden ontvangen, duidelijk gemaakt dat er technisch en organisatorisch veel mis was. De situatie die in de rapporten beschreven werd, leidde uiteindelijk tot de opzet van het memo Huis op Orde<sup>5</sup>. Vervolgens kwam er hierdoor bestuurlijk veel in beweging, hetgeen leidde tot vervanging van een extern directielid, Dijkgraaf en Secretaris-Directeur. Voor beide laatste functies werden interim oplossingen gekozen.

Voor de RKC was het duidelijk dat, gelet op de onrust op veel onderdelen van de organisatie, het geen enkele zin had nu een uitgebreid onderzoek naar de opvolging van aanbevelingen van het Waterzuiveringen-rapport te starten bij een afdeling Zuiveren die erg in beweging was.

Gedurende najaar 2018 t/m het eerste halfjaar 2019 is er door de RKC pas op de plaats gemaakt. Evenmin vond de RKC het zinvol, gelet op de onrust binnen de organisatie, om een ander onderzoek te starten. In die periode heeft de RKC zich op andere manieren ten dienste gesteld aan de organisatie, met name door bij het toen geldende proces “versterking bestuurskracht” te ondersteunen. In dit verband is geadviseerd bij het opzetten en uitvoeren van de Duisenberg methodiek (medio 2018). Samen met een aantal betrokken VV leden is gezocht naar manieren om de P&C documenten voor de VV beter toegankelijk te krijgen.

Medio 2019 heeft de VV gevraagd of de RKC haar oordeel over de aanpak van Huis op Orde wilde geven met daarbij specifiek aandacht voor de HRM-aspecten. In de periode medio 2019 t/m januari 2020 is het onderzoek uitgevoerd, waarbij een belangrijk onderdeel is gevormd door de vele interviews met betrokken medewerkers. Door alle omstandigheden is de rapportage van de RKC eerst in februari 2020 aangeboden. Bespreking van deze rapportage is op 21 april 2020 in de commissie MBH en op 6 mei 2020 in de VV geweest. Mede op basis van de daarbij gegeven (niet mis te verstane) conclusies en aanbevelingen is tot een hernieuwd verzoek van de VV gedaan om een update van Huis op Orde te geven in het najaar 2020. De bevindingen van deze update Huis op Orde zijn in november 2020 aan de VV aangeboden, nadat er over het beschikbaar krijgen van gevraagde documentatie discussie met de organisatie was geweest.

De situatie rond de uitgevoerde externe onderzoeken bij Zuiveren met daarbij de drie externe rapporten en het op grond hiervan opgestelde Huis op Orde-memo hebben het voor de RKC niet goed doenlijk gemaakt om reguliere beleidsonderzoeken naar doelmatigheid en doeltreffendheid uit te voeren.

---

<sup>5</sup> Waterschap Hollandse Delta, ‘Memo Huis op Orde’, 5 juni 2019.

Na de uitgebreide Huis op Orde-discussie is eerst eind 2020 het onderzoek naar het beleidsveld “Wegen” gestart. Dit onderzoek is niet meegenomen in de scope van dit onderzoek, vanwege de te korte tijd tussen bespreken uitkomsten en start van dit opvolgingsonderzoek.

## 4 Fase 2 bevindingen

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de mate van opvolging van de aanbevelingen die de RKC op basis van tussen 2015 en 2020 uitgevoerde onderzoeken heeft gedaan.

### 4.2 De aanbevelingen van de RKC tussen 2015 en 2020

*Deelvraag 1: Welke aanbevelingen heeft de RKC in de uitgebrachte rapporten gedaan?*

In bijlage 2 is een schema opgenomen waarin de aanbevelingen staan beschreven.

Door de RKC zijn in 9 onderzoeken in de periode 2015-2020 in totaal 49 aanbevelingen gedaan. Dit is gemiddeld circa vijfeneenhalf aanbevelingen per onderzoek.

Van deze 49 aanbevelingen zijn de meeste gericht aan het college van D&H. Plusminus 10% van de aanbevelingen is specifiek gericht aan de VV en hebben dus betrekking op het handelen van de VV.

Met name de laatste jaren worden ook meer aanbevelingen gedaan aan het college die betrekking hebben op de informatievoorziening aan de VV als ook op de wijze waarop VV en college hier gezamenlijk mee om moeten gaan in de besluitvorming.

### 4.3 Besluiten van de VV

*Deelvraag 2: Welke besluiten heeft de VV genomen bij deze aanbevelingen?*

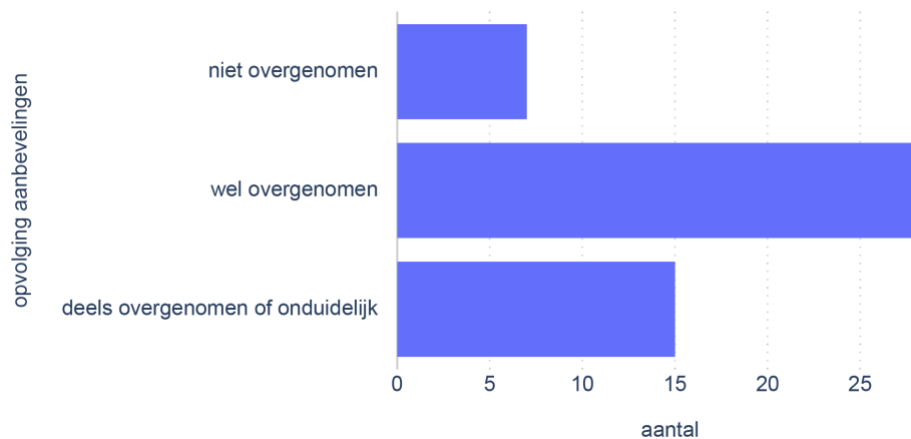
Uit het onderzoek blijkt dat in alle gevallen de VV het bestuurlijke advies van het college overneemt (zie hierover meer in paragraaf 4.6). Op advies van het college van D&H heeft de VV derhalve besloten om ruim de helft van alle aanbevelingen over te nemen.

Figuur 1 geeft de hoeveelheid aanbevelingen per wijze van opvolging weer. Van de helft van de aanbevelingen (26 stuks) heeft de VV conform het collegeadvies besloten de aanbeveling over te nemen.

Van een derde van de aanbevelingen (15 stuks) is niet geheel duidelijk welk besluit precies is genomen over het wel of niet opvolgen van de aanbeveling. Het betreft in veel gevallen aanbevelingen waarvan het college zegt dat deze inmiddels in gang zijn gezet of al onderdeel zijn van lopend beleid of maatregelen. Het besluit van de VV is in voorkomende gevallen om in te stemmen met het advies van het college, waarmee ook het VV besluit niet heel helder maakt wat precies met de aanbeveling wordt beoogd. De VV ontnemt daarmee zichzelf de kans op monitoring van de uitvoering van een aanbeveling.

Van 15 % van de aanbevelingen (7 stuks) heeft de VV, conform het advies van het college, besloten de aanbeveling niet over te nemen.





**Figuur 1. Wijze van opvolging aanbevelingen, in aantallen, zoals vastgesteld door de VV**

#### 4.4 Toezeggingen door het college van D&H

*Deelvraag 3: Welke toezeggingen zijn door het college van D&H gedaan naar aanleiding van het rapport en het VV besluit over de aanbevelingen?*

Deze onderzoeksvraag is van toepassing op de 29 aanbevelingen die de VV heeft overgenomen en de 16 aanbevelingen waar het besluit niet helemaal duidelijk van is, maar waarvan de aanbeveling de facto wel wordt onderschreven. Deze vraag is niet van toepassing op de zeven aanbevelingen die niet zijn overgenomen.

Toezeggingen door het college zijn verschillend van aard en omvang. Onderstaand worden enkele voorbeelden genoemd.

- In een aantal gevallen verwijst het college naar een toekomstige situatie of handeling (bijv. presentatie geven, met een overzicht of een voorstel komen, te bespreken met de commissie). Uit het onderzoek blijkt dat het college hier veelal niet op terugkomt, en de VV hier ook geen vragen meer over stelt.
 

Bijvoorbeeld bij aanbeveling 49 (onderzoek Huis op Orde, zie schema in bijlage 2) waarin het college toezegt maandelijks te zullen rapporteren over de aanbevelingen van de RKC via de ‘voortgangsrapportage’ (later het dashboard genoemd). In deze voortgangsrapportages komen de aanbevelingen van de RKC echter niet terug.
- Ook verwijst het college naar een toekomstige activiteit (bijv. college zal bezien in hoeverre de VV betrokken moet worden of “het informeren van de VV over de stand van zaken bij kantoorautomatisering zal binnenkort plaatsvinden”. Ook bij dit voorbeeld heeft de RKC niet uit documentatie noch gesprekken kunnen vaststellen of dit gebeurd is.
- Het college gaat naar aanleiding van de aanbeveling “verkennen of onderzoeken” na in hoeverre de aanbeveling opgevolgd moet worden. Dit nadat het college eerder adviseerde de aanbeveling over te nemen, hetgeen ook door de VV was besloten. Ook hier wordt dan gesteld dat hierop nog teruggekomen zal worden in de commissie of VV, iets dat ook niet in alle gevallen is gedaan.

#### 4.5 Uitvoering en resultaten van besluiten en toezeggingen

*Deelvraag 4: In hoeverre, op welke wijze en met welk resultaat zijn de besluiten en toezeggingen uitgevoerd?*

De RKC heeft behalve op de aanbevelingen uit het onderzoek Waterzuivering zelf geen opvolgonderzoek noch monitoring gedaan op de naleving van de aanbevelingen.

Zoals in fase 1 reeds opgemerkt heeft de RKC in 2018 een vervolgonderzoek gedaan naar de opvolging van de aanbevelingen uit het onderzoek Waterzuivering (september 2015). Dit is destijds uitgemond in een ingewikkelde discussie met de directie inzake het kunnen uitvoeren van dit opvolgingsonderzoek. Dit heeft geresulteerd in een brief aan de VV, waarin de RKC de volgende conclusie trok:

*“Het incident Sluisjesdijk en het terugtrekken door de BAM en de zaken die sindsdien naar voren zijn gekomen, bij voorbeeld in het rapport van Arcadis, leiden tot de conclusie dat aan de opvolging van de aanbevelingen uit het RKC-rapport van 2015 zoals toegezegd door het College (en de monitoring daarvan door de VV) nauwelijks invulling is gegeven.*

*De incidenten hebben er nu wel toe geleid dat op alle fronten (organisatie, beleid, cultuur, veiligheid, sturing, risico's) inhaalacties door het bestuur concreet zijn ingezet. Aandachtspunt hierbij is dat de medewerkers van WSHD overbelast dreigen te geraken.*

*Dit alles leidt bij de leden van de RKC tot de conclusie dat het, mede gelet op het ondersteunen van de controlerende rol van de VV op de aanpak van de problemen bij de waterzuiveringen, de voorkeur verdient om het onderzoek van de RKC nu op te schorten en over een half jaar te bekijken of alle ingezette acties daadwerkelijk tot verbeteringen hebben geleid. In het onderzoeksprogramma 2019 zal onderzoek naar het resultaat van alles wat nu in gang is gezet, worden opgenomen.”*

Behalve dit opvolgingsonderzoek is door de RKC op geen van de andere tussen 2015 en 2020 gepubliceerde onderzoeken nagegaan of en in welke mate de aanbevelingen waartoe de VV besloot zijn geïmplementeerd. Hierbij wordt enerzijds gereflecteerd op het proces, anderzijds op de inhoud

Op basis van documentenanalyse en interviews blijkt dat bij een deel van de aanbevelingen de opvolging nu zeer lastig tot niet meer traceerbaar is. Dit komt deels doordat er vanuit WSHD geen proces, systeem of instrument aanwezig is om te kunnen monitoren/toetsen of en zo ja in welke mate aanbevelingen en andere adviezen en actiepunten opgevolgd zijn of effect hebben gehad. Daarnaast bleek het lastig om ten aanzien van onderzoeken en aanbevelingen die wat verder in het verleden liggen, de juiste medewerkers en ambtelijk en bestuurlijk verantwoordelijkheden te spreken die hierover nog informatie met de RKC konden delen.

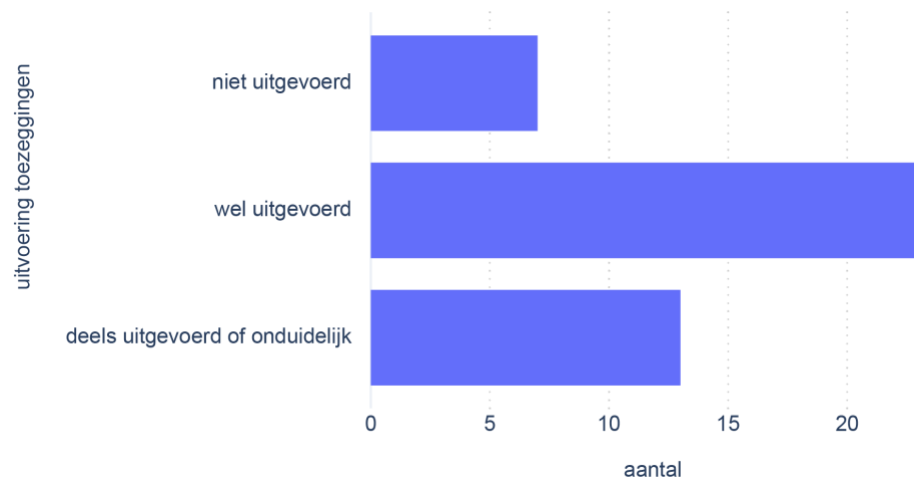
Inhoudelijk bleek het niet eenvoudig een duidelijk beeld te krijgen van de mate van opvolging. Op basis van de beschikbare documentatie en de gevoerde gesprekken blijkt dat ruim de helft (51%) van de door de VV overgenomen aanbevelingen is uitgevoerd (zie Figuur 2).

Van een derde (33%) van de aanbevelingen die door de VV zijn overgenomen kan niet eenvoudig worden vastgesteld wat er precies met de aanbeveling is gedaan. Bij deze categorie

constateert de RKC dat een deel van de aanbeveling wel en een ander deel niet is overgenomen. Ook vallen binnen deze categorie aanbevelingen waarvan niet precies duidelijk is wat ermee gebeurd is, maar waarvan de uiteindelijke in gang gezette ontwikkeling of maatregel wel in lijn is met de bedoeling van de aanbeveling. Deze categorie vertoont sterke samenhang met de aanbevelingen waarvan bij besluitvorming door het college werd aangegeven dat deze in lijn lagen met reeds ingezette maatregelen of ontwikkelingen. Ook vertoont deze categorie aanbevelingen samenhang met de aanbevelingen waarvan bij besluitvorming door de VV niet geheel duidelijk was wat er precies was afgesproken.

Van 15% van de aanbevelingen is vastgesteld dat deze niet door het college zijn opgevolgd.

In absolute aantallen betekent dit dat van de 49 aanbevelingen er uiteindelijk 42 door de VV zijn overgenomen. Van deze 42 aanbevelingen zijn er 23 opgevolgd, zes niet opgevolgd en van 13 aanbevelingen deels opgevolgd of zijn ontwikkelingen gerealiseerd in lijn met de aanbeveling.



**Figuur 2. Uitvoering (door het college) van de toezeggingen op de door de VV overgenomen aanbevelingen**

In bijlage 2 is een totaaloverzicht opgenomen van alle aanbevelingen, welke door de VV zijn overgenomen en welke naar het oordeel van de RKC ook zijn geïmplementeerd. Uit dit overzicht is onderstaande Tabel 1 gedestilleerd, waarin bovenstaande bevindingen voor ieder van de onderzochte onderzoeken worden weergegeven.

Tabel 1. Overname (tweede kolom) en uitvoering (vierde kolom) aanbevelingen. Het aantal cirkels representeert het aantal aanbevelingen per onderzoek. Legenda:

- geheel overgenomen/uitgevoerd
- gedeeltelijk overgenomen/uitgevoerd
- niet overgenomen/uitgevoerd
- niet van toepassing

Onderzoek	# aanbevelingen overgenomen door VV	Belangrijkste boodschap RKC	Oordeel RKC
Samenwerking afvalwaterketen	<span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: orange;">●</span> <span style="color: orange;">●</span> <span style="color: orange;">●</span>	Versterk samenwerking in de regio, herijk en intensiveer ambitie	<span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: orange;">●</span> <span style="color: orange;">●</span>
Inhuur derden	<span style="color: red;">●</span> <span style="color: red;">●</span> <span style="color: red;">●</span>	Verbeter inzicht en realistisch begroten	○ ○ ○ ○
Waterzuivering	<span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: orange;">●</span> <span style="color: orange;">●</span> <span style="color: orange;">●</span>	Ontwikkel lange termijnvisie, verbeter assetmanagement en ALM	<span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: red;">●</span>
Inkoop & aanbestedingen	<span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: orange;">●</span>	Actualiseer beleid, geef inzicht aan VV	<span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: orange;">●</span> <span style="color: orange;">●</span> <span style="color: red;">●</span>
KRW maatregelen	<span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: orange;">●</span> <span style="color: orange;">●</span> <span style="color: orange;">●</span> <span style="color: orange;">●</span> <span style="color: red;">●</span>	Onderscheid hoofd/bijzaken, Informeer VV over algeheel beeld, onderdeel P&C	<span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: orange;">●</span> <span style="color: orange;">●</span> <span style="color: orange;">●</span> <span style="color: red;">●</span> ○
Vernieuwing TA watersysteem	<span style="color: green;">●</span> <span style="color: orange;">●</span> <span style="color: orange;">●</span> <span style="color: red;">●</span> <span style="color: red;">●</span>	Herijk verantwoordelijkheden, vergroot alertheid VV, betere informatievoorziening, WCK	<span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: orange;">●</span> ○ ○
Waterkeringen	<span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: red;">●</span>	Meer regie door assetmanagement, proactief, informatievoorziening VV	<span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: orange;">●</span> <span style="color: orange;">●</span> ○
Huis op Orde	<span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: orange;">●</span> <span style="color: orange;">●</span>	Prioriteer belangrijke thema's, versterk P&O, bevoegdheden, jaarcijfers	<span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: orange;">●</span> <span style="color: orange;">●</span> <span style="color: red;">●</span> <span style="color: red;">●</span> <span style="color: red;">●</span>
Update Huis op Orde	<span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span>	(aan VV) ontwikkel stuurinformatie	<span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: orange;">●</span>

#### 4.6 Patroon in het al dan niet overnemen van aanbevelingen

*Deelvraag 5: Is er een patroon in het al dan niet overnemen van aanbevelingen te herkennen?*

De RKC ziet een patroon dat de VV in nagenoeg alle gevallen instemt met het advies van het college. De VV heeft de mogelijkheid om af te wijken van het advies van het college, maar heeft van deze mogelijkheid tussen 2015 en heden met uitzondering van het onderzoek naar vernieuwing technische automatisering (motie Klok) geen gebruik gemaakt.

Bij het onderzoek naar vernieuwing technische automatisering is met het aannemen van de motie Klok bepaald dat het college, waarvan de VV van mening was dat zij te laconiek hadden gereageerd op de aanbevelingen, alle aanbevelingen van de RKC onverkort moet implementeren. Bij dit onderzoek had het college oorspronkelijk een van de vijf aanbevelingen overgenomen, van twee aanbevelingen besloten deze niet over te nemen en bij twee aanbevelingen naar onze interpretatie in dit onderzoek niet duidelijk maakte of de aanbeveling nu wel of niet overgenomen werd. Een van deze twee aanbevelingen was de VV beter mee te nemen in de ontwikkelingen, inclusief middelen en beveiliging, van de Waterschapsbrede Controle Kamer (WCK). In dit geval gaf het college in repliek aan “te zullen bezien in hoeverre de VV hierbij betrokken moet zijn”. Met het aannemen van de motie Klok heeft de VV aangegeven dat dit “zullen bezien” niet aan de orde was, maar dat de VV hoe dan ook over dit onderwerp beter betrokken wilde worden.

Een ander patroon is dat bij een derde van alle aanbevelingen uit de reactie van het college niet exact is af te leiden of de aanbeveling wel of niet wordt omarmd. Het besluit van de VV sluit hierop aan en is derhalve ook niet helder. In veel van de voorkomende gevallen geeft het college aan al bezig te zijn met waar de aanbeveling betrekking op heeft.

Een ander patroon, gericht op het communicatieproces, is dat er geen expliciete communicatie plaatsvindt tussen VV, college en RKC over de interpretatie van aanbevelingen. Overeenstemming over de interpretatie van een aanbeveling is een belangrijke stap in de opvolging en uitvoering ervan.

#### 4.7 Zicht op (of inzicht in) van VV in de mate van opvolging

*Deelvraag 6: Heeft de VV zicht op (of inzicht in) de mate waarin door hen besloten aanbevelingen zijn opgevolgd?*

Onderstaande bevinden zijn gebaseerd op resultaten van een enquête die is verspreid onder de fractievoorzitters. De resultaten hiervan zijn grafisch weergegeven in bijlage 1.

Een groot deel van de VV fracties is op de hoogte van alle of veel van de aanbevelingen die de RKC gedurende de afgelopen jaren heeft gedaan. Eén fractie kent slechts een of enkele aanbevelingen en geen enkele fractie is niet op de hoogte van de aanbevelingen van de RKC (zie vraag 1 in bijlage 1).

Zoals blijkt uit de grafiek bij vraag 2 (bijlage 1) heeft de VV over het algemeen weinig tot geen inzicht in de mate waarin aangenomen aanbevelingen door het college zijn opgevolgd. Aangegeven wordt dat er in voorkomende gevallen wel ad hoc op wordt teruggekomen, afhankelijk van het onderzoek, maar niet structureel. Enig systeem hiervoor ontbreekt. In het bijzonder kleine fracties geven aan te weinig capaciteit te hebben om zelf inzicht te vergaren in de mate van opvolging door het college. De RKC onderkent dit, gelet op de ervaring die tijdens

dit onderzoek is opgedaan hoeveel tijd en inspanning het kost om de opvolging van de aanbeveling(en) goed te kunnen monitoren.

Een tweetal fracties geeft aan wel in voldoende mate inzicht te hebben in de mate waarin door de VV besloten aanbevelingen zijn opgevolgd. De P&C stukken en separate D&H brieven vormen hierbij volgens deze fracties de basis.

De VV is voor het verkrijgen van inzicht in de opvolging van aanbevelingen in hoge mate afhankelijk van de informatie die het College hierover aan de VV beschikbaar stelt (zie antwoord op vraag 3 in bijlage 1). Op basis van de analyse van documenten constateert de RKC dat de informatie die het college hierover beschikbaar stelt wisselt en afhankelijk is van het betreffende onderzoek. Bij een aantal onderzoeken wordt adequaat gereflecteerd op een, enkele of alle aanbevelingen en de wijze waarop het college hieraan invulling heeft gegeven. Bij andere onderzoek daarentegen verstrekt het college hierover geen informatie. Dit beeld komt overeen met het antwoord vanuit de VV op de vraag of de VV door het college actief geïnformeerd wordt over de wijze waarop de door de VV besloten aanbevelingen door het college van D&H zijn opgevolgd. Iets minder dan de helft van de VV fracties geeft aan actief door het college te worden geïnformeerd.

Er is geen systematiek voorhanden om de opvolging van aanbevelingen te kunnen volgen of monitoren (antwoord op vraag 4 in bijlage 1). De VV geeft ook aan hiervoor geen capaciteit te hebben (zoals bijvoorbeeld bij gemeenten deze taak veelal is belegd bij de griffie). De VV erkent dit als een hiaat in het systeem van informatievoorziening. Met name kleine fracties geven aan geen capaciteit te hebben om hier aandacht aan te besteden, terwijl ze wel onderkennen dat dit belangrijk is voor het goed kunnen uitoefenen van hun controlerende taak.

#### **4.8 Mate van tevredenheid VV over de opvolging van RKC-aanbevelingen**

*Deelvraag 7: Is de VV tevreden over de mate van opvolging van de RKC-aanbevelingen door het college van D&H?*

Onderstaande bevinden zijn gebaseerd op resultaten van een enquête die is verspreid onder de fractievoorzitters. De resultaten hiervan zijn grafisch weergegeven in bijlage 1.

Op deze vraag kan geen eensluidend antwoord worden gegeven. De meeste fracties geven aan dat het sterk afhangt van het onderzoek of men tevreden of ontevreden is over de mate van opvolging (zie antwoord op vraag 6 in bijlage 1). Hier zit naar de mening van de RKC een verband met hetgeen in paragraaf 3.7 is toegelicht dat het college bij het ene onderzoek beter dan bij het andere inzage verschaft over de wijze waarop en de mate waarin teruggekomen wordt op gedane aanbevelingen.

Een enkele fractie is over het algemeen tevreden en een aantal fracties is ontevreden over de mate van opvolging door het college.

Een aantal fracties geeft aan dat hier ook een taak voor de VV zelf ligt om het college te bevragen op de gedane toezegging naar aanleiding van de aanbevelingen. Andere fracties zijn van mening dat deze verantwoordelijkheid puur bij het college ligt.

Vanuit de VV wordt aangegeven dat het zou helpen als de VV periodiek een overzicht zou kunnen ontvangen met de aanbevelingen en de verbetermaatregelen die daarop zijn voorgesteld door het college. Het college zou op dit overzicht jaarlijks kunnen aangeven wat de stand van zaken is. De VV kan dan volgen welke progressie wordt geboekt.

Als aanvulling op deelvraag 7 hebben we de VV ook gevraagd op welke wijze is geborgd dat de VV erop toeziet dat de aanbevelingen aan het adres van de VV worden nageleefd. Hierop wordt benadrukt dat dit in het algemeen niet is geborgd. Een positieve uitzondering hierop is de commissie die vanuit de VV in het leven is geroepen om opvolging te geven aan de aanbevelingen van de RKC met betrekking tot stuurinformatie. Over het succes hiervan zijn de fractie onderling overigens verdeeld. Diverse fracties geven aan hiervoor geen capaciteit te hebben en daar waar aanbevelingen wel worden gevolgd dit het resultaat is van individuele acties van VV leden.

#### 4.9 Lessons learned

*Deelvraag 8: Wat kan geleerd worden van de wijze waarop aanbevelingen worden overgenomen?*

Ten aanzien van het proces onderkent de RKC dat zij zelf aan de hand van vervolgonderzoek strakker en eerder dan tot op heden het geval was de stand van zaken gemonitord kan worden. Ten aanzien van de inhoud is het huidige onderscheid tussen aanbevelingen aan het adres van het college enerzijds en aan het adres van de VV anderzijds waardevol. In het algemeen is het zaak de aanbeveling zo SMART mogelijk te formuleren.

Met betrekking tot de rol die het College van D&H speelt bij het opvolging geven aan aanbevelingen van de RKC zou een systeem of een aanpak opgezet moeten worden waarbij de organisatie zelf ook monitort wat met aanbevelingen van de RKC, maar ook met andere verbeterpunten wordt gedaan.

Ten aanzien van de rol van de VV kan als les worden getrokken dat de VV er zelf strakker op toeziet dat de door de VV overgenomen aanbevelingen ook daadwerkelijk worden opgevolgd en wees nieuwsgierig naar de effecten ervan. Een concreet advies is om er een specifiek agendapunt van te maken tijdens een VV vergadering en de aanbevelingen van zowel RKC als externe accountant te clusteren en de toezeggingen aan de VV hieraan toe te voegen (inzichtelijk te maken en te houden zolang het punt niet afgedaan is). Overweeg in de P&C cyclus en Waterwerken expliciet te rapporteren over de (mate van) uitvoering van de aanbevelingen. En voeg concrete stukken toe waaruit de VV kan vaststellen dat aan de aanbeveling en daarop getroffen maatregel is voldaan.

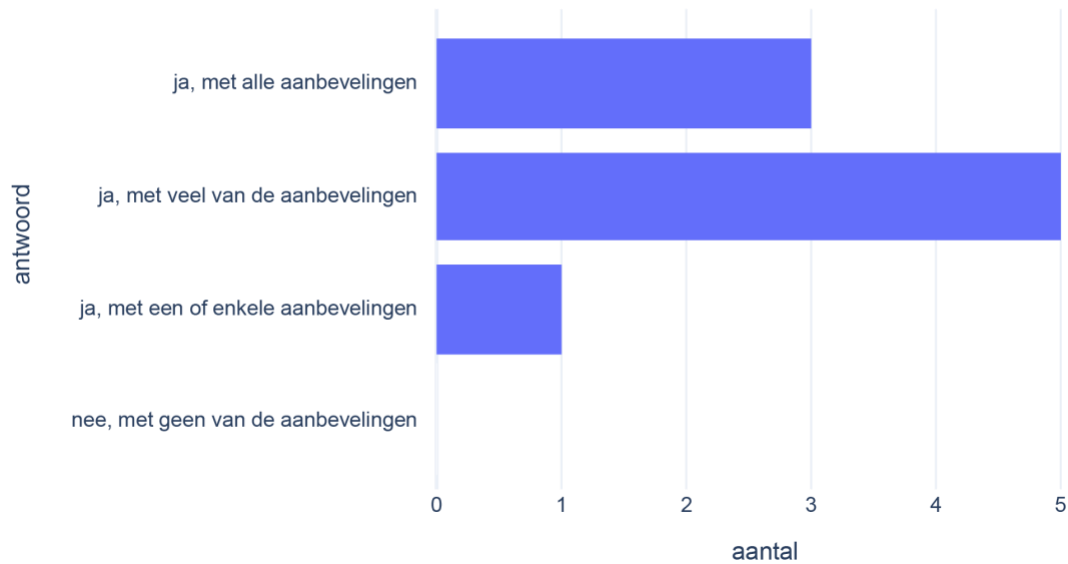
Capaciteit is een aspect wat frequent is genoemd vanuit de VV fracties. Bij gemeenteraden heeft de griffie veelal de taak om niet alleen de informatievoorziening goed te organiseren, maar tevens inhoudelijke analyses te doen ten behoeve van de raad. Vanuit enkele fracties is een griffie-achtige rol ook voorgesteld als te nemen maatregel binnen het waterschap ter ondersteuning van de VV. Dit voorstel ligt in lijn met het rapport Andersson<sup>4</sup>, waarin een 'griffie-achtige rol' ook wordt geadviseerd.

Met betrekking tot de informatievoorziening zou een (nog in te richten) apart onderdeel binnen iBabs als centraal punt kunnen fungeren waarbinnen de monitoring van de uitvoering van aanbevelingen geregistreerd wordt.

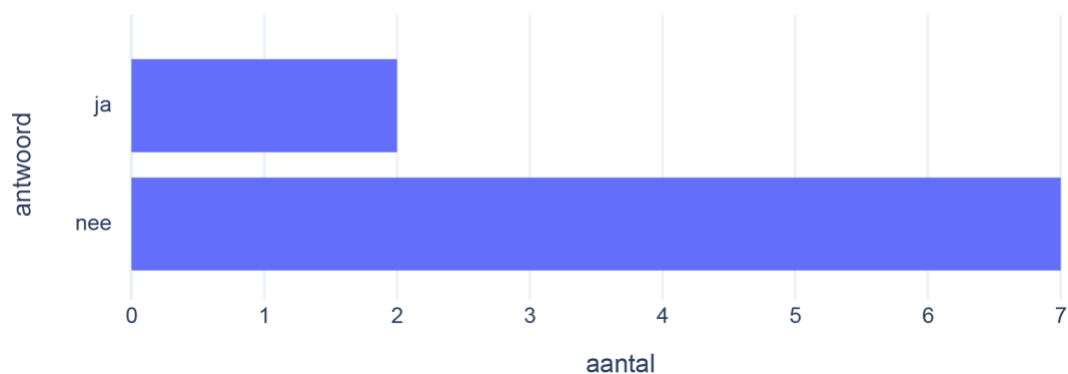
Het is goed als het College van D&H jaarlijks rapporteert wat ze met de aanbevelingen hebben gedaan. Het is hierbij zaak dat uitgevoerde aanbevelingen van de lijst verdwijnen als ze zijn opgevolgd.

## Bijlage 1. Enquêteresultaten

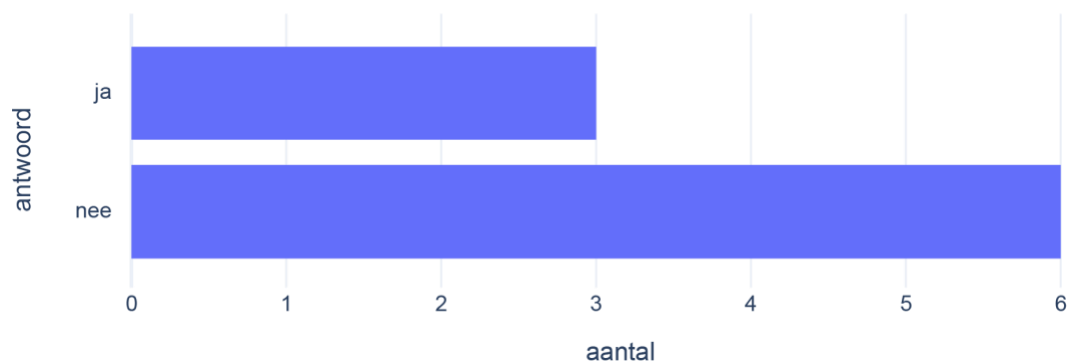
Vraag 1: Is uw fractie bekend met de aanbevelingen die de RKC tussen 2015 en 2020 heeft gedaan (zie bijlage)?



Vraag 2: Heeft uw fractie in het algemeen zicht op (of inzicht in) de mate waarin door hen besloten aanbevelingen zijn opgevolgd?

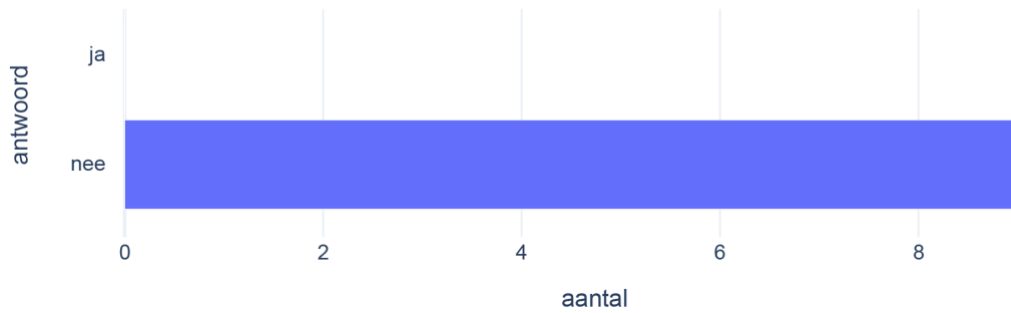


Vraag 3: Wordt u als VV door het college actief geïnformeerd over de wijze waarop de door de VV besloten aanbevelingen door het college van D&H zijn of worden opgevolgd?

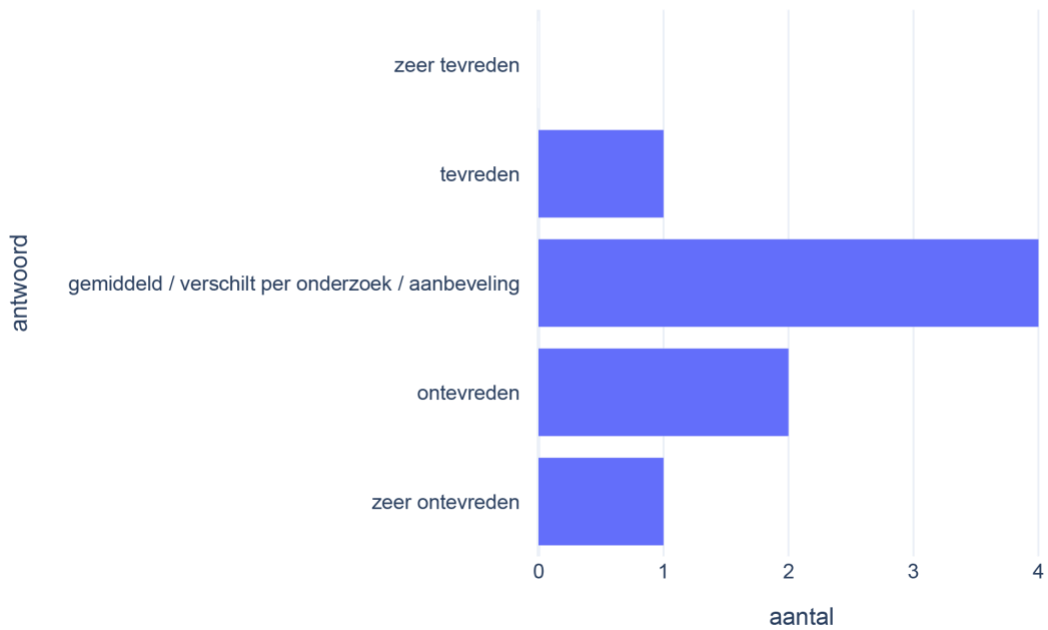




Vraag 4: Is er binnen de VV een afspraak of systeem om de zelf de opvolging van de aanbevelingen te monitoren?



Vraag 6: In welke mate is uw fractie tevreden over de mate van opvolging van de RKC-aanbevelingen door het college van D&H?



## Bijlage 2. Overzicht van aanbevelingen, toezegging college, wel/niet overgenomen en oordeel mate van opvolging door RKC

In de tabellen in deze bijlage wordt diverse malen gerefereerd naar functionarissen binnen het waterschap, bijvoorbeeld VV, College, SD of Dijkgraaf. Bij dergelijke referenties wordt verwezen naar de functionarissen die ten tijde van het betreffende onderzoek actief waren.

<b>Onderzoek opvolging aanbevelingen RKC 2015-2020</b>					
			<b>WEL = GROEN, NIET = ROOD, WEL/NIET OF ONDUIDELIJK = ORANJE</b>		<b>WEL = GROEN, NIET = ROOD, WEL/NIET OF ONDUIDELIJK = ORANJE</b>
				<b>Aanbeveling WEL / NIET / ??? overgenomen</b>	<b>oordeel opvolging aanbeveling</b>
		<b>aanbevelingen RKC</b>	<b>toezegging college</b>		<b>aanvullende opmerkingen RKC</b>
afvalwaterketen	1	prioriteit aan samenwerking aan kwaliteit en kwetsbaarheid zonder sturing op kosten te verslappen	reeds in huidige plannen opgenomen --> In jaarplannen en WBP afspraak om monitoren van doelen en kwaliteit en kwetsbaarheid te kwantificeren		Het bleek bijzonder lastig op informatie te vergaren over wat met deze aanbevelingen al dan niet is gedaan, zowel ambtelijk als bestuurlijk. Ook in stukken nauwelijks te traceren, omdat in de rapportages op landelijk niveau werd gerapporteerd (en niet specifiek voor deze regio / WSHD). In rapportage voorjaar 2017 is ingegaan
	2	los bestuurlijke problemen op andere beleidsterreinen op, zodat ze de samenwerking in de afvalwaterketen niet negatief beïnvloeden	reeds in huidige plannen opgenomen --> integrale aanpak		weinig tot niets van teruggevonden
	3	stop verkokerde benadering gemeenten en zorg voor Integraliteit	reeds in huidige plannen opgenomen --> integrale aanpak		In deze samenwerking is goed geïnvesteerd, hetgeen zelfs heeft geresulteerd in gezamenlijke investeringsbeslissingen (bron: bestuursakkoord water, rapportage 2018). Rapportage op landelijk niveau, beperkt tot niet specifiek voor deze regio / WSHD. In de VTG rapp voorjaar 2017 meld WSHD dat "om de voortgang te bewaken heeft het waterschap in iedere regio de afspraak gemaakt om 2x per jaar een bestuurlijke bijeenkomst te houden. De afgelopen periode is hier goed invulling aan gegeven.
	4	herijk ambitie mbt samenwerking in de afvalwaterketen	ambitie is herijkt in WBP 2016-202		samenwerking is herijkt en geïntensiveerd
	5	kom tot convenant met gemeentelijke regio's	goed plan voor bepaalde regio's, bij andere regio's is het effectiever om de samenwerking te versterken.		Bestuursakkoord Water & Klimaat afgesloten
	6	geef College opdracht aanbevelingen uit te voeren en na 1 jaar te evalueren op welke wijze ze in de praktijk zijn gebracht	Jaarlijks zal aan de VV gerapporteerd worden over de voortgang per regio. Deze zal voor 2016 in september in de VV gepresenteerd worden		Uit rapportages blijkt dat jaarlijks ook inzichtelijk is gemaakt welke voortgang de verschillende regio's hebben geboekt. Hieruit kan worden afgeleid welke voortgang WSHD heeft gemaakt met betrekking tot de beoogde bezuiniging.

Inhuur derden	7	vraag DB om binnen aan te geven termijn "regieorganisatie" in strategisch document uit te werken, minimaal mbt verhouding vast / flexibel, kwaliteitsontwikkeling eigen medewerkers en financiële implicaties van organisatieconcept	Het college heeft het rapport voor kennisgeving aan de VV gestuurd. Het begeleidend schrijven bevat geen voorstel mbt de aanbevelingen, deze heeft het college niet aan de VV voorgelegd, aangezien ze de aanbevelingen niet overnemen om reden dat het college met alles reeds aan de slag is gegaan.		Aanbevelingen zijn niet overgenomen, derhalve kunnen we hier ook geen effecten/consequenties	Wat opvalt als we naar de aan de VV verschaft informatie kijken sinds de RKC de aanbevelingen deed, is dat er stevig fluctuatie zit tussen de verschillende jaren mbt de hoeveelheid externe inhuur.
	8	jaarlijks inzicht in effectiviteit en disciplineren in werken met DAS, alsmede aard en omvang van uitzonderingssituaties waarin tijdelijke medewerkers niet via DAS gerekruteerd werden	Dit paste in de periode waarop de directie (SD) destijds omging met het college van D&H en de VV.		NVT	
	9	tref maatregelen voor realistischer begroten van inhuur derden, bijv. door vroegtijdig de consequenties van investeringsprogramma' beter in te schatten	De SD is namens het college van D&H van mening dat de aanbevelingen niet aan de VV voorgelegd hoeven te worden		NVT	Niet helder hoeveel er elk jaar wordt begroot en uitgegeven aan externe inhuur, niet transparant. Goed zoeken, maar echt helder voor VV wordt het niet, soms bedragen, soms "stijging of daling tov vorig jaar".
waterzuivering	10	weeg kosten, kwaliteit en risico's bewust af bij zowel korte als lange termijn keuzes	we zullen deze aanbeveling extra aandacht geven in de komende voorstellen over ALM's en de nieuwe onderhoudsvisie			In strategische ALM document wordt gesteld dat "Percentage zuiveringskringen waarvoor een ALM is uitgevoerd - Waterketen - (doel=) Voor tenminste 50% van de zuiveringskringen zijn in 2021 ALM studies uitgevoerd om de investeringsagenda van deze assets na 2021 te bepalen". Is gerealiseerd maar met vertraging.
	11	breng versneld onderhoudstoestand en rwzi's in beeld en heroverweeg risico's	aanbeveling gaat voorbij aan het feit dat de onderhoudstoestand vastligt in MAXIMO, daarnaast maakt technische schouw deel uit van iedere ALM			tot 2019 is voortgegaan met bestaande wijze van onderhoud, pas nadien zijn risico's in kaart gebracht. Van een versnelde beeldvorming van behoefte onderhoud en risico's is geen sprake geweest.
	12	stel lange termijnvisie op zuiveren op	Een ALM studie bevat ook toekomstscenario, gesteld wordt dat dit al gebeurt			Later dan gehoopt, maar is wel opgesteld
	13	benut ALM-studie Dokhaven als bouwstenen voor LT-visie	Wordt onderschreven / overgenomen met kanttekeningen			Dit is het geval geweest
	14	bespreek de wijze om VV aan voorkant van besluiten te betrekken	wordt verwezen naar de bespreking van deze aanbeveling in de commissie en VV, om dan te besluiten in welke mate de aanbeveling overgenomen wordt			Ook dit is blijkens gesprekken het geval geweest

Inkoop + aanbested.	15	geef inzicht in hoofdlijnen van Inkoop- en aanbestedingsproces	we onderschrijven deze aanbeveling / vorm te geven in Bestuurskrachtproces			In gewone VV-vergaderingen is hier niet op ingegaan ; op 27/3 ( Informatieve VV ) , 20/4 (Bestuursconferentie ) en 31/10 ( extra Inform.VV ) zou ingegaan moeten zijn op kaderstelling door VV bij Inkoop - en aanbesteding : agenda's / verslagen hiervan vragen 20/4 Best. Kracht conf. gaat over KRW ! / 31/10 Idem
	16	geef inzicht in ontwikkeling regieorganisatie	we onderschrijven deze aanbeveling en gaan de beleidsvrijheid verkennen/inkaderen; toelichting op organisatieontwikkeling aan VV			hier zou een toelichting / uitwerking in de VV voor gegeven moeten worden; dit is niet gedaan. Aanbeveling is achterhaald, doel mbt regieorganisatie is bijgesteld
	17	volg verbeter- en ontwikkelingspad en geef periodiek inzicht aan VV	Inkoop/aanbestedingsparagraaf in begroting/ jaarstukken; college stelt voor om met VV de controlerende rol te bespreken; ontwikkeling van organisatie ligt bij Dir/MT			Onduidelijk waarom enkele wel, maar enkele jaen ook geen info is opgenomen in de P&C stukken (2019/2020 niet). In Burap wordt niet gerapporteerd over Inkopen/aanbestedingen. VV stelt hierover geen vragen.
	18	actualiseer het Inkoop- en aanbestedingsbeleid	college neemt deze aanbeveling over			nagaan of nieuwe beleid is vastgelegd en wat in essentie is gewijzigd tov 2016 beleid --> Inkoopbeleid 2016 is herzien (2018), echter inhoudelijk marginaal gewijzigd ten opzichte van he eerdere vastgestelde beleid
	19	sluit aan bij de actualisering van het beleid door de Unie	college neemt deze aanbeveling over			Idem
KRW- maatregelen	20	breng bij info over KRW onderscheid in hoofd- en bijzaken aan	aanbeveling overgenomen met toezegging in gesprek te gaan met VV in 2e helft 2017 (bestuurskracht)			In WBP op hoofdlijnen, in P&C per maatregel
	21	geef gelegenheid voor detail vragen aan ambtenaren	aanbeveling overgenomen; procedure reeds in gang gezet (schriftelijke vragen stellen voorafgaand aan commissies)			commissie structuur is losgelaten, welke mogelijkheden heeft de VV nu hiervoor? Aangegeven wordt dat er nu en dan vragen worden gesteld, deze worden gesteld aan de heemraad en ambtelijk afgehandeld.
	22	hanteer eenduidige vormen van rapportage en definities. Daarnaast aandacht voor eenduidige vormen van rapportage (Less is more )	aanbeveling overgenomen; college zal zich inspannen			In de teksten in P&C op hoofdlijnen KRW kan worden geconstateerd dat dit het geval is geweest.
	23	KRW voortaan als apart deel in P&C-cyclus	aparte paragraaf KRW in begroting en jaarrekening; Waterwerken speelt tevens al een rol hierbij			In begroting en jaarstukken wordt naast details per maatregelen ook op hoofdlijnen inzicht verschaft van activiteiten en realisaties, als onderdeel van het programma water
	24	verduidelijk binnen jaarschrijven hoeveel middelen aan projecten worden besteed	deze aanbeveling wordt niet overgenomen; college gaat graag in gesprek met VV om kaderstellende rol te bespreken		NVT	
	25	ga als VV in overleg over versterking van kwaliteit van stukken en notities	het college komt niet specifiek terug op de aanbevelingen voor de VV; alleen mbt de motie van Van Maurik wordt gezegd dat hiervan in juni '17 de stand van zaken is gemeld, maar dat VV-verslag van 29 juni zegt niets daarover			
	26	wees als VV kritischer op beantwoording van gestelde vragen				
	27	toets bij beantwoording Motie van Maurik de opvolging van RKC-aanbevelingen			??	
	28	zet de acties voor versterking bestuurskracht door aan de hand van concrete cases			??	

vernieuwing TA	29	herijk verantwoordelijk. In College ( Incl ICT ) en draag zorg voor periodiek overleg met ambt.	college is van mening dat dit al goed geregeld is en neemt geen extra maatregelen		NVT	dit is beter geborgd
	30	herijk de wijze en moment waarop de VV in keuzes betrokken wordt	college stelt : de BOB-vergaderstructuur is de oplossing; in de speciale Bestuurskrachtvergadering van 31-10 aandacht hiervoor			dit is beter geborgd
	31	vergroot alertheid VV bij meerjarige projecten	college stelt dat er in de P&C-cyclus voldoende info is over vertraging/uitstel van projecten.		NVT	dit is beter geborgd
	32	licht traject WCK, Incl middelen en beveiliging, toe aan VV	college zal bezien in hoeverre de VV betrokken moet worden; in verleden is VV al uitgebreid meegenomen			dit is een lastig thema, is nu onderdeel van programma. Verdient aanbeveling dit beter met VV te bespreken, inclusief de weerstand die binnen de organisatie nog wordt ondervonden bij het doorvoeren van deze beoogde centrale aansturing / automatisering. Nog flinke stappen te maken.
	33	informeer VV over informatiebeveiliging van kantoorautomatisering	het informeren van de VV over de stand van zaken bij kantoorautomatisering zal binnenkort plaatsvinden			2019, visie aan VV over info beveiliging en kantoorautomatisering
waterkeringen	34	draag zorg voor strakke regie door Assetmanagement	het verder uitbouwen van het assetmanagement is geborgd in een aparte afdeling Regie en Assetmanagement (RA). Ook is in het ambitietraject van het bestuur assetmanagement als één van de aanjagers van de bestuurlijke ambities geformuleerd. Daarbij zal het college samen met de organisatie de specifieke rollen en verantwoordelijkheden binnen het assetmanagement praktisch uitwerken. College geeft aan de het enige tijd zal kosten	De VV besluit op 27 september 2018 in te stemmen met de uitvoering van de aanbevelingen van de RKC		serieuze aandacht hebben besteed aan het ontwikkelen en implementeren van assetmanagement. Er is niet alleen een Samp gemaakt, maar ook de vertaling naar de kerntaken (daar stukt het nog weleens bij andere organisaties). In de paar onderzoeken waarin de rkc daarover een aanbeveling doet, is dat goed opgevolgd. Echter, als je de volwassenheidscan leest, die je dat Wshd nagenoeg overal op niveau 1 scoort (= "We weten dat we hier iets mee moeten doen").
	35	meer pro-actieve benadering bij samenwerking in gebiedsontwikkeling en deel visie op meerlaagveiligheid met de VV	programmeren en uitvoeren van dijkversterkings- projecten wordt in de bestaande werkwijze al gezocht naar meekoppelkansen. Wij zien deze aanbeveling als een stimulans voor de bestuurlijke ambitie om meer de verbinding met de omgeving te zoeken			op goeie weg, maar niet snel voortgang gerealiseerd. Heeft allemaal lang geduurd, vanwege complexiteit en ontbreken van tijd lastig om samenwerking proactief vorm te geven.
	36	vergroot inzicht in primaire en regionale waterkeringen en vergroot samenwerking met gemeenten	zie punt 35. reactie geldt voor twee aanbevelingen geschreven			gebiedsgerichte aanpak doorgevoerd, niet echt helder te krijgen
	37	betrek uitkomsten van toetsingsproces bij planning/uitvoering BO	zie punt 36. reactie geldt voor twee aanbevelingen geschreven			uit gesprekken komt naar voren dat deze aanbeveling "in de geest van" is gerealiseerd.
	38	trek de lijn door om alle P&C producten voor VV te verbeteren	In de Programmabegroting 2019 zetten wij daarin de eerste stappen. De ervaringen uit het maken van de programmabegroting 2019 zullen gebruikt worden om de andere P&C producten door te ontwikkelen.			blijkens P&C stukken en aanvullende gesprekken is dit goeddeels gerealiseerd
	39	stel planning voor veranderingsproces op en deel deze met VV	college vindt het niet noodzakelijk om voor de aanbevelen veranderingen een aparte planning uit te werken		NVT	

Huls op Orde	40a	zet veranderingen voor geprioriteerde onderwerpen in gang adhv geprioritiseerde onderwerpen onder sturing en regie van een eindverantwoordelijke	deze aanbeveling ligt in lijn met het Ingezette proces			geen keuzes waarnemen die obv ons rapport zijn gemaakt. (uit vele dingen)
	40b	beleg bevoegdheden en organiseer een deskundig team	deze aanbeveling ligt in lijn met het Ingezette proces	is onderdeel AANBEV 1		
	41	maak in P&C-producten activiteiten en cijfers HoO zichtbaar	via de voortgangsrapportage wordt de VV reeds geïnformeerd. Waar nodig wordt de voortgangsrapportage aangepast. Ook reguliere P&C producten worden aangepast.			niet gedaan, alleen van 2019 (beperkt # mln), voor grootste deel van 180 mln niet gebeurd
	42	stel organisatiebreed veiligheidsoverzicht op	de aanbeveling wordt incorrect geïnterpreteerd door het college. In een later gesprek (op 10 maart 2020) is de aanbeveling uitgelegd door de RKC aan dijkgraaf en SD. De gevraagde informatie wordt geleverd			gerealiseerd
	43	breng effecten van doorschuiven werk van '19 naar '20 in beeld	In de uitvoeringsagenda 2020 is dit opgepakt	reeds opgepakt		In uitvoeringsprogr 2020 begonnen met bedragen los te laten. Wel begroot en activiteit beschreven, maar geen inzicht in realisatie
	44	versterk de afdeling P&O en werk strategisch personeelsbeleid uit	wordt opgepakt			
	45	rapporteer in de jaarcijfers 2019 over de HoO-jaarschijf 2019	wordt voor jaarverslag 2019 overgenomen			wel tekst, geen cijfers opgenomen
	46	rapporteer met regelmaat over de RKC-aanbevelingen	er wordt via de voortgangsrapportage maandelijks gerapporteerd. Ook in de burap zal over de aanbevelingen worden gerapporteerd			de voortgangsrapportage rapporteert wel maandelijks, maar niet over de aanbevelingen
update-HoO	47	zet als VV krachtig in op vorm en moment voor beschikbaar krijgen van de juiste informatie	uitwerking van deze aanbeveling in commissie MBH. College zal een daartoe een gespreksnotitie inbrengen			die van Kempen, opvolging aanbevelingen RKC, ongeacht de uitkomsten (dat blijkt ingewikkeld en taal proces)
	48	vraag directie om proceselgenaar voor opleveren van stuurinfo, Incl beheerssystemen	de SD zal in de volgende commissie MBH een toelichting geven op de organisatieontwikkeling en wijze waarop aanbeveling daarin past			Er zijn door de directie wel presentaties gegeven over de organisatieontwikkeling, maar er zijn voor de door ons genoemde thema's geen proceselgenaren benoemd
	49	vraag directie bij P&O, contractmanagement en assetmanagement kwalit./cap. aan te vullen	de SD zal in de volgende commissie MBH een toelichting geven op de organisatieontwikkeling en wijze waarop aanbeveling daarin past			Er is ingezet op de doorontwikkeling van en formatieuitbreiding binnen de organisatie. Dezels ook zichtbaar gerealiseerd. In 2020 is formatie gegroeid met 40 FTE, mede ten gevolge van huls op orde.

### **Bijlage 3. Geïnterviewde functionarissen**

Afdelingshoofd 'Informatiemanagement en Automatisering'

Afdelingshoofd 'Juridische en Facilitaire zaken'

Afdelingshoofd 'Kennis en Advies'

Afdelingshoofd 'Personeel en Organisatie'

Afdelingshoofd 'Regie en Assetmanagement'

Afdelingshoofd 'Strategie en Beleid'

Directeur (2x)

Heemraad (4x)

Manager Organisatieontwikkeling

Programmamanager Ruimtelijke Adaptatie

Senior HR adviseur

## Bijlage 4. Enquête naar VV-fracties

Vragen aan de VV fractie (met verzoek per fractie een reactie in te sturen)

1. Is uw fractie bekend met de aanbevelingen die de RKC tussen 2015 en 2020 heeft gedaan (zie bijlage)?
  - a. (...) ja, met alle aanbevelingen
  - b. (...) ja, met veel van de aanbevelingen
  - c. (...) ja, met een of enkele aanbevelingen
  - d. (...) nee, met geen van de aanbevelingen
  
2. Heeft uw fractie in het algemeen zicht op (of inzicht in) de mate waarin door hen besloten aanbevelingen zijn opgevolgd?
  - a. (...) ja
  - b. (...) nee
  
3. Wordt u als VV door het college actief geïnformeerd over de wijze waarop de door de VV besloten aanbevelingen door het college van D&H zijn of worden opgevolgd?
  - a. (...) ja
  - b. (...) nee
  
4. Is er binnen de VV een afspraak of systeem om de zelf de opvolging van de aanbevelingen te monitoren?
  - a. (...) ja
  - b. (...) nee
  
5. Zo ja, hoe wordt de opvolging van toezeggingen door het college van D&H op aanbevelingen van de RKC in de praktijk gedaan?  
.....
  
6. In welke mate is uw fractie tevreden over de mate van opvolging van de RKC-aanbevelingen door het college van D&H?
  - a. (...) zeer tevreden
  - b. (...) tevreden
  - c. (...) gemiddeld / verschilt per onderzoek / aanbeveling
  - d. (...) ontevreden
  - e. (...) zeer ontevreden
  
7. Indien (zeer) ontevreden, welke verbeteringen zou uw fractie graag willen zien op dit vlak?  
.....
  
8. Een aantal aanbevelingen van de RKC had betrekking op de VV zelf. Op welke wijze is geborgd dat de VV deze aanbevelingen heeft geïmplementeerd?  
.....
  
9. Heeft uw fractie andere zaken die u in het licht van de hierboven gestelde vragen nog wilt meedelen?  
.....
  
10. Heeft u nog praktische tips aan het adres van de RKC met betrekking tot het doen van aanbevelingen?  
.....



## Bijlage - uitgevoerde onderzoeken door RKC tussen 2015 en 2020

Het onderzoek richt zich op de aanbevelingen uit de volgende rapporten (*openen door op de titel van het rapport te klikken*):

- [Doelmatigheid en doeltreffendheid in de afvalwaterketen](#), maart 2015 (6 aanbevelingen, alle overgenomen)
- [Inhuur Derden](#), maart 2015 (3 aanbevelingen, niet overgenomen)
- [Waterzuivering, deskundig en kostenbewust](#), september 2015 (5 aanbevelingen, alle overgenomen)
  - in 2018 is door de RKC een follow-up gedaan naar de aanbevelingen, de uitkomsten hiervan zijn aan de VV gemeld in een brief [RKC vervolgonderzoek naar waterzuiveringen](#), november 2018. Deze brief wordt in het onderzoek fase 2 meegenomen.
- [Inkoop en aanbestedingen](#), oktober 2016 (6 aanbevelingen, alle overgenomen)
- [Kaderstellende en controlerende rol bij Kaderrichtlijn Water](#), juli 2017 (9 aanbevelingen, 1 niet overgenomen)
- [Vernieuwing Technische Automatisering Watersysteem](#), oktober 2017 (5 aanbevelingen, 2 niet overgenomen)
- [Waterkeringen](#), augustus 2018 (6 aanbevelingen, 1 niet overgenomen)
- [Huis op Orde](#), februari 2020 (7 aanbevelingen, alle overgenomen)
- [Update Huis op Orde](#), november 2020 (3 aanbevelingen, alle overgenomen)