



Hoogheemraadschap van
Delfland

Aan de leden van de verenigde vergadering

ONS KENMERK
1363245
DATUM D&H VERGADERING
2 oktober 2018
DELFT

ONDERWERP

Onderzoek doorlichting kosten watersysteem

Geachte leden,

Wij bieden u het rapport 'doorlichting watersysteem Hoogheemraadschap van Delfland' aan. Het rapport bevat de bevingen en aanbevelingen van het door Twijnstra Gudde uitgevoerde onderzoek naar aanleiding van de door u aangenomen motie 'doorlichting kosten watersysteem'.

Met het laten uitvoeren van een onderzoek door Twijnstra Gudde heeft het college uitvoering gegeven aan de motie 'doorlichting kosten watersysteem'. In het rapport wordt duidelijk dat de mogelijkheid om op korte termijn de kosten binnen de watersysteemtaak te beïnvloeden, beperkt is: van de totale begroting voor de programma's A, B en C (€ 62 miljoen) is circa 24% te beïnvloeden. Het overige deel bestaat uit de bijdrage aan het aan HWBP (22%), de kapitaallasten (35%) en personeelslasten (19%). Die kosten zijn op korte termijn niet beïnvloedbaar.

Twijnstra Gudde heeft zich gericht op de beïnvloedbare kosten. In het rapport wordt enerzijds duidelijk dat in het verleden de nodige besparingen zijn gerealiseerd, anderzijds wordt duidelijk dat verdere optimalisatie mogelijk is. Twijnstra Gudde doet in hoofdstuk 7 van het rapport een aantal aanbevelingen. Hieronder wordt per aanbeveling de reactie van het college gegeven.

Samenhang van doelen activiteiten en middelen

Twijnstra Gudde geeft aan dat de samenhang tussen bestuurlijke doelen, activiteiten en middelen niet altijd helder is. Dit geldt met name voor de beheer- en onderhoudsactiviteiten. Die activiteiten worden uitgevoerd op basis van kennis, ervaring en aanwezige deskundigheid; niet op basis van een helderde vertaling van doelen naar activiteiten en middelen. Twijnstra Gudde geeft aan dat dit niet hoeft te betekenen dat de taken inefficiënt worden uitgevoerd. Om de relatie tussen doelen en middelen te versterken doet Twijnstra Gudde de volgende aanbevelingen in het rapport (7.2).

1. *Formuleren van heldere KPI's en vertalen naar te verrichten activiteiten.*
Het college neemt deze aanbeveling over. Herkend wordt dat niet alle activiteiten van de organisatie volledig zijn gerelateerd aan de bestuurlijke doelen.
Een traject om de bestuurlijke prestatie-indicatoren te verbeteren is afgelopen voorjaar reeds in gang gezet. Daarbij zijn zowel de organisatie als het algemeen en dagelijks bestuur betrokken. De resultaten daarvan worden in de programmabegroting 2019 verwerkt.

Daarnaast is in 2017 binnen Delfland gestart met de implementatie van assetmanagement. Twijnstra Gudde geeft aan dat assetmanagement een bijdrage kan leveren aan de bedoelde vertaling van bestuurlijke doelen en prestatie-indicatoren naar activiteiten. De implementatie van assetmanagement wordt uiteraard onverminderd doorgezet.

2. *Toepassen 'zero based budgeting'.*

Twijnstra Gudde stelt dat nadat de bestuurlijke doelen zijn vertaald naar activiteiten, de daarbij behorende middelen opnieuw moeten worden geijkt met behulp van zero based budgeting. Twijnstra Gudde adviseert dit specifiek voor de beheer- en onderhoudsactiviteiten binnen de watersysteemtaken. Het college neemt deze aanbeveling over met de aanvulling om 'zero based budgeting' op termijn voor alle activiteiten uit te voeren. De secretaris-directeur heeft deze zomer opdracht aan het DMT gegeven tot het inzichtelijk maken van de samenhang tussen doelen, activiteiten en middelen en waar mogelijk te vereenvoudigen. Een project om 'zero based budgeting' te implementeren is in september van dit jaar gestart. Daarbij wordt gestart met de beheer- en onderhoudsactiviteiten binnen het watersysteem.

3. *Sturen op samenhang*

Twijnstra Gudde geeft aan dat een niet nader te duiden besparingspotentieel aanwezig is, wanneer er integraal gestuurd wordt: door te sturen op de samenhang tussen de doelen, activiteiten en middelen. Het college neemt deze aanbeveling over. De opdracht om de genoemde samenhang te verbeteren is bij de secretaris-directeur belegd en vormt onderdeel van de doorontwikkeling van de organisatie. In de doorontwikkeling van de organisatie zal 'sturen in de keten' een van de speerpunten zijn. Met u zijn inmiddels in de bijeenkomst van de verenigde vergadering op 20 september jongstleden, afspraken gemaakt op welke wijze u het proces van de organisatieontwikkeling kunt blijven volgen.

4. *Inzet van vast personeel*

Twijnstra Gudde signaleert dat op meerdere plekken activiteiten door tijdelijk ingehuurd personeel worden uitgevoerd. Daarbij is soms sprake van meerjarige activiteiten die door tijdelijk ingehuurd personeel worden uitgevoerd. Twijnstra Gudde adviseert om bij meerjarige inhuur de financiële consequenties van inhuur versus eigen personeel zwaarder mee te laten wegen. Het college onderkent deze waarneming en neemt de aanbeveling over. Delfland investeert om kennis en ervaring van eigen personeel te borgen en de afhankelijkheid van inhuur te beperken. Dit wordt onder andere geborgd in het traject 'strategische personeelsplanning' dat deze zomer in de organisatie is gestart.

Kostenopbouw en besparingsmogelijkheden

Op basis van het onderzoek heeft Twijnstra Gudde twee suggesties om kosten te besparen: de bijdrage aan de gemeenschappelijke muskusrattenbeheer en de kosten voor onderhoud kunstwerken watersysteem.

- *Muskusrattenbeheer*

Twijnstra Gudde geeft aan dat Delfland de hoogte van de bijdrage aan het gemeenschappelijke muskusrattenbeheer ter discussie zou kunnen stellen als onderdeel van een hernieuwde samenwerkingsovereenkomst. Dit kan volgens Twijnstra Gudde tot een beperkte besparing leiden. Dit vanwege de geringe vangsten in het gebied van Delfland. Het college neemt deze aanbeveling niet over. Muskusrattenbeheer vindt plaats in een samenwerkingsverband met andere waterschappen. Daarbij staan een gemeenschappelijke strategie en solidariteit centraal. De gemeenschappelijke strategie is gericht op adequate bestrijding van de muskusratten in het areaal van alle deelnemende waterschappen en om uiteindelijk te komen tot volledige verdrijving van muskusratten uit het gebied. Door eenzijdig de bijdrage van Delfland ter discussie te stellen, kunnen de lange termijn doelen van deze strategie op losse schroeven

komen te staan. Een dergelijke afweging zou dan ook collectief met alle samenwerkingspartners voor het gehele areaal moeten worden gemaakt.

- *Onderhoud kosten watersysteem*

Twijnstra Gudde geeft aan dat in 2017 circa € 0,5 miljoen van het onderhoudsbudget niet is uitgegeven en dat dit bedrag als besparing zou kunnen worden ingeboekt. Twijnstra Gudde geeft daarbij aan dat niet inzichtelijk is of dat een structurele besparing is, gezien het ontbreken van een duidelijke relatie tussen doelen, activiteiten en middelen. Het college neemt deze aanbeveling niet over. In 2017 is minder onderhoud uitgevoerd dan gepland. Dit leidde eenmalig tot lagere kosten. Op basis van het huidige meerjaren onderhoudsplan is dit geen structurele besparing.

Om tot een betere onderbouwing van de budgetten te komen, adviseert Twijnstra Gudde in het rapport (6.3.3) om op korte termijn assetmanagement in te voeren voor het onderhoud aan kunstwerken. Zoals reeds aangegeven is de implementatie van assetmanagement in 2017 gestart. Vervolgens zal met behulp van zero based budgeting het benodigde budget worden berekend.

Wij vertrouwen erop u met deze brief voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,
Dijkgraaf en Hoogheemraden van Delfland,
de Secretaris,

ir. P.C. Janssen

de Dijkgraaf,

dr. P.H.W.M. Daverveldt

Bijlage: Rapport 'Doorlichting watersysteem hoogheemraadschap van Delfland, Twijnstra Gudde'