

A scenic view of a river flowing through a park. The river is calm, reflecting the sky and the surrounding greenery. On the left bank, there is a paved path with a few people walking. The right bank is lined with tall, leafy trees. The sky is overcast and grey.

# STURING SPECIFIEKE PROJECTEN

BIJ HOOGHEEMRAADSCHAP DE STICHTSE RIJNLANDEN



## **Bestuursvoorstel /-besluit**

# Bestuursvoorstel



Voorstelnummer: 2021-001

Houten, 11 januari 2021

---

## Onderwerp:

Rekenkameronderzoek sturing specifieke projecten

---

## Beslispunten:

1. Kennis te nemen van de resultaten van het onderzoek van de Rekenkamercommissie met betrekking tot de sturing van specifieke projecten bij HDSR.
2. In te stemmen met de aanbevelingen van het rapport.

---

## Samenvatting:

De overall-conclusie is dat de basis op orde is en dat er een positieve ontwikkeling waarneembaar is in de betrokkenheid van het AB. In lijn met deze overall-conclusie is onze kernaanbeveling: *Zet de huidige beweging van professionalisering als AB bewust verder door om inspiratie en richting te geven aan de definitie, uitwerking en sturing van grote projecten in een steeds veranderende omgeving, met aandacht voor de maatschappelijke effecten ervan en leg hierover verantwoording af.*

---

## Aanbevelingen:

### Rolinvulling AB bij specifieke projecten

1. Leg als AB maatschappelijk verantwoording af over verrichte activiteiten en genomen besluiten omtrent projecten naar buiten toe.
2. Het AB en DB zetten gezamenlijk de ontwikkeling naar meer proactieve en expliciete rolinvulling van het AB bij specifieke projecten voort.
3. Het AB vraagt aan het DB om een afrondingsbesluit van specifieke projecten te agenderen.
4. Investeer als AB in een leertraject van waardegestuurd en risicogericht toezichthouden door vanuit het AB een werkgroep samen te stellen die een plan van aanpak uitwerkt en ter besluitvorming aan het AB voorlegt. Het AB vraagt het DB voor organisatie en ondersteuning van deze werkgroep.

### Samenspel Organisatie en derden

5. Het AB vraagt het DB om een expliciete standaard voor alle projecten door het opstellen van een 'handleiding specifieke projecten' waarmee ook kwaliteit besluitvorming, communicatie en informatievoorziening worden verbeterd.
6. Het AB vraagt het DB om in het geval van meervoudig toezicht voorafgaand aan een project de rollen en toezichtkaders op te stellen en ter besluitvorming voor te leggen aan het AB.

### Ontwikkeling AB als team

7. Het AB vraagt het DB om het voortouw te nemen om gezamenlijk met het AB een visie te ontwikkelen op betrokkenheid en rolverdeling van AB en DB en deze ter besluitvorming voor te leggen aan het AB.
8. Het AB vraagt het DB om jaarlijks een beeld- en oordeelsvormende bijeenkomst te organiseren waarbij het AB haar agenda voor het totaal van specifieke projecten voor het komende jaar bepaalt en de projecten van het afgelopen jaar evalueert.

9. Het AB richt een werkgroep op die een plan van aanpak over een goede overdracht uitwerkt.
10. Evalueer jaarlijks de rol en betrokkenheid van het AB bij specifieke projecten, bijvoorbeeld als onderdeel van een bredere zelfevaluatie.

---

**Aanleiding:**

---

Specifieke projecten hebben aanzienlijke bestuurlijke, financiële en maatschappelijke impact en zijn sterk bepalend voor de beeldvorming over het functioneren van het hoogheemraadschap. Daarnaast heeft een aantal fracties in het algemeen bestuur bij de rekenkamercommissie de behoefte kenbaar gemaakt om na te gaan op welke wijze het bestuur “*in control*” kan zijn bij specifieke projecten.

---

**Doel van dit voorstel:**

---

Dit rekenkameronderzoek wil inzicht bieden aan het algemeen bestuur hoe het zelf invulling geeft aan zijn kaderstellende en controlerende taken en hoe het dagelijks bestuur invulling geeft aan zijn taken ten aanzien van de ontwikkeling en uitvoering van specifieke projecten.

---

**Participatie:**

---

Het CDH heeft op 15 december 2020 een reactie gegeven op het rapport. Deze reactie is hieronder weergegeven.

*Geachte commissie,*

**Inleiding**

*Het in uw opdracht opgestelde onderzoeksrapport van Lysias Advies hebben wij met veel belangstelling gelezen. Een van conclusies uit rapport luidt: “dat de ambtelijke organisatie kaderstelling en toezicht door het AB mogelijk maakt door het aanreiken van complete informatievoorziening”.*

*Wij beschouwen dit als een groot compliment voor onze ambtelijke organisatie, die ons als college in staat stelt om deze informatie op deze wijze aan het algemeen bestuur aan te reiken, waardoor het algemeen bestuur op zijn beurt weer in staat wordt gesteld om zijn kader stellende en controlerende rol in de richting ons college goed in te vullen.*

*Tegelijk geeft het rapport stof tot nadenken.*

*Wij hebben uw rapport gelezen als een overall aanbeveling aan het AB om zich als lerend bestuursorgaan op te stellen. Ook wij willen leren. Want uiteindelijk gaat om een goed samenspel tussen AB en college en de vraag wat het AB nodig heeft van het college. Wij geven het volgende ter overweging mee en doen dit aan de hand van het onderscheid tussen de volksvertegenwoordigende -, de kaderstellende – en de controlerende rol van het AB.*

**De volksvertegenwoordigende rol**

*U geeft ten aanzien van de volksvertegenwoordigende rol aan, dat het AB niet voldoende bewust verantwoording lijkt af te leggen over specifieke projecten noch over haar rol hierbij. U doet daarover vervolgens een aantal aanbevelingen, die aanzetten tot nadenken en tegelijkertijd de vraag oproepen waar we in de toekomst het optimum vinden tussen de focus op eigen handelen onder meer door middel van een verantwoording achteraf door het AB versus het handelen ten aanzien van specifieke projecten. Beiden vragen om ambtelijke ondersteuning en die moet effectief worden ingezet. We willen graag samen met het AB wegen in hoeverre de eventuele extra inzet bijdraagt aan de interactie met de samenleving en omgeving of bijdraagt aan de interne verantwoording.*

*Het is een gesprek waard wat er moet worden verstaan onder de volksvertegenwoordigende rol. De nadruk ligt in onze huidige samenspel op het leren*

om te gaan met het aan de voorkant kiezen van positie door het AB en wij ervaren dat als waardevol, vooral als het daarbij kan gaan over het specifieke project. Wij willen dan graag de dialoog en het debat zoeken met het AB over de (maatschappelijke) effecten, die wij willen bereiken en de vraag hoe wij het samenspel met onze omgeving weten vorm te geven. Zowel DB als AB hebben daar het nodige te leren. Ons samenspel met onze omgeving vormt al een dilemma op zich: welke rol zien AB-leden voor zichzelf als volksvertegenwoordigers van de functionele democratie, bijvoorbeeld bij ruimtelijke plannen en omgevingsvisies? Wat betekent het voor de rol van het AB als het college in haar voorbereiding zaken doet/moet doen met de partijen om ons heen vanuit het adagium 'samen met'? Hoe gaan we om met de ontwikkeling 'als 1 overheid' en 'opgavegericht werken'? Hoe gaan we om met de verwachting die de omgeving aan ons meegeeft over onze opgeven, rol en houding? Binnen de projecten spelen vragen als: wat is een goede rolverdeling tussen AB en DB in het gesprek met onze omgeving? Hoe voeren we de dialoog en het debat over de verhouding van de wateropgaven, synergiekansen (eigen opgeven en ambities) en meekoppelkansen (wensen vanuit de omgeving)? Wij zouden er een voorkeur voor hebben om deze door ons genoemde zaken de nadruk te kunnen blijven geven, die zij verdienen.

### **De kaderstellende rol**

U geeft aan, dat de rol van het AB bij specifieke projecten ten positieve evolueert. Nu zijn er bij ons waterschap investeringsprojecten in alle soorten en maten; voor de paar grote investeringsprojecten – deze komen in het rapport ook aan de orde – is/wordt een werkwijze toegepast met aan de voorkant in besluitvormende zin betrokkenheid van het AB. Ook in de organisatorische uitvoering geldt hiervoor een bepaalde inrichtingsmethodiek. Gelet op de grote impact en de lange duur van het project 'Sterke Lekdijk' heeft het AB hier vooraf besloten om in een besluitvormingsmatrix vast te leggen welke beslissingen weer door het college aan het AB moeten worden voorgelegd gedurende de looptijd van dit voor HDSR unieke project. U noemt de Lekdijk ook als positief voorbeeld. Wij vatten uw rapport op als een stimulans om vooral voor grote projecten deze handelswijze voort te zetten en te verbeteren. Het is overigens goed om ons te realiseren, dat het overgrote deel van onze projecten een veel kleinere schaal kent. In het rapport wordt dat ook onderkend. Het lijkt ons niet raadzaam om voor dit overgrote deel op zoek te gaan naar één 'mal' en het is ook maar de vraag of er één 'mal' gevonden kan worden, waarlangs het AB het college op het punt van de projectinrichting zou moeten en willen sturen. Dit neemt uiteraard niet weg dat de leereffecten van de werkwijze bij grote projecten ook nu al - waar dit zinvol is - worden meegenomen bij de inrichting en uitvoering van kleinere projecten.

### **De controlerende rol**

Het college hecht eraan - ook gelet op de begrotingssamenhang - dat er één planning- en control cyclus gehanteerd blijft worden door de organisatie, zowel voor de exploitatie als voor de investeringsprojecten. De rolverdeling tussen AB en college verandert qua sturing en het afleggen van verantwoording ook niet door de vraag of een bestuurlijk doel via de exploitatie-lijn wordt gerealiseerd of via de investeringslijn: het AB stuurt niet zelf op projecten of op exploitatie, het AB stelt kaders, controleert en spreekt het college aan op diens sturing op de investeringsprojecten en op de exploitatie. Een en ander zoals het AB heeft vastgelegd in de Verordening beleids- en verantwoordingsfunctie HDSR en de Controleverordening HDSR en de daaruit voortvloeiende planning- en control cyclus (voorjaarsnota, begroting, burap's en begrotingswijzigingen, bestuursverslag / jaarrekening). Ook hier leren wij als DB en AB. Wij zijn blij dat de - met betrokkenheid van de auditcommissie - aangebrachte verbeteringen in de Burap's op dit punt erkenning krijgen. En wij verwachten, dat deze verbeteringen herbevestigd zullen worden bij het vormgeven van Toekomst Bestendig Begroten (TBB). AB en DB kunnen dan hun voordeel doen met uw rapport om eventuele verdergaande verbeteringen vorm te geven. Daarnaast werken we aan de doorontwikkeling van de effectmonitor om te kunnen verantwoorden welke beoogde (maatschappelijke) effecten bereikt zijn en te bepalen of bijsturing gewenst is. Voor wat betreft de grote projecten ontwikkelen we ook een manier van rapporteren en

verantwoorden over de gestelde kaders (zowel op inhoud als op procedure/besluitvorming) die aansluit bij de wensen en behoeften van het AB, maar die ook wordt gestuurd door de eisen uit de P&C-cyclus en -in het geval van de Lekdijk: het HWBP.

### **Tenslotte**

*In de inleiding hebben wij een positieve conclusie geciteerd uit het rapport, zoals het rapport ook verder een positieve insteek en klankkleur kent; ook de overall-conclusie is een positieve. Daarvoor willen wij onze dank en waardering uitspreken aan de stellers en opdrachtgevers van het rapport. Laten we alle goeds dat is geconstateerd behouden en deesignaleerde kansen op gezette tijden meenemen in onze werkwijze en discussies. Waarbij wij overigens graag rolvast blijven. Zeker bij projecten kan rolovermenging in de trits AB – college – organisatie ongewenste risico's en financiële effecten met zich meebrengen.*

---

### **Nawoord van de Rekenkamercommissie:**

---

De Rekenkamercommissie Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden heeft onder dankzegging kennisgenomen van de bestuurlijke reactie over het rekenkameronderzoek “Sturing Specifieke Projecten”.

De rekenkamercommissie ervaart de bestuurlijke reactie positief en constructief van aard. Ze is verheugd dat het rapport stof tot nadenken geeft en dat het College van Dijkgraaf en Hoogheemraden in gesprek en debat wil met het Algemeen Bestuur om met elkaar te leren hoe ieders rol (zonder rolovermenging) zo goed mogelijk ingevuld kan worden. Iets wat overigens niet alleen voorbehouden is voor Specifieke Projecten, maar wat continue van toepassing is het samenspel tussen College en Algemeen Bestuur.

Met betrekking tot de conclusies en aanbevelingen die zich richten op de sturing van Specifieke Projecten, het onderwerp van dit onderzoek, lijkt het erop dat het College enige terughoudendheid betracht. De rekenkamercommissie heeft een aantal concrete aanbevelingen gedaan die het Algemeen Bestuur kan helpen bij het verbeteren van haar volksvertegenwoordigende, kaderstellende en controlerende rol. Echter in de bestuurlijke reactie staan alleen in algemene bewoordingen enkele opmerkingen over ons inziens belangrijke aanbevelingen. Het is daardoor voor de Rekenkamercommissie onduidelijk in hoeverre het College ook bereid is de concrete uitvoering van deze aanbevelingen daadwerkelijk te faciliteren.

De Rekenkamercommissie wil in lijn met de algemene strekking van het rapport benadrukken dat de sturing vanuit het Algemeen Bestuur op Specifieke Projecten speciale aandacht vraagt en niet zonder meer in de reguliere P&C cyclus opgenomen kan worden. Daarmee wordt namelijk naar onze mening onvoldoende recht gedaan aan het specifieke karakter van dit type projecten (aanzienlijke bestuurlijke, financiële en maatschappelijke impact en langdurige doorlooptijd, vaak over meerdere bestuursperioden) en verliest het Algemeen Bestuur mogelijk grip op deze projecten. De concrete aanbevelingen die hierover gedaan zijn kunnen het Algemeen Bestuur daarbij in het samenspel met het College houvast geven.

Het is thans aan het Algemeen Bestuur om aan te geven of zij met de gedane aanbevelingen instemt en zodoende ook daadwerkelijk het gesprek en debat met het College kan voeren over haar rol bij Specifieke Projecten.

---

### **Communicatie:**

---

Na behandeling / vaststelling in het AB zal het Rkc-rapport op de website van het Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden worden geplaatst.

---

### **Financiën:**

---

n.v.t.

Houten, 11 januari 2021



Wijnand van de Giessen  
Voorzitter Rkc HDSR



Koos Kappert  
Secretaris Rkc HDSR

---

**Bijlagen bij dit bestuursvoorstel:**

---

Eindrapport Rekenkameronderzoek Specifieke Projecten HDSR

---

# Bestuursbesluit



Voorstelnummer: 2021-001

Het Algemeen Bestuur van het Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden heeft het bestuursvoorstel d.d. 11 januari 2021 nr. 2021-001 gelezen en besluit:

1. Kennis te nemen van de resultaten van het onderzoek van de Rekenkamercommissie met betrekking tot de sturing van specifieke projecten bij HDSR.
2. In te stemmen met de aanbevelingen van het rapport.

Dit is besloten in de openbare vergadering van het Algemeen Bestuur op 3 maart 2021.

Het Algemeen Bestuur van het Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden,

J.C.H. Haan  
Voorzitter

J. Goedhart  
Secretaris



**BIJLAGE**  
**sturing specifieke projecten**

# Onderzoek Sturing Specifieke Projecten

Hoogheemraadschap De Stichtse  
Rijnlanden



**Opdrachtgever:** Rekenkamercommissie Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden  
**Samenstellers:** Rekenkamercommissie Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden en  
Lysias Advies  
**Datum:** 13 oktober 2020



## Inhoud

Conclusies en aanbevelingen

Nota van Bevindingen

Bijlage I: Bijlage bij Nota van Bevindingen

Bijlage II: Overzicht gesprekspartners

Bijlage III: Documentenoverzicht

Infographic

## Conclusies en aanbevelingen

### 1.1. Inleiding

Dit document bevat de conclusies en aanbevelingen voor het rekenkameronderzoek naar sturing van specifieke projecten door het AB van HDSR. Eerst wordt ingegaan op de hoofdconclusies en kernaanbevelingen. Vervolgens zijn op drie onderdelen deelconclusies en specifieke aanbevelingen geformuleerd:

- rolinvulling van het AB bij specifieke projecten
- samenspel met organisatie en derden, en
- de ontwikkeling van het AB als team.

De highlights uit de aanbevelingen zijn ook terug te vinden op de infographic van het onderzoek.

### 1.2. Hoofdconclusies en kernaanbeveling

In de Nota van Bevindingen is in kaart gebracht op welke wijze het Algemeen Bestuur specifieke projecten initieert, stuurt en beheerst, hoe toezicht wordt gehouden en verantwoording afgelegd en welke effecten dit heeft. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden *dat het AB adequaat specifieke projecten stuurt en beheerst door een solide invulling van haar kaderstellende en toezichthoudende rol*. Ook is gedurende de looptijd van de onderzochte projecten *een ontwikkeling zichtbaar van een pro-actiever AB dat meer expliciet haar betrokkenheid bij specifieke projecten invult*. Deze ontwikkeling is ook vereist voor de toenemende omvang complexiteit van de projecten. Daarnaast past deze ontwikkeling bij de steeds integralere benadering van deze projecten en het streven naar de realisatie van brede maatschappelijke waarde.

Geconcludeerd kan worden dat de betrokkenheid van het AB een positief effect op specifieke projecten heeft. De aanleverplicht van informatie aan het AB wordt als functioneel ervaren en zorgt voor borging en sturing op de vastgestelde kaders. Ook leidt betrokkenheid van het AB in de praktijk van de projecten tot vast- en bijstelling van kaders wanneer dit noodzakelijk is. Hierdoor wordt bijgedragen aan de legitimiteit, effectiviteit en efficiëntie van de projecten.

*Het effect van betrokkenheid van het AB op de inhoud van projectbesluiten lijkt beperkt.* Factoren die hierbij een rol spelen zijn onder meer de complexiteit en omvang van de specifieke projecten, en de duur van projecten die meerdere bestuurstermijnen van het AB en DB overstijgen. Ook de lage frequentie van samenkomst, de veelheid en gedetailleerdheid van aangeleverde informatie, en de neiging van het AB om vooral reactief en inhoudelijk te sturen beperken de effectiviteit van de betrokkenheid van het AB.

Ook kan geconcludeerd worden dat de betrokkenheid van het AB geen nadelige effecten op de uitvoering van andere (kern)taken van het AB heeft. De mate waarin het AB in beslag wordt genomen door de specifieke projecten, gaat niet te koste van de tijd die het AB aan zijn andere (kern)taken kan besteden.



De overall-conclusie is dat de basis op orde is en dat er een positieve ontwikkeling waarneembaar is in de betrokkenheid van het AB. In lijn met deze overall-conclusie is onze kernaanbeveling:

*Zet de huidige beweging van professionalisering als AB bewust verder door om inspiratie en richting te geven aan de definitie, uitwerking en sturing van grote projecten in een steeds veranderende omgeving, met aandacht voor de maatschappelijke effecten ervan en leg hierover verantwoording af.*

Een belangrijke notie is dat de vier onderzochte specifieke projecten niet representatief zijn voor de gehele projectenportefeuille van HDSR, waar ook minder omvangrijke projecten onder vallen. Wel is de verwachting dat de lessen die geleerd kunnen worden van de ontwikkeling en uitvoering van deze specifieke projecten, ook zinvol kunnen zijn voor de (omgang met) andere projecten en soms breder.

### 1.3. Conclusies en aanbevelingen per thema

De positieve overall-conclusie laat onverlet dat er ook concrete kansen zichtbaar zijn om de effectiviteit en efficiëntie van de AB processen omtrent de specifieke projecten verder te vergroten. Deze worden hierna toegelicht, voorzien van een aantal concrete aanbevelingen. Hierbij wordt ingegaan op de drie onderdelen:

1. Rolinvulling van het AB bij specifieke projecten
2. Samenspel met organisatie en derden
3. Ontwikkeling van het AB als team

#### 1.3.1 Rolinvulling AB bij specifieke projecten

##### Conclusies

In de praktijk van de onderzochte projecten ligt het accent vooral bij de kaderstellende en toezichthoudende rol van het AB. De invulling van deze twee rollen is in de basis op orde. Het AB lijkt echter niet voldoende bewust verantwoording af te leggen over specifieke projecten, noch over haar rol hierbij. Gezien haar volksvertegenwoordigende rol is dit een aandachtspunt.

In de loop van de onderzochte projecten is een ontwikkeling zichtbaar naar een meer expliciet vooraf vastgelegde rolinvulling van het AB bij specifieke projecten. Van een impliciete rol van het AB bij de projecten RWZI, KWA en GHJ naar een expliciet vooraf benoemde AB rol van het AB bij project Sterke Lekdijk. Tot uitdrukking komend in een eerste kaderstellend document dat bij projectstart wordt vastgesteld.

Er is in de loop van de onderzochte projecten ook een ontwikkeling zichtbaar waarbij het AB op een hoger abstractieniveau meer richtinggevende kaders vaststelt, ze meer anticipeert op wijzigingen en in de kaders meer ruimte geeft voor het DB om wijzigingen door te voeren. Deze ontwikkeling past bij de specifieke projecten. Deze nemen toe in omvang, worden steeds integraler benaderd en streven naar realisatie van brede maatschappelijke waarde, die veelal meer samenwerking met andere

partijen vereist. Dit betekent ook iets voor de rolinvulling en werkwijze van het AB. Het vraagt bijvoorbeeld om inspiratie en richting vanuit het Algemeen Bestuur in een vroeg stadium, op het niveau van waarden. Deze ontwikkeling is zichtbaar bij het AB, maar kan worden versterkt. Met name het teruggrijpen op de vastgestelde waardegerichte kaders als AB gedurende het verloop van projecten is een belangrijk aandachtspunt.

### Aanbevelingen

- **Leg als AB maatschappelijk verantwoording af over verrichte activiteiten en genomen besluiten omtrent projecten naar buiten toe:** een quick win is dat het AB aan het DB vraagt om een governanceverslag (AB) aan het jaarverslag (DB) toe te voegen waarin de betrokkenheid van het AB bij specifieke projecten wordt toegelicht, welke besluiten zijn genomen, welke activiteiten zijn verricht en hoe invulling is gegeven aan de rollen die het AB heeft. Het AB stelt het voorgelegde governanceverslag vast.
- **Het AB en DB zetten gezamenlijk de ontwikkeling naar meer proactieve en expliciete rolinvulling van het AB bij specifieke projecten voort.** Het AB initieert deze ontwikkeling en vraagt het DB een gesprek te organiseren over rolinvulling AB-DB bij specifieke projecten. Het AB vraagt het DB om in afstemming met het AB een handleiding voor omgaan met specifieke projecten vorm te geven (zie voor toelichting aanbevelingen onder 'samenspel organisaties en derden').
- **Het AB vraagt aan het DB om een afrondingsbesluit van specifieke projecten te agenderen.** Nu wordt bij oplevering/afronding van de uitvoeringsfase geen besluit genomen. Het risico bestaat dat hierdoor toezicht en verantwoording onvoldoende zijn geborgd. Tevens is een opleveringsbesluit een logisch moment voor projectevaluatie inclusief evaluatie van betrokkenheid van het AB, effecten ervan en eventuele verbeterpunten voor volgende projecten.
- **Investeer als AB in een leertraject van waardegestuurd en risicogericht toezichthouden door vanuit het AB een werkgroep samen te stellen die een plan van aanpak uitwerkt en ter besluitvorming aan het AB voorlegt. Het AB vraagt het DB voor organisatie en ondersteuning van deze werkgroep.** Hoe groter projecten, hoe groter de noodzaak om sturing en toezicht te verbreden van inhoud naar steeds meer risicogericht en de combinatie inhoud, proces en organisatie. Hierbij is het noodzakelijk om op een hoger abstractieniveau te focussen naarmate projecten groter in omvang zijn. Het is van belang dat het AB gedurende het verloop van projecten aandacht houdt en teruggrijpt op waardegerichtheid en adaptiviteit, zoals die in kaders zijn vastgesteld.

### 1.3.2 Samenspel Organisatie en derden

#### Conclusies

Geconcludeerd kan worden dat de ambtelijke organisatie kaderstelling en toezicht door het AB mogelijk maakt door het aanreiken van complete informatievoorziening. Daarbij is een ontwikkeling

zichtbaar van achteraf informeren van het AB over ontwikkelingen in specifieke projecten, naar eerder informeren en betrekken van het AB voor en tijdens ontwikkelingen.

Er is echter wel sprake van een veelheid en diversiteit van informatievoorziening per project. De vraag is of hiermee altijd voldoende bruikbare handvatten aangereikt worden. Zo zijn kaders soms wel vooraf vastgelegd maar in een later stadium van een project niet altijd bekend bij het AB. We beluisteren behoefte aan vereenvoudiging en verduidelijking van kaders voor het AB. Ook is winst te behalen in de kwaliteit van besluitvorming door in de informatievoorziening een betere relatie te leggen met vooraf gestelde kaders.

Wat betreft het samenspel met derden lijkt er bij de projecten KWA+ en Sterke Lekdijk sprake te zijn van gestapeld en meervoudig toezicht vanuit conflicterende kaders: verschillen in toezichtkaders op het vlak van scopemaximalisatie versus sober en doelmatige realisatie. Het ontbreken van een duidelijke rolverdeling bij meervoudig toezicht, kan leiden tot onduidelijkheid over de toezichthoudende verantwoordelijkheden van elke partij en daarmee tot risico's ten aanzien van effectiviteit en efficiëntie en tot per saldo inadequaat toezicht. In het kader van dit onderzoek hebben de onderzoekers geen zicht gekregen op hoe dit samenspel in de praktijk verloopt.

Tot slot kan worden geconcludeerd dat er meer ruimte is voor verzilveren van meekoppelkansen en verantwoording hierover dan nu wordt benut. Het AB leunt relatief veel op wat DB en organisatie aanleveren.

### Aanbevelingen

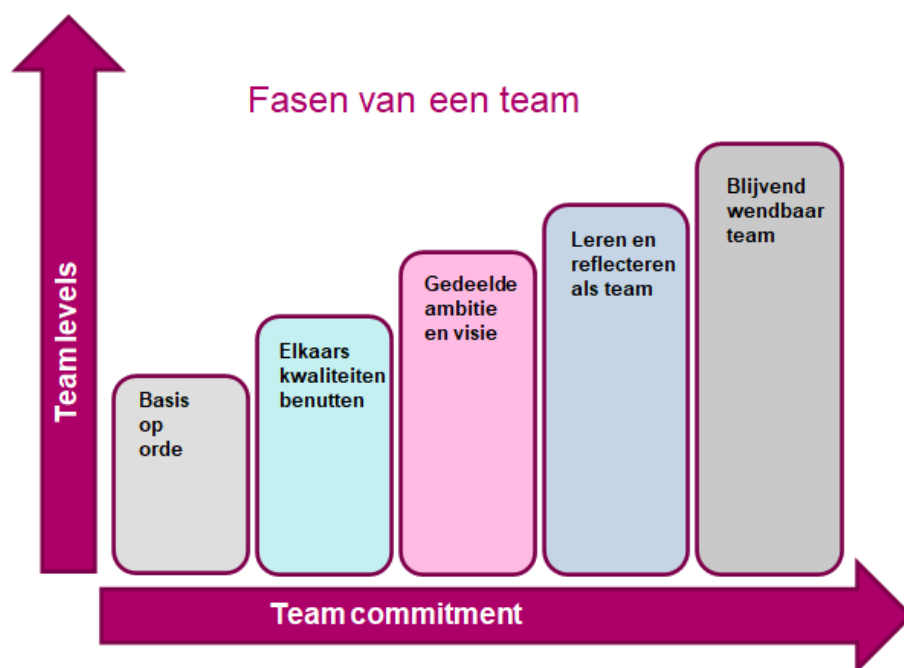
- **Het AB vraagt het DB om een expliciete standaard voor alle projecten door het opstellen van een 'handleiding specifieke projecten' waarmee ook kwaliteit besluitvorming, communicatie en informatievoorziening worden verbeterd:** door de werkwijze en het samenspel expliciet te maken is er zowel vooraf als gedurende de rit meer duidelijkheid en kan het gesprek beter gevoerd worden over rol en rolzuiverheid AB en verkleint de risico's bij overgang naar een nieuw AB. Meer standaardisatie in benadering vergroot ook de toegankelijkheid voor AB leden. De handleiding moet onder meer inzichtelijk maken:
  - Wat zijn de standaardfasen en processtappen?
  - Wanneer neemt AB welke besluiten en waarom?
  - Welke informatie wordt wanneer aan AB voorgelegd (in vast format) en wanneer kan AB specifieke wensen hieraan toevoegen? Kortere samenvattende documenten zijn hierbij van belang, die het mogelijk maken dat het AB goed zijn rol kan invullen. Houdt in de informatievoorziening ook een overzichtelijke opbouw in kaders aan, zodat het AB eenvoudig kan zien of aan kaders wordt voldaan.
  - Welke algemene kaders zijn van toepassing en welke worden specifiek per project vastgesteld? (Wat is het toezichtskader).
  - Hoe ziet het besluitvormingsproces er uit? Bij besluiten wordt standaard aangeven welk proces doorlopen is, hoe aan welke kaders is voldaan (of onderbouwd afgeweken).
  - Hoe wordt omgegaan met meekoppelkansen?

- Hoe legt het AB verantwoording af over specifieke projecten?
- Het AB vraagt het DB om in het geval van meervoudig toezicht voorafgaand aan een project de rollen en toezichtkaders op te stellen en ter besluitvorming voor te leggen aan het AB.

### 1.3.3 Ontwikkeling AB als team

#### Conclusies

In vergelijking met bijvoorbeeld een DB, een MT of bijvoorbeeld een projectteam die elkaar wekelijks treffen, is de frequentie van samenkomst van een AB veel lager. Bovendien is het AB een breed team bestaande uit verschillende fracties. Deze factoren maken dat teamontwikkeling minder vanzelfsprekend is in een AB dan bijvoorbeeld in een DB (als collegiaal bestuur). Kijkend door de bril van teamontwikkeling (zie figuur), bevindt het AB zich van nature (uit de aard van zijn rol en samenstelling) vaak in de eerste fasen van teamontwikkeling.

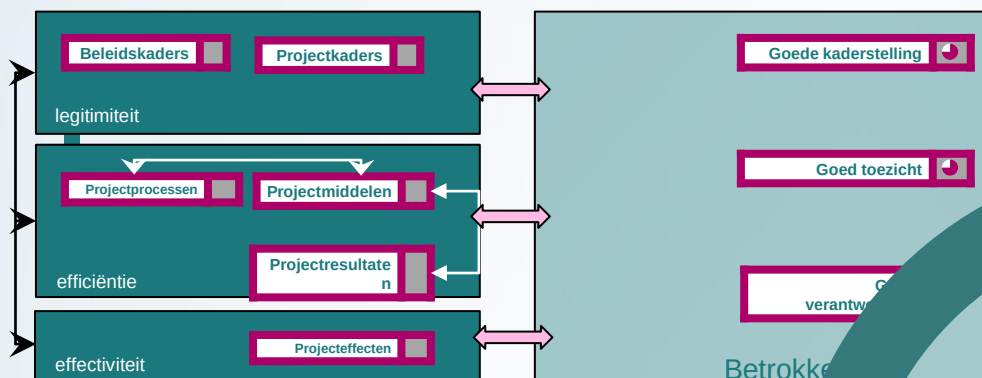


Bron: Governance in Balans

Juist omdat het AB als team een lage frequentie kent, kan de teamontwikkeling wel wat steun in de rug gebruiken in gezamenlijke visieontwikkeling, kaderstelling en zelfevaluatie. Een bijzonder aandachtspunt daarbij is ook dat in de praktijk van specifieke projecten weinig teruggegrepen wordt op kaders die soms langere tijd terug, ook in een andere bestuurstermijn, zijn vastgesteld. Er liggen kansen voor een betere overdracht en het levend houden van deze kaders om de effectiviteit en efficiëntie van het AB bij specifieke projecten te vergroten.

## Aanbevelingen

- **Het AB vraagt het DB om het voortouw te nemen om gezamenlijk met het AB een visie te ontwikkelen op betrokkenheid en rolverdeling van AB en DB en deze ter besluitvorming voor te leggen aan het AB:** aandachtspunten zijn o.a. overdracht, omgang jaarkalender, werkwijze van het AB met commissies BMZ en SKK voor specifieke projecten en portefeuillehouders.
- **Het AB vraagt het DB om jaarlijks een beeld- en oordeelsvormende bijeenkomst te organiseren waarbij het AB haar agenda voor het totaal van specifieke projecten voor het komende jaar bepaalt en de projecten van het afgelopen jaar evalueert:** hoe zijn de projecten in het afgelopen jaar verlopen t.a.v. de verwachtingen op de jaaragenda, en welke verwachtingen spreken wij uit voor deze projecten in het komende jaar. Hier worden ook de kaders bij langs gelopen die per project zijn vastgesteld.
- **Het AB richt een werkgroep op die een plan van aanpak over een goede overdracht uitwerkt.** Dit plan van aanpak wordt ter besluitvorming voorgelegd aan het AB. Ieder nieuw AB evalueert haar eigen ontvangen overdracht een jaar na haar installatie, bijvoorbeeld als agendapunt op een vergadering van het AB die door het DB wordt voorbereid. Kaders worden tussentijds beter levend gehouden door deze door het AB zelf onder de aandacht te brengen op bijvoorbeeld een jaarlijkse bijeenkomst over de jaaragenda, waar wordt gereflecteerd op het verloop van specifieke projecten.
- **Evalueer jaarlijks de rol en betrokkenheid van het AB bij specifieke projecten, bijvoorbeeld als onderdeel van een bredere zelfevaluatie.** Het AB vraagt het DB dit gesprek te organiseren. Vaak geniet het de voorkeur het gesprek vervolgens door een onafhankelijke facilitator te laten begeleiden. De resultaten van deze evaluatie en reflectie zouden een plaats kunnen krijgen in het governanceverslag.



## Nota van bevindingen

*Onderzoek sturing specifieke projecten*

*Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden*

Rekenkamercommissie Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden

Lysias Advies

20-07-2020

# Inhoud

1. Aanleiding, vraagstelling en analysekader
2. Werkwijze en onderzoeksverantwoording

*De bevindingen worden per onderdeel van het analysekader gepresenteerd, met steeds feitelijke bevindingen, beelden vanuit organisatie en DB, beelden vanuit het AB en duiding door onderzoekers*

3. Bevindingen Beleid en Visie
4. Bevindingen Kaderstelling AB voor specifieke projecten
5. Bevindingen Toezicht AB op specifieke projecten
6. Bevindingen Verantwoording AB over specifieke projecten
7. Bevindingen Effecten AB voor specifieke projecten en (kern)taken AB

**Bijlage I:** Uitwerkingen bevindingen per project

**Bijlage II:** Gesprekpartners

**Bijlage III:** Documentenoverzicht



# 1. Aanleiding, vraagstelling en analysekader

## De aanleiding voor het onderzoek was:

Het besluit van de rekenkamercommissie HDSR tot een onderzoek naar de sturing van vier specifieke projecten, met name vanwege hun aanzienlijke bestuurlijke, financiële en maatschappelijke impact.

## De centrale vraag voor het onderzoek was:

Op welke wijze initieert, stuurt en beheerst het algemeen bestuur adequaat specifieke projecten en hoe wordt toezicht gehouden en verantwoording afgelegd? In hoeverre verlopen deze processen effectief en efficiënt?

## De Rekenkamer heeft tevens een aantal aspectvragen gesteld:

- toegespitst op betrokkenheid van het Algemeen Bestuur bij specifieke projecten
- als deelvragen van de centrale vraag

## De onderzoeksvragen zijn vertaald in een analysekader

- Als hulpmiddel bij het onderzoek
- Om te helpen de centrale vraag te beantwoorden
- Als kapstok om de bevindingen te presenteren

## Aspectvragen

- I. Hanteert HDSR een beleid/visie voor de omgang met specifieke projecten en zo ja hoe ziet dit er in grote lijnen uit en welke rol heeft het Algemeen Bestuur hier in?
- II. Hoe organiseert het AB van HDSR zijn betrokkenheid bij specifieke projecten en op welke wijze wordt dit in de praktijk uitgevoerd?
- III. Welk effect hebben specifieke projecten op de uitvoering van andere (kern)taken van het Algemeen Bestuur van HDSR? En welk effect heeft de betrokkenheid van het AB op de uitvoering van specifieke projecten
- IV. Op welke wijze wordt het algemeen bestuur betrokken bij de start, uitvoering en afsluiting van projecten?
- V. Hoe wordt het algemeen bestuur geïnformeerd over de voortgang, resultaten en risico's van specifieke projecten?
- VI. Op welke wijze wordt het AB betrokken bij evaluatie en meting van effectiviteit (toetsing aan doelstellingen van project)? En op welke wijze wordt de betrokkenheid van het AB bij specifieke projecten geëvalueerd?
- VII. Op welke wijze wordt het AB betrokken bij afwijkingen van de uitvoering van specifieke projecten van het geformuleerde beleid en wat zijn hiervoor de verklaringen?
- VIII. Welke eventuele verbeteringen zijn gewenst om het Algemeen Bestuur in staat te stellen de kader stellende en controlerende taak steeds beter uit te oefenen en inspiratie en richting te geven aan de definitie, uitwerking en sturing van specifieke projecten in een steeds veranderende omgeving.

# Analysekader



Hierna worden de bevindingen gepresenteerd per onderdeel

## 2. Werkwijze en onderzoeksverantwoording

Er is zorgvuldig te werk gegaan waarbij een gefaseerde aanpak is gehanteerd:



## 2. Werkwijze en onderzoeksverantwoording

### Zorgvuldigheid

Het onderzoek diende zorgvuldig te zijn, zowel bij het verzamelen van informatie als de presentatie van bevindingen. Hierbij is het van belang om een duidelijk onderscheid te maken tussen feiten (wat is vastgelegd in schriftelijke documenten?), opvattingen (hoe kijken de verschillende betrokkenen er tegenaan?) en het oordeel van de rekenkamercommissie. Dat onderscheid is steeds gehandhaafd bij het beschrijven van de bevindingen zonder hierbij namen te noemen.

### Gegevensverzameling

**Documenten:** De commissie heeft voor het feitenrelaas gebruik gemaakt van de documenten die, op verzoek van de commissie, door de organisatie ter beschikking zijn gesteld. Het overzicht van deze documenten is terug te vinden als de bijlage III van bij dit rapport.

**Gesprekken:** Ter aanvulling, verdieping en verduidelijking van de bevindingen uit de documenten zijn verdiepende gesprekken gevoerd met sleutelfiguren van vier specifieke projecten, inclusief collegeleden. Daarnaast heeft een bijeenkomst met een vertegenwoordiging van het Algemeen Bestuur plaats gevonden. In de bijlage is een overzicht opgenomen van de gesprekspartners. De bevindingen uit de gesprekken zijn gebruikt om de bevindingen uit de documenten nader te onderwerpen, toe te lichten en/of te verdiepen. Het overzicht van deze gesprekken is terug te vinden als de bijlage II van bij dit rapport.

### Doorontwikkeling aanpak

Per fase heeft de commissie beschouwd, wat de vorderingen van het onderzoek waren en hoe de vooraf beoogde onderzoeksactiviteiten uitpakten. Op basis hiervan is bepaald waar bijstelling nuttig of nodig was. Op deze wijze kon met het onderzoek optimaal ingespeeld worden op ervaringen en nieuwe inzichten aangaande de onderzoeks aanpak en het normenkader.

## 2. Werkwijze en onderzoeksverantwoording

### Analyse en rapportage

De gegevens zijn in een aantal stappen geanalyseerd. Allereerst is een overzicht gemaakt van beschikbaar gestelde documentatie en is in een aantal stappen aanvullende informatie opgevraagd. Vervolgens zijn feitelijke reconstructies gemaakt per project. Analyses zijn uitgevoerd aan de hand van het analysekader, gebaseerd op de onderzoeksvragen. De bevindingen zijn weergegeven in voorliggende nota.

### Onderzochte projecten

Voor het onderzoek zijn vier specifieke projecten geselecteerd, met aanzienlijke bestuurlijke, financiële en maatschappelijke impact. . De geselecteerde projecten zijn niet te beschouwen als representatief voor de gehele projectenportefeuille van HDSR. Wel is de verwachting dat de lessen die geleerd kunnen worden van de ontwikkeling en uitvoering van specifieke projecten ook zinvol kunnen zijn voor de andere projecten.

### Leeswijzer nota van bevindingen

De nota van bevindingen is opgebouwd uit de voorliggende nota waarin aan de hand van het analysekader de bevindingen voor alle vier specifieke projecten beknopt worden gepresenteerd. In de voorliggende nota wordt hierbij verwezen naar de drie bijlagen:

- Bijlage I geeft de onderbouwing per specifiek project gerangschikt, met daarbij verwijzingen naar het documentenoverzicht.
- Bijlage II bevat het documentoverzicht
- Bijlage III bevat het overzicht van gesprekspartners



# De vier specifieke projecten die zijn onderzocht:

## Rioolwater Zuivering Utrecht (RWZI Utrecht)

Deelprojecten: n.v.t.  
Fase: sloop oude zuivering  
Planning: 2011 – 2021  
Budget: c. 145,63 mln.  
Projectdoelstelling: vernieuwing RWZI Utrecht en Poortgebouw



## Gekanaliseerde Hollandse IJssel (GHIJ)

Deelprojecten: 3 onderhoudsdeelplannen  
Fase: o.a. pilot proefvakken oeverschoeiing IJsselstein  
Planning: 2013-2039/2040  
Budget: c. 38 mln aan investeringen (2013-2020)  
Projectdoelstelling: integraal beheer en onderhoud overgenomen van RWS en in te bedden in de lijnorganisatie van HDSR



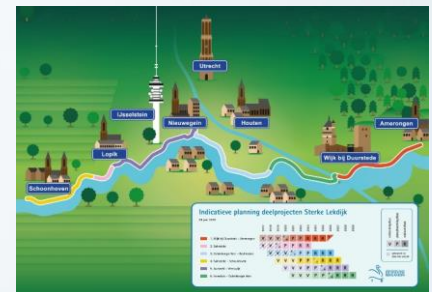
## Uitbreiding Capaciteit Klimaatbestendige Water Aanvoer Midden Nederland (KWA+)

Deelprojecten: 9 deelprojecten  
Fase: planuitwerking- en realisatiefase  
Planning: 2016-2023 (tranche 1)  
Budget: c. 35-42 mln.  
Projectdoelstelling: het veiligstellen van de zoetwatervoorziening van West-Nederland voor de periode tot minimaal 2021



## Sterke Lekdijk

Deelprojecten: eerst 7 nu 6  
Fase: verkenning en planuitwerking verschilt per deelproject  
Planning: 2017 - 2028/29  
Budget: c. € 376 mln, eerste krediet 49 mln verstrekt  
Projectdoelstelling: hoofddoel is dijkversterking (veiligheid)  
Tevens ambities mbt omgeving & participatie, innovatie en duurzaamheid





### 3. Bevindingen beleid/visie

#### Beleid / visie HDSR en AB op:

- (Omgang met) specifieke projecten
- Kaderstelling, toezicht, verantwoording
- Hoe als AB zicht krijgen op legitimiteit, efficiëntie en effectiviteit spec. projecten
- Normen & waarden
- Doelsturing / resultaatsturing
- Omgang projectomgeving
- Werkwijze en taakverdeling AB
- Toezichtskader;
- Informatieprotocol

Op papier

Betrokkenheid AB bij  
specifieke projecten

Hierna worden de bevindingen getoond op het onderdeel beleid / visie. Er is hierbij gekeken in hoeverre HDSR / het AB een visie of beleid heeft op de verschillende aspecten uit het analysekader, zie figuur.

Met de bevindingen wordt antwoord gegeven op de aspectvraag:

*Hanteert HDSR een beleid/visie voor de omgang met specifieke projecten en zo ja hoe ziet dit er in grote lijnen uit en welke rol heeft het Algemeen Bestuur hier in?*



## Geen visie op rol AB specifieke projecten, wel algemeen beleid

- Er is geen vastgestelde algemene visie of beleid aangetroffen over omgang met specifieke projecten en/of de rol van het AB hierbij
- Algemeen beleid voor de rol van het AB is van toepassing. In de 'Verordening beleids- en verantwoordingsfunctie Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden' (bron 190) ligt de algemene rol- en taakverdeling AB/DB vast. Relevante bepalingen voor specifieke projecten zijn o.a.:
  - voor investeringen > € 1.000.000 moet een apart voorstel investeringskrediet worden ingediend ter autorisatie door het AB
  - Voor groot onderhoud, kent AB krediet toe door goedkeuring Groot Onderhoud Plan (GOP)
  - AB moet overschrijdingen > € 25.000 tot maximaal 10% van vastgestelde krediet expliciet goed keuren. Voor grotere afwijkingen moet nieuw kredietbesluit worden genomen
  - DB heeft algemene informatieplicht richting AB
  - DB legt na afloop van begrotingsjaar verantwoording af aan AB
  - AB bepaalt aan de hand van de uitvoering van programma's of de beleidsdoelen van de programma's voor het lopende jaar bijstelling behoeven
- Algemeen geldend beleid is van toepassing op specifieke projecten, zoals
  - Inkoop-/aangebestedingsbeleid
  - Financieel beleid, planning en control cyclus e.d.

## Visie rol en betrokkenheid AB alleen bij Sterke Lekdijk expliciet

- Visie op de rol en betrokkenheid AB en taakverdeling AB-DB is alleen bij meest recent gestarte project, Sterke Lekdijk, expliciet vastgelegd in startdocument (bron 153).
- Bij eerder gestarte projecten geen expliciete visie op rol en betrokkenheid AB vastgelegd, wel impliciet zichtbaar wat op onderdelen de gedachte was per project:
  - Vroegste project **RWZI (start 2011)**: Uit eerste genomen (krediet)besluiten blijkt impliciet dat uitgegaan wordt van een terugkerende betrokkenheid van het AB, aangezien eerste krediet alleen voor voorbereidende werkzaamheden verstrekt wordt en inhoudelijke volgende besluiten al worden aangekondigd (zie bijlage I p. 6)
  - Vanaf **KWA (start 2013)** wordt projectfasering expliciet vastgelegd (onderzoek, verkenning, planuitwerking en realisatie) en is impliciet duidelijk dat rol AB in elk geval is om per fase krediet te verstrekken en inhoudelijke kaders te stellen (randvoorwaarden en uitgangspunten) Ook is vooraf een planning voor bestuurlijke besluitvorming vastgelegd (zie bijlage I p. 14)
  - **GHIJ (start 2014)**: bij start van het project in 2014 zijn een aantal kaders vastgesteld voor de opbouw van het programma GHIJ en een planning voor de bestuurlijke besluitvorming van de meerjarenplannen. Geen expliciete visie op rol/betrokkenheid van het AB voor dit project (zie bijlage p. 9)

## Hoofdpijnen visie rol AB bij specifiek project Sterke Lekdijk

- Visie Sterke Lekdijk voor rol AB en rolverdeling AB-DB ziet er globaal als volgt uit (bron 153) :
  - AB stuurt op (financiële) hoofdpijnen, deze AB sturing is gericht op het project als geheel: dit vindt plaats bij de behandeling van de Voorjaarsnota als onderdeel binnen de P&C cyclus.
  - DB zorgt voor uitwerking van deze hoofdpijnen
  - DB geeft sturing aan deelprojecten via vaststelling plan van aanpak per fase en per deelproject
- Wat betreft kredietverstrekking is hierbij de betrokkenheid als volgt benoemd:
  - Voor het gehele project wordt voor de eerste twee fasen van alle deelprojecten een totaalkrediet vastgesteld door het AB. Hiermee is flexibiliteit binnen het project ingebouwd, en kan het DB het krediet verdelen over de verschillende deelprojecten.
  - Uitgangspunt is dat AB per projectfase aan de voorkant kaders geeft en fasen besluitvormend afrondt, m.u.v. afsluiting realisatiefase. Nadat het AB per deelproject kaders heeft gegeven worden nog 2 mijlpaalproducten vastgesteld: het voorkeursalternatief en het projectplan (inclusief krediet voor de realisatiefase). Zie besluitvormingsmatrix op p.14.
  - HWBP verstrekt subsidie op basis van het vaststellen van een plan van aanpak per fase en per deelproject. Op basis van dit plan van aanpak kent het HWBP de subsidiebeschikking toe aan het waterschap en kan de uitvoering van de betreffende projectfase starten
  - Jaarlijkse bijsturing door het algemeen bestuur via reguliere P&C-cyclus

## Voorbeeld besluiten AB bij specifiek project Sterke Lekdijk

Besluitvormingsmatrix project Sterke Lekdijk bij Startdocument – AB-besluit 22 februari 2017

| Aantal producten | Producten voorafgaand aan uitvoering                                                                      | Ambtelijk<br>opdrachtgever | College D&H | Commissie BMZ | Algemeen Bestuur | HWBP |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------|---------------|------------------|------|
| 1x               | Startdocument met krediet voor verkenning/planuitwerking                                                  | A                          | A           | A             | ✖<br>B           |      |
| 1x               | Technische en algemene ontwerpuitgangspunten (vervolg uitwerking startdocument)                           | A                          | B           | A             |                  |      |
| 7x               | Plan van Aanpak verkenning                                                                                | A                          | B           |               |                  | €    |
| 7x               | Scope, inclusief meekoppelkansen en ruimtelijk kwaliteitskader                                            | A                          | B           | A             | T                |      |
| 7x               | Notitie reikwijdte en detailniveau (start m.e.r. procedure)                                               | A                          | B           |               |                  |      |
| 7x               | Voorkeursalternatief                                                                                      | A                          | A           | A             | B                |      |
| 7x               | Plan van aanpak planuitwerking                                                                            | A                          | B           |               |                  | €    |
| 7x               | Ontwerp-Projectplan Waterwet en MER                                                                       | A                          | B           |               |                  |      |
| 7x               | Definitief Projectplan Waterwet en MER (incl nota van beantwoording en financiële bandbreedte realisatie) | A                          | A           | A             | B                |      |
| 7x               | Plan van Aanpak realisatie (binnen financiële bandbreedte)                                                | A                          | B           |               |                  | €    |
| 7x               | Gunning contract realisatiefase                                                                           | B                          |             |               |                  | €    |

**Besluitvorming rondom (deel)projecten dijkversterking**  
**A = advies | B = besluit | T ✖ = thema/informatieavond | € = goedkeuren beschikking**

✖ Al naar gelang behoefte om AB te informeren over bijvoorbeeld de werkwijze grote projecten en HWBP-werkwijze  
 ✖ Besluitvorming heeft plaatsgevonden in AB 22 februari 2017

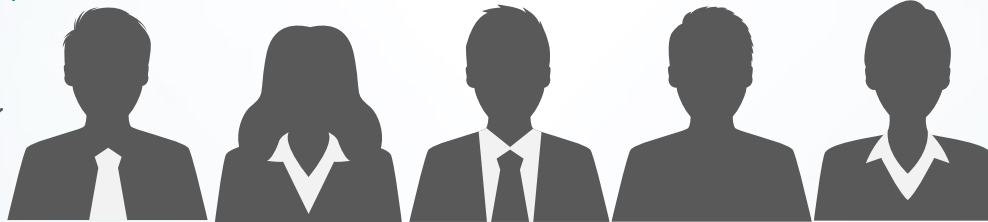
## Beelden organisatie over beleid / visie

Geen algemene visie op rol betrokkenheid AB bij specifieke projecten

Bij Sterke Lekdijk wel goed vooraf nagedacht over wat er door wie beslist moet worden en op welk moment. Is ook vast gelegd

Maar heeft AB daarmee ook helder gezamenlijk beeld hoe zij betrokken wil worden project?

AB soms erg op laag detailniveau betrokken



Vanuit de organisatie/het college slag maken om AB op een hoger abstractieniveau te bedienen?

Mogelijke kans: Betrek AB op waardenniveau

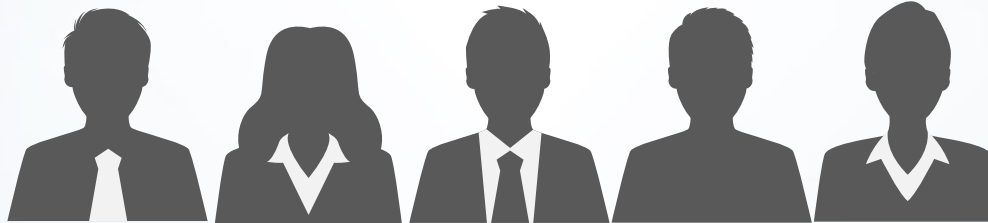
AB hanteert geen duidelijk beoordelingskader voor sturing en toezicht op het project. Bijvoorbeeld bij beoordeling van alternatieven

## Beelden AB over beleid en visie

Ontwikkelingen in projecten zouden het AB minder moeten 'overkomen'

Welke ruimte ligt er eigenlijk in de betrokkenheid van het AB bij specifieke projecten?

Er is geen duidelijke strategie voor betrokkenheid AB bij specifieke projecten



Voorafgaand aan het project moet de rolverdeling AB-DB duidelijk zijn

Bij specifieke projecten speelt de omgeving een belangrijke rol: hoe ga je als AB om met meekoppelkansen?

Behoefte om informatie in minder varianten van informeren (nieuwsbrief, voortgangsrapportage etc.) en verschijningsvormen per project, met de juiste dosering en abstractieniveau te ontvangen



## Beleid / Visie: duiding door de onderzoekers



- Ontwikkeling zichtbaar (2011 – heden) in de mate waarin en de wijze waarop de rol en betrokkenheid van het AB per project expliciet is vastgelegd:
  - Van impliciete benoemde AB rol bij projecten RWZI, KWA en GHIJ naar expliciet vooraf benoemde AB rol en verdeling rollen AB/DB bij project Sterke Lekdijk in eerste kaderstellende document dat bij projectstart wordt vastgesteld.
  - Van inhoudelijke betrokkenheid (op detailniveau) en kredietverstrekking op deelprojectniveau bij eerdere projecten, naar recent meer richtinggevende sturing op hoofdlijnen van het gehele project. Dit komt tot uiting in vastgestelde ambities en uitgangspunten aan de hand van thema's als veiligheid, innovatie, duurzaamheid en omgeving bij het project Sterke Lekdijk (zie bron 153).
- Op basis van gesprekken met medewerkers en een themabijeenkomst van dit onderzoek met een vertegenwoordiging van het AB worden min of meer gedeelde beelden van de ambtelijke organisatie en AB over de gewenste doorontwikkeling van rol AB geconstateerd: betrokken op hoofdlijnen, meer sturen op ambities en waarden, en bijdragen aan verzilvering meekoppelkansen. Het beeld van de onderzoekers is dat er meer ruimte is dan nu wordt benut, en dat het AB relatief veel leunt op wat DB en organisatie aanleveren.
- Organisatie en AB geven aan een stap te willen zetten om het AB op het juiste abstractieniveau van informatie te voorzien.

## 4. Bevindingen kaderstelling

### Kaderstelling in de praktijk

- Hoe wordt AB betrokken bij start?
- Bespreking strategische afwegingen
- Beleidskaders vastgesteld
- Richting gevende besluiten voor start projecten
- Projectkaders vastgesteld
- Bijstelling projectkaders

### Toezicht in de praktijk

### Verantwoording in de praktijk

De praktijk

Betrokkenheid AB bij  
specifieke projecten

Hierna worden de bevindingen getoond op het onderdeel Kaderstelling. Er is hierbij gekeken hoe kaderstelling door het AB bij de vier onderzochte specifieke projecten verloopt. Voor de verschillende onderwerpen waar naar is gekeken, zie figuur.

Met de bevindingen wordt antwoord gegeven op de aspectvraag:

*Op welke wijze wordt het algemeen bestuur betrokken bij de start, uitvoering en afsluiting van projecten?*



## Bij start stelt AB krediet vast en verschillende andere kaders

- Als start stelt AB krediet vast voor eerste projectfase(n) en niet voor gehele project
- Bij de vaststelling van kaders door het AB wordt het AB vooraf geïnformeerd over de strategische afwegingen voor deze kaders. Deze afwegingen staan opgenomen in de kaders die ter besluitvorming aan het AB worden voorgelegd.
- Documenten die het AB bij start vaststellen: Startdocument (GHIJ, Sterke Lekdijk), Masterplan (RWZI) of Projectplan (KWA+).
- Kaders die het AB in deze documenten bij start vaststelt verschillen:
  - Met name bij vroegst lopende projecten kaderstelling op lager detailniveau (bijv. RWZI Vaststelling variantkeuzes deelprojecten, voorbereidingskrediet per deelproject en apart voor instandhouding oude installatie. Zie bijlage I pp. 6-7.
  - GHIJ: programmatische aanpak vastgesteld: planning van 3 op te stellen onderhoudsdeelplannen en bestuurlijke besluitvorming tot en met 2016. Als richting gevend besluit wordt meegegeven dat synergie wordt gezocht met ontwikkelingen in het gebied. Zie bijlage I p. 11.
  - KWA+: inhoudelijke kaders met fases, aparte voorbereidingskredieten voor verkenningsfase en strategische grondaankopen; besluit tot opnemen kredietruimte van gelden ministerie I&W voor verkenning, planvorming en realisatiefases in meerjarenraming. Zie bijlage I pp. 14-16.
  - Sterke Lekdijk: richtinggevende ambities, uitgangspunten en randvoorwaarden vastgesteld, 1 krediet voor eerste twee fasen (verkenning en planuitwerking) voor alle deelprojecten en een indicatieve financiële programmering onder de voorwaarde van jaarlijkse bijstelling. Zie bijlage pp. 20-22.

## Gedurende project stelt AB nieuwe en bijgestelde kredieten en kaders vast, veelal per fase en per deelproject

- AB neemt besluiten voorafgaand en aan fasen. Deze fasen verschillen enigszins per project:
  - RWZI: onderzoek, nieuwbouw RWZI, nieuwbouw gebouw, sloop oude RWZI, en herinrichting terrein oude RWZI
  - GHJ: fase 1, 2, 3 op basis van deelonderhoudsplannen
  - KWA+: onderzoek, verkenning, planuitwerking en realisatie
  - Sterke Lekdijk: verkenning, planuitwerking, realisatie
- Kredietverlening meestal per fase en per deelproject of specifiek onderdeel. Bij Sterke Lekdijk wordt voor ieder deeltraject krediet verstrekt door het AB bij verkenning, planuitwerking en realisatie. Het HWBP verstrekt hierbij ook per fase subsidie. Bij KWA financiert I&W planvorming en realisatie.
- RWZI: AB verstrekt uitvoeringskredieten per deelproject en stelt verschillende aanvullende inhoudelijk, procesmatige en financiële kaders: In 2014 stelt AB varianten en marktbenadering vast. In 2019 krediet voor sloop van de oude installatie (zie bijlage I pp. 5-7)

## Gedurende project stelt AB nieuwe en bijgestelde kredieten en kaders vast, veelal per fase en per deelproject

- **GHIJ:** krediet en kaders vooraf per fase via vaststelling onderhoudsdeelplannen en besluit ter afronding van fasen. In 2016 stelt AB onderhoudsdeelplan II (inclusief III) vast, waarbij ook grootonderhoudsplannen van drie projecten staan opgenomen. Daarnaast verschaft het AB de specifieke kredieten voor het verstevigen van oevers tussen 2017-2019, een krediet voor het renoveren van twee kunstwerken en een voorbereidingskrediet voor de benadering Niet Gesprongen Explosieven GHIJ en voor de contractvorming tot en met aanbesteding GHIJ. In 2017 verschaft het AB het krediet voor het project baggeren van GHIJ (zie bijlage I pp. 9-12)
- **KWA+:** AB stelt voorkeursvarianten voor planuitwerkingsfase met benodigde financiële investering vast, hiermee wordt verkenningsfase afgerond. Ook stelt het AB projectbeslissingen voor de realisatiefase vast, daarmee wordt de planuitwerkingsfase afgesloten. Het Ministerie van I&W financiert en moet goedkeuring geven over verschaffing financiën (zie bijlage I p. 14)
- **Sterke Lekdijk:** Tijdens de uitvoering van het project Sterke Lekdijk stelt het Algemeen Bestuur voor deelprojecten aan de voorkant kaders vast in het startdocument en rondt de verschillende fasen besluitvormend af. Voorafgaand aan de realisatie stelt AB per deelproject het voorkeursalternatief (eindresultaat verkenning) en het Projectplan Waterwet (eindresultaat planuitwerking) vast (zie bijlage I p. 21)

## Eerste project: informatie over afwijkingen achteraf. Recent: project meer ruimte in kaders

- Met name bij **RWZI** veel bijstellingen van inhoudelijke, procesmatige en financiële kaders, waar AB achteraf over afwijkingen is geïnformeerd en over bijstelling kaders moet besluiten.
  - Nadat bij uitwerking is gebleken dat variant sliblijn niet haalbaar is, wordt in 2013 opdracht gegeven tot oriëntatie op een andere variant en het opstellen van afwegingcriteria. AB wordt geconsulteerd over deze criteria d.m.v. interviews met de fracties en een themavond. Het AB wordt geïnformeerd over het resultaat van deze criteria en neemt hierover geen apart besluit. In 2014 stemt het AB in met de uitbestedingsvariant van de sliblijn en het verschaffen van een krediet op basis van deze afwegingscriteria (bron 8)
- Tijdens de aanbesteding (2016) blijkt een scopewijziging noodzakelijk voor de waterlijn, omdat na een meetcampagne een grotere installatie nodig blijkt dan verwacht. Daarbij zijn een tweetal uitgangspunten (zwevende stof eis effluent en aangevoerde vuilvracht in het afvalwater) aangepast nadat de budgetraming al was vastgesteld op basis van het voorontwerp. Deze scopewijziging is mede gebaseerd op een beprijzing voor het goed functioneren van de RWZI door de markt. Voor deze scopewijziging wordt een extra van krediet van 41,1 miljoen verschaft door het AB. (bron 20, 186)
  - Naar aanleiding van de scopewijziging vond evaluatie en doorontwikkeling van de projectorganisatie plaats, en nieuwe lijnen van betrekken van AB, waarbij juiste bestuurlijke dilemma's op tafel komen en AB eerder betrokken wordt bij problemen
  - In 2016 worden vervolgens spelregels projectbeheersing geformuleerd, die ook bedoeld zijn voor andere grote projecten (bron 4)
  - AB neemt in 2016 besluit over duurzaamheidsmaatregelen te behoeve van het Poortgebouw (op voorstel van DB) (bron 5)
- Vooral bij **Sterke Lekdijk** bevatten kaders meer ruimte voor het DB om wijzigingen door te voeren, omdat zij na vaststellen van een totaalkrediet en projectkaders door het AB zelf de kredietverdeling en uitwerking van de deelprojecten vormgeven (zie bijlage I p. 21). Voor het project Sterke Lekdijk zijn nog geen bijstellingen aangetroffen.

## Eerste project: informatie over afwijkingen achteraf. Recent: project meer ruimte in kaders

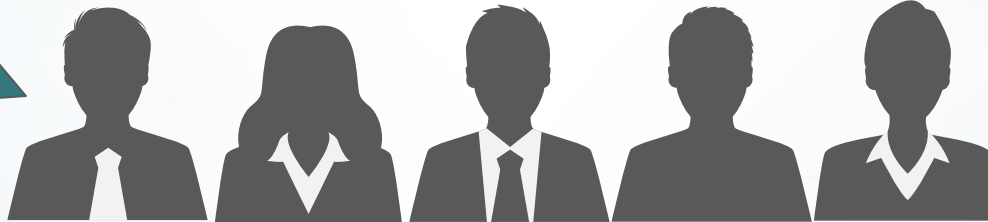
- Belangrijkste bijstellingen **GHIJ**
  - Fasering in het project aangebracht door middel van drie onderhoudsdeelplannen
  - Besluit tot oprichting bestuurlijk platform voor samenwerking met omgeving in 2016 (i.p.v. het opstellen van een apart onderhoudsdeelplan III, waarin plannen met de omgeving zouden worden opgenomen)
  - Combineren onderhoudsdeelplan II en III is afgestemd met het AB (bron 60)
- Belangrijkste bijstelling **KWA+**:
  - In 2016 besluit het AB tot een adaptieve strategie voor project KWA+ om overschrijding budget van 40 mln. te beheersen (dit in verband met een raming voor de uitvoering van het maatregelenpakket van 35-58 mln. euro). Deze adaptieve strategie houdt in dat wordt afgesproken stapsgewijs het doel te realiseren, niet te wachten om maatregelen te nemen die bewezen effectief zijn, en gebruik te maken van voortschrijdend inzicht om risico's en onzekerheden te reduceren. (bron 105)

## Beelden organisatie over kaderstelling

Het beeld is dat het AB nog te vaak op (technische) inhoud stuurt in plaats van zich te focussen op de politiek-bestuurlijke dilemma's

Het moet voor het AB duidelijker zijn wat haar rol is en kan zijn voor projecten waar ook externe partners een verantwoordelijkheid dragen

Hoe speel je als AB in op wensen van inwoners of andere belanghebbende partijen in een gebied?



Er kan een mogelijke spanning optreden tussen ambities van het AB en ambities van andere betrokken partijen, hoe ga je als AB hiermee om?

Stel als AB vooraf ambities en doelen vast, waarbij je bedenkt hoe je daar op gaat toetsen, in plaats van je te focussen op de inhoudelijke details

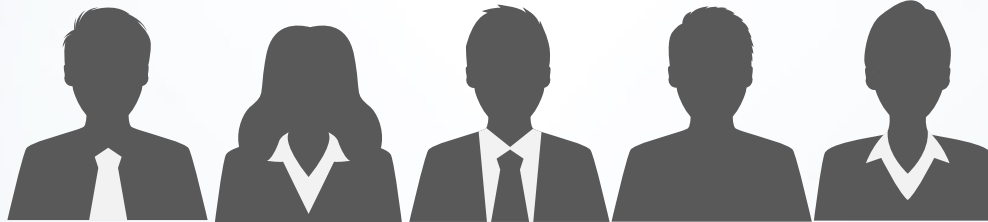
Op het gebied van meekoppelkansen liggen er mogelijk ook kansen voor het AB om op strategisch niveau betrokken te zijn

## Beelden AB over kaderstelling

Kaders mogen helderder en simpeler worden verwoord wat betreft doelen

Het is van belang dat het AB goede en duidelijke mandaten geeft aan het DB

Stuur een project zodanig dat je deze kan doorgeven aan je opvolgers



AB moet van tevoren goed vastleggen wat voor informatie en wanneer zij die informatie wil krijgen, en waarover ze wil beslissen.

Hoe ga je als AB om met meekoppelkansen?

Voor het vaststellen van kaders worden alternatieven en keuzemogelijkheden goed meegegeven

## Kaderstelling: duiding door de onderzoekers

- Projectplannen en kaderstellende documenten zijn relatief gedetailleerd en er is sprake van veel dubbelingen tussen verschillende documenten die AB krijgt aangeleverd
- Ontwikkeling zichtbaar waarbij voor meer recente projecten:
  - Op hoger abstractieniveau en ook meer richtinggevend kaders worden vastgesteld.
  - Meer geanticipeerd wordt op wijzigingen
  - Kaders meer ruimte geven voor DB om wijzigingen door te voeren. Bij Sterke Lekdijk: Eerste krediet van 49 mln. is verstrekt voor verkenning en planuitwerking voor alle deelprojecten. De organisatie is gemandateerd voor interne verschuivingen van het kasritme op project(programma)niveau (binnen Krediet, Begroting en Voorjaarsnota) Als voldoende subsidies zijn vastgesteld worden kentallen en kredieten herijkt. (zie bijlage I p. 21)
- Wat opvalt is dat AB alleen bij RWZI kaders vaststelt omtrent marktbenadering (zie bijlage I p. 7). Voor projecten waar kostenoverschrijdingen voortkomend uit aanbesteding- contract risico's voor rekening van HDSR komen, is het begrijpelijk dat kaders voor marktbenadering worden opgesteld.
- Het AB reageert op strategische afwegingen die in voorgestelde kaders worden meegegeven, en is niet proactief in het zelf meegeven van strategische afwegingen
- Wat opvalt is dat voorafgaand aan de beheerfasen van projecten niet wordt geëvalueerd in hoeverre de projectdoelstellingen zijn behaald en wordt niet een daaraan gepaard besluit ter afronding van de realisatiefase genomen.
- Kaders wel vastgelegd maar niet altijd bekend bij AB
- We beluisteren behoefte aan vereenvoudiging en verduidelijking kaders voor het AB



## 5. Bevindingen toezicht

### Kaderstelling in de praktijk

#### Toezicht in de praktijk

- Hoe krijgt AB in praktijk zicht op legitimiteit, efficiëntie en effectiviteit spec. projecten
- Hoe organiseert AB betrokkenheid bij uitvoering en afsluiting? bij evaluatie en meting van effectiviteit ?
- Hoe wordt AB geïnformeerd over voortgang, resultaten en risico's
- Voldoende projectinformatie beschikbaar ?
- Toetsing aan kaders
- Betrokkenheid bij afwijkingen van kaders (beheersing)

### Verantwoording in de praktijk

De praktijk

Betrokkenheid AB bij specifieke projecten

Hierna worden de bevindingen getoond op het onderdeel Toezicht. Er is hierbij gekeken hoe toezicht door het AB bij de vier onderzochte specifieke projecten verloopt. Voor de verschillende onderwerpen waar naar is gekeken, zie figuur.

Met de bevindingen wordt antwoord gegeven op de aspectvragen:

*Hoe wordt het algemeen bestuur geïnformeerd over de voortgang, resultaten en risico's van specifieke projecten?*

*Hoe organiseert het AB van HDSR zijn betrokkenheid bij specifieke projecten en op welke wijze wordt dit in de praktijk uitgevoerd?*

*Op welke wijze wordt het AB betrokken bij afwijkingen van de uitvoering van specifieke projecten van het geformuleerde beleid en wat zijn hiervoor de verklaringen?*

## Algemeen beeld: AB houdt toezicht op basis van aangereikte informatie

- Het AB krijgt primair op basis van aangereikte informatie zicht op legitimiteit, efficiëntie en effectiviteit van specifieke projecten. Deze informatie is veelal sterk inhoudelijk en gedetailleerd van aard en wordt in verschillende vormen aangereikt. Specifieke projecten zijn onderdeel van de informatievoorziening tijdens de overdracht aan het nieuwe AB.
- Het AB wordt over specifieke projecten geïnformeerd via reguliere P&C cyclus, de bestuursrapportages (buraps) en in een aantal gevallen vinden excursies voor het AB plaats, maar ook technische toelichtingen, themabijeenkomsten en aanvullende voortgangsrapportages per specifiek project.
- Opzet en presentatie voortgangsrapportages verschillen per project. Een voorbeeld hiervan is dat bij voortgangsrapportages van KWA+ een 'stoplicht' systeem wordt gehanteerd waarbij kort de stand van zaken per invalshoek wordt gegeven, terwijl bij de voortgangsrapportages van Sterke Lekdijk veel omvangrijker met het oog op de verschillende projectdoelstellingen, voortgang en risico's wordt gereflecteerd.
- Het AB oefent haar toezicht voornamelijk uit in reactie op aangeleverde informatie door het DB, en reageren op wat de korte termijn behoeft.
- Het AB werkt met de commissies SKK en BMZ die voorafgaand aan besluitvorming het bestuursvoorstel over het project kunnen behandelen en het AB adviseren
- Daar waar sprake is van een samenwerkingsverband en/of het Rijk als financier, is niet vastgelegd hoe de toezichthoudende rol van het AB zich verhoudt tot toezicht door deze partijen en hoe hier in de praktijk uitvoering aan wordt gegeven.

## Samengevat bevindingen toezicht per project

### RWZI:

- Op basis van aangereikte informatie worden besluiten genomen
- Informatievoorziening middels aparte kwartaalrapportage over voortgang RWZI Utrecht (inhoudelijke voortgang, budget, risico's, planning etc) naast de reguliere buraps
- Bij herijking uitgangspunten meer richtinggevende betrokkenheid (en besluitvorming):
  - Het AB doet zelf de oproep tot herijking van de uitgangspunten voor project RWZI in 2013 op basis van ontwikkelingen in het project: o.a. gewijzigde financiële context, andere voorkeursvariant voor sliblijn nodig, nieuwe uitgangspunten voor samenwerking (geen PPS meer) (bron 3)
- AB verschaft aanvullend krediet voor waterlijn gewijzigde projectscope in 2016 (zie bijlage I p. 7)
- Betrokkenheid bij afwijkingen: in eerste instantie achteraf, tot aanbestedingsproblemen en aanvullend krediet nodig is in 2016
- Naar aanleiding van de scopewijziging in 2016 worden ter lering voor het vervolg van het project de tot dan toe 'lessons learned' van het project opgesteld door de ambtelijke organisatie (bron 21)

### GHIJ:

- Informatievoorziening aan het AB gaat via normale planning & control cyclus bij de Buraps en via 1-2 maandelijks bestuursinformatiebrieven
- In het conflict met de baggeraar (2017-2018) heeft het AB zelf geen actieve rol gespeeld. Zij is wel gedurende deze periode geregeld geïnformeerd via de bestuursinformatiebrieven.

## Samengevat bevindingen toezicht per project

### KWA+:

- AB houdt met name toezicht aan de hand van aangeleverde informatie
- Informatievoorziening vanuit KWA+ naar AB gaat via Buraps (kwartaal), nieuwsbrieven (halfjaarlijks) en bij fase-overgangen via plannen van aanpak. Naar Deltaprogramma / I&W via halfjaarlijkse 'Projectformat' en nieuwsbrief. Portefeuillehouders (bij HDSR en Rijnland) ontvangen naast deze informatie voor AB en I&W ook (meer) inhoudelijke kwartaalrapportages (voortgangsrapportages).
- AB geïnformeerd over vertraging van 4 maanden door vertraging baggerwerkzaamheden GHJ in 2016/2017 en vertraging beschikkingsaanvragen bij I&W door discussie over format en aanvullende vragen over kostenverantwoording met I&W in 2016/2017 (bron 94)
- Geen informatie aangetroffen hoe het toezicht AB zich verhoudt tot toezicht van het Ministerie van I&W als financier

### Sterke Lekkijk:

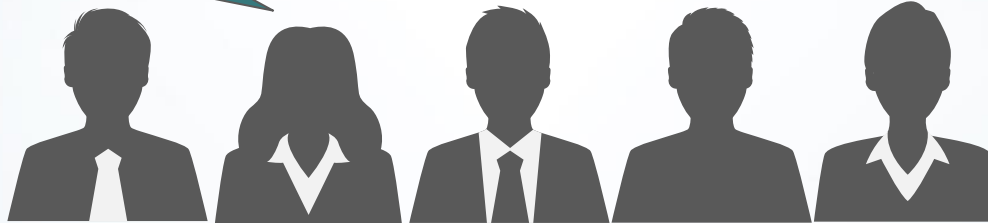
- Verantwoording naar het AB vanuit de deelprojecten gebeurt via specifieke voortgangsrapportages op totaal projectniveau per kwartaal, waarin de gehele financiële programmering wordt gerapporteerd. Dit vormt de basis om regulier, via de BURAP, het algemeen bestuur te informeren.

## Beelden organisatie: toezicht

Er gaat veel informatie over specifieke projecten naar het AB, maar er komt weinig reactie op. In hoeverre doen AB-leden wat met de informatie?

Er liggen kansen om het AB van informatie op het juiste abstractieniveau te voorzien met inzicht in bestuurlijke dilemma's en risico's

AB-leden hebben soms moeite om het abstractieniveau te pakken wat vereist is om te sturen



Technisch vooroverleg en thema bijeenkomsten werken goed in de praktijk

Het gevoel is dat het AB de organisatie en een juiste sturing door het DB vertrouwt

Hebben AB leden hetzelfde beeld bij hun toetsing- en beoordelingskader?

In hoeverre zijn de projectkaders bij het AB doorleefd en toetsen zij op basis hiervan?

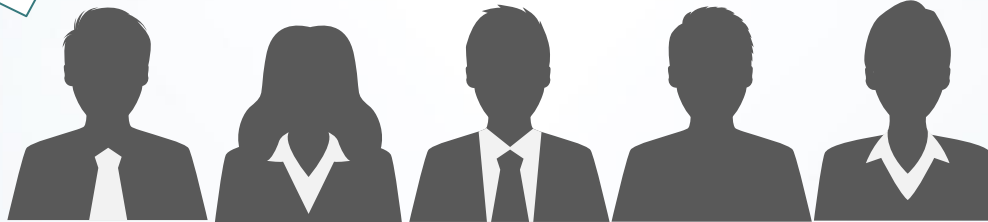
## Beelden AB: toezicht

Grote specifieke projecten vereisen een 'helicopter view' van het AB, een andere manier van kijken

Het bereiken van vastgestelde doelen in de kaders moet ook daadwerkelijk worden getoetst

Het zou goed zijn de informatievoorziening aan het AB eenduidiger vorm te geven

Goed bedoelde overdracht van specifieke projecten bij nieuw AB; maar AB sneeuwt onder in hoeveelheid informatie binnen korte tijd van overdracht



Behoefte om eerder inzicht te hebben in financiële ontwikkelingen, bij de begroting hebben sommige AB-leden het idee dan al 'te laat' te zijn

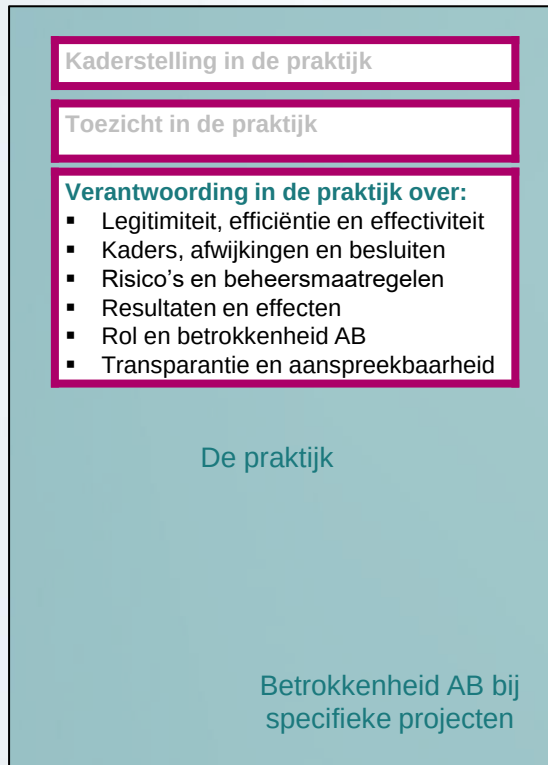
Het gevoel heerst dat het AB niet altijd meer kan bijsturen als ze geïnformeerd wordt over problemen die weerslag hebben op verloop project. Behoefte aan regelmatigere informatievoorziening

Suggestie om bij de voorkeursvarianten ook altijd het duurzaamste scenario uitgewerkt te hebben, dit in lijn met het coalitieakkoord

## Duiding door onderzoekers: toezicht

- Het AB ontvangt frequent en in verschillende vormen informatie over specifieke projecten. Het beeld is dat deze informatie niet altijd direct de bestuurlijke handvatten en het abstractieniveau geeft om op de door het AB gewenste wijze toezicht te houden. Dit lijkt wel in ontwikkeling.
- Het AB houdt voornamelijk toezicht op basis van informatie die door het DB wordt aangereikt en is zelf niet proactief in het opvragen van informatie.
- Er is een ontwikkeling zichtbaar van achteraf informeren van het AB bij ontwikkelingen in specifieke projecten, naar meer vooraf en tijdens ontwikkelingen het AB informeren en betrekken.
- Het AB krijgt informatie aangereikt op basis waarvan toezicht op organisatie, proces en inhoud mogelijks is. Het beeld op basis van de themabijeenkomst van de onderzoekers met het AB is dat het AB voornamelijk een inhoudelijke focus lijkt te hebben.
- Er lijkt sprake van gestapeld, meervoudig toezicht doordat niet is vastgelegd hoe de rol van het AB zich tot andere toezichthoudende partijen verhoudt en welke toezichtkaders gehanteerd worden. Er lijkt in ieder geval sprake van verschillen in toezichtkaders: scopemaximalisatie versus sober en doelmatige realisatie. Dit komt in het project Sterke Lekdijk en KWA+ naar voren. Het ontbreken van een duidelijke rolverdeling bij meervoudig toezicht, kan leiden tot onduidelijkheid over de toezichthoudende verantwoordelijkheden van elke partij en daarmee tot risico's in adequaat toezicht op een project. In het kader van dit onderzoek hebben de onderzoekers geen zicht gekregen op hoe dit samenspel in de praktijk verloopt.
- Doordat het AB niet voor alle fasen ook een besluit ter afronding neemt, is de vraag of het toezicht dan voldoende is geborgd (zie 'Bevindingen Verantwoording')

## 6. Bevindingen verantwoording



Hierna worden de bevindingen getoond op het onderdeel verantwoording. Er is hierbij gekeken hoe verantwoording door het AB bij de vier onderzochte specifieke projecten verloopt. Voor de verschillende onderwerpen waar naar is gekeken, zie figuur.

Bij verantwoording gaat het enerzijds over de verantwoording van het AB naar de omgeving, en anderzijds over de verantwoording van het DB aan het AB.



## Verantwoording over specifieke projecten

Verantwoording AB naar omgeving:

- Voor specifieke project vindt verantwoording plaats middels de openbare stukken die in AB vergaderingen behandeld.
- De rol en betrokkenheid van het AB bij specifieke projecten wordt niet geëvalueerd.
- Bij specifieke projecten wordt de omgeving regelmatig geïnformeerd over ontwikkelingen bijvoorbeeld via nieuwsbrieven. Hierbij wordt niet specifiek verantwoording over de rol van het AB afgelegd.
- Uit de stukken is niet op te maken hoe het AB haar verantwoording naar buiten toe verdere invulling geeft.

## Verantwoording over specifieke projecten

### Verantwoording DB-AB:

- In het jaarlijkse bestuursverslag (sinds 2016) wordt door het DB verantwoording per project afgelegd als onderdeel van het verslag over verantwoording over effectindicatoren (die door het AB vooraf zijn vastgesteld). In de bijlagen van ieder bestuursverslag is ook een overzicht van investeringen in grote projecten opgenomen (zie bronnen 185-189)
- Start en afronding fasen verschillen per project:
  - RWZI: geen besluiten voor start of afronding fasen en project.
  - GHJ: geen afrondende besluiten per fase genomen door het AB, wel besluit tot uitwerken nieuwe fases (zie bijlage I p. 12).
  - KWA+: besluit AB bij faseovergang van verkenning naar planuitwerking- en realisatiefase, geen apart besluit over afronding realisatiefase voorgenomen (zie bijlage I p. 17).
  - Sterke Lekdijk: besluit start fase is tevens besluit afronding vorige fase. Geen beoogd besluit ter afronding van realisatiefase. (zie bijlage I p. 21)

## Beelden organisatie: verantwoording

Verantwoording naar buiten kan intensiever, dit zou via de partijlijnen kunnen gebeuren

Voor één van de projecten hebben we recent geconstateerd dat er geen afrondend besluit wordt genomen, wellicht is het nuttig om dit wel te doen

Er liggen kansen voor het AB in het naar buiten brengen van datgene wat er gebeurt bij specifieke projecten van HDSR

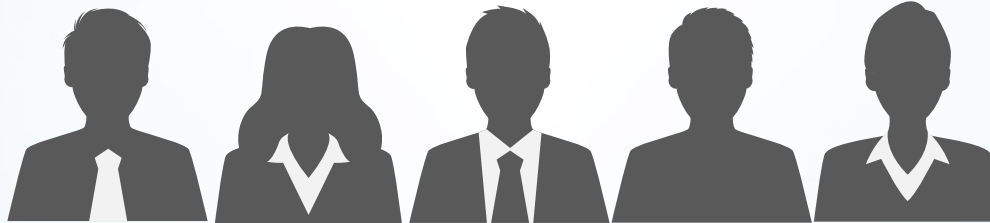


Hoe geef je als AB invulling aan je volksvertegenwoordigende rol?

Hoe zorg je ervoor dat je eenduidig als AB met je besluiten naar buiten treedt?

## Beelden AB: verantwoording

Evalueer de rol  
en betrokkenheid van het AB na  
afloop van een specifiek project



Zorg dat als AB dat je  
het project naderhand goed  
kan doorgeven aan het  
volgende AB



## Duiding door onderzoekers: verantwoording

- Het AB lijkt niet bewust verantwoording af te leggen over specifieke projecten noch over zijn rol hierbij
- Middels het jaarlijkse bestuursverslag van het DB wordt verantwoording afgelegd over het verloop en de investeringen van specifieke projecten.
- Door openbaarheid van stukken die in het AB behandeld worden (inclusief notulen van AB vergaderingen) is er sprake van verantwoording naar de omgeving op de inhoudelijke voortgang van betrokkenheid, en enigszins ten aanzien van de rol van het AB
- De rol en betrokkenheid van het AB bij specifieke projecten wordt op dit moment niet geëvalueerd, maar hier is vanuit het AB wel behoefte aan voor de toekomst



## 7. Bevindingen effecten

### Effecten betrokkenheid AB

- Evaluatie betrokkenheid AB
- Effecten op kaderstelling
- Effecten op uitvoering projecten
- Effecten op projectresultaten
- Inzet capaciteit / middelen AB
- Samenspel DB – AB
- Effect op uitvoering andere taken AB

De effecten

Betrokkenheid AB bij specifieke projecten

Hierna worden de bevindingen getoond op het onderdeel Effecten. Er is hierbij gekeken naar wat de effecten van betrokkenheid van het AB op de vier onderzochte specifieke projecten zijn. En naar wat het effect van de betrokkenheid van het AB bij specifieke projecten op andere kerntaken van het AB is. En in hoeverre dit via evaluatie reeds in kaart wordt gebracht. Voor de verschillende onderwerpen waar naar is gekeken, zie figuur.

Met de bevindingen wordt antwoord gegeven op de aspectvragen:

*Welk effect hebben specifieke projecten op de uitvoering van andere (kern)taken van het Algemeen Bestuur van HDSR? En welk effect heeft de betrokkenheid van het AB op de uitvoering van specifieke projecten?*

*Op welke wijze wordt het AB betrokken bij evaluatie en meting van effectiviteit (toetsing aan doelstellingen van project)? En op welke wijze wordt de betrokkenheid van het AB bij specifieke projecten geëvalueerd?*

## Algemene bevindingen: effecten

### **Effect van handelen AB op specifieke projecten:**

- Het AB biedt kaders voor uitvoering van specifieke projecten
- Het toezicht van het AB is voornamelijk reactief, maar leidt in de praktijk wel tot noodzakelijke bijstelling van kaders

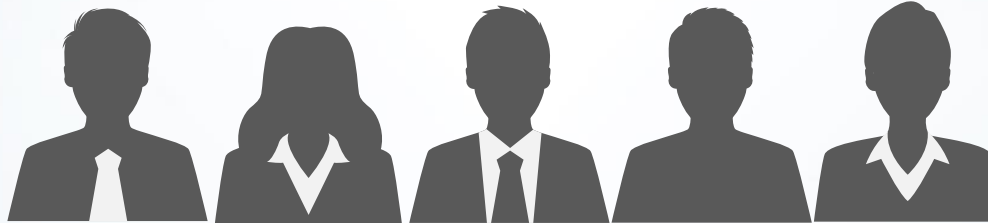
### **Effect van betrokkenheid bij specifieke projecten op uitvoering van andere (kern)taken van het AB:**

- Er zijn geen aanwijzingen dat de betrokkenheid van het AB bij specifieke projecten nadelige effecten heeft op de uitvoering van andere (kern)taken van het AB

## Beelden organisatie: effecten

Er is sprake van een gezamenlijke zoektocht met DB en organisatie hoe het AB het beste in haar kracht kan worden gezet om meerwaarde te bieden

Bij specifieke projecten met meervoudig toezicht zou het goed zijn het toezicht en de rol van het AB te definiëren voor waar zij meerwaarde kan bieden



AB kan meerwaarde bieden in formuleren ambities, maar hierbij moet wel rekening worden gehouden met wat vanuit beschikbare middelen mogelijk is, anders kan dit knellen

Het beeld is dat het AB in control is over de specifieke projecten

De aanleverplicht van informatie aan het AB is op zichzelf al functioneel voor de uitvoering van het project en borgt de uitvoering op basis van vastgestelde kaders

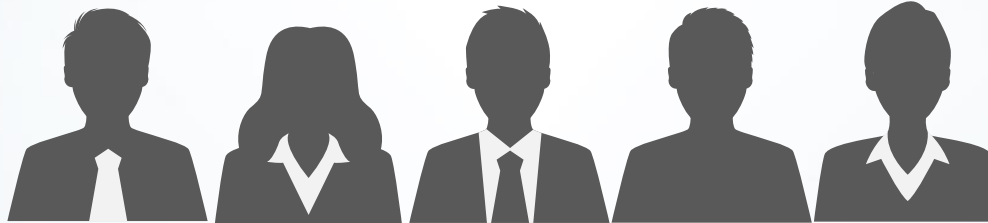


## Beelden AB: Effecten

Specifieke projecten zijn een regulier onderdeel van de werkzaamheden van een AB-lid

Fracties verschillen in de hoeveelheid tijd die ze besteden aan specifieke projecten

Er wordt door het AB wel eens te makkelijk met reserves omgegaan.



De agenda van het DB is in de praktijk leidend voor de betrokkenheid van het AB bij specifieke projecten, wanneer zij iets agenderen.

Het is van belang dat je als AB zodanig stuurt dat je het project in de toekomst ook kan doorgeven aan een nieuw AB.



## Duiding door onderzoekers: effecten

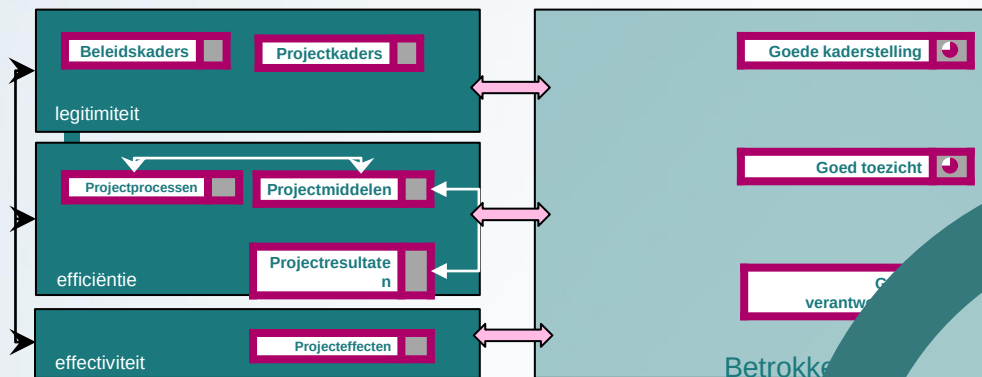
Effect van handelen AB op specifieke projecten:

- Het AB handelt veelal op basis van aangereikte informatie en voorgestelde agenda door het DB. De betrokkenheid van het AB leidt in de praktijk van de projecten tot bijstelling van kaders wanneer dit noodzakelijk is.
- De effecten van betrokkenheid van het AB op de uiteindelijke uitvoering van specifieke projecten zijn moeilijk aantoonbaar, maar de aanleverplicht van informatie aan het AB wordt als functioneel ervaren en zorgt voor borging en sturing op de vastgestelde kaders
- AB, DB en organisatie zijn zoekende in verdere vergroting van de meerwaarde van het AB in zijn kaderstellende, toezichthoudende en verantwoordende rol. De vraag over de meerwaarde van het AB dringt zich met name op in projecten waar sprake is van meervoudig toezicht, omdat het AB zich hierbij te verhouden heeft tot externe partners die een rol in het desbetreffende project pakken. Momenteel lijkt vooral aandacht nuttig voor het invullen en teruggrijpen op vooraf gestelde sturingskaders op het niveau van waarden en ambities.

Effect van betrokkenheid bij specifieke projecten op uitvoering van andere (kern)taken van het AB:

- De betrokkenheid van het AB bij specifieke heeft geen zichtbare effecten op de uitvoering van andere (kern)taken van het AB
- Fracties verschillen in welke mate ze aandacht besteden aan specifieke projecten.





## Bijlage I

### Nota van bevindingen

*Onderzoek sturing specifieke projecten*

*Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden*

Rekenkamercommissie Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden

Lysias Advies

20-07-2020

# Inhoud

## 1. RWZI Utrecht

- a. Visie en rol
- b. Kaderstelling, toezicht en verantwoording

## 2. Gekanaliseerde Hollandse IJssel (GHIJ)

- a. Visie en rol
- b. Kaderstelling, toezicht en verantwoording

## 3. KWA+

- a. Visie en rol
- b. Kaderstelling, toezicht en verantwoording

## 4. Sterke Lekdijk

- a. Visie en rol
- b. Kaderstelling, toezicht en verantwoording

## 1a. Bevindingen RWZI: visie en beleid op rol AB

**Bij start van het project in 2011 is alleen een aantal kaders gesteld aan de hand van een Masterplan en geen expliciete visie op de rol/betrokkenheid van het AB voor dit project:**

In het Besluit Masterplan Toekomst Scenario RWZI Utrecht (2011) (bron 1) staat:

- Aantal inhoudelijke besluiten dat wordt genomen (Besluit tot gefaseerde uitwerking waterlijn en besluit tot type nieuwbouw in 2014)
- Vooraankondiging van volgende inhoudelijk AB besluit
- Krediet verstrekking voor alleen voorbereidende werkzaamheden. Hieruit blijkt impliciet dat een bepaalde fasering wordt aangebracht voor de kredietverstrekking en daarmee de betrokkenheid van het AB.

n.b.

- Geen volledige bestuurlijke planning voor het project
- Geen expliciet onderscheid in fases voor het project als geheel (met voorgenomen fasebesluiten) in masterplan
- Geen formele rolverdeling AB en DB vastgelegd in het masterplan
- Geen uitgangspunten betrokkenheid AB voor het project vastgelegd in het masterplan

## 1b. Bevindingen RWZI: kaderstelling, toezicht en verantwoording

### Kaderstelling

#### Betrokkenheid bij start:

AB stelt bij de start van het project inhoudelijke en financiële kaders vast, waarbij in 2011 een variantkeuze wordt vastgesteld voor 2 deelprojecten en krediet per deelproject om deze voor te bereiden / uit te werken. Ook wordt een apart krediet voor instandhouding van de oude installatie verstrekt. (bron 1)

#### Gedurende het project

Gedurende het project stelt het AB aanvullende inhoudelijk, procesmatige en financiële kaders: In 2014 worden varianten vastgesteld , besluit het AB over de marktbenadering en verstrekt uitvoeringskredieten per deelproject. In 2019 wordt krediet vastgesteld voor de realisatiefase sloop van de oude RWZI Utrecht. (zie pp. 6-7)

## 1b. Bevindingen RWZI: kaderstelling, toezicht en verantwoording

### Bijstelling / aanvullende kaders:

- Nadat bij uitwerking is gebleken dat variant sliblijn niet haalbaar is, wordt in 2013 opdracht gegeven tot oriëntatie op een andere variant en het opstellen van afwegingcriteria. AB wordt geconsulteerd over deze criteria d.m.v. interviews met de fracties en een themavond. Het AB wordt geïnformeerd over het resultaat van deze criteria en neemt hierover geen apart besluit. In 2014 stemt het AB in met de uitbestedingsvariant van de sliblijn en het verschaffen van een krediet op basis van deze afwegingscriteria. (zie p. 8)
- Tijdens de aanbesteding (2016) blijkt een scopewijziging noodzakelijk. Hiervoor wordt extra krediet verschaft door het AB (zie p. 8)

Naar aanleiding van de scopewijziging vond evaluatie en doorontwikkeling van de projectorganisatie plaats, en nieuwe lijnen van betrekken van AB, waarbij juiste bestuurlijke dilemma's op tafel komen en AB eerder betrokken wordt bij problemen

- In 2017 worden vervolgens spelregels projectbeheersing geformuleerd, die ook bedoeld zijn voor andere grote projecten (bron 4)
- AB neemt in 2016 besluit over duurzaamheidsmaatregelen Poortgebouw (op voorstel van DB) (bron 5)

## 1b. Bevindingen RWZI: kaderstelling

Start: besluit Masterplan Toekomst Scenario RWZI Utrecht (2011) (bron 1):

- Instemming AB met keuzevariant waterlijn (nieuwbouw huidige locatie) met gefaseerde uitwerking (over drie jaar definitief besluit AB voor type nieuwbouw (Nareda of 'state of the art')
- Instemming AB met keuzevariant sliblijn (nieuwbouw lage Weide)
- Instemming AB beschikbaar stellen voorbereidingskrediet sliblijn
- Instemming AB instandhoudingsplan RWZI Utrecht tot 2018
- Instemming AB voorbereidingskrediet instandhoudingsplan RWZI Utrecht

Verschaffing krediet instandhoudingsplan RWZI Utrecht (2013) (bron 30)

Herijking uitgangspunten project RWZI Utrecht (2013) (bron 3)

- Besluit tot oriënteren op uitbestedingsvariant sliblijn in plaats van variant nieuwbouw/renovatie Lage Weide
- AB besluit tot opstellen afwegingscriteria voor keuze varianten waterlijn (type nieuwbouw) en sliblijn en besluitvorming over varianten: functionaliteit, milieuprestaties, financiën, risico's, innovatief karakter, flexibiliteit, zelf doen en uitbesteden

Besluit variant sliblijn (2014) (bron 8)

- Besluit tot uitbesteding sliblijn
- Besluit tot verschaffen voorbereidingskrediet en voorbereidingsbudget voor uitbestedingsvariant sliblijn



## 1b. Bevindingen RWZI: kaderstelling

Besluit variant waterlijn (2014) (bron 8)

- Besluit tot nieuwbouw variant waterlijn (aanbesteding op alleen Nareda niet juridisch houdbaar) en aanbesteding op functionele eisen
- AB stelt wegingscriteria op voor de aanbesteding van de waterlijn
- AB verschaft krediet voor het vernieuwen van de waterlijn (104,4 mln euro) en een aanvullend voorbereidingskrediet
- De 'spelregels projectbeheersing' die in 2017 worden opgesteld voor RWZI zijn ook bedoeld als basis voor de projectbeheersing van andere grote projecten.
- Adaptieve aanpak

Aanvullend krediet waterlijn (2016) (bron 20, 186)

- Tijdens de aanbesteding (2016) blijkt een scopewijziging noodzakelijk voor de waterlijn, omdat na een meetcampagne een grotere installatie nodig blijkt dan verwacht. Daarbij zijn een tweetal uitgangspunten (zwevende stof eis effluent en aangevoerde vuilvracht in het afvalwater) aangepast nadat de budgetraming al was vastgesteld op basis van het voorontwerp. Deze scopewijziging is mede gebaseerd op een beprijzing voor het goed functioneren van de RWZI door de markt.
- AB verschaft aanvullend krediet van 41,1 miljoen voor de nieuwe waterlijn en stemt in met voorgestelde dekkingsplan.

Vaststelling exploitatiekrediet realisatiefase sloop oude RWZI Utrecht (2019) (bron 23)

## 1b. Bevindingen RWZI: toezicht en verantwoording

### B. Toezicht:

- Op basis van aangereikte informatie worden besluiten genomen
- Informatievoorziening middels aparte kwartaalrapportage over voortgang RWZI Utrecht (inhoudelijke voortgang, budget, risico's, planning etc) naast de reguliere buraps
- Bij herijking uitgangspunten meer richtinggevende betrokkenheid (en besluitvorming)
  - Het AB doet zelf de oproep tot herijking van de uitgangspunten voor project RWZI in 2013 op basis van ontwikkelingen in het project: o.a. gewijzigde financiële context, andere voorkeursvariant voor sliblijn nodig, nieuwe uitgangspunten voor samenwerking (geen PPS meer) (bron 3)
- AB verschaft aanvullend krediet voor waterlijn gewijzigde projectscope in 2016 (bron 20, 186)
- Betrokkenheid bij afwijkingen: in eerste instantie achteraf, tot aanbestedingsproblemen en aanvullend krediet nodig is in 2016
- Oplevering 'lessons learned' van het project RWZI Utrecht voor het AB in 2016 (bron 21)
- Geen expliciete betrokkenheid bij afronding project

### C. Verantwoording:

- Ontwikkelingen RWZI Utrecht naar de omgeving gecommuniceerd middels een nieuwsbrief
- Stukken AB vergaderingen zijn openbaar
- Geen besluiten voor start of afronding fasen en project
- In 2019 stond een evaluatie van het project RWZI Utrecht gepland, onduidelijk is of deze is uitgevoerd

## 2a. Bevindingen GHIJ: visie en beleid op rol AB

Bij start van het project in 2014 is een aantal kaders vastgesteld voor de opbouw van het programma GHIJ en een planning voor de bestuurlijke besluitvorming van de meerjarenplannen. Er is geen expliciete visie op de rol/betrokkenheid van het AB voor dit programma vastgelegd. Vooraf is sprake van een fasering aan de hand van op te stellen onderhoudsplannen, maar geen expliciete fasering voor de looptijd van het programma.

In Startnotitie Gekanaliseerde Hollandse IJssel (2014) (bron 52):

- Vaststelling GHIJ als programma (2014-2043) aan de hand van basisalternatief, + alternatief (integrale aanpak water- en keringsopgaven) of een ++ alternatief (integraal gebiedsproject). Het AB mag beslissen over wat er naast het basisalternatief aan extra stapeling van + of ++ plaatsvindt
- Randvoorwaarde vanuit het AB is dat de overdracht van beheer GHIJ van Rijkswaterstaat naar HDSR als zodanig niet tot een tariefstijging mag leiden (budgettaire neutraliteit). Uitgangspunt in de startnotitie is dat verbeteringen ten opzichte van het bestaande systeem een aparte financiële dekking dienen te krijgen
- De overdrachtssom van Rijkswaterstaat is 37.5 miljoen voor het noodzakelijk basisalternatief, dit is niet volledig toereikend voor uitvoeren overgedragen taken. Het ontvangen bedrag wordt gereserveerd in een bestemmingsreserve GHIJ. AB is bevoegd tot storten of onttrekken van financiële middelen uit de reserve. Ieder jaar wordt dit midden het vaststellen van de jaarbegroting gedaan

## 2a. Bevindingen GHIJ: visie en beleid op rol AB

- Projectplanning met bestuurlijke besluitvorming AB tot aan start uitvoering onderhoudsdeelplan I (2014-2016). De onderhoudsdeelplannen hebben betrekking op deelprojecten ondergebracht in 'project GHIJ': kunstwerken, oevers en baggeren
- Voorleggen onderhoudsdeelplan I (Meerjarenonderhoud, exploitatie en groot onderhoud i.r.t. voorziening) ter besluitvorming aan AB in 2014
- Voorleggen onderhoudsdeelplan II (aanvulling interne plannen) in 2015
- Voorleggen onderhoudsdeelplan III (aanvulling externe plannen) in 2015
- Keuzen, inzagelegging en besluitvorming AB voor Waterbeherplan in 2015
- In 2014 zal een voortgangsrapportage programma GHIJ over 2014/2015 aan het AB worden aangeboden

NB:

- Uitgangspunten betrokkenheid AB bij GHIJ niet vastgelegd in de startnotitie
- Geen (bestuurlijke) planning van de gehele looptijd van het programma opgenomen in de startnotitie

## 2b. Bevindingen GHJ: kaderstelling, toezicht en verantwoording

### A. Kaderstelling

#### **Betrokkenheid bij start:**

AB stelt Startnotitie GHJ vast (bron 52) met daarin een programmatische aanpak aan de hand van drie op te stellen onderhoudsdeelplannen die als fases dienen tot en met 2016 (basis, interne aanvullingen – inclusief deelprojectplannen- en externe aanvullingen). Een bestuurlijke planning wordt hierbij meegeven tot en met 2016. Voor de financiering wordt een bestemmingsreserve vastgesteld waarin de overdrachtssom van Rijkswaterstaat wordt opgenomen. Als uitgangspunten worden meegegeven dat geld voor aanvullende ambities niet zijn opgenomen in de bestemmingsreserve en dat in de HDSR planning van het onderhoud zo veel mogelijk synergie wordt gezocht door afstemming met ontwikkelingen in het gebied.

## 2b. Bevindingen GHIJ: kaderstelling, toezicht en verantwoording

### **Gedurende het project:**

In 2015 wordt het onderhoudsdeelplan I vastgesteld door het AB inclusief investeringsbedragen uit de bestemmingsreserve GHIJ (bron 56). Het gebruik van de bestemmingsreserve wordt tot 2019 vastgesteld en zal daarna vierjaarlijks geactualiseerd worden. Met het vaststellen van onderhoudsdeelplan I wordt ook het besluit genomen om onderhoudsdeelplan II (fase 2) uit te werken. In 2016 wordt onderhoudsdeelplan II (inclusief III) vastgesteld door het AB, waarbij ook grootonderhoudsplannen van de drie projecten staan opgenomen. Daarnaast verschaft het AB de kredieten voor het verstevigen van oevers tussen 2017-2019, een krediet voor het renoveren van twee kunstwerken en een voorbereidingskrediet voor de benadering Niet Gesprongen Explosieven GHIJ en voor de contractvorming tot en met aanbesteding GHIJ. In 2017 verschaft het AB het krediet voor het project baggeren van GHIJ.

### **Bijstelling/aanvullende kaders:**

- Besluit tot oprichting bestuurlijk platform voor samenwerking met omgeving in 2016 (i.p.v. een onderhoudsdeelplan III)
- Combineren onderhoudsdeelplan 2 en 3 is afgestemd met het AB

## 2b. Bevindingen GHJ: kaderstelling, toezicht en verantwoording

### B. Toezicht:

- Informatievoorziening aan het AB gaat via normale planning & control cyclus bij de Buraps en via 1-2 maandelijkse bestuursinformatiebrieven
- In 2018 brengt het opgerichte bestuurlijke platform GHJ een ambitiedocument uit, het AB wordt over deze ambities geïnformeerd (bron 72)

### NB:

- In het conflict met de baggeraar (2017-2018) heeft het AB zelf geen actieve rol gespeeld. Zij is wel gedurende deze periode geregeld geïnformeerd via de bestuursinformatiebrieven.

### C. Verantwoording:

- Verantwoording middels onderhoudsdeelplannen die deel uitmaken van openbare AB stukken
- Geen afrondende besluiten per fase genomen door het AB, wel besluit tot uitwerken nieuwe fase bij vaststelling onderhoudsdeelplan I (bron 57)

### 3a. Bevindingen KWA+: visie en beleid op rol AB

**Bij de start van het project geeft het AB inhoudelijke kaders mee voor fasering, bestuurlijke planning, randvoorwaarden en uitgangspunten. Geen expliciete visie op rol/betrokkenheid van het AB voor dit project:**

Projectplan capaciteitstoename KWA stap 1 (HDSR en Rijnland 2015) (plan verkenning, planuitwerking en realisatie) (bron 85):

- Rijnland en HDSR gezamenlijk initiatiefnemer en verantwoordelijk voor realisatie: takenpakket bestaat uit sturing, besluitvorming, communicatie naar buiten en opzetten projectorganisatie. HDSR is penvoerder en rechtspersoon namens initiatiefnemers. Ministerie I&W is financier en neemt besluiten over financiering. De levensduurkosten worden opgenomen in de exploitatiebegroting van de betrokken waterbeheerders. Dit geldt voor alle maatregelen nadat ze zijn opgeleverd
- Besluiten over het project (inhoudelijk) worden genomen in het DB of het AB van HDSR en Rijnland. Projectorganisatie doet als autonome entiteit bestuurlijke afstemming met Deltaplan Zoetwater.
- Vaststelling randvoorwaarden project (inhoudelijk)
- Vaststelling uitgangspunten project: watervraag van 15 m<sup>3</sup>/s bij de inlaatpunten Bodegraven en Gouda, meenemen meekoppelkansen, resultaat van verkenningsfase moet bestuurlijk gedragen zijn, en een actieve communicatiestrategie naar de omgeving
- Project KWA+ opgedeeld in vier fasen: onderzoek (-2015), verkenning (2015-2016), planuitwerking en realisatie (2016-2024). Baggerwerk GHIJ vanaf 2016 als eerste in planuitwerking en realisatie



### 3a. Bevindingen KWA+: visie en beleid op rol AB

- Fase verkenning: verkenning maatregelenpakket op doelmatigheid en vijf aspecten in 5 stappen. Eindresultaat van de verkenning is een vastgestelde voorkeursvariant van definitief pakket aan maatregelen
- Fases planuitwerking en realisatie: start laaghangend fruit en baggerproject in 2016, rest van de fase start met vaststellen voorkeursvariant verkenning en het plan van aanpak in 2017
- Planning bestuurlijke besluitvorming 2015-2016 vastgesteld (waaronder vaststellen voorkeursvariant in 2016 door AB of DB HDSR en Rijnland, vaststellen plan van aanpak 'volgende fase' eind 2017 door AB of DB HDSR en Rijnland. Ministerie van I&W moet plan van aanpak goedkeuren voor financiering
- Ten aanzien van risico's wordt de SSK-raming geactualiseerd en probabilistisch doorerekend
- Informatievoorziening vanuit KWA+ naar AB gaat via Buraps (kwartaal), nieuwsbrieven (halfjaarlijks) en bij fase-overgangen via plannen van aanpak. Naar Deltaprogramma / I&W via halfjaarlijkse 'Projectformat' en nieuwsbrief. Portefeuillehouders (bij HDSR en Rijnland) ontvangen naast deze informatie voor AB en I&W ook (meer) inhoudelijke kwartaalrapportages (voortgangsrapportages).

NB:

- Het DB stelt projectplan vast en legt deze ter inzage, geen rol van het AB (bron 85)
- Geen vastgestelde visie en rolverdeling AB op toezichthoudende rol in relatie tot het Ministerie van I&W

## 3b. Bevindingen KWA+: kaderstelling, toezicht en verantwoording

### A. Kaderstelling

#### **Betrokkenheid bij start:**

AB stelt bij de start inhoudelijke kaders vast met fases, verschaft een voorbereidingskrediet voor de verkenningsfase, een voorbereidingskrediet voor strategische grondaankopen en besluit tot opnemen kredietruimte van gelden ministerie I&W voor planvorming en realisatiefases in meerjarenraming. Kredieten van meer dan 1 mln euro worden door het AB naast kredietopname in de begroting ook door haar beschikbaar gesteld. (bron 85)

#### **Betrokkenheid gedurende project:**

In 2016 stelt het AB de voorkeursvarianten voor de te nemen maatregelen in de planuitwerkingsfase vast, hiermee wordt verkenningsfase afgrond. Uitzondering is verkenning en verdieping Lopikerwaard welke meer verkenningstijd behoeft. In 2018 wordt de voorkeursvariant voor de Lopikerwaard vastgesteld.

#### **Wijzigingen kaders/aanvullingen:**

In 2016 besluit het AB tot een adaptieve strategie voor project KWA+ om overschrijding budget van 40 mln te beheersen (dit in verband met een raming voor de uitvoering van het maatregelenpakket van 35-58 mln. euro)

## 3b. Bevindingen KWA+: kaderstelling, toezicht en verantwoording

### A. Kaderstelling (besluiten)

- Verschaffen krediet verkenningfase en opnemen kredietruimte in projectplan KWA stap 1 (2015) (bron 85):
  - Besluit AB voor verschaffing voorbereidingskrediet KWA stap 1 van 2,83 mln voor de verkenningfase
  - Toekennen voorbereidingskrediet strategische grondaankopen KWA stap 1 van 1,3 mln
  - Opnemen kredietruimte van 40 mln in meerjarenraming
- AB Besluit voorkeursvariant en faseovergang verkenning naar planuitwerking (2016) (bron 105):
  - Besluit voorkeursvariant door AB voor maatregelen op de boezem van Rijnland, Oude en Leidsche Rijn, Enkele Wiericke, Gekanaliseerde Hollandsche IJssel en deel 1 van de maatregelen in de Lopikerwaard (2016) (financiële raming van 35-58 mln euro)
  - Besluit AB verlenging verkenningfase verlenging en verdieping Lopikerwaard, eindtermijn van 2021 blijft haalbaar geacht
  - Besluit AB tot adaptieve strategie om risico van overschrijding budget van 40 mln te beheersen
- Kredietvoorstellen maatregelenpakket (2017)
  - AB stemt in met kredietvoorstel baggeren GHIJ (2017) (bron 68)
  - AB stemt in met kredietvoorstel uitwerking voorkeursvariant KWA stap 1 planuitwerking (bron 142, 143)
  - Vaststelling voorkeursvariant Lopikerwaard en voorbereidingskrediet planuitwerkingsfase van 1.85 mln door AB (2018) (bron 147)
- Besluit goedkeuring AB uitloop onderdelen Doorslagsluis tot 2022 en Lopikerwaardtraject tot 2023 (2019). (bron 102)

## 3b. Bevindingen KWA+: kaderstelling, toezicht en verantwoording

### B. Toezicht:

- Informatievoorziening via kwartaalrapportages, samenvatting fase, en de buraps. De kwartaalrapportages worden gebruikt voor P&C-cyclus HDSR (o.a. grote projectenrapportage) P&C cyclus Rijnland, Rapportage naar Deltaprogramma zoet water (jaarlijks) en informeren portefeuillehouders (ter kennisname).
- AB geïnformeerd over vertraging van 4 maanden door vertraging baggerwerkzaamheden GHIJ in 2016/2017 en vertraging beschikkingsaanvragen bij I&W door discussie over format en inhoudelijke vragen van I&W in 2016/2017. (bron 94)
- Onduidelijk hoe toezicht AB zich verhoudt tot toezicht ministerie I&W als financier
- Besluit bij faseovergang van verkenning naar planuitwerking- en realisatie, geen apart besluit over afronding realisatiefase voorgenomen.

### C. Verantwoording:

- Verantwoording AB middels openbare stukken op vergaderingen AB
- Besluit AB bij faseovergang van verkenning naar planuitwerking- en realisatiefase, geen apart besluit over afronding realisatiefase voorgenomen. (bron 105, 132)

## 4a. Bevindingen Sterke Lekdijk: visie en beleid op rol AB

Bij de start van het project in 2017 heeft het AB kaders vastgesteld voor het project op hoofdlijnen, waaronder een gefaseerde aanpak. Hierbij heeft het AB de uitgangspunten van haar betrokkenheid en rolverdeling ten opzichte van het DB vastgelegd.

Als opgenomen in het Startdocument Sterke Lekdijk (bron 153)

- Visie voor het specifieke project op betrokkenheid en rolverdeling AB-DB ziet er globaal als volgt uit:
  - AB stuurt op (financiële) hoofdlijnen
  - AB sturing is gericht op het project als geheel, maar verstrekt wel kredieten per fase
  - DB zorgt voor uitwerking van deze hoofdlijnen
  - Het dagelijks bestuur geeft sturing aan deelprojecten via vaststelling plan van aanpak per fase en per deelproject

## 4a. Bevindingen Sterke Lekdijk: visie en beleid op rol AB

- Wat betreft kredietverstrekking is hierbij de betrokkenheid als volgt:
  - Het AB verstrekt krediet per deelproject en per fase (verkenning, planvorming en realisatie)
  - HWBP verstrekt subsidie op basis van middels het vaststellen van een plan van aanpak per deelproject en per fase. Op basis van dit plan van aanpak kent het HWBP de subsidiebeschikking toe aan het waterschap en kan de uitvoering van de betreffende projectfase starten
- Jaarlijkse bijsturing door het algemeen bestuur via reguliere P&C-cyclus

## 4b. Bevindingen Sterke Lekdijk: kaderstelling, toezicht en verantwoording

### A. Kaderstelling

#### **Betrokkenheid bij start:**

Het AB stelt in 2017 het startdocument Sterke Lekdijk vast met verschillende kaders, waaronder een gefaseerde aanpak (bron 153). Door middel van een besluitvormingsmatrix heeft het AB bepaald op welke wijze zij sturing wil geven. Ook verschaft het AB het benodigde krediet van 49 mln voor de uitvoering van de verkenning en planuitwerking voor de deelprojecten.. Ook stelt het AB de financiële programmering voor de deelprojecten vast.

#### **Betrokkenheid gedurende het project:**

Tijdens de uitvoering van het project Sterke Lekdijk stelt het Algemeen Bestuur voor deelprojecten voor iedere projectfase aan de voorkant kaders vast en rondt de verschillende fasen besluitvormend af (bron 153). Voorafgaand aan de realisatie stelt het algemeen bestuur het VKA (eindresultaat verkenning) en het Projectplan Waterwet (eindresultaat planuitwerking) vast. Bij de start van de realisatiefase stelt het Algemeen Bestuur per deelproject nieuw krediet beschikbaar.

#### **Bijstelling/aanvullende kaders:**

- Geen bijzondere bijstelling/aanvullende kaders opgemerkt

## 4b. Bevindingen Sterke Lekdijk: kaderstelling, toezicht en verantwoording

### B. Toezicht:

- Verantwoording naar het AB vanuit de deelprojecten gebeurt via specifieke kwartaalrapportages op totaal projectniveau, waarin de gehele financiële programmering wordt gerapporteerd. Dit vormt de basis om regulier, via de buraps per kwartaal, het algemeen bestuur te informeren. Aanvullend daarop wordt het algemeen bestuur geïnformeerd via een bestuurlijke voortgangsrapportage

### C. Verantwoording:

- Verantwoording middels openbare stukken AB vergaderingen
- Besluit start fase is tevens besluit afronding vorige fase. Geen beoogd besluit ter afronding van realisatiefase

### NB:

- Betrokkenheid van het AB bij project Sterke Lekdijk nog niet geëvalueerd



## Bijlage II: Overzicht Gesprekspartners

### Individuele gesprekken

| Naam            | Functie                                                        |
|-----------------|----------------------------------------------------------------|
| Jeroen Haan     | Dijkgraaf HDSR                                                 |
| Bernard de Jong | Lid Dagelijks Bestuur HDSR – portefeuillehouder KWA+           |
| Bert de Groot   | Lid Dagelijks Bestuur HDSR – portefeuillehouder GHIJ en RWZI   |
| Els Otterman    | Lid Dagelijks Bestuur HDSR – portefeuillehouder Sterke Lekdijk |
| Cor Vos         | Hoofd Bestuursondersteuning bij HDSR                           |
| Tanja van Gorp  | Manager bedrijfsvoering/Concern controller                     |
| Els van Grol    | Directeur Grote Projecten HDSR                                 |
| Leon Nieuwland  | Projectmanager Sterke Lekdijk bij HDSR                         |
| Jan Smorenburg  | Programmamanager GHIJ bij HDSR                                 |
| Maarten Boersen | Projectmanager RWZI bij HDSR                                   |
| Peter Hesen     | Projectmanager KWA+ bij HDSR                                   |
| Roel Bronda     | Projectdirecteur KWA+ en GHIJ bij HDSR                         |

### Aanwezige AB-leden bij de themabijeenkomst Rekenkameronderzoek Specifieke Projecten op 19 januari 2020

| Naam                | Fractie |
|---------------------|---------|
| Hendrik de Beaufort | LNE     |
| Agaath Dekker-Groen | WN      |
| Joost van Baaren    | VVD     |
| Anjo Travaille      | PvdD    |
| Carel Dieperink     | CDA     |
| Nanda van Zoelen    | PvdA    |



|                  |        |
|------------------|--------|
| Eimert Verkaik   | W@I    |
| Ko Droogers      | CDA    |
| Rob van den Hoek | 50Plus |

## Bijlage III: Documentenoverzicht Rekenkameronderzoek Specifieke Projecten

### RWZI

| Document                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Masterplan toekomstscenario RWZI Utrecht                                                        |
| 2. Visie en Strategie Zuiveringsbeheer (2011)                                                      |
| 3. Herijking bestuurlijke uitgangspunten 2013                                                      |
| 4. Spelregels projectbeheersing RWZI Utrecht                                                       |
| 5. Voorstel AB duurzaamheidsmaatregelen ten behoeve van het Poortgebouw                            |
| 6. Stand van Zaken Omgeving RWZI Utrecht                                                           |
| 7. Voortgangsnotitie RWZI Utrecht (april 2013)                                                     |
| 8. Vernieuwing Waterlijn RWZI Utrecht: achtergrondinformatie besluitvorming Waterlijn RWZI Utrecht |
| 9. Brief AGV inzake lozingseis (BMZ)                                                               |
| 10. Evaluatie proefopstelling Nareda technologie (BMZ)                                             |
| 11. Motie Jaap Verweij in commissie BMZ                                                            |
| 12. Voorstel AB beantwoording motie bestemmingsreserve RWZI Utrecht                                |
| 13. RWZI Utrecht Aanbesteding waterlijn                                                            |
| 14. RWZI Utrecht kaderstelling voor de aanbesteding van de waterlijn                               |
| 15. Onderzoeksrapport toerekening bijdrage AGV besluitvorming bestemmingsreserve                   |
| 16. Concept brief behandeling onderzoeksrapport BMZ                                                |
| 17. Antwoordbrief GS n.a.v. brief fractie CU en R&W over AGV gelden RWZI Utrecht                   |
| 18. Toelichting op binnengekomen klachten gunningsfase RWZI Utrecht                                |
| 19. Afwijking inkoopbeleid tbv archeologische werken RWZI Utrecht                                  |
| 20. Aanvullend krediet tbv vernieuwing waterlijn RWZI Utrecht                                      |

|                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------|
| 21. Evaluatie project RWZI Utrecht – Lessons Learned                           |
| 22. DB voorstel concept programma werkbezoek college gemeente Utrecht          |
| 23. Exploitatiekrediet realisatiefase sloop bestaande RWZI Utrecht             |
| 24. RWZI Utrecht bestuurlijke kwartaalrapportage Q1 2019                       |
| 25. Notulen AB 16-3-2016                                                       |
| 26. Vastgestelde adviezen en conclusies BMZ 28-5-2014                          |
| 27. Notulen AB 17-12-2014                                                      |
| 28. Notulen AB 19-11-2014                                                      |
| 29. Notulen AB 23-4-2014                                                       |
| 30. Notulen AB 27-2-2013                                                       |
| 31. Notulen AB 2-7-2014                                                        |
| 32. Vastgestelde adviezen en conclusies BMZ 19-11-2013                         |
| 33. Vastgestelde adviezen en conclusies BMZ 30-9-2014                          |
| 34. Notulen AB 21-12-2011                                                      |
| 35. Verkorte besluitenlijst AB 27-2-2013                                       |
| 36. Zevende bestuurlijke voortgangsrapportage RWZI Utrecht                     |
| 37. Achtste bestuurlijke voortgangsrapportage RWZI Utrecht                     |
| 38. Negende bestuurlijke voortgangsrapportage RWZI Utrecht                     |
| 39. Tiende bestuurlijke voortgangsrapportage RWZI Utrecht                      |
| 40. Elfde bestuurlijke voortgangsrapportage RWZI Utrecht                       |
| 41. Twaalfde bestuurlijke voortgangsrapportage RWZI Utrecht                    |
| 42. Dertiende bestuurlijke voortgangsrapportage RWZI Utrecht                   |
| 43. Veertiende bestuurlijke voortgangsrapportage RWZI Utrecht                  |
| 44. Vijftiende bestuurlijke voortgangsrapportage RWZI Utrecht                  |
| 45. Voorstel Nareda proefinstallatie                                           |
| 46. Voorjaarsnota 2014                                                         |
| 47. Novembernotitie voortgang Waterlijn en Sliblijn (2013)                     |
| 48. Voorstel Vernieuwing waterlijn RWZI Utrecht voor AB vergadering 22-10-2014 |

49. Advies klachtencommissie Hebly n.a.v. klachten gunningsfase (september 2015)

50. Concept-brief aan bestuursleden n.a.v. onderzoeksrapport

## GHIJ

| Document                                                  |
|-----------------------------------------------------------|
| 51. Bestuursvoorstel startnotitie GHIJ                    |
| 52. Startnotitie GHIJ                                     |
| 53. Communicatieplan overdracht GHIJ                      |
| 54. Kostenverdeling B&O GHIJ                              |
| 55. Uitwerking Procesalternatieven                        |
| 56. Bestuursvoorstel onderhoudsplan GHIJ deel 1           |
| 57. Onderhoudsplan GHIJ deel 1                            |
| 58. Notulen AB 18-2-2015                                  |
| 59. Bestuursinformatiebrief 3-3-2016                      |
| 60. Onderhoudsplan deel 2                                 |
| 61. Meerjarenplan GHIJ                                    |
| 62. Kredietaanvraag kunstwerken, oevers en benadering NGE |
| 63. Notulen AB 6-7-2016                                   |
| 64. Bestuursinformatiebrief 1-9-2016                      |
| 65. Uitvoeringskrediet baggeren GHIJ (voorstel)           |
| 66. Kredietaanvraag baggeren GHIJ                         |
| 67. Toelichting aanbesteding baggeren GHIJ                |
| 68. Notulen AB 22-2-2017                                  |
| 69. Bestuursinformatiebrief 5-4-2017                      |
| 70. Bestuursinformatiebrief 14-9-2017                     |
| 71. Bestuursinformatiebrief 4-7-2018                      |
| 72. Ambitiedocument GHIJ                                  |



|                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------|
| 73. Kaart kernkwaliteiten GHIJ                                  |
| 74. Verklaring toepassing social return GHIJ                    |
| 75. Globaal tijdspad GHIJ                                       |
| 76. Overzicht netto contante waarde onderhoudsplanningen GHIJ   |
| 77. Overzichtskaarten oever GHIJ                                |
| 78. Adviezen en conclusies commissie SKK 16-6-2016              |
| 79. Vastgestelde adviezen en conclusies commissie BMZ 27-1-2015 |
| 80. Notulen AB 12-2-2014                                        |
| 81. Notulen commissie BMZ 27-1-2015                             |
| 82. Notulen commissie SKK 21-11-2013                            |
| 83. Notulen gecombineerde commissie 17-6-2015                   |
| 84. Notulen commissie SKK 23-1-2014                             |

## KWA+

| Document                               |
|----------------------------------------|
| 85. Projectplan Capaciteitstoename KWA |
| 86. VGR Q2 2015                        |
| 87. VGR Q3 2015                        |
| 88. VGR Q4 2015                        |
| 89. Getekende besluiten AB 8-7-2015    |
| 90. VGR Q1 2016                        |
| 91. VGR Q2 2016                        |
| 92. VGR Q3 2016                        |
| 93. VGR Q4 2016                        |
| 94. VGR Q1 2017                        |
| 95. VGR Q2 2017                        |

|                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 96. VGR Q3 2017                                                                                |
| 97. VGR Q4 2017                                                                                |
| 98. VGR Q1 2018                                                                                |
| 99. VGR Q2 2018                                                                                |
| 100. VGR Q3 2018                                                                               |
| 101. VGR Q4 2018                                                                               |
| 102. VGR Q1 2019                                                                               |
| 103. VGR Q2 2019                                                                               |
| 104. Communicatieplan planuitwerkingsfase KWA 2018-2021                                        |
| 105. Bestuursvoorstel KWA stap 1 voorkeursvariant                                              |
| 106. DB 5 november 2019 projectbeslissing en krediet KWA+ pakket A                             |
| 107. Projectplan KWA ter ondersteuning subsidieaanvraag versie 1 mei                           |
| 108. Bestuursovereenkomst zoetwatermaatregelen West-Nederland 2015                             |
| 109. Plan van aanpak baggerwerk KWA GHIJ                                                       |
| 110. Bestuurlijk plan van aanpak uitvoering voorkeursvariant capaciteitsuitbreiding KWA stap 1 |
| 111. Bestuurlijke planning 2-2-2016                                                            |
| 112. Agenda KWA gezamenlijk POHO 160120                                                        |
| 113. Bestuurlijke planning 20-1-2016                                                           |
| 114. Capaciteitstoename KWA stap 1 kaart nieuwe versie                                         |
| 115. Agenda KWA gezamenlijk POHO 160517                                                        |
| 116. Uitnodiging bestuurlijke bijeenkomst                                                      |
| 117. Uitnodiging bestuurlijke bijeenkomst capaciteitstoename KWA stap 1                        |
| 118. Managementsamenvatting Wat is het project KWA                                             |
| 119. KWA stap 1 bestuurlijke samenvatting                                                      |
| 120. Communicatieplan project capaciteitstoename KWA stap 1                                    |
| 121. Notulen AB 8-7-2015                                                                       |
| 122. AB voorstel krediet capaciteitstoename KWA                                                |
| 123. Bijlage 1 bij voorstel BOK – maatregelentabel zoetwaterregio WN                           |

|                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 124. Bijlage 2 bij voorstel BOK – werkwijze voor zoetwaterprogrammering                       |
| 125. Beantwoording nagekomen vragen vragen mbt vs BOK Zoetwater                               |
| 126. Waterakkoord Sluis Bodegraven 2015                                                       |
| 127. Bestuursinformatiebrief december 2015 Dp Zoetwater                                       |
| 128. Achtergronddocument Verkenning KWA stap 1 concept voorkeursvariant                       |
| 129. Bestuursvoorstel D&H 5-7-2016                                                            |
| 130. Bestuurlijke samenvatting verkenning KWA stap 1                                          |
| 131. Bestuursvoorstel KWA stap 1 voorkeursvariant                                             |
| 132. Notulen AB 9-11-2016                                                                     |
| 133. KWA stap 1 bestuurlijke samenvatting 16051931                                            |
| 134. Notulen AB HDSR 7-3-2018                                                                 |
| 135. AB HDSR 7-3-2017 voorkeursvariant KWA+ Lopikerwaardtraject                               |
| 136. KWA+ rapportage verlengde verkenning Lopikerwaard                                        |
| 137. Feitenkaart KWA maatregelen debieten peilen meekoppelkansen                              |
| 138. Data analyse KWA proef Lopikerwaard november 2016                                        |
| 139. Rapportage geotechnisch advies opbarstrekeningen                                         |
| 140. Overzicht maatregelen variant 04 Isolatie                                                |
| 141. Tekening variant 05 maatwerk                                                             |
| 142. Bestuursvoorstel krediet KWA-1 verlengde verkenning en planvorming                       |
| 143. Notulen AB 17-5-2017                                                                     |
| 144. Voorstel AB 14-12-2016 krediet 2017-2018 capaciteitstoename KWA stap 1                   |
| 145. Adviezen en conclusies vergadering commissie SKK 24-11-2016                              |
| 146. KWA+ rapportage Verlengde verkenning Lopikerwaard                                        |
| 147. AB HDSR 7-3-2018 voorkeursvariant KWA+ Lopikerwaardtraject                               |
| 148. Adviezen en conclusies commissies SKK 8-2-2018                                           |
| 149. Brief DG Ruimte en Water Vaststellingsverzoek project KWA stap 1                         |
| 150. Financiële verantwoording project capaciteitstoename gewaarmerkt door account KWA stap 1 |



|                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 151. Eindverantwoording project KWA stap 1                                                               |
| 152. Subsidievaststelling en akkoord periodewijziging inzake capaciteitstoename KWA aanvoervoorzieningen |

## Sterke Lekdijk

| Document                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------|
| 153. Startdocument project Sterke Lekdijk                                 |
| 154. Aangepaste besluitvormingsmatrix                                     |
| 155. Bestuursvoorstel start project Sterke Lekdijk                        |
| 156. Notulen AB 22-2-2017                                                 |
| 157. Financiële onderbouwing, sturing en verantwoording                   |
| 158. Indicatieve programmering HWBP 2017-2018                             |
| 159. Advies auditcommissie 17-2-2017                                      |
| 160. Subsidieaanvraag Salmsteke 4-9-2018                                  |
| 161. Voortgangsrapportage Q1 1-4-2019                                     |
| 162. Subsidieaanvraag verkenningfase Salmsteke                            |
| 163. Nota voorkeursalternatief                                            |
| 164. Definitief plan van aanpak verkenningfase dijksversterking Salmsteke |
| 165. Nota kansrijke oplossingen                                           |
| 166. VGR Q2 2017                                                          |
| 167. VGR Q3 2017                                                          |
| 168. VGR Q4 2017                                                          |
| 169. VGR Q1 2018                                                          |
| 170. VGR Q2 2018                                                          |
| 171. VGR Q3 2018                                                          |
| 172. VGR Q4 2018                                                          |
| 173. VGR Q1 2019                                                          |

|                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------|
| 174. VGR Q2 2019                                                                   |
| 175. Strategienota grondverwerving Sterke Lekdijk                                  |
| 176. Bestuursvoorstel Strategienota grondverwerving Sterke Lekdijk                 |
| 177. Onderbouwing en uitgangspunten bij begroting verwervingskosten Sterke Lekdijk |
| 178. Adviezen en conclusies HDSR                                                   |
| 179. Notulen commissie BMZ 17-4-2018                                               |
| 180. Notulen AB 16-5-2018                                                          |
| 181. Strategienota grondverwerving Sterke Lekdijk                                  |
| 182. Amendement 2018-03                                                            |
| 183. AB 16-5-2018 Aankoop gronden Lekdijk Schalkwijk                               |
| 184. BMZ 10-4-2018 Grondverwerving SL                                              |

## Overstijgende projecten

| Document                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 185. Jaarverslag 2015                                                                        |
| 186. Bestuursverslag 2016                                                                    |
| 187. Bestuursverslag 2017                                                                    |
| 188. Bestuursverslag 2018                                                                    |
| 189. Bestuursverslag 2019                                                                    |
| 190. Verordening beleids- en verantwoordingsfunctie Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden |

# Sturing Specifieke Projecten HDSR



RWZI Utrecht  
€ 145 mln.  
2011-2021



Gekanaliseerde  
Hollandse IJssel  
€ 38 mln.  
2013-2020



KWA+  
€ 35-42 mln.  
2016-2023



Sterke Lekdijk  
€ 376 mln.  
2017-2029

## ONTWIKKELING SPECIFIEKE PROJECTEN ZICHTBAAR



STEEDS VERDERE  
PROFESSIONALISERING AB



ONTWIKKELING ROLVERDELING VAN AB-DB  
VAN IMPLICIET NAAR EXPLICIET



STEEDS MEER AANDACHT VOOR STURING  
OP WAARDEN EN AMBITIES

### CENTRALE VRAAG



OP WELKE WIJZE INITIEERT,  
STUURT EN BEHEERT HET  
ALGEMEEN BESTUUR ADEQUAAT  
SPECIFIEKE PROJECTEN EN HOE WORDT  
TOEZICHT GEHOUDEN EN  
VERANTWOORDING AFGELEGD? IN  
HOEVERRE VERLOPEN DEZE PROCESSEN  
EFFECTIEF EN EFFICIËNT?

### HOOFDCONCLUSIE

INITIËREN, STUREN EN  
BEHEERSEN VAN AB OP  
SPECIFIEKE PROJECTEN VERLOOPT  
ADEQUAAT. ONTWIKKELING  
ZICHTBAAR VAN EEN AB DAT  
PROFESSIONALISEERT, OP HOGER  
ABSTRACTIENIVEAU WERKT EN STUURT OP  
WAARDEN EN AMBITIES



## HIGHLIGHTS AANBEVELINGEN



1. ONTWIKKEL AB ALS TEAM,  
BIJVOORBEELD DOOR EEN VISIE TE  
FORMULEREN OP OMGANG MET  
SPECIFIEKE PROJECTEN



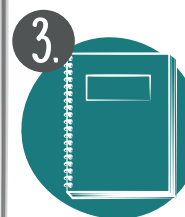
4. LEG VERANTWOORDING AF ALS AB OVER  
VERRICHTTE ACTIVITEITEN EN  
GENOMEN BESLUITEN OMTRENT  
PROJECTEN BIJVOORBEELD DOOR  
OPNAME GOVERNANCE IN JAARVERSLAG



2. MEER PRO-ACTIEVE  
BETROKKENHEID BIJ PROJECTEN:  
STEL ALS AB EEN JAARAGENDA  
VOOR AB ACTIVITEITEN OMTRENT  
SPECIFIEKE PROJECTEN OP



5. INVESTEER ALS AB IN LEERTRAJECT  
VAN WAARDEGESTUURD EN  
RISICOGERICHT TOEZICHT HOUDEN  
OP PROJECTEN



3. VAN EXPLICIETE AB-DB  
ROLVERDELING EN WERKWIJZE PER  
PROJECT NAAR EXPLICIETE  
STANDAARD VOOR ALLE PROJECTEN:  
AB-DB HANDLEIDING SPECIFIEKE PROJECTEN



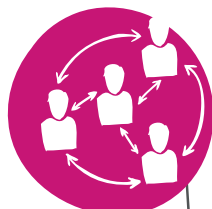
6. STEL ALS AB VOORAFGAAND AAN  
EEN PROJECT ROLLEN EN  
TOEZICHTKADERS VAST BIJ  
MEERVOUDIG TOEZICHT

## HOOFDAANBEVELINGEN

ZET INGEZETTE ONTWIKKELINGEN DOOR OM EFFECTIVITEIT EN EFFICIËNTIE AB VERDER TE VERGROTEN.  
MET CONCRETE KANSSEN OP 3 THEMA'S:



ROLINVULLING EN  
WERKWIJZE AB



SAMENSPEL  
ORGANISATIES



ONTWIKKELING  
AB ALS TEAM