



Hoogheemraadschap van
Rijnland

uw kenmerk:

uw brief van:

ons kenmerk:

bijlagen:

inlichtingen:

doorkiesnummer:

onderwerp:

18 mei 2018

18.087609

J.J.A.N. Deen

+31713063987

Bestuurlijke reactie op concept
rekenkamerbrief

Rekenkamercommissie Rijnland
t.a.v. secr. K. van Rietschoten
Postbus 156
2300 AD LEIDEN

Leiden, 21 juni 2018

Geachte Rekenkamercommissie,

U verzocht ons op 18 mei 2018 te reageren op de rekenkamerbrief Assetmanagement. Wij danken u voor het uitgevoerde onderzoek en doen u hierbij onze reactie toekomen.

Met voldoening constateren wij dat de rekenkamercommissie in haar onderzoek naar voren brengt dat assetmanagement zorgt voor een beter inzicht, overzicht en ook meer transparantie. Er worden steeds verbeteringen doorgevoerd en scherper gekeken welke maatregelen daadwerkelijk nodig zijn. Dit onderschrijft de intentie waarmee assetmanagement in 2014 als methode en werkwijze is geïmplementeerd: een verdere professionalisering van de werkwijze van de organisatie om uiteindelijk te komen tot beter onderbouwde investeringsbeslissingen voor het bestuur. Leidend motief is hierin altijd geweest:

1. Functionaliteit: de assets moeten doen waar ze voor bedoeld zijn.
2. Bewuste risicoafweging: onderbouwd afwegen welke risico's we kunnen dragen en welke we willen vermijden.
3. Life cycle benadering: bij de doelmatigheidsbepaling van investeringsbeslissingen beschouwen we de gehele levensduur van de assets.

Wij hebben bewust gekozen voor een aanpak om "werkendeweg" aan de slag te gaan met assetmanagement. Het klopt dat de aandacht daarbij vooral lag op de interne organisatie en minder op de bestuurlijke. In de werkprocessen en de sturing lagen destijds de belangrijkste verbeteropgaven. Daarnaast is een belangrijke afweging geweest dat assetmanagement vooral een ondersteunende werkwijze en methodiek is, die uiteindelijk moet leiden tot betere voorstellen en besluitvorming van het bestuur over de primaire kerntaken van Rijnland. De bestuurlijke betrokkenheid zat daarmee vooral in de bestuursprogramma's en niet in assetmanagement als ondersteunend middel daarvoor.

Deze aanpak heeft de afgelopen jaren haar vruchten afgeworpen zoals de Rekenkamercommissie ook terecht constateert. We beschikken over een veel beter inzicht welke assets we hebben en de staat daarvan, onderbouwing door businesscases bij investeringsbeslissingen, standaardisatie, risicomanagement, betere prioritering en programmering via langetermijnplanningen, keuzescenario's in MJP, begroting en bestuursvoorstellen enz.



De opbrengsten van assetmanagement zijn dan ook minder te vinden in zuiniger/goedkoper beheer van assets, maar meer in een doelmatiger en weloverwogen prioritering en programmering van investeringen. Hierdoor konden soms oorspronkelijk geplande investeringen worden uitgesteld of werden fundamenteel andere oplossingsrichtingen gevonden om knelpunten in het watersysteem en de -keten aan te pakken.

Door de ontwikkelingen die we hebben doorgemaakt belanden we nu in een volgende fase waarin we tegen vraagstukken aanlopen die ook bestuurlijke betrokkenheid vragen. Het is daarmee nu tijd voor het zetten van een volgende stap in de ontwikkeling om door te kunnen groeien naar een meer volwassen fase van assetmanagement. Hiervoor is het noodzakelijk om nadrukkelijker het bestuur te betrekken over de spelregels en de risico's. Het onderzoek van de rekenkamercommissie ondersteunt deze logische volgende stappen in de ontwikkeling van assetmanagement binnen Rijnland.

Wij herkennen en onderschrijven dan ook een groot deel van de bevindingen en conclusies van het onderzoek. Wij beschouwen dit als een waardering voor de stevige inzet van de organisatie op dit onderwerp de afgelopen jaren.

Er worden daarnaast enkele verbeterpunten benoemd waar we hieronder op in willen gaan.



Conclusie 1: Het ontbreekt aan een koppeling tussen organisatie en VV bij assetmanagement

Zoals hiervoor geschetst rapporteren we over onze doelen en prestaties binnen de bestuursprogramma's. Voor ieder bestuursprogramma ligt de integrale bestuurlijke verantwoordelijkheid bij de portefeuillehouder inclusief het onderliggende assetmanagement. Het assetmanagement is daarmee dienend aan de bestuursprogramma's.

De door u aangestipte ontwikkeling van een verbeterde sturing via het resultatenhuis is hierom een belangrijke maatregel. Dit heeft in de jaarrekening 2017, eerste burap 2018 en de effectmonitor 2017 geleid tot heldere sturingsindicatoren die aangeven welke programma's bijsturing verdienen. Dit is geagendeerd voor de VV van 4 juli 2018 aanstaande. Het doorlopen van de PDCA cyclus zal hier – binnen de programma's – ook een plaats in krijgen.

Conclusie 2: De VV wordt in de P&C cyclus onvoldoende in de gelegenheid gesteld om (bij) te sturen op assetmanagement

Wij hechten eraan dat de VV kan bijsturen waar dat nodig is. In aanvulling op wat hierboven is geschreven is de bestuurlijke P&C-cyclus ingericht op de vijf programma's die door de VV zijn vastgesteld. We onderkennen de professionaliseringslag bij de investeringsprogramma's waar we samen met de VV hard werken aan de juiste werkwijze voor organisatie en bestuur, bijvoorbeeld door te werken met clusterkredieten. De feitelijke besluitvorming over een kredietvoorstel voor een asset(cluster) is wettelijk verankerd en voorbehouden aan de VV. De onderbouwing hiervan vindt steeds meer plaats vanuit assetmanagement.

Conclusie 3. Het college en de VV zijn niet goed gepositioneerd om risico's te beheersen

De Rekenkamercommissie stelt terecht dat er geen algemeen bestuurlijk kader is, zoals een risicomatrix, op basis waarvan vraagstukken afgewogen kunnen. Daardoor vindt de bestuurlijke afweging van risico's veelal per casus plaats en minder vanuit een breder kader. Aangezien het inzicht in de staat van onze assets is gegroeid en er ervaring is opgedaan met de werkwijze, zien we het als



een logisch vervolg om met een meer gestructureerde en eenduidige aanpak te gaan werken. Een bestuurlijk traject voor het opstellen van een risicomatrix en de bijbehorende bedrijfswaarden is al in voorbereiding.

Conclusie 4: Het kader om afwegingen te maken met betrekking tot zelf doen of uitbesteden verdient na 12 jaar actualisatie

Het vastgestelde kader uit 2006 richt zich vooral op een strategische takendiscussie. In de afgelopen jaren is binnen de waterketen deze discussie gevoerd met het bestuur binnen het Toekomstige Organisatie van het Zuiveringsbeheer (TOZ) traject. Na overleg met de rekenkamercommissie is gebleken dat deze conclusie gaat om de vraag of we activiteiten zelf doen of uitbesteden op tactisch en operationeel niveau. Dus nadat er al een bestuurlijk besluit is genomen over te bereiken doelstellingen en resultaten in de projecten en bedrijfsvoering. In onze opinie gaat het daarbij vooral om het "hoe" en is dit primair het domein van de portefeuillehouder en de ambtelijke organisatie.

We willen hieronder kort onze reactie geven op de vier aanbevelingen:

Aanbeveling 1: Realiseer de koppeling tussen VV en ambtelijke organisatie op het gebied van Assetmanagement via kaderstelling en controle.

Zoals hierboven is beschreven zetten we in op een nadrukkelijke koppeling tussen VV en de ambtelijke organisatie, maar wel vanuit de verschillende bestuursprogramma's. Het assetmanagement valt daarbij binnen het geldende kwaliteitsmanagement van de organisatie. Het op een andere manier toetsbaar maken van de methodiek heeft dan ook geen prioriteit.

Aanbeveling 2: Kom tot kaderstelling en beleid met betrekking tot risicomanagement.

Deze aanbeveling ondersteunt het bestuurlijke traject dat in voorbereiding is en dit nemen we dan ook van harte over. Wij zullen nog deze bestuursperiode hierop terugkomen in de VV van januari 2019 of een informatieve VV rond die datum.



Aanbeveling 3: Actualiseer de kaderstelling en beleid met betrekking tot zelf doen of uitbesteden.

Deze aanbeveling heeft nadrukkelijk een bredere, en ook een andere, scope dan het assetmanagement. Er lopen echter wel een aantal initiatieven die de bestuurlijke aspecten van uitbesteden en inkoop nader bepalen zoals maatschappelijk verantwoord inkopen en duurzaam GWW. Dit thema zal in de bestuurlijke agenda van de VV worden geprogrammeerd.

Aanbeveling 4: Leg aan de VV een plan van aanpak voor en rapporteer hierop.

Middels deze brief hebben wij aan deze aanbeveling voldaan door concreet aan te geven hoe uitwerking wordt gegeven aan de verschillende aanbevelingen.

We kijken samenvattend terug op een degelijk onderzoek dat in een kort tijdsbestek tot stand is gekomen. We zijn verheugd dat de rapportage ons bestuurlijke aanknopingspunten biedt om de volgende stap te zetten binnen het assetmanagement.

Wij vertrouwen erop u met deze brief voldoende te hebben geïnformeerd. Voor vragen met betrekking tot deze reactie kunt u contact opnemen met A. Bol, directeur of P. Waij, concerncontroller.

Met vriendelijke groet,
Dijkgraaf en hoogheemraden,

Rogier van der Sande,
Dijkgraaf

Caroline van de Wiel,
secretaris