

# Opvolging en monitoring aanbevelingen eerdere onderzoeken - Rekenkamercommissiebrief

**Versie: definitief**

**De Rekenkamercommissie Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard:**  
**F.J.J. Brouwer (extern voorzitter)**  
**M. Biljoen**  
**M. Broere-Van der Wees**  
**J.H. van Dorp**  
**W.R. van Heemst**  
**P. Boesberg (ambtelijk secretaris)**

**Rotterdam, 14 juli 2020**

## 1. Inleiding

De rekenkamercommissie is in de nieuwe bestuursperiode gestart met een onderzoek naar de opvolging en monitoring van de aanbevelingen uit de eerdere onderzoeken van de rekenkamercommissie en uit de uitgevoerde bestuurlijke audits conform art. 109a van de Waterschapswet door het college van dijkgraaf en hoogheemraden (hierna: college), hierna tezamen te noemen: onderzoeken. Ons Plan van aanpak voor dit onderzoek is aan de orde geweest in de commissie Algemene Zaken en Middelen (AZM) van 5 maart j.l. In deze rekenkamercommissiebrief zijn de uitkomsten van dit onderzoek weergegeven.

## 2. Doel- en vraagstelling

Het primaire doel van dit onderzoek is inzicht te geven aan de verenigde vergadering in de informatievoorziening over de status van de aanbevelingen en de getroffen maatregelen of acties met betrekking tot de uitgevoerde onderzoeken in de periode 2015-2018.

De centrale onderzoeksvragen zijn:

1. Worden de aanbevelingen uit de onderzoeken opgevolgd en uitgevoerd?
2. Is het naast elkaar bestaan van rekenkamercommissie-onderzoeken en bestuurlijke audits van het college efficiënt en effectief?

Deelvragen voor de centrale onderzoeksvraag 1 zijn:

- Welke aanbevelingen uit de onderzoeken zijn overgenomen?
- Zijn de toezeggingen die zijn gedaan over de realisatie van aanbevelingen nagekomen?
- Hoe wordt dit gemonitord en is dit ingebed in de P&C-cyclus?
- Wordt over de voortgang of afronding gerapporteerd aan de verenigde vergadering?
- Hoe kan de doorwerking van de onderzoeken worden vergroot?

## 3. Opzet onderzoek

### 3.1 Aanpak

Op basis van het onderzoeksprotocol van de rekenkamercommissie is een lichte vorm van onderzoek (uitmondend in een zgn. rekenkamercommissiebrief) mogelijk, welke voor dit onderzoek is gehanteerd. Het onderzoek is daarmee een *quick scan* en geen diepgaand onderzoek naar de aard en inhoud van de getroffen verbeteracties.

Dit onderzoek is gestart met een inventarisatie van de uitgevoerde onderzoeken en de rapportages aan de verenigde vergadering. Vervolgens zijn door de RKC-leden en de onderzoekers interviews gehouden met de betreffende portefeuillehouders en afdelingshoofden. Zoals gebruikelijk is hoor- en wederhoor toegepast met de geïnterviewde personen. Zowel de gespreksverslagen als de concept-bevindingen uit deze rekenkamercommissiebrief zijn teruggelegd aan de betrokkenen bij dit onderzoek voor een beoordeling van de juistheid en volledigheid. Hun (beperkte) opmerkingen zijn in deze versie verwerkt. Tenslotte is om een bestuurlijke reactie gevraagd van het college.

### 3.2 Reikwijdte

De rekenkamercommissie heeft de opvolging van negen onderzoeken uit de afgelopen periode onderzocht:

#### *Rekenkamercommissie*

1. Rekenkamercommissie-brief Jaarverslaggeving 2015 (behandeld in commissie AZM 2 juni 2016)
2. Rekenkamercommissie-brief Jaarverslaggeving 2016 (behandeld in commissie AZM 1 juni 2017)
3. Rekenkamercommissie-onderzoek Meerjaren-investeringsplannen (behandeld in commissie AZM 7 september 2017)

4. Rekenkamercommissie-brief Jaarverslaggeving 2017 (behandeld in commissie AZM 31 mei 2018)
5. Rekenkamercommissie-onderzoek Houdbare Financiën (behandeld in commissie AZM 6 september 2018)

#### *College*

6. Bestuurlijke audit Bijdrageregeling afkoppelen bestaand verhard oppervlak (Programmabegroting 2015; behandeld in commissie IWB 1 juni 2016)
7. Bestuurlijke audit Reconstructies aan de regionale waterkeringen (Programmabegroting 2015; behandeld in commissie IWB 1 juni 2016)
8. Bestuurlijke audit Precariobelasting (Programmabegroting 2016; behandeld in commissie AZM 1 juni 2017)
9. Bestuurlijke audit Toezicht & Handhaving (Programmabegroting 2017; behandeld in commissie AZM 31 mei 2018)

### **3.3 Geïnterviewde functionarissen**

De volgende functionarissen zijn geïnterviewd:

- o Bestuurders, portefeuillehouders (3);
- o Afdelingshoofd Waterkeringen en Wegen;
- o Afdelingshoofd Bestuur, Informatie en Juridisch Advies;
- o Afdelingshoofd Bedrijfsvoering;
- o Senior beleidsadviseur Juridisch Advies en Vastgoed;
- o Teamleider Realisatie, afdeling Waterkeringen en Wegen.

## **4. Bevindingen**

### **4.1 Overgenomen aanbevelingen**

In de bijlagen 1 en 2 zijn de overzichten opgenomen met de aanbevelingen en de status van de opvolging daarvan, voor alle negen onderzoeken. Wat betreft de status, staat in de een-na-laatste kolom de status zoals gerapporteerd aan de verenigde vergadering, ruim 1 jaar na het onderzoek en in de laatste kolom de status zoals gebleken uit de huidige interviews door de rekenkamercommissie. Uit de overzichten blijkt dat nagenoeg alle aanbevelingen zijn overgenomen. Daar waar het college een aanbeveling niet heeft overgenomen, is een toereikende onderbouwing gegeven.

### **4.2 Nakomen toezeggingen**

De beloofde termijnen voor realisatie van de toezeggingen zijn niet allemaal gehaald. Regelmatig is een (te) optimistische inschatting gedaan wanneer de maatregelen ingevoerd kunnen worden. De geïnterviewden geven echter aan dat, het in de praktijk vaak om complexe materie blijkt te gaan en daardoor meer capaciteit vergt dan gedacht. Bij vastgoed- en erfpachtbeleid lag de prioriteit bij het beheer van eigendommen. Het gezamenlijk met Rijnland aanschaffen van een nieuw vastgoedsysteem en het overzetten van de juiste gegevens heeft bijvoorbeeld een jaar geduurd. In de planperiode Waterbeheerplan (WBP) 2016-2021 is er veel capaciteit, zowel bestuurlijk (commissie uit de VV) als ambtelijk, gestoken in het kunnen bepalen van zinvolle indicatoren. Echter, het algemeen bestuur heeft over de indicatoren geen overeenstemming bereikt. Het implementeren van assetmanagement bleek moeilijker dan van te voren gedacht en vergt veel capaciteit. Het management heeft wel aandacht voor de problematiek, maar het is onduidelijk wanneer assetmanagement operationeel wordt.

De aanbevelingen die nog niet volledig zijn geïmplementeerd, betreffen de volgende onderzoeken:

- Jaarverslaggeving 2015: Indicatoren WBP-doelen (verschoven naar nieuwe WBP 2021-2026)
- Jaarverslaggeving 2015: Administratieve Organisatie/Interne Controle van de financiële processen (verwachte invoering eind 2020)

- Meerjaren-investeringsplannen: Assetmanagement
- Meerjaren-investeringsplannen: Coachen onervaren projectleiders
- Meerjaren-investeringsplannen: Strategische personeelsplanning (verkeert in de laatste fase)
- Precariobelasting: Vastgoedbeleid (verwachte vaststelling in 2021)
- Precariobelasting: Erfpachtbeleid (verwachte vaststelling in 2021)
- Precariobelasting: Toezicht eigendommen (aanstelling van 2 fte, nog onderzoek naar structurele borging)

#### **4.3 Monitoring**

Het is gebleken dat de monitoring van de aanbevelingen uit de onderzoeken in het algemeen plaatsvindt in de reguliere Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA) van de betreffende afdeling en onder verantwoordelijk van het afdelingshoofd c.q. de proceseigenaar. Het afdelingshoofd bespreekt de voortgang met de portefeuillehouder. De portefeuillehouder is bestuurlijk eindverantwoordelijk voor de borging in de organisatie en de P&C-producten.

Een aandachtspunt is de realistische tijdsinschatting om de verbeteracties te kunnen implementeren en het monitoren op de voortgang of de uitvoering daarvan (Check- en Act-fase).

#### **4.4 Rapportages**

Eén keer per jaar wordt in het najaar over de opvolging van de aanbevelingen uit zowel de college-audits als de rekenkamercommissie-onderzoeken gerapporteerd aan het algemeen bestuur. Deze rapportage betreft dan de onderzoeken die tot ruim 1 jaar daarvoor zijn uitgevoerd. De verenigde vergadering heeft uiteraard de mogelijkheid om te verzoeken eerder informatie over de opvolging van de verbeteracties te krijgen. Een voorbeeld hiervan is het college-onderzoek naar de reconstructies van de regionale waterkeringen, waarbij het rapport is behandeld in de VV van 29 juni 2016 en tussentijdse informatie op verzoek van het algemeen bestuur in de VV van 28 september 2016 is gegeven.

Uit de interviews komt naar voren dat men het eenmalig, na ruim 1 jaar (afzonderlijk) rapporteren over de opvolging van de aanbevelingen aan het algemeen bestuur voldoende vindt. Daarna zal de voortgang van de verbeteracties in de reguliere P&C-producten (zoals een bestuursrapportage) dienen voor te komen. Het algemeen bestuur heeft altijd de mogelijkheid vanuit zijn controlerende taak, vragen over de verbeteracties te stellen.

#### **4.5 Doorwerking onderzoeken**

Uit de interviews blijkt dat de onderzoeken hebben bijgedragen aan het verbeteren van producten en processen van het hoogheemraadschap. In de interviews is niet gebleken dat er (verbeter)kansen zijn gemist; daarmee is de doorwerking goed.

Wel is in de interviews gebleken dat de uitleg van gebruikte begrippen in een onderzoek, zoals bij Houdbare Financiën en Meerjaren-investeringsplannen, helpt bij het in context kunnen plaatsen van een onderwerp. Tevens kan de uitleg van begrippen helpen voor de (inhoudelijke) discussies in een commissievergadering of verenigde vergadering. Een suggestie is gegeven om een handboek met financiële begrippen op te stellen op basis van de door de rekenkamercommissie uitgevoerde onderzoeken ten behoeve van het algemeen bestuur.

#### **4.6 Het naast elkaar bestaan van 2 soorten onderzoek efficiënt en effectief?**

Met de onderzoeken beoogt het hoogheemraadschap, naast de bevordering van doelmatigheid en doeltreffendheid, de transparantie van het handelen te vergroten en de publieke verantwoording daarover te versterken. Een college-audit is een instrument ten behoeve van het dagelijks bestuur en maakt formeel onderdeel uit van de verantwoordingsstukken van het hoogheemraadschap (artikelen 103 en 109a van de

Waterschapswet). De rekenkamercommissie is een instrument dat is ingesteld ten behoeve van het algemeen bestuur.

Bij haar keuze van onderzoeksonderwerpen zal de rekenkamercommissie zich laten leiden door wat voor het algemeen bestuur van belang is; dit kan uiteraard wat anders zijn dan wat het college wil laten onderzoeken. De college-audits zijn eerder ondersteunend aan de gevoerde bedrijfsvoering, terwijl de rekenkamercommissie-onderzoeken meer het controlerende karakter ten behoeve van algemeen bestuur ondersteunen. De rekenkamercommissie verwijst hierbij ook naar het wetsvoorstel "versterking decentrale rekenkamers" dat momenteel in procedure is, dat juist de onafhankelijkheid van een rekenkamer(commissie) benadrukt.

Wel is in de interviews opgemerkt dat het van belang is goed van te voren na te denken op welke onderwerpen en wanneer je de jaarlijkse onderzoekscapaciteit van het hoogheemraadschap voor beide typen onderzoek wilt inzetten, zodat er geen dubbeling of interactie ontstaat.

## **5. Conclusies**

Op basis van ons onderzoek is de hoofdconclusie dat het systeem van het uitvoeren van onderzoeken bij het hoogheemraadschap werkt. De onderzoeken hebben een positieve impact: de aanbevelingen vanuit de onderzoeken zijn nagenoeg allemaal overgenomen, met als aandachtspunt dat nog niet voor alle onderwerpen de aanbevelingen volledig zijn geïmplementeerd.

Wel is ons gebleken dat de bestuurlijke aandacht voor de uitkomsten van de onderzoeken en de opvolging van de aanbevelingen matig is. Volgens de notulen van de vergaderingen van de commissies en de VV worden er zeer weinig woorden aan de betreffende agendapunten gewijd.

Het uitvoeren van verbetermaatregelen blijkt in de praktijk vaak meer tijd te vergen dan van te voren is ingeschat. De vaak complexe materie, in combinatie met prioritering van andere taken en werkzaamheden, is hiervan de reden.

Tevens is de conclusie dat het naast elkaar bestaan van rekenkamercommissie-onderzoeken en de bestuurlijke audits van het college geen afbreuk doet aan de efficiëntie en effectiviteit van het hoogheemraadschap. De onderzoeken dienen namelijk primair een andere doelgroep en hebben een andere (wettelijke) basis. Een lichte mate van afstemming van de (tijds)planning van de beide soorten onderzoek is wel gewenst, vanwege de in te zetten jaarlijkse onderzoekscapaciteit van het hoogheemraadschap.

## **6. Aanbevelingen**

Ondanks het positieve oordeel van de rekenkamercommissie, op basis van ons onderzoek, over de opvolging en monitoring van de aanbevelingen van de twee soorten onderzoek bij het hoogheemraadschap, wil de rekenkamercommissie toch enkele aanbevelingen doen. Deze betreffen het volgende:

### *a. Betere borging van de aanbevelingen in de organisatie (PDCA-cyclus)*

Een attentiepunt bij de uitvoering van de aanbevelingen uit de onderzoeken is toch wel de doorlooptijd; zie de betreffende conclusie in paragraaf 5. Daarbij speelt uiteraard een zeker optimisme bij de planning een rol, maar ook het monitoren van de voortgang of de uitvoering van de aanbevelingen (Check- en Act-fase).

Om te voorkomen dat de acties naar aanleiding van de aanbevelingen binnen het college en de verdere organisatie naar de achtergrond verdwijnen in de dagelijkse prioritering van andere taken en werkzaamheden, is het onze aanbeveling om de opvolging van de betreffende aanbevelingen expliciet in de reguliere P&C-producten (zoals de Bestuursrapportage) voor te laten komen, totdat ze geheel zijn afgedaan.

*b. Meer bestuurlijke aandacht voor het implementeren van de aanbevelingen*

Het is onze verwachting dat de bestuurlijke aandacht voor het implementeren van de aanbevelingen uit onderzoeken – zowel van de verenigde vergadering als van het college - zal toenemen als onze vorige aanbeveling wordt opgevolgd. Dat is goed, omdat dit de kwaliteit van het werk van het hoogheemraadschap ten goede zal komen. Het is onze conclusie (paragraaf 5) dat in de verenigde vergadering de aandacht voor de uitkomsten van de onderzoeken en de opvolging van de aanbevelingen matig is. Daarmee is onze aanbeveling dat de verenigde vergadering intensiever van de haar ter beschikking staande instrumenten (mondelinge/schriftelijke vragen, moties en amendementen,...) gebruik maakt, in het belang van een nog betere kwaliteit van het werk van het hoogheemraadschap.

*c. Starten met nieuw onderzoek aanbevelingen na installatie van een nieuwe RKC*

Het is onze ervaring dat het voor zowel de (nieuwe) leden van de rekenkamercommissie aan het begin van een nieuwe bestuursperiode als voor de geïnterviewden, toch een vorm van een eye-opener was om via zo'n onderzoek terug te kijken op de vorige bestuursperiode en stil te staan bij nog lopende acties naar aanleiding van de onderzoeken. Vooral omdat dit gebeurde aan de hand van onderzoeken die in de vorige periode van zwaarwegend belang werden geacht; anders zou er immers geen onderzoek naar zijn uitgevoerd.

Bovendien is het voor onze nieuw-samengestelde rekenkamercommissie een aantrekkelijke wijze geweest om een start te maken met het uitvoeren van onderzoek; immers, het betrof een beperkte scope van het onderwerp, maakte een brede ingang in de organisatie mogelijk en er waren op voorhand geen grote bestuurlijke consequenties te verwachten.

Daarom is onze aanbeveling aan onze opvolgers om steeds na installatie aan het begin van een nieuwe bestuursperiode, met een vergelijkbaar onderzoek als het huidige te starten.

Tenslotte komen we nog even terug op de suggestie gedaan in een interview (paragraaf 4.5) om een handboek met financiële begrippen op te stellen op basis van de door de rekenkamercommissie uitgevoerde onderzoeken ten behoeve van de verenigde vergadering. Wij willen hier geen aanbeveling over doen omdat wij het opstellen van zo'n handboek geen taak van de rekenkamercommissie vinden en wij ook weten dat de afdeling Concerncontrol al met een dergelijk handboek bezig is.

## **7. Bestuurlijke reactie**

Het college van dijkgraaf en hoogheemraden heeft bij brief van 9 juli 2020 gereageerd op de concept-rekenkamercommissiebrief. De reactie van het college is als bijlage opgenomen (bijlage 3) en geeft de rekenkamercommissie geen reden tot een naschrift.

## Bijlage 1. Overzicht aanbevelingen en status onderzoeken rekenkamercommissie 2015-2018

### 1. Jaarverslaggeving 2015

Nr.	Aanbevelingen RKC brief onderzoek Jaarverslaggeving 2015	Reactie college n.a.v. RKC brief onderzoek Jaarverslaggeving 2015	Status opvolging 2016 (zoals gerapporteerd aan de VV ruim 1 jaar na het onderzoek)	Status opvolging 2020 (o.b.v. interviews rekenkamercommissie)
1.	Onderzoek te doen naar wat relevante indicatoren gerelateerd aan de WBP-doelen kunnen zijn en de doorvertaling daarvan naar de programmabegroting. Mogelijk kan hierbij aansluiting worden gezocht bij andere waterschappen in de ontwikkeling van de indicatoren.	Wij zullen een onderzoek beginnen naar relevante indicatoren. Ook andere waterschappen doen onderzoek hiernaar en daarom is het opportuun om dit gezamenlijk te onderzoeken. Hierbij kan wel de kanttekening worden geplaatst dat wellicht niet alle doelstellingen zich lenen om te vertalen in prestatie indicatoren.	Naar aanleiding van de het nieuwe Waterbeheerplan (2016- 2021) is een onderzoek gestart naar relevante indicatoren. Een afvaardiging vanuit de VV heeft samen met de ambtelijke organisatie mogelijke indicatoren ontwikkeld. Dat heeft nog geen steun van de commissies. Het voorstel zal nog nader worden uitgewerkt.  De jaarrekening 2016 is nog gebaseerd op de indicatoren zoals die in begroting 2016 zijn opgenomen omdat we verantwoording afleggen over wat daarin is opgenomen.	Er is veel werk verricht om te komen tot de juiste/relevante indicatoren die de effecten kunnen meten voor het WBP, maar in de vorige planperiode is dat niet gelukt. Met het opstellen en de voorbereiding van het nieuwe WBP wordt er weer tijd in gestoken om te komen tot de juiste indicatoren (in samenspraak met de VV). De indicatoren zullen eerder kwalitatief dan kwantitatief zijn.
2.	Meer grip te krijgen op de oorzaken van het achterblijven van de investeringsprojecten zodat in de toekomst beter kan worden begroot.	In het verleden is er een onderzoek gedaan naar de oorzaken van het achterblijven van de investeringen. Ten einde meer grip te krijgen zullen deze oorzaken moeten worden verwerkt in de planning van de nieuwe investeringen zodat een betere inschatting kan worden gemaakt van de hoogte van de begroting.	Door de rekenkamercommissie is in 2016 onderzoek gedaan naar de investeringsplannen. Dit onderzoek heeft een aantal aanbevelingen opgeleverd, waarvan het college heeft aangegeven dat deze in de komende tijd opgevolgd zullen worden. Uiteindelijk zal dit ertoe moeten leiden dat de investeringen meer conform planning zullen verlopen.	Zie onder aanbevelingen RKC-onderzoek Meerjaren-investeringsplannen.
3.	Voorafgaand aan de uitvoering van de accountantscontrole 2016 met de accountant afspraken maken over de aan te leveren gegevens.	Met de nieuwe accountant zal een kennismakingsprogramma worden opgesteld en een van de onderdelen daarin zal zijn afspraken over de aan te leveren gegevens.	In 2016 heeft de accountant de eerste interimcontrole uitgevoerd en daarmee uitgebreid kennis gemaakt met de organisatie. De aanbevelingen van de accountant zijn met hen besproken en zullen worden opgevolgd. Voor de controle op de	

Nr.	Aanbevelingen RKC brief onderzoek Jaarverslaggeving 2015	Reactie college n.a.v. RKC brief onderzoek Jaarverslaggeving 2015	Status opvolging 2016 (zoals gerapporteerd aan de VV ruim 1 jaar na het onderzoek)	Status opvolging 2020 (o.b.v. interviews rekenkamercommissie)
		<p>Daarnaast zal in de tweede helft van 2016 een concern controller starten die de laatste ontwikkelingen op het gebied van accountants standaarden zal gaan vertalen naar onze organisatie. Hierdoor is de verwachting dat we zelf beter kunnen anticiperen op de informatie behoefte van de accountant.</p>	<p>jaarrekening is met de accountant een planning opgesteld en hebben zij ons een Lijst Op Te Leveren Stukken (LOTS) verstrekt. Het op basis van deze LOTS verstrekken van informatie was een lastiger traject dan gebruikelijk doordat we per 1 januari 2016 overgegaan zijn op een nieuwe financieel systeem. De implementatie van de inkoopscan in dit nieuwe financiële systeem heeft de nodige extra aandacht gevraagd, evenals de implementatie van nieuw personeelssysteem per 1 januari 2017.</p> <p>De concern controller is inderdaad gestart in het tweede halfjaar. Eén van de opdrachten waarmee hij belast is, is het actualiseren van de administratieve organisatie en interne controle waarin de laatste standaarden zullen worden verwerkt.</p>	<p>De AO/IC op inkoop en aanbesteding is op orde. De volgende stap is het anticiperen op dreigende onrechtmatigheid.</p> <p>De AO/IC op de financiële processen is nog niet voldoende geïmplementeerd. Momenteel worden stappen gezet de AO/IC te borgen en op te nemen in de PDCA-cyclus. Tijdspad: eind 2020</p>

## 2. Jaarverslaggeving 2016

Nr.	Aanbevelingen RKC brief onderzoek Jaarverslaggeving 2016	Reactie college n.a.v. RKC brief onderzoek Jaarverslaggeving 2016	Status opvolging 2017 (zoals gerapporteerd aan de VV ruim 1 jaar na het onderzoek)	Status opvolging 2020 (o.b.v. interviews rekenkamercommissie)
1.	De toelichting bij de prestaties is over het algemeen van goede kwaliteit, maar bij een aantal maatregelen (vooral bij afwijkingen)	Wij streven ernaar om de onderbouwingen van de oorzaken van de afwijkingen over gehele linie zo duidelijk mogelijk op te schrijven. Om dit verder te verbeteren	In 2017 zijn de onderbouwingen door de adviseurs vanuit concerncontrol beoordeeld. Met ingang van 2018 zal naast deze toets ook door de communicatie adviseurs de duidelijkheid en begrijpelijkheid van	Een continue toets op duidelijkheid en begrijpelijk blijft noodzakelijk. Dit wordt ook onderkend door management en college. Vooral het duiden van afwijkingen, onderbouwen van financiële verschillen, betekenis



Nr.	Aanbevelingen RKC brief onderzoek Jaarverslaggeving 2016	Reactie college n.a.v. RKC brief onderzoek Jaarverslaggeving 2016	Status opvolging 2017 (zoals gerapporteerd aan de VV ruim 1 jaar na het onderzoek)	Status opvolging 2020 (o.b.v. interviews rekenkamercommissie)
	zou de toelichting en onderbouwing van de oorzaken duidelijker kunnen.	zullen wij de verantwoordingsinformatie door communicatie experts op duidelijkheid en begrijpelijkheid laten toetsen.	de Programmabegroting en het Jaarverslag getoetst worden.	kengetallen uitleggen en dergelijke helpt de VV beter haar controlerende taak te kunnen uitvoeren.
2.	Het borgen van een goede voorbereiding van projecten om tegenvallers, uitstel en het te vroeg aanvragen van het uitvoeringskrediet te kunnen voorkomen dan wel te beperken.	In 2016 heeft u een onderzoek gedaan naar de meerjaren-investeringsplannen. Op basis van dit onderzoek heeft u een aantal aanbevelingen gedaan, waarvan het college heeft aangegeven dat zij deze zal overnemen. Momenteel voeren wij de verbeteracties door met de verwachting dat tegenvallers, uitstel en het te vroeg aanvragen van een uitvoeringskrediet tot een minimum zal worden beperkt.	Zie onder aanbevelingen Onderzoek Meerjaren-investeringsplannen.	Zie onder aanbevelingen RKC-onderzoek Meerjaren-investeringsplannen.

### 3. Jaarverslaggeving 2017

Geen aanbevelingen gedaan.

### 4. Meerjaren-investeringsplannen (2017)

Nr.	Aanbeveling RKC onderzoek meerjaren-investeringsplannen	Reactie college n.a.v. RKC onderzoek meerjaren-investeringsplannen	Status opvolging 2018 (zoals gerapporteerd aan de VV ruim 1 jaar na het onderzoek)	Status 2020 (o.b.v. interviews rekenkamercommissie)
1.	<b>Een meer integrale en planmatige aanpak voor het opstellen van het investeringsvolume</b> Voor het nauwkeurig kunnen ramen of vaststellen van de investeringskosten is een	Het college zal de rol van opdrachtgever binnen de verschillende projecten intensiveren en onderzoeken op welke manier dit middels tijdige rapportage en sturing georganiseerd kan worden. Daarnaast zal assetmanagement de	In het kader van de komende projectopdracht plan m.b.t. de sturing en beheersing van investeringen zal aan dit aspect aandacht worden gegeven. In de afgelopen jaren is gewerkt aan de implementatie van het assetmanagement. In januari 2018 is gestart met een organisatorisch	Dit programma vergt veel capaciteit en de implementatie is moeilijker dan van te voren was gedacht. Merkbaar is dat nu de juiste discussie wordt gevoerd (sturing, risico's en wanneer investeren).  Assetmanagement heeft de aandacht en staat hoog op de agenda bij het

Nr.	Aanbeveling RKC onderzoek meerjaren-investeringsplannen	Reactie college n.a.v. RKC onderzoek meerjaren-investeringsplannen	Status opvolging 2018 (zoals gerapporteerd aan de VV ruim 1 jaar na het onderzoek)	Status 2020 (o.b.v. interviews rekenkamercommissie)
	<p>goede voorbereiding noodzakelijk. Het inschakelen van ervaren medewerkers voor een adviserende rol over technische oplossingen, de kosten, de omgevingseffecten en doorlooptijd kan dit proces verbeteren.</p> <p>De doortastendheid op het thema assetmanagement en de continuïteit (bijvoorbeeld volledigheid gegevens) in de aanpak kan worden verbeterd. Daarom wordt aanbevolen het college te vragen hiervoor een adequate systematiek van aansturing en beheersing toe te gaan passen.</p>	<p>komende jaren verder worden uitgerold met als doel de begrotingssystematiek en financiële beheersing verder te verbeteren. Organisatorisch zal dit ook zodanig worden ingebed.</p>	<p>andere aanpak in de vorm van een programma assetmanagement. De implementatie van assetmanagement vraagt veel capaciteit. Het zal een lange tijd duren, voordat het programma volledig is ontwikkeld en in werking is.</p>	<p>management. Naast een ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever, is ook een programmamanager benoemd om de voortgang te borgen. Ter ondersteuning is programma "Ultimo" in gebruik.</p>
2.	<p><b>Meerdere medewerkers met vakinhoudelijke kennis te betrekken bij het opstellen van de uitgavenpatronen</b></p> <p>De ervaren projectleiders zouden hierbij de onervaren projectleiders kunnen begeleiden. Daarnaast wordt aanbevolen goed vast te leggen of te documenteren waarom tot de keuze is gekomen</p>	<p>Het college zal stimuleren dat de juiste mensen uit de organisatie bij het voorbereidingstraject worden betrokken. Een belangrijk onderdeel zal zijn dat de aanwezige kennis in voldoende mate wordt gedeeld en de budgethouder op basis daarvan scherper aanvraagt en rapporteert aan de opdrachtgever, waardoor hij/zij in staat is om tijdig te sturen.</p>	<p>In de afgelopen maanden zijn een aantal acties gestart, die leiden tot een betere coaching van onervaren projectleiders door meer ervaren collega's en tot een betere afstemming tussen de lijn (beleidsafdelingen, projectleiders) en de afdeling Bedrijfsvoering.</p> <p>De financiële paragraaf in het kredietvoorstel is aangepast met het opnemen van het uitgavenpatroon en een planning van de investering. Het opnemen van de uitgavenpatronen en de planning stimuleert het</p>	<p>Er is een onderscheid tussen de professionele projectleiders bij IPP en de projectleiders in de lijn. De projectleiders bij IPP zijn hiervoor opgeleid. Het gaat om de beleidsmedewerkers in de lijn die een project 'erbij' doen. Voor die groep kan en moet de kennis verder versterkt worden, omdat zij wat minder kennis en inzicht hebben wat er allemaal bij komt kijken en wat voor effect het goed invullen van een planning, raming en prognose heeft op de financiële positie van het hoogheemraadschap.</p>

Nr.	Aanbeveling RKC onderzoek meerjaren-investeringsplannen	Reactie college n.a.v. RKC onderzoek meerjaren-investeringsplannen	Status opvolging 2018 (zoals gerapporteerd aan de VV ruim 1 jaar na het onderzoek)	Status 2020 (o.b.v. interviews rekenkamercommissie)
	en waarop de bedragen zijn gebaseerd; bijvoorbeeld in een planningstool.		nauwkeurig ramen en maakt het monitoren hiervan (beter) mogelijk.	
3	<p><b>Strategische personeelsplanning scherper inzetten</b>  Het verder implementeren, het aansturen en bewaken van de voortgang van de Strategische Personeel Planning (SPP) wordt aanbevolen, omdat deze planning een belangrijk instrument is om de competenties voor de toekomst in beeld te brengen; wat en wie moeten we opleiden en welke veranderingen zullen optreden. SPP legt verbinding tussen de huidige en gewenste richting voor de organisatie om haar doelen te bereiken.</p>	<p>Strategische personeelsplanning is een belangrijk onderwerp binnen HHSK waarbij tot op heden het lastig is gebleken om het traject door te vertalen naar persoonsniveau. In 2017 zal hier verder vervolg aan worden gegeven.</p>	<p>De ontwikkelingen op afdelingsniveau worden samengebracht tot een organisatie breed beeld, op basis van dit beeld worden de personeelskwalificaties voor werving bepaald en een strategisch opleidingsprogramma ontwikkeld. In 2018 richt HR zich op de volgende speerpunten die een koppeling hebben met SPP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talentontwikkeling</li> <li>• Duurzame inzetbaarheid</li> <li>• Arbeidsmarkt-communicatie</li> </ul> <p>Door de focus op deze speerpunten zetten we stappen in de HR ontwikkeling in brede zin van de organisatie naar het werk van de toekomst (SPP).</p>	<p>In 2019 is in beeld gebracht wat aan medewerkers met de vereiste competenties voor de komende 3 jaar benodigd is; wat is aanwezig en waarin nog verder te ontwikkelen? Er zijn drie competenties benoemd: digitaal vaardig, leren experimenteren &amp; fouten maken en arbeidscommunicatie. Een gap-analyse is uitgevoerd en de managementopgave is benoemd (opleiding, coaching, ergens anders werken etc.) De laatste fase van SPP wordt momenteel geïmplementeerd; met onder andere het uitvoeren van de managementopgave.</p>
4.	<p><b>Rapportage over investeringen laten aansluiten bij de motivering</b>  De verenigde vergadering kan haar controlerende taak beter uitoefenen indien in de rapportage over de investeringsprojecten de motivering wordt</p>	<p>Het college zal in de rapportage richting de VV de motivering opnemen die ten grondslag lag aan het verlenen van het krediet.</p>	<p>Een financiële toelichting zal worden gegeven wanneer de realisatie minder is dan 90% of meer is dan 110% van het beschikbaar gestelde krediet, of wanneer de voordelige of nadelige afwijking meer is dan € 250.000.</p> <p>De motivering bij de omschrijvingen van Top projecten zal zoals toegezegd worden opgenomen. Er zijn in 2017 geen TOP-projecten</p>	<p>Afwijkingen worden toegelicht. Er is één topproject: KIJK. Geen topprojecten die recentelijk zijn afgerond.</p>

Nr.	Aanbeveling RKC onderzoek meerjaren-investeringsplannen	Reactie college n.a.v. RKC onderzoek meerjaren-investeringsplannen	Status opvolging 2018 (zoals gerapporteerd aan de VV ruim 1 jaar na het onderzoek)	Status 2020 (o.b.v. interviews rekenkamercommissie)
	opgenomen die ten grondslag lag voor het verlenen van het krediet. De aanbeveling is om in de Bestuursrapportage over de voortgang van de TOP-projecten die motivering terug te laten komen.		afgerond.	

##### 5. Onderzoek Houdbare Financiën (2018)

Nr.	Aanbeveling RKC onderzoek Houdbare Financiën	Reactie college n.a.v. RKC onderzoek meerjaren-investeringsplannen	Status opvolging 2019 (zoals gerapporteerd aan de VV ruim 1 jaar na het onderzoek)	Status 2020 (o.b.v. interviews rekenkamercommissie)
1.	Het opnemen van relevante kengetallen	<p>Het gaat om de volgende kengetallen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Netto investeringsuitgaven</li> <li>• Netto-schuldratio</li> <li>• Netto-schuldquote</li> <li>• EMU-saldo</li> <li>• Saldo baten lasten</li> <li>• Kapitaallasten in % van de totale kosten</li> <li>• Eigen vermogen (w.o. reserves)</li> <li>• Lastendruk</li> </ul> <p>Het college zal deze kengetallen presenteren in de programmabegroting en verantwoordt in de jaarrekening, met ingang van de Programmabegroting</p>	<p>In de Programmabegroting 2019 is een hoofdstuk toegevoegd met een selectie van kengetallen die een samenhangend geheel vormen en inzicht biedt voor de aspecten taakuitoefening, schuldpositie en belastingen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De kengetallen voor de taakuitoefening hebben betrekking op de investeringsuitgaven.</li> <li>• De kengetallen voor financiële positie geven inzicht op de schuldpositie, het eigen vermogen, de mate waarin de begroting sluit en de wendbaarheid van de begroting.</li> </ul> <p>Het kengetal voor de belastingen toont de lastendruk van een meerpersoonshuishouden met eigen woning (WOZ-waarde € 220.000). Dit</p>	Ook in de programmabegroting over 2020 zijn kengetallen opgenomen.

Nr.	Aanbeveling RKC onderzoek Houdbare Financiën	Reactie college n.a.v. RKC onderzoek meerjaren-investeringsplannen	Status opvolging 2019 (zoals gerapporteerd aan de VV ruim 1 jaar na het onderzoek)	Status 2020 (o.b.v. interviews rekenkamercommissie)
		<p>2019. In tegenstelling tot uw aanbeveling beperken we de verantwoording tot de jaarrekening. In de bestuursrapportage werken we nog met voorlopige jaarcijfers, daarnaast willen we voorkomen dat de omvang van de planning- en controlproducten groeit en dat we informatie dubbel rapporteren.</p>	<p>is conform standaard Unie van Waterschappen.</p> <p>In de Jaarrekening 2019 zal voor de eerste keer over de kengetallen worden verantwoord.</p>	
2.	<p>Elk jaar de kengetallen vergelijken met andere waterschappen (Waterschapspiegel)</p>	<p>Het is zinvol om de financiële positie en de prestaties van ons hoogheemraadschap op de daarvoor in aanmerking komende onderdelen te vergelijken met enkele waterschappen met sterke overeenkomsten. Dit wordt momenteel gedaan op basis van de benchmark rapporten van de Waterschapspiegel, Klimaatmonitor en Vensters voor bedrijfsvoering. Hieruit blijkt ook dat 1 op 1 cijfers vergelijken lastig is en dat vooral het verhaal achter de cijfers van belang is. Ieder waterschap voert een eigen financieel beleid gebaseerd op ambitie en opgaven. De financiële kentallen op detailniveau met elkaar vergelijken ten behoeve van onze P&amp;C-cyclus vraagt kennis van en inzicht in de bedrijfsvoering van de andere waterschappen, welke we niet</p>	<p><i>Niet van toepassing. Aanbeveling is niet overgenomen.</i></p>	<p><i>N.v.t.</i></p>

Nr.	Aanbeveling RKC onderzoek Houdbare Financiën	Reactie college n.a.v. RKC onderzoek meerjaren-investeringsplannen	Status opvolging 2019 (zoals gerapporteerd aan de VV ruim 1 jaar na het onderzoek)	Status 2020 (o.b.v. interviews rekenkamercommissie)
		<p>hebben. Het kost veel extra tijd om de financiële kentallen van andere waterschappen in onze P&amp;C-producten te integreren, waarbij deze kentallen ook meerwaarde bieden aan onze producten. Wij zullen daarom deze aanbeveling vanuit de Rekenkamercommissie niet overnemen.</p>		
3	<p>Verstrekken van informatie over de financiële positie op langere termijn</p>	<p>Ook wij vinden het heel zinvol om te beschikken over een goed inzicht in de financiële positie. Het is een voorwaarde om goede beleidskeuzes te maken. Dat geldt primair voor het (wettelijk verplichte) meerjarig inzicht in de kosten, de baten en de investeringen; daarnaast geldt het ook voor het meerjarig inzicht in de financieringsstructuur dat daarvan het resultaat is. De meerjarenraming beslaat op dit moment een periode van vier jaar. Voor het financiële overzicht op de langere termijn denken wij aan een periode van tien of twaalf jaar. Wij werken op dit moment aan een verbetering van de kwaliteit van de informatie en het voorspellend vermogen. Voor zover er sprake is van alternatieve scenario's, kunnen wij op hoofdlijn het</p>	<p>In het Meerjarenperspectief 2019 is een nieuw hoofdstuk opgenomen met relevante kengetallen voor de financiële positie. Deze kengetallen geven inzicht op de schuldpositie, het eigen vermogen, de mate waarin de begroting sluit en de wendbaarheid van de begroting voor een periode van vier jaar.</p> <p>Met betrekking tot de ramingen voor de langere termijn blijven dit ramingen en scenario's op hoofdlijnen, waarbij we gaandeweg steeds meer ervaring opbouwen en daarmee het voorspellend vermogen kunnen vergroten.</p>	<p>Het rekenmodel wordt vooral gebruikt voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aangaan van discussies;</li> <li>- MJP in het kader van de tariefontwikkeling;</li> <li>- het inzetten van reserves.</li> </ul> <p>Het rekenmodel is een integraal afwegingsmodel. Het rekenmodel met de kengetallen is nuttig om de positie over een langere periode inzichtelijk te maken. Over de eerste 3 tot 4 jaar kan met wat meer zekerheden worden gerekend en de jaren daarna meer met aannames/onzekerheden. Het is eveneens mogelijk om scenario's te berekenen, zoals het inzichtelijk maken op de langere termijn van de tariefontwikkeling.</p> <p>Als de VV vraagt om scenario's door te rekenen of een 'stresstest' uit te voeren, dan is dat mogelijk. Het meerjarenbeeld (10 jaar vooruit) wordt vooralsnog alleen gedeeld met het college.</p>

Nr.	Aanbeveling RKC onderzoek Houdbare Financiën	Reactie college n.a.v. RKC onderzoek meerjaren-investeringsplannen	Status opvolging 2019 (zoals gerapporteerd aan de VV ruim 1 jaar na het onderzoek)	Status 2020 (o.b.v. interviews rekenkamercommissie)
		effect daarvan doorrekenen op de langere termijn (zoals het effect van een rentestijging). Bij de Voorjaarsnota 2018 hebben wij een eerste begin gemaakt met het gebruik van een langjarig rekenmodel en wij willen dit in 2019 verder uitbouwen.		
4.	Actueel houden rekenmodel	Wij zeggen u toe, dat wij het rekenmodel actueel zullen houden op basis van de Jaarrekening, de Voorjaarsnota en de Programmabegroting. Wij zullen de uitkomst tenminste éénmaal per jaar aan u zullen voorleggen, te beginnen bij de Voorjaarsnota 2019. NB. De voorjaarsnota heet thans meerjarenperspectief.	Het rekenmodel wordt binnen de afdeling Bedrijfsvoering actueel gehouden. Het cijfermatige deel van de Programmabegroting 2019 en de Jaarrekening 2018 zijn in het model verwerkt. In het meerjarenperspectief is een apart hoofdstuk opgenomen met een selectie van kengetallen die een samenhangend geheel vormen.	Het rekenmodel wordt actueel gehouden binnen de afdeling Bedrijfsvoering.

## Bijlage 2. Overzicht aanbevelingen en status bestuurlijke audits college 2015-2018

### 6. Bijdrageregeling afkoppelen bestaand verhard oppervlak (2016)

Nr.	Verbeteractie(s) afkoppelen bestaand verhard oppervlak	Status opvolging 2017 (zoals gerapporteerd aan de VV ruim 1 jaar na het onderzoek)	Status 2020 (o.b.v. interviews rekenkamercommissie)
1.	<p>Er zijn geen specifieke aanbevelingen gedaan behalve een meer algemene verbeteraspect: "Deze bijdrageregeling had als doel het vergroten van de bewustwording van het anders omgaan met hemelwater en het stimuleren van afkoppelen. Het is moeilijk om een toename in de bewustwording te kwantificeren en te meten. Bij het opstellen van nieuwe vergelijkbare regelingen die gericht zijn op bewustwording en/of het stimuleren van bepaald gedrag, zal vooraf worden bepaald hoe dit gemeten wordt. Op deze manier kan de effectiviteit van de betreffende regeling tussentijds gemonitord worden en kan, indien nodig, bijgestuurd worden."</p>	<p>De bijdrageregeling had als doel het vergroten van de bewustwording van het anders omgaan met hemelwater en het stimuleren van afkoppelen. Het is moeilijk om een toename in de bewustwording te kwantificeren en te meten. Wel kunnen we stellen dat 'anders omgaan met hemelwater' op verschillende beleidsterreinen een plek heeft gekregen. Bij het opstellen van nieuwe vergelijkbare regelingen die gericht zijn op bewustwording en/of het stimuleren van bepaald gedrag, zal vooraf moeten worden bepaald hoe we dit gaan meten. Dan kan de effectiviteit van de betreffende regeling tussentijds gemonitord worden en is bijsturing mogelijk.</p> <p>Overigens zal het in de praktijk vaak moeilijk zijn om vast te stellen in welke mate een maatregel heeft bijgedragen aan het effect. Bijvoorbeeld door het ontbreken van referentiegroepen.</p> <p>De bijdrageregeling afkoppelen bestaand verhard oppervlak is in 2015 beëindigd. Er zijn geen nieuwe vergelijkbare regelingen meer opgesteld. Inmiddels is gebleken dat gemeenten de aanbevolen werkwijze hebben geïncorporeerd.</p>	<p>Niet noodzakelijk om hier een vervolg aan te geven. De regeling is in 2015 beëindigd.</p>



7. Reconstructies aan de regionale waterkeringen (2016)

Nr.	Verbeteracties reconstructies regionale waterkeringen	Status opvolging 2017 (zoals gerapporteerd aan de VV ruim 1 jaar na het onderzoek)	Status 2020 (o.b.v. interviews rekenkamercommissie)
1.	<p>Aansturing:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Borgen dat maandelijks managementinformatie beschikbaar is met betrekking tot de diverse mijlpalen (o.a. doorlooptijd kredietaanvraag en doorlooptijd projecten);</li> <li>• Het houden van reguliere voortgangsgesprekken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, ten behoeve van het monitoren van de mijlpalen, en zodat, indien nodig, tijdig bijgestuurd kan worden;</li> <li>• Duidelijkheid verschaffen in wie verantwoordelijk is voor de projectbeheersing. Met andere woorden, wie de quality assurance/quality control-rol met betrekking tot de projecten vervult.</li> </ul>	<p><u>Projectsturing</u>            Inmiddels vindt maandelijks een gesprek plaats tussen de (gedelegeerd-) ambtelijke opdrachtgever en projectleider op basis van de voortgangsrapportages. De bestuurlijke opdrachtgever wordt eveneens maandelijks over de bestuurlijk relevante zaken op de hoogte gebracht. Hierdoor zijn we in staat sneller bij te sturen. Belangrijkste resultaat is dat in 2017 conform begrote middelen 13 kadevakken op orde zijn(worden) gebracht (16,4 km). Wel is sprake van een verschuiving tussen de jaarschijven en daarmee projecten door clustering en langere participatietrajecten. Ook blijkt in de voorbereiding dat voor sommige kadevakken reconstructie nog niet noodzakelijk is en volstaan kan worden met beperkt onderhoud. Algemene trend is dat het voorbereiding- en realisatieproces meer inspanning vraagt en de uitvoering iets duurder wordt door meer maatwerk.</p> <p><u>Werkwijze</u>            Als aanvulling op de bestaande procesbeschrijving is een interne richtlijn opgesteld die handvatten geeft voor een meer uniforme werkwijze. Middels teambespreking met concrete voorbeelden wordt een uniforme interpretatie van de richtlijnen geborgd. De omgeving is veranderd en de standaard werkwijze van periodiek onderhoud (eens in de 10 jaar) voldoet in veel gevallen steeds minder. Gewerkt wordt aan een meer op de realiteit gebaseerde werkwijze. Dijkvakken uit verschillende jaren van de meerjarenplanning, die geografisch en naar soort gebruik een logisch geheel vormen, worden gebundeld.</p>	<p>De aanbevelingen uit het onderzoek zijn aan het afdelingshoofd overgedragen, toen zij in 2017 bij HHSK in dienst trad. Met de komst van het nieuwe afdelingshoofd en een nieuwe teamleider zijn de veranderingen goed ingezet. De verbeteracties zijn alle uitgevoerd. De inzet zat vooral ook op omgevingsgericht werken en het inrichten van de PDCA-cyclus. De basis is nu goed. De medewerkers zien ook de resultaten: dat, wat aan de voorkant goed is geregeld, ook terugkomt vanuit de omgeving (bijv. complimenten van burgers). Het heeft ongeveer 2 tot 3 jaar geduurd om de verbeteringen te implementeren.</p> <p>Een teamleider is de gedelegeerde ambtelijke opdrachtgever voor de projecten reconstructies aan de regionale waterkeringen. Deze voert de gesprekken over de voortgang van de projecten. De informatie over de voortgang wordt verwerkt in ProSa. De VGR's zijn ook de input voor de gesprekken met de portefeuillehouder en e.e.a. wordt verwerkt in de bestuursrapportages.</p> <p>Het IPM-model is ingevoerd, waardoor nu de projecten op een uniforme wijze worden uitgevoerd. In 2018 waren er twee projectteams: voor primaire en regionale keringen. Vanaf 2019 is de doorontwikkeling in gang gezet naar één integraal projectmanagementteam. Door het invoeren van de nieuwe werkwijze zijn de medewerkers meer rolvast en kunnen elkaar ook aanspreken.</p>

Nr.	Verbeteracties reconstructies regionale waterkeringen	Status opvolging 2017 (zoals gerapporteerd aan de VV ruim 1 jaar na het onderzoek)	Status 2020 (o.b.v. interviews rekenkamercommissie)
		<p>Vervolgens vindt een nadere inventarisatie op inhoud en omgeving plaats. Afhankelijk van de bevindingen van die inventarisatie kan een betere planning opgesteld worden. In steeds meer gevallen wordt ook de uitvoering gebundeld opgepakt. Om deze nieuwe werkwijze mogelijk te maken is de rol beheerder anders georganiseerd en is in maart hiervoor een beheerder aangetrokken. In 2019 is de werkwijze volledig geïmplementeerd in de meerjarenplanning.</p>	
2.	<p>Houding en gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbeteren 'aanspreekcultuur';</li> <li>• Vergroten politiek bestuurlijke sensitiviteit;</li> <li>• Bevorderen risico-denken, met name met betrekking tot omgevingsmanagement</li> </ul>	<p><u>Personele competenties</u>  Ondanks managementwisselingen is een aantal stappen gezet. De samenwerking in en tussen de teams binnen Waterkeringen &amp; Wegen wordt actief bevorderd. Ook hierdoor komt een meer uniforme aanpak tot stand. Daarnaast is een verbetertraject opgestart gericht op de benodigde competenties van de direct betrokken medewerkers.</p> <p><u>Omgevingsgerichtheid</u>  De omgeving en de relatie met de omgeving zijn de afgelopen jaren veranderd en vragen ook een andere benadering. Inmiddels wordt voor elk project een passend participatie traject opgezet. Dit heeft als resultaat dat dijkvakken met tuinen van bewoners bij de start van het project een minder strakke planning kennen. Pas als het participatieproces goed is doorlopen, kan weer een goede projectplanning worden opgezet. Inmiddels zijn in 2016/2017 diverse kadevakken met bewoners naar tevredenheid uitgevoerd, zoals Esse Hoog in Nieuwerkerk aan den IJssel.</p>	<p>In de afgelopen periode zijn er veel wisselingen geweest en nieuwe medewerkers gekomen. Bij het aannemen van nieuw personeel wordt onder meer gekeken welke competenties als aanvulling in het team benodigd zijn. Ook hebben medewerkers, indien dat nodig was, een basisopleiding gehad. Daarnaast wordt coaching en training <i>on the job</i> ingezet.</p> <p>Het waar mogelijk bundelen van het werk geeft voor de bewoners het minste overlast. Naar aanleiding van het project Lansingerland zijn verbetermaatregelen getroffen, zoals het meer aan de voorkant de bewoners erbij betrekken en maatwerk te leveren. Ook het indelen van een project naar het IPM-model, helpt bij het meer in gesprek gaan met de omgeving (rol omgevingsmanager). Daarnaast is er ieder half jaar bestuurlijk overleg met de gemeente Lansingerland. De effecten daarvan zijn nu merkbaar; we ontvangen nu complimenten van de bewoners.</p>

## 8. Precariobelasting (2017)

Nr.	Aanbevelingen	Status opvolging 2018 (zoals gerapporteerd aan de VV ruim 1 jaar na het onderzoek)	Status 2020 (o.b.v. interviews rekenkamercommissie)
1.	In samenwerking met Rijnland zorgdragen dat de verouderde applicatie EBS in 2017 wordt vervangen door een nieuw systeem voor het registreren van eigendommen	EBS is per 1 januari 2018, in afwachting van de definitieve overgang naar een nieuwe vastgoedapplicatie, vervangen door een tijdelijk systeem. De aanbesteding en gunning van de definitieve applicatie zijn afgerond en de overgang naar het nieuwe vastgoedsysteem per 2019 is in voorbereiding.	Het oude systeem EBS is medio 2019 vervangen door een nieuw vastgoedbeheersysteem. Dit systeem is gezamenlijk met het Hoogheemraadschap van Rijnland aangeschaft.
2.	Bij het in gebruik nemen van het nieuwe systeem toezien op juistheid en volledigheid van de brongegevens; vervolgens een periodieke controle op juistheid en volledigheid opzetten	Zoals opgemerkt is de ingebruikneming van het nieuwe systeem nu in voorbereiding. Onderdeel van die voorbereiding is het checken en zo nodig herstellen van de juistheid en volledigheid van de brongegevens. Zo wordt bereikt dat de nieuwe applicatie niet vervuld van start gaat. Toch is dat maar ten dele waar: de registratie van de eigendommen is niet volledig in overeenstemming met het feitelijk gebruik ervan in de praktijk. Hiervoor is een goede inventarisatie en aansluitend handhavingstraject noodzakelijk, waarvoor in structurele zin middelen moeten worden vrijgemaakt.	<p>Samen met het Hoogheemraadschap van Rijnland is een nieuw vastgoedbeheersysteem aangeschaft en gevuld met gegevens. Met dit systeem is een stevig fundament gelegd voor adequaat beheer van onze eigendommen. Het heeft ongeveer één jaar gekost om het systeem te implementeren. Eerst is ervoor gezorgd dat de juiste gegevens worden overgezet van het oude naar het nieuwe systeem. Het systeem is nu gevuld met de juiste/actuele (bron)gegevens.</p> <p>In 2020 en 2021 wordt een inhaalslag gemaakt in toezicht en handhaving op onze eigendommen. Eind 2019 is aan een extern bureau opdracht gegeven om het feitelijk gebruik te inventariseren en analyseren, bijvoorbeeld aan de hand van luchtfoto's. Daarnaast zal voor een periode van twee jaar 2 FTE op handhaving worden ingezet. De handhavers zullen de informatie van het externe bureau gebruiken om daaraan waar nodig vervolgacties te kunnen verbinden.</p>
3.	De uitgangspunten voor wanneer een publiekrechtelijk middel dan wel een privaatrechtelijk middel in te zetten, vast te leggen in het nog op zetten vastgoedbeleid (rekening houdend met	Het tot stand brengen van vastgoedbeleid is volop in voorbereiding. Onderdeel hiervan is ook het erfpachtbeleid, dat vanwege de hogere urgentie is uitgelicht en een eigen traject volgt. Het vastgoedbeleid zal in 2019 door het	Het vastgoedbeleid is in voorbereiding, maar nog niet vastgesteld. Het streven is om in 2020 de beleidsuitgangspunten, inclusief voor erfpacht, vast te stellen en deze in 2021 uit te werken. Oorzaak van de vertraging is dat de

Nr.	Aanbevelingen	Status opvolging 2018 (zoals gerapporteerd aan de VV ruim 1 jaar na het onderzoek)	Status 2020 (o.b.v. interviews rekenkamercommissie)
	onze visie, strategie en omgevingsgerichtheid);	bestuur kunnen worden vastgesteld, terwijl het herziene erfpachtbeleid eind 2018 voor bestuurlijke vaststelling gereed is.	<p>prioriteit van inzet in de afgelopen jaren lag bij het doorvoeren van verbeterlagen in het beheer van de eigendommen (zie hierboven). Dit is ten koste gegaan van inzet op beleidsontwikkeling.</p> <p>Er zijn circa 4.200 percelen en circa 600 erfpachtcontracten. Deze contracten hebben verschillende vormen (bepaalde tijd, onbepaalde tijd) en verschillende voorwaarden. In de komende jaren loopt een groot deel van de contracten af. Hierin ligt een aanleiding om juist nu het huidige erfpachtbeleid c.q. de huidige praktijk tegen het licht te houden.</p>
4.	Het opzetten en implementeren van controlemaatregelen in samenspraak met de RBG, teneinde de juistheid en volledigheid van de precario (ontvangsten) te kunnen borgen	De controlemogelijkheden rondom de precariobelasting hebben een directe relatie met de naleving van het vastgoed dat het hoogheemraadschap bezit. Gekoppeld aan de onder 2 beschreven inventarisatie en de totstandkoming van het vastgoedbeleid is een op het vastgoed toegespitst nalevingsbeleid, inclusief de maatregelen die nodig zijn om te komen tot een stipte en actieve uitvoering. Die inventarisatie en naleving zien ook op de juistheid en volledigheid van de precarioplichtige objecten op onze eigendommen. Daarbij moet de RBG worden betrokken.	Het invoeren van controlemaatregelen op precario hangt samen met het inzetten van het handhavingstraject op de eigendommen. Uit dat traject kunnen naast privaatrechtelijke maatregelen (nieuwe overeenkomsten, beëindiging gebruik etc.) ook fiscaalrechtelijke (precariobelasting) acties volgen.
5.	Het adequaat volgen van de ingezette wetswijziging, opdat tijdig aan het overgangsrechtelijke en nieuwe regime zal worden voldaan	De wetswijziging is op 1 juli 2017 in werking getreden. Onderdeel van de wetswijziging is dat de waterschappen een overgangstermijn hebben tot 1 januari 2022, waarbinnen de afschaffing van het heffen van precariobelasting op de ondergrondse infrastructuur van nutsbedrijven een feit moet zijn. Voorwaarde voor dit overgangsregime is dat op 10 februari 2016 een precarioverordening gold, die deze werken belaste. Dat is in dit hoogheemraadschap het	Hier wordt aan voldaan. De effecten van de wetswijziging worden gevolgd.

Nr.	Aanbevelingen	Status opvolging 2018 (zoals gerapporteerd aan de VV ruim 1 jaar na het onderzoek)	Status 2020 (o.b.v. interviews rekenkamercommissie)
		geval, zodat nog drie jaren resteren om aan de wettelijke verplichting en de hieruit voortvloeiende financiële gevolgen te voldoen. In de begroting voor 2022 zal met het wegvallen van deze inkomsten rekening worden gehouden.	
6.	Borgen dat het feitelijk gebruik in overeenstemming is met privaatrechtelijke afspraken of fiscale maatregelen (in dit geval precariobelasting)	Voor het opzetten van een systeem van toezicht en handhaving op het feitelijk gebruik van vastgoed in relatie tot privaatrechtelijke afspraken en fiscale maatregelen zijn de eerste stappen gezet. De eerste inventarisatie van een deel van het vastgoed van het hoogheemraadschap is voltooid en vraagt nu om vervolgstappen (handhaving, vervolg inventarisatie, organisatorische borging, vastleggen in beleid).	Het toezicht op de percelen van HHSK ligt momenteel bij (de inspecteurs van) de afdeling Waterkeringen & Wegen. Als er verandering optreedt in het gebruik van percelen, zijn zij de ogen in het veld en koppelen dit terug aan JAV/Vastgoed. Dit is een voorlopige, pragmatische werkafpraak. Hoe het toezicht (en de handhaving) op vastgoed in de toekomst structureel wordt vormgegeven, wordt nog onderzocht. Onder andere wordt bij andere organisaties gekeken hoe dit daar is georganiseerd.

### 9. Toezicht en Handhaving (2018)

Nr.	Aanbevelingen	Status opvolging 2019 (zoals gerapporteerd aan de VV ruim 1 jaar na het onderzoek)	Status 2020 (o.b.v. interviews rekenkamercommissie)
1.	Planmatig werken: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het gezamenlijk met de vakafdelingen de doelen voor toezicht en handhaving te prioriteren, de risicogerichte aanpak te bespreken en de onderlinge contacten te verstevigen (samenwerking), dragen bij aan een sluitende beleidscyclus (PDCA).</li> <li>• Het uitwerken van het beleid in jaarplannen op operationeel niveau, zodat duidelijk wordt welke activiteiten wel of niet worden uitgevoerd op basis van</li> </ul>	Het onderzoek gaf negen aanbevelingen. Deze zijn hieronder weergegeven met per aanbeveling de actuele stand van zaken. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zorg voor een sluitende beleidscyclus conform de PDCA-systematiek. Prioriteer samen met de vakafdelingen de doelen voor toezicht en handhaving, bespreek een risicogerichte aanpak en verstevig de onderlinge contacten.</li> <li>2. Werk op basis daarvan het beleid uit in jaarplannen op operationeel niveau.</li> <li>3. Leg controles vast en koppel deze periodiek terug met de vakafdelingen.</li> <li>4. Geef een toetsbare invulling aan de evaluatie van beleid, onderliggende plannen</li> </ol>	N.v.t. gezien de recente rapportage

Nr.	Aanbevelingen	Status opvolging 2019 (zoals gerapporteerd aan de VV ruim 1 jaar na het onderzoek)	Status 2020 (o.b.v. interviews rekenkamercommissie)
	<p>capaciteit en prioriteit. Belangrijk hierbij is dat de resultaten van de controles worden vastgelegd, besproken en teruggekoppeld.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invulling geven aan het evalueren van het beleid, de onderliggende plannen en uitkomsten, zodat het beleid indien nodig kan worden bijgesteld.</li> <li>• Zorgen dat gegevens op orde zijn en er goede (proces)beschrijvingen zijn van rollen, taken en bevoegdheden en overdrachtsmomenten tussen de afdeling Publiekszaken en vakafdelingen. Aangebrachte wijzigingen op basis van meldingen en vergunningen tijdig doorvoeren in het beheerregister.</li> </ul>	<p>en uitkomsten van de toezichts- en handhavingsactiviteiten. Deze aanbevelingen zijn geïmplementeerd in het jaarlijkse proces voor het opstellen van het uitvoeringsplan conform de in 2018 bestuurlijk vastgestelde nota Naleving. Het eerste uitvoeringsplan is opgesteld op basis van afstemming in een aantal sessies met de vakafdelingen. Ook de betreffende portefeuillehouders zijn betrokken bij de risico-analyse, prioritering en programmering van Toezicht en Handhaving. Dit Uitvoeringsplan T&amp;H 2019 is eind 2018 vastgesteld door D&amp;H en ter kennisgeving aangeboden aan de VV van maart 2019. Momenteel vindt, conform de PDCA-cyclus, de evaluatie plaats van het Uitvoeringsplan T&amp;H 2019, vervolgens zal mede op basis daarvan het Uitvoeringsplan T&amp;H 2020 worden opgesteld en vastgesteld in D&amp;H.</p> <p>5. Zorg voor actuele beschrijvingen van rollen, taken en bevoegdheden, procesbeschrijvingen, taakverdeling en overdrachtsmomenten tussen de afdeling Publiekszaken en de vakafdelingen. De rollen, taken en bevoegdheden van toezicht en handhaving zijn beschreven en actueel. Sinds medio 2018 werkt HHSK binnen de hele keten van vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH) zaakgericht, wat zorgt voor een standaard werkwijze met geborgde adviezen en overdrachtsmomenten. In het kader van de zogenaamde kwaliteitscriteria VTH zijn procesbeschrijvingen voor vergunningverlening, toezicht en handhaving opgesteld. Momenteel worden nog enkele aanvullende werkprocessen uitgewerkt, met name waar sprake is van samenloop van taken met en overdracht van gegevens naar</p>	

Nr.	Aanbevelingen	Status opvolging 2019 (zoals gerapporteerd aan de VV ruim 1 jaar na het onderzoek)	Status 2020 (o.b.v. interviews rekenkamercommissie)
		<p>andere afdelingen.</p> <p>6. Voer aangebrachte wijzigingen op basis van meldingen en vergunningen tijdig door in het beheerregister. In de tweede helft van 2018 is een analyse gemaakt van het proces van de verwerking in het beheerregister van gegevens uit meldingen en vergunningen. Deze analyse maakte deel uit van het programma IMPP (Informatie Management Primaire Proces). Uit deze analyse kwam naar voren dat nog onvoldoende was gedefinieerd welke informatie uit meldingen en vergunningen relevant is voor het beheerregister, en op welke wijze die informatie het beste kan worden gevalideerd, verwerkt en vastgelegd. Dit is van groot belang voor de toekomstige ontsluiting van deze informatie via het Digitaal Stelsel Omgevingswet (vanaf 2021), waarin hoge eisen worden gesteld aan kwaliteit en actualiteit van de gegevens die overheden beschikbaar stellen aan burgers en bedrijven. Om die reden is binnen het programma IMPP eerst uitgewerkt welke informatie relevant is en aan welke criteria verwerking en vastlegging ervan moet voldoen. Momenteel wordt op basis hiervan het werkproces voor de gegevensverwerking in het beheerregister beschreven en ingericht, en is de inhaalslag gestart.</p>	
2.	<p>Versterken samenwerking</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De samenwerking met (keten)partners, zoals de aangrenzende waterschappen en de regionale Omgevingsdiensten, verder doorzetten de komende jaren. Maar ook meer in te zetten op preventie en vroegtijdig communiceren met</li> </ul>	<p>7. Zet de samenwerking met de ketenpartners verder door.</p> <p>Met de Omgevingsdiensten ODMH (Midden-Holland), DMCR (Rijnmond) en ODH (Haaglanden) en de gemeenten in ons gebied zijn de contacten goed. Met name op het gebied van controles in de glastuinbouw werken we samen, daarnaast zijn er met de gemeente Capelle aan den IJssel</p>	N.v.t. gezien de recente rapportage

Nr.	Aanbevelingen	Status opvolging 2019 (zoals gerapporteerd aan de VV ruim 1 jaar na het onderzoek)	Status 2020 (o.b.v. interviews rekenkamercommissie)
	<p>de doelgroepen. Hiermee kan de effectiviteit van (gezamenlijke) controles worden vergroot.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een gebiedsgerichte indeling voor vergunningverlener, toezichthouder en bedrijfsvoerder kan betere borging en afstemming van informatie bevorderen.</li> </ul>	<p>werkafspraken gemaakt over wederzijdse afstemming bij vergunningverlening en handhaving. In het nu lopende programma Omgevingswet kijken we binnen het spoor Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving naar de wensen en eventuele noodzaak voor aanvullende en nieuwe afspraken met onze ketenpartners. Daarnaast werkt HHSK met gebiedsagenda's, waarvoor organisatiebreed overleg is over samenwerking en afstemming met de ketenpartners.</p> <p>8. Zet meer in op preventie en communicatie met doelgroepen. Deze aanbeveling is opgenomen in de nota Naleving uit 2018. Invulling van preventie en communicatie met doelgroepen is onderdeel van het jaarlijkse Uitvoeringsplan T&amp;H (zie aanbevelingen 1 t/m 4). In 2019 zijn in dit kader voorlichtingsbijeenkomsten gehouden voor de glastuinbouw (in het kader van de gebiedsgerichte aanpak) en met agrariërs in het kader van de schouw buitengewoon onderhoud.</p> <p>9. Overweeg een gebiedsgerichte werkwijze voor vergunningverleners, toezichthouders en inspecteurs/bedrijfsvoerders. Op gebiedsniveau vindt regelmatig overleg plaats tussen vergunningverleners, toezichthouders en inspecteurs/bedrijfsvoerders. Gebiedsgericht werken heeft binnen HHSK inmiddels een plek gekregen in het programma Klimaat en Ruimte, dat de komende jaren verder wordt uitgewerkt. Als onderdeel van het Uitvoeringsplan T&amp;H 2019 wordt momenteel samen met de afdeling Waterkeringen en Wegen een plan opgesteld voor een pilot van een gebiedsgerichte, integrale</p>	



Nr.	Aanbevelingen	Status opvolging 2019 (zoals gerapporteerd aan de VV ruim 1 jaar na het onderzoek)	Status 2020 (o.b.v. interviews rekenkamercommissie)
3.	<p><u>Overig aandachtspunt: toezicht eigendommen</u></p> <p>Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat het toezicht op de eigendommen binnen het hoogheemraadschap niet is ingericht. Het risico op onrechtmatig gebruik van bijvoorbeeld de percelen van het hoogheemraadschap door derden is hoog. Het gevolg kan zijn dat verjaring optreedt, waardoor het hoogheemraadschap geen eigenaar meer is van die percelen. Toezicht &amp; Handhaving op eigendommen valt niet onder de Nota Toezicht &amp; Handhaving en is geen taak van de afdeling Publiekszaken.</p> <p><i>Aanbeveling: onderzoek op welke wijze Toezicht &amp; Handhaving op de eigendommen van het hoogheemraadschap kan worden geborgd.</i></p>	<p>handhavingsaanpak van enkele keringsen.</p> <p>Dit onderdeel is niet in de rapportage aan de VV meegenomen.</p>	<p>Zie voor opvolging onder college-audit Precariobelasting.</p>

**Bijlage 3. Bestuurlijke reactie van het college op concept-rekenkamercommissiebrief**

Rekenkamercommissie HHSK  
Postbus 4059  
3006 AB ROTTERDAM

Datum	9 juli 2020	Onderwerp	reactie D&H op rekenkameronderzoek opvolging en monitoring aanbevelingen onderzoeken
Ons kenmerk	2020.07725	Bijlagen	
Contactpersoon	G. de Groot		
Doorkiesnummer	+31104537211	Uw kenmerk	
E-mail	G.de.Groot@hhsk.nl	Uw e-mail	

Geachte leden van de rekenkamercommissie,

Met belangstelling hebben wij uw eerste onderzoek als rekenkamercommissie gelezen. Ook wij vonden het een geslaagd onderwerp om terug te kijken naar wat de eerdere aanbevelingen uit de vorige bestuursperiode waren en wat daarmee gedaan is. Het is goed om te constateren dat vele aanbevelingen reeds zijn geïmplementeerd. Tegelijkertijd biedt het onderzoek een goed overzicht waar de aanbevelingen nog opgevolgd dienen te worden.

Het is herkenbaar dat onze ambitie soms groter is dan wat de realiteit toelaat. Een van de aanbevelingen is om de aanbevelingen van vorige onderzoeken goed te blijven monitoren. Wij zullen hier uitvoering aan geven door de status van de opvolging een keer per jaar in de bestuursrapportage op te nemen. We stellen voor de tweede bestuursrapportage, die terugkijkt op het volledige voorgaande jaar, hiervoor te gebruiken. Dat is dus jaarlijks in de verenigde vergadering van maart. De reactie op uw aanbevelingen richting het algemeen bestuur horen we graag terug bij de bespreking in de verenigde vergadering.

Uw bevinding dat de bestuurlijke audit van het college en het rekenkameronderzoek prima naast elkaar kunnen bestaan, delen wij. In uw onderzoek geeft u helder weer dat het twee verschillende instrumentaria betreft die een andere doelgroep dienen. Uw suggestie om een definitielijst op te stellen van financiële begrippen is door de organisatie ter harte genomen. Deze is al in de afrondende fase.

Wij danken u hartelijk voor uw onderzoek en hopen dit in de verenigde vergadering van 7 oktober 2020 te behandelen.

Dijkgraaf en hoogheemraden van Schieland en de Krimpenerwaard,

wnd. secretaris-directeur,                      dijkgraaf,



drs. ing. L.M. Vink



drs. A.J.B. van der Klugt

DROGE VOETEN EN SCHOON WATER