

**Onderzoeksrapport
"Realiteitsgehalte meerjarig
investeringsprogramma"**

Rekenkamercommissie
Waterschap Aa en Maas
Definitief

's-Hertogenbosch, 23 november 2009

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Inleiding	5
Hoofdstuk 1	Doelstelling, opdracht en onderzoeksvragen.....7
1.1	Doelstelling7
1.2	Object van onderzoek en afbakening van het te onderzoeken gebied.....7
1.3	Opdrachtgever7
1.4	Verantwoordelijke voor object van onderzoek7
1.5	Doorlooptijd.....7
1.6	Opdracht7
1.7	Randvoorwaarden.....7
1.8	Onderzoeksvragen.....8
Hoofdstuk 2	Organisatie en werkwijze9
2.1	Organisatie van het onderzoek.....9
2.1.1	Teamsamenstelling en taakverdeling9
2.1.2	Overige betrokkenen.....9
2.2	Werkwijze9
2.2.1	Vooronderzoek.....9
2.2.2	Veldwerk9
2.2.3	Rapportage10
Hoofdstuk 3	Relevante kaders11
3.1	Wettelijke en beleidskaders.....11
3.2	Toetsingskader onderzoek.....11
3.2.1	Wat is het MIP.....12
3.2.2	Planning en control rondom MIP12
3.2.3	Toetsingskader realisatie MIP13
3.2.4	Toetsingskader haalbaarheid ambitieniveau (WBP)14
Hoofdstuk 4	Bevindingen realisatie MIP17
4.1	Proces totstandkoming MIP17
4.2	Begroting17
4.3	Voortgangsbewaking, verantwoording en bijsturing.....18
4.4	Realisatie Meerjarig Investeringsprogramma19
4.4.1	Financiële realisatie MIP19
4.4.2	Inhoudelijke realisatie MIP22
4.4.3	Oorzaken24
4.5	Ontwikkelingen / verbetering (PDCA) meerjaren investeringsprogramma .25
Hoofdstuk 5	Bevindingen haalbaarheid ambitieniveau27
5.1	Watermonitor27
5.2	Haalbaarheid WBP 2010 – 201527
5.2.1	Realiteitstoets op bestuurlijke ambities.....27
5.2.2	Ontwerp WBP28
5.2.3	Projectplan Programmamanagement.....28
5.2.4	Programmabegroting 2010 en MIP 2010-2015 financieel.....29
5.3	Programmabegroting 2010 en MIP 2010-2015 output.....31
5.4	Relatie kostenontwikkeling en realisatiegraad MIP.....33
5.5	Confrontatie met randvoorwaarden35
Hoofdstuk 6	Conclusie39
Hoofdstuk 7	Aanbevelingen41

Hoofdstuk 8	Zienswijze Dagelijks Bestuur.....	43
Hoofdstuk 9	Nawoord Rekenkamercommissie.....	45
Bijlage 1:	Bij het onderzoek betrokken medewerkers.....	47
Bijlage 2:	Wetgevend en beleidskader.....	48
Bijlage 3:	Toelichting P&C-documenten.....	55
Bijlage 4:	Tabellen.....	62
Bijlage 5A:	Format PIF tot en met 2008	64
Bijlage 5B:	Format PIF vanaf 2009	65
Bijlage 6:	Factsheet.....	66
Bijlage 7:	Lijst van afkortingen	67
Bijlage 8:	Bronnen	68
colofon		70

Inleiding

Eind 2006 heeft het toenmalige Algemeen Bestuur (AB) van waterschap Aa en Maas besloten tot de instelling van een interne rekenkamercommissie (RKC). De RKC heeft naast de onderzoeksrapporten over haar werkzaamheden gerapporteerd in een jaarverslag 2007/2008, welke eind 2008 in het AB is besproken.

Het in januari 2009 nieuw aangetreden AB heeft opnieuw besloten tot de instelling van een interne RKC en daarbij in haar vergadering van 6 maart 2009 een aangepaste verordening vastgesteld. De nieuwe RKC heeft mede op basis van de groslijst en de aanbevelingen van de vorige RKC haar jaarprogramma voor 2009 vastgesteld tijdens haar vergadering van 13 mei 2009. Als eerste onderzoek is gekozen voor het onderwerp: 'Realiteitsgehalte meerjarig investeringsprogramma'. De RKC heeft hiervoor gekozen omdat een realistisch meerjarig investeringsprogramma (MIP) een cruciaal instrumentarium is om met behoud van beperkte kostenstijging te komen tot realisatie van het ambitieuze beleidsprogramma van het waterschap. Zonder een goed werkende MIP-systematiek heeft het AB niet de mogelijkheden om op verantwoorde wijze bij te sturen.

Hoofdstuk 1 Doelstelling, opdracht en onderzoeksvragen

1.1 Doelstelling

Mede ingegeven door Europese en regionale afspraken met betrekking tot de wateropgave van de waterschappen kent waterschap Aa en Maas een hoog ambitieniveau. Om invulling aan die ambities te geven dient er behoorlijk geïnvesteerd te worden.

Als planningsinstrument voor investeringen gebruikt het waterschap het meerjarig investeringsprogramma (MIP). Het vaststellen van een investeringsprogramma is één ding; waar het echter op aankomt is in welke mate dat programma wordt uitgevoerd.

Bovendien is het noodzakelijk dat het hoge ambitieniveau, met de daaraan ten grondslag liggende beleidsdoelstellingen (en -effecten), aantoonbaar en realistisch is doorvertaald in het MIP.

De doelstelling van het onderzoek is het in beeld brengen van het realiteitsgehalte van het MIP, waarbij eveneens een oordeel wordt gegeven over de haalbaarheid van de beoogde beleidsdoelstellingen en -effecten op lange termijn met de in het MIP opgenomen investeringen.

1.2 Object van onderzoek en afbakening van het te onderzoeken gebied

Het object van onderzoek is het geheel van de in de periode 2004 tot en met 2009 tot stand gekomen meerjarige investeringsprogramma's van waterschap Aa en Maas, inclusief de daaraan ten grondslag liggende processen en documenten¹.

1.3 Opdrachtgever

Opdrachtgever van het onderzoek is de rekenkamercommissie.

1.4 Verantwoordelijke voor object van onderzoek

Het te onderzoeken object valt onder de verantwoordelijkheid van de budgethouder van de te onderkennen investeringen. Conform de regeling budgethouderschap en financieel mandaat kunnen dit diverse budgethouders of projectleiders zijn.

1.5 Doorlooptijd

Het onderzoek is medio mei 2009 gestart en is medio november 2009 afgerond.

1.6 Opdracht

Breng het realiteitsgehalte van het MIP in beeld en geef aan in welke mate de beoogde beleidsdoelstellingen en -effecten op lange termijn haalbaar zijn met de in het MIP opgenomen investeringen.

1.7 Randvoorwaarden

Om de opdracht met succes te kunnen afronden, zijn de volgende randvoorwaarden van belang:

- het onderzoeksteam beschikt ter voorbereiding en uitvoering van het onderzoek over vrije toegang tot alle informatie die van belang is voor het onderzoek (dossiers, documenten, procedures, werkinstructies en overige afspraken);
- de beschikbaarheid en medewerking van (te interviewen) personen;

¹ Aangezien het MIP 2010-2015 in 2009 tot stand komt wordt ook dit (concept) MIP in het onderzoek meegenomen.

- bij alle betrokkenen dient duidelijk te zijn wat het doel van het onderzoek is en wie daarbij betrokken zijn.

1.8 Onderzoeksvragen

De concrete vragen waarop het onderzoek is gebaseerd zijn:

- Worden/zijn de beoogde investeringsvolumes (financieel) gerealiseerd?
- Worden/zijn de beoogde investeringsprojecten (inhoudelijk) gerealiseerd?
- Worden de beoogde beleidsdoelstellingen en -effecten op lange termijn gehaald met de investeringen zoals opgenomen in het MIP?

Hoofdstuk 2 Organisatie en werkwijze

2.1 Organisatie van het onderzoek

2.1.1 Teamsamenstelling en taakverdeling

Het onderzoek is uitgevoerd door een onderzoeksteam bestaande uit onderstaande leden. De eindverantwoordelijkheid en kwaliteitsbewaking voor het uitgevoerde onderzoek berust gedurende het onderzoek bij de onderzoeksmanager. Hierbij is de volgende rolverdeling afgesproken.

Rol	Taak
Onderzoeksmanager	Kwaliteitsbewaking en communicatie richting opdrachtgever
Project(bege)leider	Verzamelen, verkrijgen, vastleggen van gegevens en bewerken van informatie als ook aansturing werkzaamheden en zorgen voor communicatie en afstemming met onderzoeksmanager, onderzoeker(s) en betrokkenen bij het onderzoek
Onderzoeker	Verzamelen, verkrijgen, vastleggen van gegevens en bewerken van informatie

2.1.2 Overige betrokkenen

Binnen waterschap Aa en Maas zijn vele personen bij het opstellen van het MIP en het uitvoeren van investeringsprojecten betrokken. Hierbij valt te denken aan programmamanagers, projectleiders, projectmedewerkers, afdelingshoofden (in de rol van budgethouder of leidinggevende van een projectleider of -medewerker), directieleden, DB-leden (in de rol van stuurgroep lid), etcetera. Een dwarsdoorsnede van deze functionarissen uit de organisatie is bij het onderzoek betrokken.

2.2 Werkwijze

Onderstaand wordt op hoofdlijnen uiteengezet welke stappen en activiteiten zijn uitgevoerd in dit onderzoek.

2.2.1 Vooronderzoek

In de periode van het vooronderzoek zijn de volgende activiteiten uitgevoerd: Het verzamelen en bestuderen van relevante gegevens, het opzetten van een referentiemodel, het definitief opstellen van de capaciteitsplanning voor het uitvoeren van het onderzoek en het voorlichten van de direct betrokkenen.

Een referentiemodel dient om op basis van de verzamelde gegevens vooraf een situatie te schetsen van de gewenste beheersingsmaatregelen. Dit model is voor de start van het veldwerk afgestemd met de opdrachtgever. Hierbij is de SOLL-positie in beeld gebracht ofwel de situatie zoals die op basis van de beschikbare informatie zou moeten zijn (normenkader).

2.2.2 Veldwerk

Bij het veldwerk is het onderzoek uitgevoerd, waarbij gegevens zijn verzameld op basis van de IST-positie ofwel de werkelijkheid.

Middels een onderzoeksbrief heeft de rekenkamercommissie het DT (directieteam) in kennis gesteld van het onderzoek. In de DT-vergadering van 25 mei 2009 is van de brief en het onderzoeksplan kennis genomen. Vervolgens zijn de betrokkenen, zoals vastgesteld in het onderzoeksplan, geïnformeerd over het onderzoek en zijn interviews met hen afgenomen. Daarnaast is er dossieronderzoek verricht. Hiervoor zijn onder andere beleidsstukken, planning- en controldocumenten, projectdocumenten en overlegverslagen opgevraagd en

onderzocht en is daar waar nodig bij medewerkers navraag gedaan. Allen hebben hun medewerking verleend aan het onderzoek.

2.2.3 Rapportage

Na afronding van het veldonderzoek is een eerste conceptonderzoeksrapport opgesteld. Na behandeling hiervan in de rekenkamercommissie is het conceptrapport voorgelegd aan de betrokkenen met het verzoek het rapport te controleren op feitelijke onjuistheden en onvolledigheden. Na deze consultatieronde is door de secretaris van de rekenkamercommissie in samenspraak met de voorzitter een definitief rapport opgesteld waarin de gesignaleerde onvolkomenheden zijn hersteld. Dit rapport is voorgelegd aan het Dagelijks Bestuur met het verzoek om een schriftelijke zienswijze op het rapport te leveren. De zienswijze van het Dagelijks Bestuur is, met een nawoord van de rekenkamercommissie, integraal opgenomen in het rapport. De definitieve versie van het rapport wordt ter behandeling aangeboden aan het Algemeen Bestuur van het waterschap.

Hoofdstuk 3 Relevante kaders

In dit hoofdstuk wordt het relevante kader van huidige wet- en regelgeving, inclusief het interne beleid, nader toegelicht en wordt het beoordelingskader van het onderzoek uitgewerkt.

3.1 Wettelijke en beleidskaders

De opdracht waar het waterschap voor aan de lat staat wordt bepaald door:

1. Wettelijke eisen (Kaderrichtlijn Water (KRW), Wet verontreiniging oppervlaktewateren (WVO));
2. Afspraken met derden, onder andere:
 - Landelijk Nationaal bestuursakkoord water (NBW);
 - Provincies (Reconstructie, eerste en tweede bestuursovereenkomst);
 - Gemeenten (Optimalisatiestudie Afvalwatersysteem (OAS));
3. Eigen ambities (Bestuursakkoord).

In bijlage 2 zijn bovenstaande kaders nader uitgewerkt. Dit 'waterbeleid' is, tezamen met de bestuurlijke ambities, kaderstellend verwerkt in het (ontwerp) Waterbeheerplan 2010-2015 (WBP), dat uiterlijk 22 december 2009 definitief zal worden vastgesteld. Aangezien enkele van deze kaders doelstellingen bevatten die verder reiken dan 2015 (KRW 2027), zijn er in het WBP keuzes gemaakt over de activiteiten die in de planperiode tot en met 2015 gerealiseerd dienen te worden en wat daarna dient te gebeuren.

Voor de periode vanaf de fusiedatum in 2004 tot en met 2009 is geen (nieuw) WBP opgesteld. De fusiewaterschappen De Aa en De Maaskant beschikten beiden over een waterbeheerplan. Deze oorspronkelijke beheerplannen 2001-2004 zijn door de provincie verlengd tot en met 22 december 2009.

Hoewel deze waterbeheerplannen formeel gelden was er behoefte aan integratie van deze plannen. Hiervoor is een (interne) beleidsnotitie opgesteld: de Strategienota 2006-2009. De strategienota vormt het integratiekader voor de verlengde - en op onderdelen afwijkende - waterbeheerplannen tot het nieuwe WBP eind 2009 wordt vastgesteld. De strategienota bevat géén nieuw beleid met externe werking en is afgestemd op het bestuursprogramma.

Naast bovengenoemde inhoudelijke kaders, is er beleid dat bepaalt hoe de bedrijfsvoering van het waterschap omtrent investeringsplanning is ingericht:

- Verordening op de beleids- en verantwoordingsfunctie 2009;
- Regeling budgethouderschap en financieel mandaat waterschap Aa en Maas;
- Mandaatregeling;
- Nota financieel beleid;
- Bestuurlijke P&C-cyclus Waterschap Aa en Maas en samenhang tussen de P&C-documenten;
- Syntheserapport 'Met stuwende kracht vooruit' van 14 mei 2007, met als uitvloeisel onder andere het handboek projectmatig werken en de introductie van programmamanagement;
- Waterproof 2012 (strategienota organisatieontwikkeling).

In bijlage 2 zijn enkele relevante tekstpassages uit een aantal van bovengenoemde bedrijfsvoeringsdocumenten opgenomen.

3.2 Toetsingskader onderzoek

Het toetsingskader dat voor dit onderzoek is gehanteerd wordt in deze paragraaf toegelicht.

3.2.1 Wat is het MIP

Als (financieel) planningsinstrument voor investeringen gebruikt het waterschap het meerjaren investeringsprogramma (MIP). Jaarlijks wordt in het MIP een actueel overzicht gegeven van lopende en geplande investeringen voor een periode van 5 jaar (het MIP 2010 beslaat overigens een periode van 6 jaar, waarmee aangesloten wordt op de planperiode van het (ontwerp) WBP 2010-2015).

In de Nota financieel beleid wordt het activerings- en afschrijvingsbeleid van het waterschap beschreven. Hierin is onder andere beschreven wat de te hanteren criteria zijn om te bepalen of er sprake is van een investerings- of een exploitatieproject, welke soorten investeringen er zijn en wat afschrijvingstermijnen zijn. In bijlage 2 worden deze spelregels nader toegelicht.

In het MIP wordt, naar analogie van de status van de (bestuurlijke) besluitvorming, onderscheid gemaakt naar categorieën investeringen. Tot 2009 werd onderscheid gemaakt tussen A en B investeringen:

- A-investering: kredieten zijn volledig geautoriseerd (via een investeringsbesluit) door het AB;
- B-investering: kredieten moeten nog door het AB worden geautoriseerd.

Vanaf 2009 wordt met inwerkingtreding van de nieuwe Nota financieel beleid 2009 onderscheid gemaakt tussen A, B en C investeringen op basis van de status van besluitvorming:

- A-investering: kredieten zijn volledig geautoriseerd (via een investeringsbesluit) door het AB;
- B-investering: kredieten zijn door het AB geautoriseerd middels vaststelling van de programmabegroting. Autorisatie door het DB moet nog plaatsvinden²;
- C-investering: kredieten moeten nog door het AB worden geautoriseerd.

Daarnaast heeft het Algemeen Bestuur voor voorbereiding van projecten een tweetal verzamelkredieten bepaald, waarover het Dagelijks Bestuur beschikt.

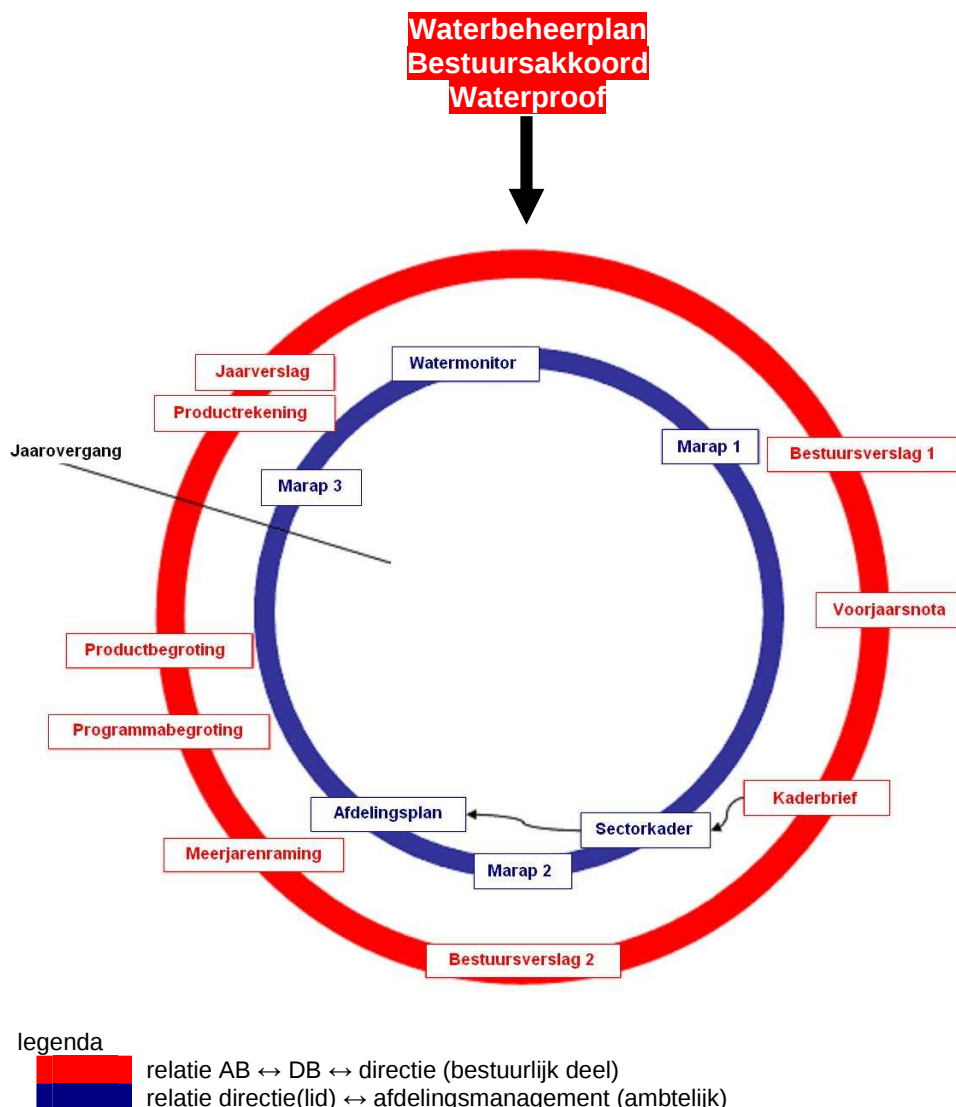
Op 19 maart 2004 heeft het Algemeen Bestuur een algemeen voorbereidingskrediet beschikbaar gesteld van € 500.000. Het doel van het voorbereidingskrediet is om ter voorbereiding op het besteksgereed maken van investeringsprojecten, gelden beschikbaar te stellen, vooruitlopend op de kredietaanvraag van het totale project. Voor de beschikking over het algemeen voorbereidingskrediet zijn in het MT van 16 juni 2004 spelregels vastgesteld. Specifiek voor reconstructieprojecten heeft het Algemeen Bestuur op 2 december 2005 een voorbereidingskrediet van € 700.000 beschikbaar gesteld.

Waterschap Aa en Maas beschikt bovendien over een grondbank, die wordt benut om tijdelijk de aankoop van gronden te financieren voor zowel strategische doeleinden als voor gronden waarvoor uitvoeringskredieten in voorbereiding zijn. In financiële zin is hier sprake van een interne rekening courant verhouding, aangezien de gronden uiteindelijk aan de projecten worden toegerekend waar ze ingezet worden. In het AB van 27 juni 2008 is het krediet van de grondbank opgehoogd van € 6 miljoen naar € 12 miljoen.

3.2.2 Planning en control rondom MIP

De Planning en Control-cyclus van het waterschap is in het Dagelijks Bestuur van 8 oktober 2008 vastgesteld. In figuur 1 is deze cyclus schematisch weergegeven. In het AB van 28 november 2008 is het bestuurlijke (rood gekleurde) deel van de cyclus vastgesteld. In bijlage 3 is een toelichting op de verschillende P&C documenten opgenomen. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de weergegeven benaming van enkele P&C-documenten afwijkt van de in de praktijk gehanteerde documentnamen. Dit zal bij de cyclus voor 2010 aangepast worden.

² Voor 2009 heeft het AB besloten de B-investeringen te behandelen als ware het C-investeringen.



Figuur 1: Schematische weergave van de P&C-cyclus

Het meerjarig investeringsprogramma (MIP) is geen zelfstandig document binnen de P&C-cyclus, maar vormt een onderdeel van de begroting. Het MIP wordt onder regie van de afdeling informatiestaf als brondocument voor het investeringsniveau in de meerjarenraming gehanteerd. De eerste jaarschijf van de meerjarenraming betreft het eerstvolgende begrotingsjaar. De investeringen van het betreffende begrotingsjaar worden jaarlijks door het Algemeen Bestuur middels het vaststellen van de begroting vastgesteld. De feitelijke kredietvotering vindt (separaat) plaats conform de spelregels van A, B en C-investeringen in § 3.2.1.

3.2.3 Toetsingskader realisatie MIP

Investeringen worden opgenomen in de begroting en meerjarenraming, die jaarlijks door het AB wordt vastgesteld. De rekenkamercommissie heeft kennis genomen van de verschillende begrotingen en jaarrekeningen van de afgelopen jaren. Daaruit komt het beeld naar voren

dat lang niet alle voorgenomen investeringen ook daadwerkelijk volgens planning zijn uitgevoerd. Er wordt jaarlijks minder geïnvesteerd dan begroot. Er is sprake van onderbesteding.

Volgens Rijneveld³ wordt onderbesteding veroorzaakt door het ontbreken of onvoldoende functioneren van de volgende randvoorwaarden (of een combinatie hiervan):

1. **Realistisch begroten:**

Het streven naar een zo accuraat mogelijke inschatting van verwachte baten en lasten. Hierbij is het ondermeer van belang dat de ramingen aansluiten op de kwalitatieve en kwantitatieve mogelijkheden van de organisatie, de mogelijkheden van de externe partners en de vraag van partners/belanghebbenden. Tevens is het van belang dat voldoende rekening gehouden wordt met (externe) factoren/risico's die de financiën en/of resultaten beïnvloeden.

2. **Adequaat sturen en verantwoorden:**

Hierbij is het van belang dat het P&C-instrumentarium en de tussentijdse budgetoverzichten betrouwbaar en werkbaar zijn, dat afwijkingen tijdig aan het bestuur worden gecommuniceerd en dat tussentijds daadwerkelijk wordt bijgestuurd.

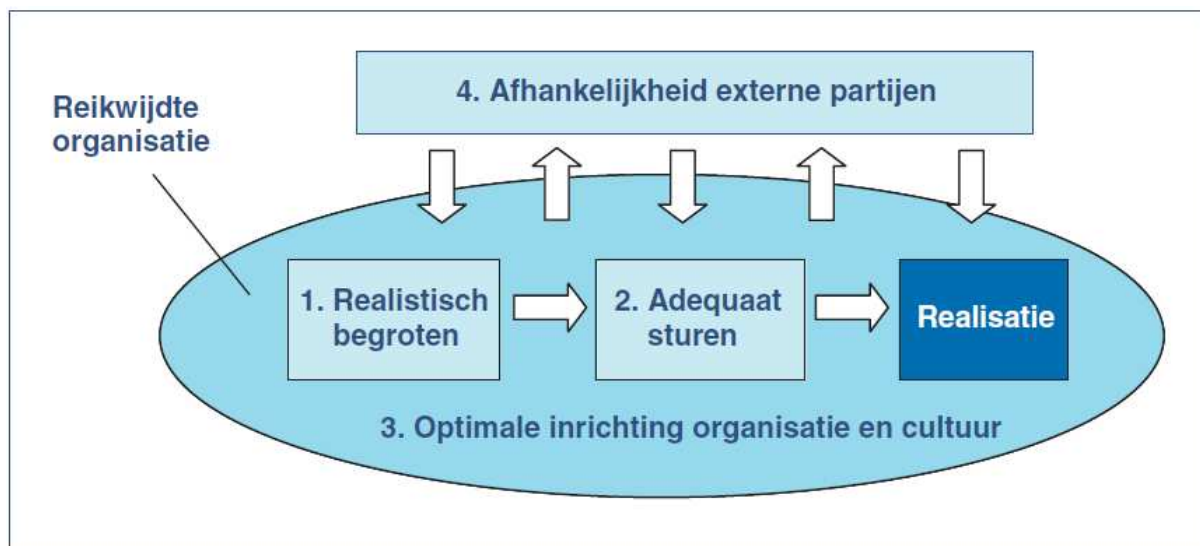
3. **Optimale inrichting van organisatie en haar cultuur:**

Afstemming van de organisatie en cultuur op het adequaat realiseren van resultaten door goede afstemming tussen beleid en uitvoering, heldere vertaling van bestuurlijke wens tot op productniveau, eenduidige vastlegging van budgetverantwoordelijkheden en een resultaatgerichte cultuur.

4. **Inzicht in de mate van afhankelijkheid van externe partijen:**

Zijn de afhankelijkheden met externe partijen bekend en zijn er maatregelen getroffen om deze afhankelijkheid te beperken?

In figuur 2 zijn bovenstaande randvoorwaarden schematisch weergegeven in relatie tot de reikwijdte van de organisatie. Voor het onderzoek wordt getoetst aan de criteria uit dit model.



Figuur 2: schematische weergave relatie randvoorwaarden en reikwijdte organisatie

Bron: artikel 'onderbesteding bij gemeenten en provincies' overheidsmanagement 4 april 2009

In § 5.5 worden de bevindingen uit het onderzoek met bovenstaande criteria geconfronteerd.

3.2.4 Toetsingskader haalbaarheid ambitieniveau (WBP)

De basis voor de door het waterschap te realiseren opgaven is uitgewerkt in het (ontwerp) WBP 2010-2015. Dit plan is afgestemd met het Provinciaal waterplan, het Nationaal

³ Overheidsmanagement 04-2009: onderbesteding bij gemeenten en provincies

waterplan en het Stroomgebiedbeheerplan voor de Maas dat naar aanleiding van de KRW is opgesteld.

Dit plan is voor het onderzoek richtinggevend als ambitieniveau bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag of de beoogde beleidsdoelstellingen en –effecten op lange termijn worden gehaald met de investeringen zoals opgenomen in het MIP.

De vraag dient te worden beantwoord of het, op basis van ervaringen tot op heden, aannemelijk is dat het ambitieniveau in het WBP kan worden gerealiseerd. In het oordeel wordt uiteraard ook de mate van beheersing van de elementen uit § 3.2.1. meegewogen.

Hoofdstuk 4 Bevindingen realisatie MIP

4.1 Proces totstandkoming MIP

De afdeling Informatiestaf, cluster Financiën, is verantwoordelijk voor het opstellen en de coördinatie van het MIP. Zij stellen jaarlijks de planning en het format op, zetten dit format uit bij de afdelingshoofden met de vraag om de investeringen op te geven die ze de komende vijf jaar verwachten. De retour ontvangen ingevulde formats worden door Financiën tot één MIP samengevoegd. Financiën is echter niet verantwoordelijk voor de inhoud en kwaliteit van de opgegeven investeringen, dat zijn de afdelingshoofden.

Er is geen algemeen voor de gehele organisatie geldende procesbeschrijving voor de totstandkoming van het MIP. Elke afdeling doet dit op zijn eigen manier. De sector zuiveren heeft het proces rondom het opstellen van het meerjaren investeringsprogramma vastgelegd in het KAM-handboek van de sector (procedure Zwi01 onderbouwing Meerjaren Investerings Plan). Voor de overige sectoren/afdelingen zijn geen procesbeschrijvingen aangetroffen. Er ligt niet vast welke stappen doorlopen moeten worden om te komen tot een goede planning. De kwaliteit van de planning is hierdoor moeilijk toetsbaar.

In de voorjaarsnota wordt aan de hand van de kaders uit de strategienota / WBP jaarlijks de hoofdlijnen voor het MIP, de begroting en de meerjarenraming geschetst. Hoewel in de P&C-cyclus een sectorkader is opgenomen is alleen bij Zuiveren een sectorplan (businessplan) opgesteld. Andere sectorkaders zijn niet aangetroffen.

In de eerste jaren na de fusie heeft er weinig tot geen regie gezeten op de (inhoudelijke) totstandkoming van het MIP. Hierdoor was niet voor iedere opgenomen investering duidelijk wat de output was en aan welke doelstelling deze bijdroeg. Tevens werd niet integraal getoetst of alle beleidsdoelstellingen volledig 'afgedekt' waren.

In de Strategienota 2006-2009 is een doelenboom opgesteld, waarin de maatschappelijk doelen van het waterschap zijn doorvertaald naar taakgerichte doelstellingen met een koppeling naar hoofdactiviteiten. In de voorjaarsnota 2007 is deze tabel verder uitgewerkt met een koppeling naar beleids- en beheerproces- (BBP-)producten om zodoende een financiële (input) doorrekening te maken naar deze doelstellingen. Het MIP 2008-2012 is vervolgens opgesteld, waarbij de investeringen door de budgethouder gekoppeld zijn aan de maatschappelijke en taakgerichte doelstellingen. Tevens is hier een eerste stap gezet om per investering de geplande output vast te leggen.

4.2 Begroting

De eerste jaarschijf uit de meerjarenraming is de basis voor de begroting. Omdat uit ervaring is gebleken dat het investeringsprogramma financieel niet geheel wordt gerealiseerd, is voor het begroten van de kapitaallasten niet het totale investeringsbedrag doorgerekend. In 2005 tot en met 2008 zijn alle A-investeringen voor 100%, B-investeringen voor waterkwantiteit met een hoge zekerheidsmarge voor 80% en met een lage zekerheidsmarge voor 10% doorgerekend in de exploitatie (kapitaallasten en de tariefstelling).

De bedragen die in de verschillende documenten gebruikt worden sluiten niet altijd op elkaar aan (voorbeeld in 2007: MIP 2007-2011 € 30.589.122, MJR (meerjarenraming) en begroting € 23.595.000; in 2008: beleidsbegroting (renteomslag percentage): € 37.475.000, ten opzichte van aanbiedingsnota beleidsbegroting: € 40.200.000). Ook worden de ene keer netto bedragen gerapporteerd, de andere keer bruto. Onderbouwing of verklaring van de verschillen is niet in de documenten aangetroffen.

4.3 Voortgangsbewaking, verantwoording en bijsturing

De voortgang van de investeringen wordt binnen het waterschap gevolgd via:

1. De reguliere P&C-cyclus;
2. PIF-jes (project informatie formulier);
3. Stuurgroep grote investeringsprojecten (Zuiveren);
4. Stuurgroep projecten (WSK).

1. Verantwoording in de reguliere P&C-cyclus

Het meerjareninvesteringsprogramma en de realisatie van de hierin opgenomen investeringsprojecten zijn onderdeel van de reguliere P&C-cyclus van het waterschap (zowel van de bestuurlijke als van de ambtelijke cyclus).

Op bestuurlijk niveau vindt verantwoording plaats in de bestuursverslagen/buraps en aan het eind van het jaar in de productrekening/jaarrekening.

Ambtelijk vindt verantwoording plaats in de maraps (3 à 4 per jaar). De totale doelrealisatie wordt gemonitord in de Watermonitor (eenmaal per jaar). Over 2008 is geen Watermonitor opgesteld (zie ook § 5.1).

Binnen de verantwoording van de projecten zou minimaal gerapporteerd moeten worden (toetsingskader) over de afwijking op het investeringsprogramma voor het betreffende jaar, waarbij:

- Afwijkingen goed geanalyseerd zijn;
- Oorzaken worden toegelicht;
- Waar nodig bijsturingsacties benoemd worden;
- Consequenties/doorwerking naar nieuwe begroting wordt aangegeven.

Naast rapportage op individuele investeringen is een integraal overzicht over de voortgang van de investeringen (zowel financieel als op output) wenselijk om (snel) inzicht te creëren en adequaat te kunnen sturen.

In de jaarverslagen wordt gerapporteerd over het aantal gevoteerde kredieten, maar niet over hoeveel er gepland waren te voteren (op te starten projecten conform MIP). Volgens de jaarrekening zijn bijvoorbeeld in 2007 35 kredieten gevoteerd. Er wordt nergens vermeld dat er ruim 100 te voteren investeringen waren gepland (zie ook § 4.4.2). Zijn er investeringen samengevoegd, vervallen of vertraagd? Een analyse hiervan vindt niet plaats. Er wordt gerapporteerd dat financieel 103% van het begrote bedrag gerealiseerd is, maar dit is blijkbaar aan andere investeringen besteed dan diegene die voor 2007 op de planning stonden. De gevolgen voor de te realiseren doelen wordt ook niet toegelicht.

De A-investeringen worden in alle jaarrekeningen toegelicht. Deze toelichting is meestal een beschrijving van de huidige stand van zaken van het project. In de toelichting wordt niet altijd aangegeven waarom een project uitloopt of er een afwijking op het krediet optreedt.

In 2008 ontbreekt een toelichting op de B investeringen. In 2006/2007 werden deze wel toegelicht maar blijft de toelichting veelal beperkt tot "nog niet ingepland" of "nog niet gestart".

Voor de maraps geldt op hoofdlijnen hetzelfde. Een enkele positieve uitzondering daargelaten worden in de meeste maraps slechts de A-investeringen toegelicht. Hierbij ontbreekt een analyse en een vertaling naar wat dit betekent voor de realisatie van de output.

2. PIF-jes

De PIF-jes (project informatie formulier) werden tot 2009 elk kwartaal door Financiën binnen de organisatie uitgezet. In deze PIF-jes werd informatie gevraagd over uitgaven en inkomsten van de projecten (ten behoeve van de liquiditeitsplanning) en een toelichting op

de projecten. Het format van een PIF is opgenomen in bijlage 5A. De toelichting in de PIF-jes, voor zover ingevuld, komt veelal overeen met die in de marap. Het 1^e kwartaal 2009 zijn er geen PIF-jes opgesteld. Vanaf het 2^e kwartaal 2009 is het format van de PIF-jes aangepast, zie bijlage 5B. De PIF-jes zijn onderdeel geworden van de maraps. De cijfers ten behoeve van de liquiditeitsprognose worden door Financiën niet meer gebaseerd op informatie uit de PIF-jes, waardoor deze informatie ook niet meer via de PIF-jes worden uitgevraagd. Er worden overigens alleen PIF-jes opgesteld voor A-investeringen.

3. Stuurgroep grote investeringsprojecten (Zuiveren)

In de stuurgroep grote investeringsprojecten wordt de stand van zaken van alle investeringen met betrekking tot emissiebeheer die groter zijn dan € 1 miljoen of in de bestuurlijke belangstelling staan doorgenomen. De stuurgroep bestaat uit de portefeuillehouder emissiebeheer, portefeuillehouder financiën, ambtelijk opdrachtgever (directielid), hoofd projectverantwoordelijke afdeling en de projectleider van de betreffende projecten. De stuurgroep komt iedere 2 tot 3 maanden bijeen.

4. Stuurgroep projecten (WSK)

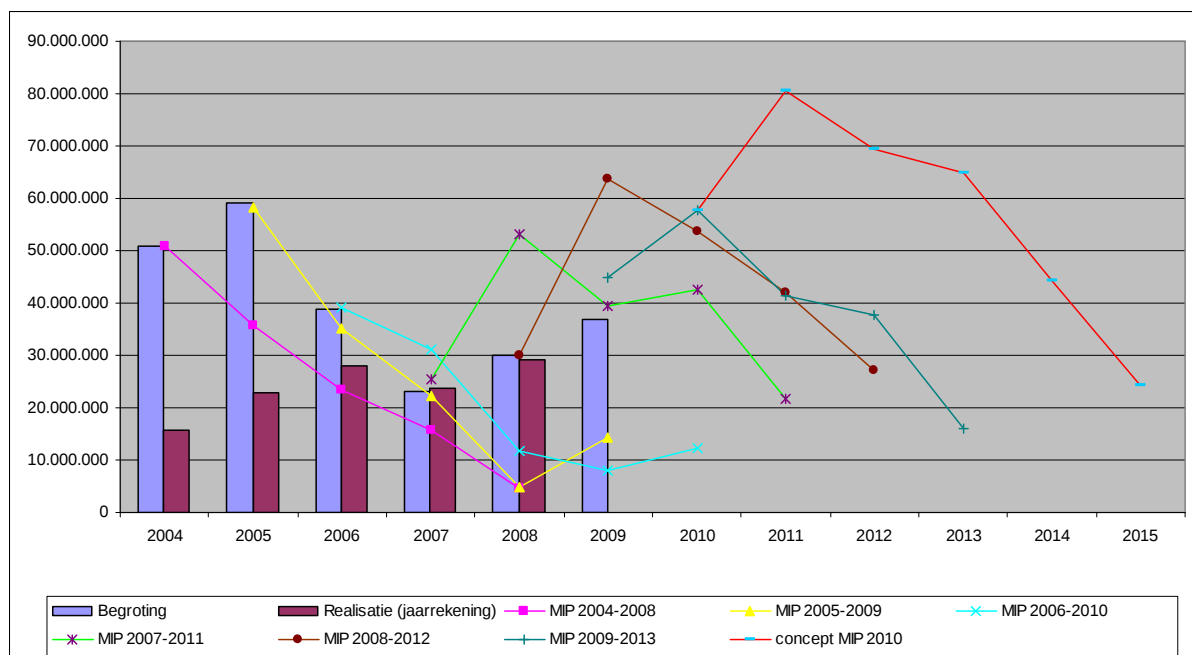
In de stuurgroep projecten Watersysteem en -kering (WSK) wordt de stand van zaken, de planning en prioritering met betrekking tot de bestuurlijk in de belangstelling staande projecten en reconstructieprojecten van WSK doorgenomen. Vooraf wordt een rapportage opgesteld. De stuurgroep komt 5 à 6 maal per jaar bijeen. Aan het overleg nemen deel: Het gehele DB, het directielid met aandachtsgebied WSK, het hoofd van de afdeling Grondzaken en Inrichting en de programmasecretaris reconstructie.

4.4 Realisatie Meerjarig Investeringsprogramma

4.4.1 Financiële realisatie MIP

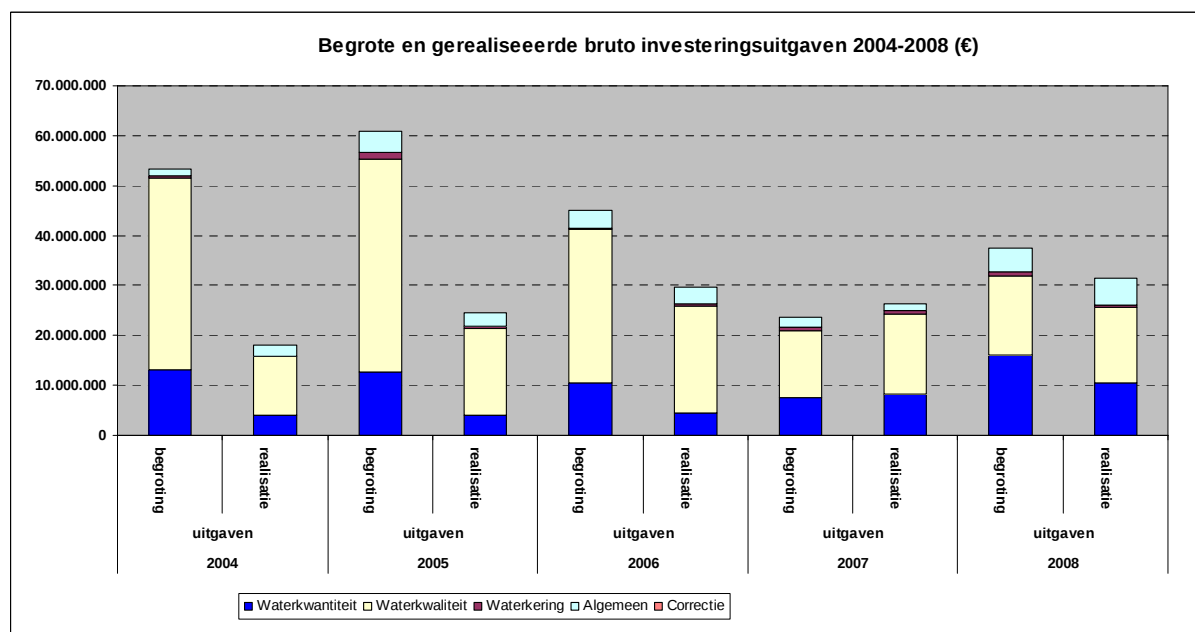
In grafiek 1 zijn de (netto) investeringsvolumes zoals deze door de jaren heen opgenomen waren in de MIP's afgezet tegen de uiteindelijke begroting en realisatie van het betreffende jaar. Voor het volledige beeld zijn alle MIP's opgenomen tot en met de (concept) MIP 2010-2015. In de grafiek vallen de volgende zaken op:

- De begrote bedragen in 2004 en 2005 waren erg hoog. Hierbij zijn – als resultante van de fusie – de investeringsprogramma's van de fusiewaterschappen opgeteld. Pas later is het MIP specifiek op de fusie-organisatie geënt.
- Uit de MIP's blijkt weinig meerjarenvisie: Alleen de eerste jaarschijven zijn volwaardig uitgewerkt, de restopgave is minder goed ingeschat / in te schatten. De totale investeringsvolumes voor een bepaald jaar sterk fluctueren in de verschillende MIP's. Hierbij geldt over het algemeen: Hoe verder weg in de tijd hoe minder er begroot wordt. Opvallend hierbij is wel dat vanaf het MIP 2007 juist de tweede jaarschijf hoger uitvalt dan de eerste. Hiervoor is geen verklaring aangetroffen. In de vanaf 2007 opeenvolgende MIP's wordt deze piek steeds een jaar doorgeschoven. De eerste jaarschijf van deze MIP's, welke de basis vormt voor de begroting van het betreffende jaar, is hierdoor weliswaar realistischer in relatie tot de realisatiecijfers, echter het werk (of in ieder geval de geprognosticeerde uitgaven) wordt jaar op jaar doorgeschoven;
- De begroting sluit niet altijd aan met de eerste jaarschijf uit het MIP. Met name 2009 laat een aanzienlijk verschil zien.



Grafiek 1: Begroting en realisatie (netto) door de jaren heen

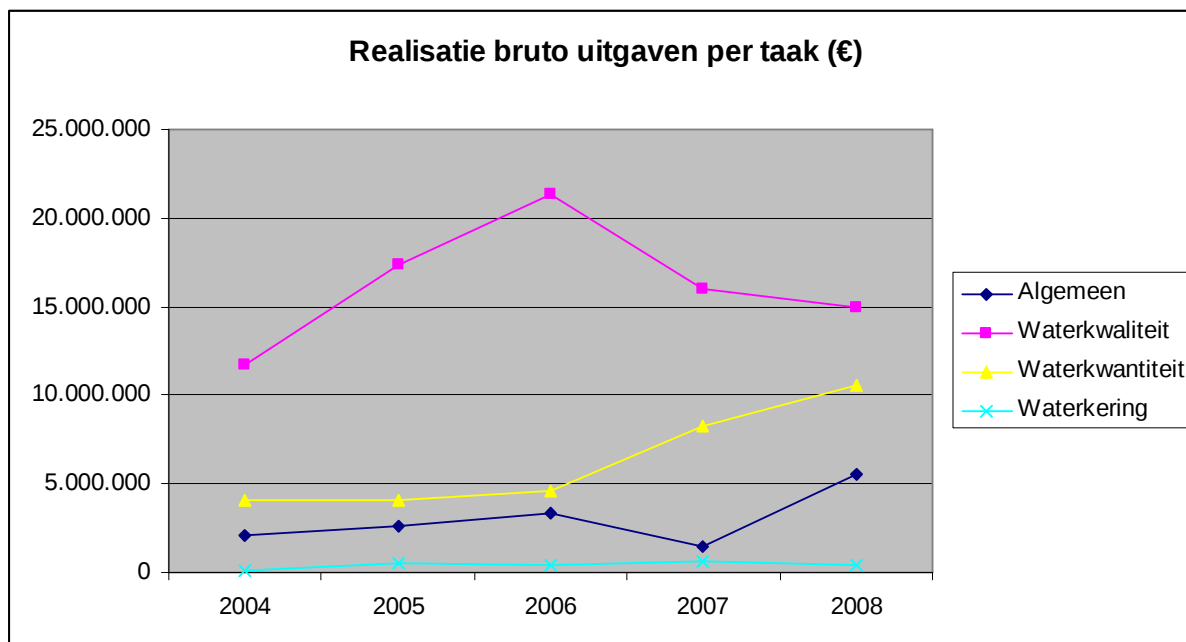
In grafiek 2 worden de begrote en gerealiseerde bruto-investeringsuitgaven per taak in beeld gebracht over de periode 2004 tot en met 2008.



Grafiek 2: Begrote en gerealiseerde (bruto) uitgaven 2004-2008 met onderscheid naar taak (bron tabel renteopslagpercentages begroting en jaarrekening)

De maximaal in een jaar gerealiseerde investeringsuitgaven (bruto) bedroegen € 31,5 miljoen. Dit was in 2008. De gemiddelde investeringsuitgaven over de periode 2004-2008 bedragen € 26 miljoen bruto (zie ook bijlage 4).

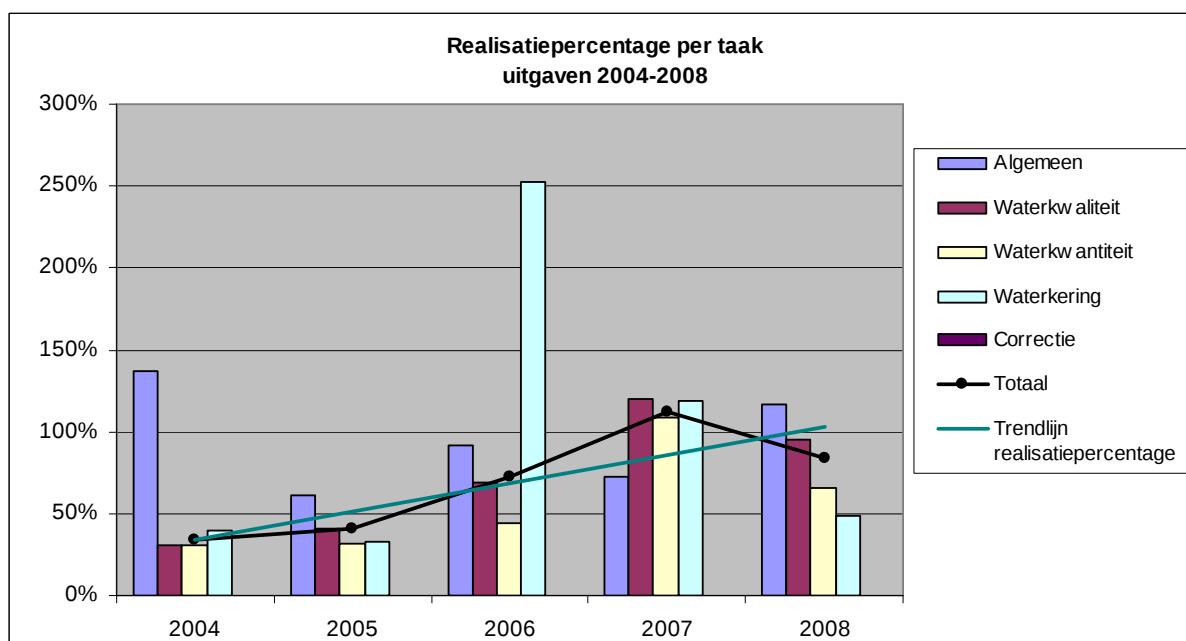
In grafiek 3 is het gerealiseerde (bruto) investeringsvolume per taak van 2004-2008 weergegeven. Naast de investeringsimpuls vanaf 2006 voor waterkwantiteit valt met name de piek bij waterkwaliteit op. Deze wordt met name verklaard door een grote renovatie van een rwzi en ten behoeve van het project ketensamenwerking lozingen buitengebied (IBA's).



Grafiek 3: Gerealiseerde uitgaven (bruto) per taak in €

In grafiek 4 is het jaarlijkse (bruto) realisatiepercentage per taak en van het totale waterschap weergegeven. Hieruit blijkt dat het gat tussen begroting en realisatie de laatste jaren kleiner is geworden.

Het gemiddelde (bruto) realisatiepercentage over de periode 2004-2008 bedraagt 68%.



Grafiek 4: Realisatiepercentage (bruto) per taak

Opvallend is het realisatiepercentage waterkering in 2006 (250%). Waterkering betreft echter (gemiddeld) maar 2% van de totale bruto uitgaven. Het betreft een relatief laag bedrag (€395.700 werkelijk ten opzichte van €157.000 begroot).

4.4.2 Inhoudelijke realisatie MIP

Uiteraard is het niet alleen interessant om het financiële beeld van de investeringsrealisatie te hebben, maar zeker zo belangrijk is het om te weten of de voorgenomen investeringen ook worden gerealiseerd. Hiervoor is in eerste instantie gekeken naar het aantal voorgenomen te starten investeringen voor een bepaald jaar. Dit is vervolgens afgezet tegen de gestarte investeringen, op basis van de kredietaanvragen die in het Algemeen Bestuur zijn geweest.

In tabel 1 zijn het verwachte aantal te voteren kredieten met het totaal te voteren bedrag afgezet tegen het werkelijk gevoteerde aantal en bedrag. Hierbij is er vanuit gegaan dat alle in de betreffende jaarschijf van het MIP opgenomen B-(en C-) investeringen gevoteerd moeten worden en dat A-investeringen reeds gevoteerd zijn.

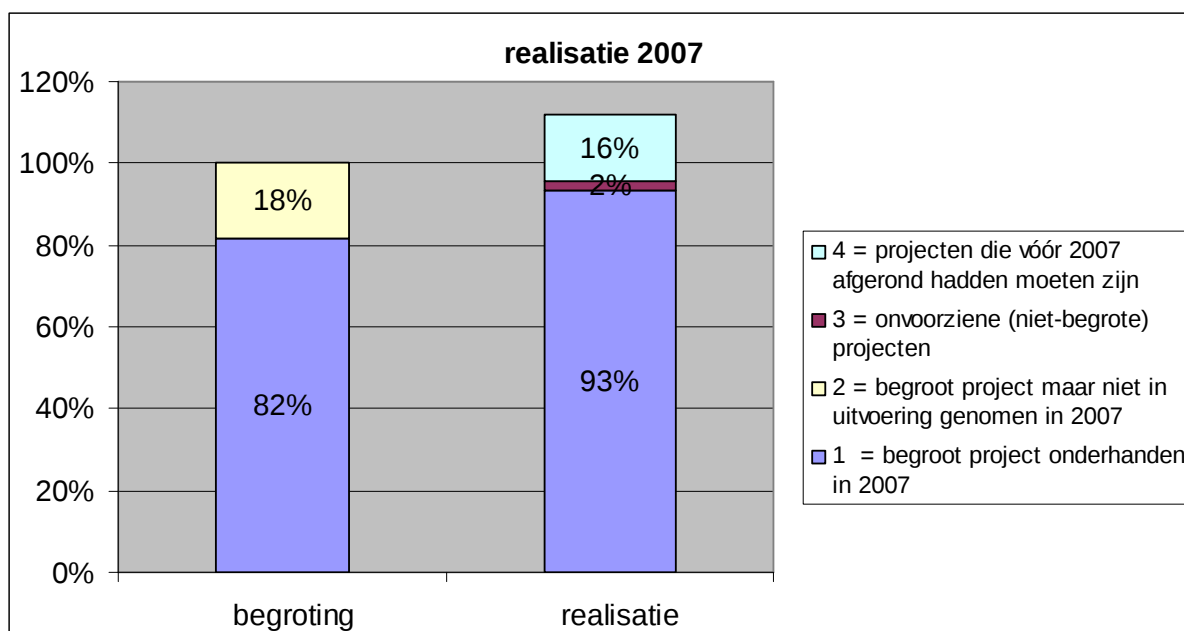
Gemiddeld is er van 2004 tot en met 2008 32% van het begrote aantal en 35% van het begrote bedrag aan B-investeringen gevoteerd. Bij de aantallen dient opgemerkt te worden dat sommige investeringen in een verzamelkrediet worden aangevraagd, waardoor het aantal in werkelijkheid iets hoger zal liggen. Het totaal gevoteerde bedrag blijft echter gelijk.

Tabel 1: Voorgenomen (nieuwe) investeringen versus gevoteerde kredieten

Begroot te voteren MIP			(Gevoteerde) kredietaanvragen AB				Percentage "realisatie"			
Jaar	B-investering		B-investering		A-investering		Aantal		Bedrag	
	Aantal	Bedrag (€) (bruto)	aantal	Bedrag (€) (bruto)	Aantal	Bedrag (€) (bruto)	% B	% A+B	% B	% A+B
2004	112	59.383.000	22	15.350.500	2	4.005.000	20%	21%	26%	33%
2005	129	77.456.500	37	16.501.000	10	3.215.899	29%	36%	21%	25%
2006	77	40.876.200	31	20.761.200	8	16.377.540	40%	51%	51%	91%
2007	106	85.109.000	35	23.254.550	10	7.341.500	33%	42%	27%	36%
2008	84	77.456.500	30	37.856.500	12	14.007.000	36%	50%	49%	67%
<i>gemiddeld</i>	<i>102</i>	<i>68.056.240</i>	<i>31</i>	<i>22.744.750</i>	<i>8,4</i>	<i>8.989.388</i>	<i>32%</i>	<i>40%</i>	<i>35%</i>	<i>50%</i>

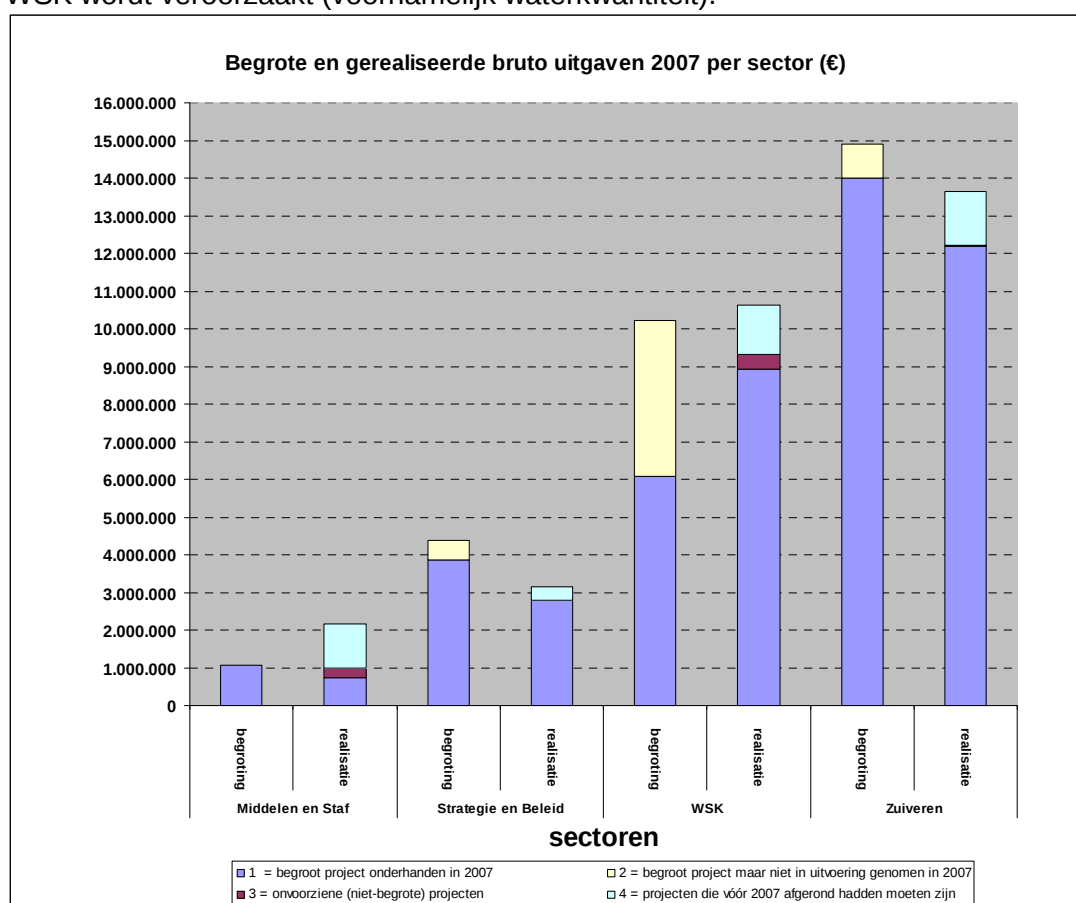
Uit de tabel blijkt dat er ook voor A-investeringen (waarvoor dus reeds krediet beschikbaar is) kredieten zijn aangevraagd. Dit betreft aanvullende kredieten.

Het totale (bruto) realisatiepercentage was in 2007 voor het waterschap ruim dan 112% (financieel). Uit tabel 1 blijkt dat er maar voor 35 van de 106 op te starten B-investeringen krediet is aangevraagd. Daarom is voor 2007 een overzicht gemaakt van het bedrag dat besteed is aan geplande investeringen en wat niet, zie grafiek 5. Hieruit blijkt dat er meer is uitgegeven op geplande investeringen. Dit kan bijvoorbeeld komen doordat er het jaar ervoor minder is uitgegeven (uitloop) op de betreffende investeringen of doordat er hogere uitgaven zijn (overschrijding). Ook is 16% uitgegeven aan investeringen die reeds voor 2007 hadden moeten worden afgerond. 2% is besteed aan onvoorziene investeringen, 18% van de begrote investeringen is niet in uitvoering genomen.



Grafiek 5: Percentage realisatie geplande en ongeplande investeringen 2007 (bruto uitgaven)

In grafiek 6 zijn volgens dezelfde systematiek de begrote en gerealiseerde bruto investeringen per sector⁴ weergegeven. Hieruit blijkt dat de grootste afwijking door de sector WSK wordt veroorzaakt (voornamelijk waterkwantiteit).



Grafiek 6: Begroting en realisatie geplande en ongeplande investeringen 2007 (bruto uitgaven) naar sector

⁴ De gegevens voor deze grafiek waren niet per taak maar alleen per sector beschikbaar.

4.4.3 Oorzaken

Diverse oorzaken kunnen een rol spelen bij onderbestedingen. Dit kunnen oorzaken binnen de eigen organisatie zijn, zoals structurele of incidentele onderbezetting in de ambtelijke organisatie of onduidelijke procedures. Ook kunnen oorzaken bij derden liggen, zoals vertragingen in het verstrekken van vergunningen door gemeente of provincie, problemen bij toeleveranciers of in bestuurlijke samenwerking met andere overheidsorganen. Onderbesteding is onwenselijk, zeker indien dit tot gevolg heeft dat resultaten niet gehaald worden.

Door middel van boekenonderzoek (onder andere buraps, jaarrekeningen en verslagen van stuurgroepoverleggen), een steekproef naar een vijftiental projecten (projectevaluaties) en interviews is gekeken naar de oorzaken van het niet (tijdig) starten van investeringsprojecten en het niet conform planning (doorlooptijd) realiseren van investeringsprojecten. Deze oorzaken zijn onder te verdelen in beïnvloedbaar en niet direct beïnvloedbaar.

Voor de projecten met betrekking tot watersysteembeheer zijn de belangrijkste oorzaken:

- Grond niet tijdig beschikbaar;
- Meerdere partijen betrokken waarbij doelstelling, plan, planning en/of taakverdeling niet altijd vooraf helder is afgestemd en in een projectplan is vastgelegd of waarbij de regie niet bij het waterschap ligt;
- Totale planning te ambitieus/slechte planning per project;
- Geen capaciteit (personeel) om het project uit te voeren.

De eerste twee oorzaken zijn niet direct beïnvloedbaar door het waterschap, de laatste twee wel.

Voor Zuiveren geldt dat het grootste deel van de projecten vervangingsinvesteringen betreft. De afgelopen jaren is de renovatie van veel rioolgemalen aangehouden in afwachting van de uitkomst van de OAS-en, welke later dan gepland gereed zijn gekomen. Verder is een veel genoemde oorzaak uitloop van werkzaamheden door onvoorziene zaken tijdens het uitvoeren van een project (veelal technische problemen).

De overige genoemde oorzaken van onderbesteding (in willekeurige volgorde) onderverdeeld naar beïnvloedbaar en niet beïnvloedbaar zijn:

Beïnvloedbaar (veelal interne oorzaken):

- Onvoldoende geld beschikbaar (investeringskrediet niet toereikend). Met de doorlooptijd van aanvraag aanvullend krediet is in de planning geen rekening gehouden;
- Prioriteit aan andere projecten;
- Projecten worden gebundeld (stuwen en gemalen) / opgenomen in een groter project;
- Projecten met lange doorlooptijd. Hierdoor soms wisseling van (eigen) projectleider(s), waarbij overdracht slecht is geregeld;
- Start nog niet ingepland, maar wel opgenomen in MIP;
- Andere aanpak van het probleem gekozen / werkzaamheden vervallen;

Niet direct beïnvloedbaar (veelal externe oorzaken):

- Projecten met lange doorlooptijd. Hierdoor soms wisseling van externe projectleider(s), waarbij overdracht slecht is geregeld;
- Kwaliteit en kwantiteit beschikbare informatie onvoldoende waardoor onvoorziene zaken tijdens uitvoering van het project;
- Doorlooptijden externe procedures (bijvoorbeeld vergunningen/bezwaren);
- Bestemmingsplan niet op orde;
- Problemen met (aansturing) van de aannemer.

Niet beïnvloedbaar:

- Nog weinig ervaring met type project.

Genoemde financiële oorzaken onderbesteding:

- Aanbestedingsvoordeel;
- Bewust hoge raming. Op basis van de huidige (interne) regelgeving wordt “veilig” geraamd en dus bewust aan de hoge kant. Onderbesteding wordt als minder problematisch gezien dan overschrijding (dan moet je terug naar het AB).

4.5 Ontwikkelingen / verbetering (PDCA) meerjaren investeringsprogramma

Gezien de relevantie voor de conclusies en aanbevelingen worden in deze paragraaf de lopende interne ontwikkelingen vermeld die consequenties hebben voor de wijze van totstandkoming van investeringsplanning en beheersing van de realisatie ervan. Dit zijn:

- Syntheserapport ‘Met stuwende kracht vooruit’ van 14 mei 2007;
- Team verbetering P&C-cyclus;
- Realteam;
- Nieuw MIP invuldocument en gewijzigde procedure aanlevering bij het cluster Financiën.

Syntheserapport ‘Met stuwende kracht vooruit’ van 14 mei 2007

Naar aanleiding van de opmerkingen uit het syntheserapport ten aanzien van projecten heeft de directie medio 2007 opdracht gegeven om voorstellen te doen over:

1. De inrichting van de afdeling projecten WSK;
2. De inrichting van het Servicepunt Projecten (SeP);
3. Het concreet benoemen van programma's en bijbehorende projecten;
4. Het concreet implementeren van Opdrachtgeversprojectenoverleg (OPO) per programma;
5. Het Handboek Projecten / Projectmatig werken in te richten en samen te stellen. Hiertoe is het adviesteam Projecten opgericht.

Ad 1: begin 2008 is een afdeling Projecten gestart. Vanaf 2009 is het cluster Grondzaken aan de afdeling toegevoegd en is de naam van de afdeling Grondzaken en Inrichting.

Ad 2: Het doel van het Servicepunt Projecten is centraal in de organisatie een totaal actueel (administratief) projectenoverzicht van alle in uitvoering zijnde of nieuwe projecten (organisatiebreed). Hierbij kan gedacht worden aan informatie over bijvoorbeeld de benodigde capaciteit, financiële middelen, planning etcetera. Eind september 2007 is er door de werkgroep structuur een notitie geschreven met betrekking tot het Servicepunt Projecten (SeP). Tot op heden is het SeP echter niet van de grond gekomen. Er loopt op dit moment een haalbaarheidsonderzoek naar implementatie van een managementinformatiesysteem dat ook kan voorzien in de informatiebehoefte ten aanzien van projecten.

Ad 3: In het eerste kwartaal van 2009 is gestart met de opzet van programmamanagement binnen het waterschap. Voor de programma's Veilig en bewoonbaar beheergebied en Voldoende, Natuurlijk en Schoon water zijn programmamanagers, programmacoördinatoren en -ondersteuners benoemd.

De directie heeft programmamanagement gekozen als hét instrument voor Aa en Maas om haar maatschappelijke doelen te realiseren, waarbij programmamanagement wordt gezien als een soort van katalysator met als doel om bepaalde processen te versnellen. Het betreffende team gaat vanuit de programma's zorgen voor een overzicht van de activiteiten die we ons hebben voorgenomen, die we daadwerkelijk uitvoeren en hoe die bijdragen aan het bereiken van onze maatschappelijke doelen.

In het projectplan van programmamanagement is als doelstellingen opgenomen:

“Uiteindelijk doel van programmamanagement is de realisatie van de doelen uit het WBP en bestuursakkoord op basis van een bewuste en gedragen sturing, zodat het mogelijk wordt:

- *De doelen te realiseren in een steeds veranderende interne en externe omgeving;*
- *Projecten, processen, middelen en capaciteit op elkaar af te stemmen;*
- *Prioriteiten te kunnen stellen;*
- *Samenhangend te kunnen (be)sturen.”*

Het team programmamanagement heeft een bijdrage geleverd aan de totstandkoming MIP 2010-2015. De concept MIP-lijst is door het team getoetst op (onder andere) bijdrage aan de programma's, 'afdekking' van het WBP (dubbelingen en hiaten) en definiëring van output. De op- en aanmerkingen zijn, ter correctie, doorgegeven aan de betreffende afdelingshoofden.

Ad 4: Het opdrachtgeversprojectenoverleg (OPO) is ingericht in de vorm van de stuurgroep grote investeringsprojecten (Zuiveren) en de stuurgroep projecten (WSK).

Ad 5: In augustus 2008 is het zogenoemde Handboek Projectmatig Werken vastgesteld door het Directieteam en het Managementteam. Het handboek dient als standaard en als naslagwerk voor projectmatig werken bij waterschap Aa en Maas. Het is ontworpen door een werkgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van alle geledingen die bij projectmatig werken zijn betrokken. In januari 2009 is het implementatieplan voor het handboek vastgesteld.

Team verbetering P&C-cyclus

In mei 2009 is een team geformeerd met de opdracht om te komen tot een overzichtelijke en eenvoudig te gebruiken proces voor het doorlopen van de P&C-cyclus (van voorjaarsnota tot en met jaarrekening (BURAP)), waarbij voor alle niveaus (bestuur, directie, management en medewerkers) inzichtelijk wordt wat zijn of haar bijdrage is aan het realiseren van de doelen van het waterschap. Hierbij dient een beschrijving van de huidige en de toekomstige situatie te worden gemaakt evenals een plan van aanpak om dit te implementeren.

Realteam

In 2008 heeft een zogenaamd "realteam" zich gebogen over het realiteitsgehalte van de bestuurlijke ambities. Dit om te komen tot een realistisch WBP 2010-2015. Zie ook §5.2.

Nieuw MIP invuldocument en gewijzigde procedure aanlevering bij Financiën

Omdat er binnen de organisatie veel ontevredenheid heerste over de kwaliteit van het MIP en de totstandkoming hiervan is in 2009 het invuldocument en de wijze van aanlevering hiervan bij het cluster Financiën gewijzigd. Hierbij heeft tevens afstemming met programmamanagement plaatsgevonden.

Hoofdstuk 5 Bevindingen haalbaarheid ambitieniveau

5.1 Watermonitor

De Watermonitor is een interne elektronische applicatie van de afdeling Onderzoek & Monitoring die sinds 2005 wordt gebruikt om over de voortgang van de waterschapsactiviteiten ten opzichte van de doelstellingen te rapporteren (op output, niet op financiën).

De Watermonitor beslaat het hele waterschapsgebied en wordt jaarlijks gepubliceerd op intrAaMaas. De laatst getoetste jaarschijf van de Watermonitor betreft 2007.

De watermonitor met gegevens over 2008 is en wordt niet opgesteld. De energie wordt gestoken in de opzet van een watermonitor 'nieuwe stijl' die aansluit bij het programmamanagement. Het projectplan is ten tijde van dit onderzoek nog niet gereed. Het streven is om halverwege 2010 weer een watermonitor op intranet te publiceren.

In het tijdschrift 'Het Waterschap' nummer 8/9-2009 is een artikel verschenen met de titel "Leren met de Watermonitor" over de watermonitor van waterschap Aa en Maas.

Onderstaand een aantal citaten uit dit artikel:

- *"In het ontwerp waterbeheerplan 2010-2015 wordt gewezen op de toenemende behoefte aan haalbare en afrekenbare beleidsdoelstellingen. Desondanks wordt in deze nota de nadruk gelegd op inspanningsverplichtingen in plaats van resultaatverplichtingen. Ondanks de goede voornemens zijn de doelstellingen van het waterschap nog weinig concreet. Abstracte doelstellingen bemoeilijken effectieve monitoring".*
- *"Daarnaast hebben de respondenten de indruk dat te weinig lessen uit de monitor worden getrokken."*
- *"De Watermonitor heeft een waterschapsbrede focus en stimuleert het waterschap om een totaalbeeld van de organisatie op het netvlies te willen krijgen. Daarmee heeft het instrument potentie om te fungeren als een gedeeld oriëntatiekader. Vooralsnog wordt de watermonitor echter nog te veel gezien als een instrument van de afdeling Onderzoek en Monitoring. Een bredere verantwoordelijkheid voor en inbedding van het instrument in de organisatie kan het draagvlak voor de Watermonitor vergroten."*

5.2 Haalbaarheid WBP 2010 – 2015

5.2.1 Realiteitstoets op bestuurlijke ambities.

In 2008 heeft een zogenaamd "realteam" zich gebogen over het realiteitsgehalte van de bestuurlijke ambities. Dit om te komen tot een realistisch WBP 2010-2015.

Dit team heeft het volgende geconstateerd: *"Al jarenlang blijft de realisatie namelijk achter bij de ambities (ook wel doelgat genoemd). Dit is de reden dat in 2007 al een zekere personeelsuitbreiding heeft plaatsgevonden en er voor 2008 een nog aanzienlijkere uitbreiding is voorzien. Gelijktijdig lijkt echter, mede als gevolg van het gebiedsproces, ook het ambitieniveau toe te nemen."*⁵

Het overgrote deel van de opgave komt op het conto van het op orde krijgen van het watersysteem. Met name hier is sprake van een aanzienlijk doelgat. Bij de afvalwaterketen is er volgens het realteam geen sprake van een doelgat.

Ook zijn de belangrijkste aandachtspunten en knelpunten door het realteam op een rij gezet. Uit de oorzaken van het niet realiseren van de planning lijkt alleen harder werken niet de oplossing, maar anders werken. Alleen intern (dus alleen meer menskracht, meer geld,

⁵ Bron: Resultaten realiteitstoets op bestuurlijke ambities; Processtap om te komen tot een realistisch WBP 2010-2015; d.d. 17 april 2008

procedures en dergelijke) is daarbij onvoldoende. Een actieve (externe) beïnvloeding van het krachtenveld is nodig.

De ten behoeve van het rekenkameronderzoek gehouden interviews en het bureauonderzoek geven geen aanleiding de bevindingen van het realteam bij te stellen.

Het realteam heeft verder ingeschat dat het realisatietempo ten opzichte van het niveau van 2007) aanzienlijk kan worden vergroot (met circa factor 3). Hiervoor dient wel aan een aantal randvoorwaarden te worden voldaan. Enkele van deze randvoorwaarden om de output te halen kunnen echter mogelijk wel kostenverhogend zijn (turnkey uitbesteden, hogere grondprijs). Ondanks dit heeft het realteam het beeld dat de bestuurlijke ambities voor de planperiode van het ontwerp WBP niet volledig kunnen worden gehaald.

Om te komen tot creatieve oplossingen om de output te vergroten heeft in april 2008 in het MT een brainstormsessie plaatsgevonden. Op 11 november 2008 zijn in een vervolgssessie alle ideeën uit de brainstormsessie teruggebracht naar de vier meest kansrijke, welke in groepen zijn uitgewerkt. Het betreft:

- Vergroten output, project- en programmamanagement;
- Nieuwe contractvormen voor uitvoeren doelen WBP;
- Uitwerking omgevingsmanagement;
- Bedrijfsvoering;

Deze ideeën zijn in het DT van 1 december 2008 besproken. Navraag leert dat ondanks de energie die door de werkgroepen is gestoken in de uitwerking van de ideeën, verdere opvolging tot nu toe niet tot nauwelijks heeft plaatsgevonden. Uitzondering hierop zijn een aantal acties die los van bovengenoemde ideeën toch al plaats vonden zoals project- en programmamanagement.

In het DT-verslag van 1 december staat ook dat al zouden deze oplossingen geïmplementeerd worden, er nog steeds vraagtekens gezet worden bij de haalbaarheid van het WBP.

In het verslag van het DT staat:

"Wordt het WBP dan ook echt gerealiseerd? Daarover bestaan nog twijfels. Afgesproken is dat de directie hierover spreekt bij de behandeling van het programmamanagement en waarschijnlijk met voorstellen zal komen om er voor te zorgen dat het WBP echt wordt gerealiseerd".

Nadere voorstellen zijn gedurende het onderzoek niet aangetroffen.

5.2.2 Ontwerp WBP

In het ontwerp WBP wordt ook aangegeven dat het prestatieniveau in de planperiode verhoogd moet worden om de ambities waar te maken, waarbij tevens gesproken wordt over risico's in de uitvoering: *"Door het prestatieniveau in de planperiode te verhogen, denken wij de hoge ambities waar te maken. Wij signaleren risico's in de uitvoering en anticiperen hierop. Wij zijn hierbij, onder andere voor grondverwerving, deels van anderen afhankelijk. De uitvoering van maatregelen en het effect daarvan op de realisatie van doelen volgen wij met de watermonitor: een jaarlijks geactualiseerde digitale voortgangsrapportage. Dit maakt tijdig bijsturen mogelijk."*

5.2.3 Projectplan Programmamanagement

In het al eerder in dit rapport aangehaalde projectplan programmamanagement is in de probleemstelling met betrekking tot reële ambities opgenomen:

"Het management van Aa en Maas voorziet dat de doelen en ambities, zoals die in het WBP en bestuursakkoord geformuleerd zijn, bij ongewijzigd beleid niet gerealiseerd worden in de daarvoor gestelde termijnen. Dit is ook door het realteam naar voren gebracht. Aan de

programmacoördinatoren is gevraagd om door middel van programmamanagement een belangrijke bijdrage aan de oplossing te leveren.

Bij het niet halen van de doelen en ambities worden de volgende factoren als mogelijke aanleiding onderkend:

1. Doelen en ambities zijn vaak nog onvoldoende SMART geformuleerd. Hierdoor is met name bij nieuwe ambities onduidelijk wat voor product (output) er tegen welke voorwaarden geleverd zal worden;
2. Er is vaak onvoldoende inzicht en grip op wat er nodig is aan input (mensen, middelen) en welke randvoorwaarden er zijn (beleid, wetgeving, grond, afstemming omgeving etc).
3. Binnen de organisatie blijkt het lastig om afdelingsoverstijgend en over meerdere jaarschijven te plannen en te werken;
4. Het blijkt moeilijk om inzichtelijk te maken wat de huidige stand van zaken is bij de realisatie van lopende doelen en ambities. Door deze onzekerheid blijkt sturing lastig omdat relevante besluiten niet worden genomen;
5. Verantwoordelijkheden op het niveau van doelen of ambities worden vaak niet genomen omdat relevante besluiten niet worden genomen;
6. Afspraken worden binnen de gehele organisatie frequent niet of slechts gedeeltelijk nagekomen;
7. De organisatie blijkt niet goed overweg te kunnen met nieuwe en/of veranderende wensen vanuit de maatschappij.

Samengevat is er op dit moment organisatiebreed onvoldoende eenduidige en gedragen sturing (slagkracht), om de doelstellingen en ambities uit het WBP en het bestuursakkoord te realiseren."

Navraag leert dat de beweringen niet allemaal voor 100% gestaafd zijn, maar dat het wel een beeld geeft van het 'gevoel' in de organisatie. De individuele beweringen zijn ten behoeve van dit onderzoek, voor zover überhaupt toetsbaar, niet nader onderzocht.

5.2.4 Programmabegroting 2010 en MIP 2010-2015 financieel

In de programmabegroting 2010 en de bijbehorende meerjarenraming 2010-2015 zijn de ambities van het (ontwerp) WBP vertaald.

In onderstaande tabel (tabel 2) zijn de begrote investeringsbedragen van de (concept)programmabegroting vergeleken met de bedragen uit het WBP. Hieruit blijkt dat over de totale planperiode financieel slechts 90% van de WBP investeringen zijn begroot.

Tabel 2: Geraamde netto investeringsbedragen (concept) programmabegroting 2010 en WBP

Watersysteem							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Totaal 2010-2015
MIP investeringsbedrag netto	30.949.771	23.712.801	16.976.920	14.797.466	4.911.075	4.442.006	95.790.038
WBP investeringsbedrag netto	16.987.000	20.213.000	20.508.000	21.025.000	19.000.000	19.475.000	117.208.000
% van WBP	182%	117%	83%	70%	26%	23%	82%
Waterzuiveren							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Totaal 2010-2015
MIP investeringsbedrag netto	25.606.336	48.408.825	39.109.000	27.927.868	13.014.800	2.005.000	156.071.828
WBP investeringsbedrag netto	27.160.000	30.345.000	18.736.000	14.048.000	37.200.000	36.200.000	163.689.000
% van WBP	94%	160%	209%	199%	35%	6%	95%
Totaal							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Totaal 2010-2015
MIP investeringsbedrag netto	56.556.106	72.121.625	56.085.920	42.725.334	17.925.875	6.447.006	251.861.866
WBP investeringsbedrag netto	44.147.000	50.558.000	39.244.000	35.073.000	56.200.000	55.675.000	280.897.000
% van WBP	128%	143%	143%	122%	32%	12%	90%

De verdeling van de investeringsvolumes binnen de planperiode laten bij vergelijking van WBP en MIP ook verschillen zien.

Bij de totstandkoming van het WBP is een globale inschatting gemaakt van de benodigde investeringen over de planperiode om de ambities uit het WBP waar te kunnen maken. De totale investeringsvolumes van het WBP zijn daarbij redelijk gelijkmatig verdeeld over de jaren in de planperiode.

Bij de uitvraag van de investeringen over de planperiode voor het MIP is bottom-up door de afdelingshoofden aangegeven welke investeringen zij in welk jaar nodig achten. Hierbij is eenzelfde trendmatige ontwikkeling over de jaren te zien als ook bij eerdere MIP's is gesignaleerd (zie ook grafiek 1 in § 4.4.1): Uit de MIP's blijkt weinig meerjarenvisie; hoe verder weg in de tijd hoe minder er wordt begroot.

Hierbij is eveneens een onderscheid te maken tussen de ramingswijze voor watersysteem en waterzuiveren. Bij watersysteem is het eerste jaar van de planperiode het hoogst geraamd, waarna in de volgende planjaren het volume steeds afneemt. Bij waterzuiveren zit de piek van het investeringsvolume niet in het eerste jaar van de planperiode, maar in het tweede jaar. Dit komt doordat zuiveren met name voor het eerste jaar een zo realistisch mogelijke raming maakt en de overige geplande investeringen doorschuift naar met name het eerst daarop volgende jaar.

Gezien de omvang van de investering wordt hierbij opgemerkt dat in het MIP voor renovatie van de rwzi Den Bosch in de planperiode de volgende bedragen zijn opgenomen (deze investering is tabel 2 opgenomen in de investeringsbedragen van waterzuiveren):

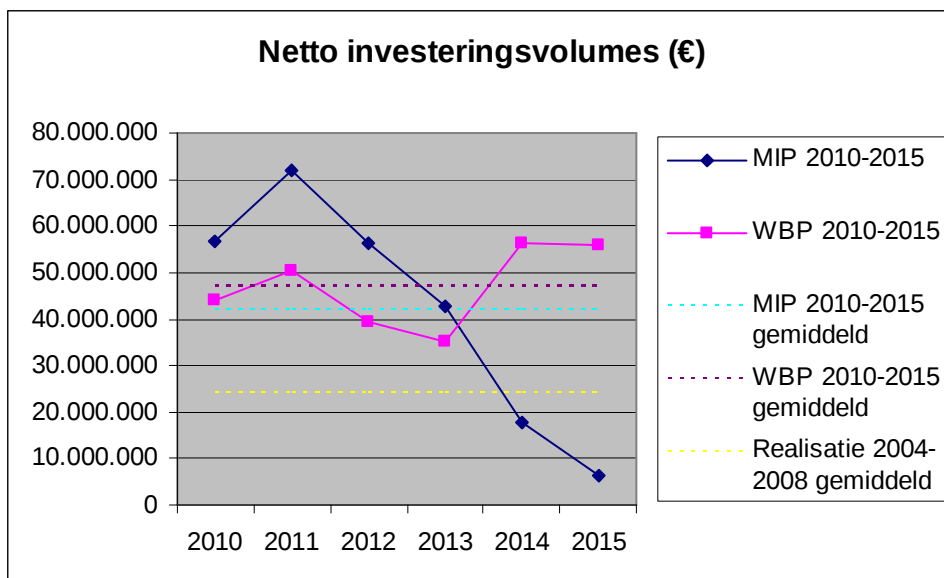
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Totaal 2010-2015
Renovatie rwzi Den Bosch	1.000.000	11.500.000	25.000.000	25.000.000	11.000.000	1.000.000	74.500.000

In het concept MIP 2010-2015 is voor de eerste jaarschijf (2010) een netto investeringsbedrag van € 56,5 miljoen netto opgenomen, zie tabel 2.

De gemiddelde investeringsuitgaven over de periode 2004-2008 bedragen € 23,9 miljoen netto (€ 26 miljoen bruto). De maximaal in een jaar gerealiseerde investeringsuitgaven bedroegen € 29,2 miljoen netto (€ 31,5 miljoen bruto). Dit was in 2008. Het in het concept MIP begrote bedrag voor 2010 ligt aanmerkelijk hoger dan tot nu toe in een jaar gerealiseerd.

Een vergelijking per taak is lastig te maken omdat vanaf 2009 met inwerkingtreding van de nieuwe waterschapswet de indeling naar taken is gewijzigd. In grafiek 7 worden de totale investeringsvolumes voor de komende jaren zoals opgenomen in (ontwerp)WBP en (concept) MIP weergegeven. Tevens is het gemiddelde investeringsbedrag over de periode 2004-2008 afgezet tegen de gemiddelde waarden van het MIP 2010-2015 en WBP.

Uit de grafiek blijkt dat het investeringsvolume van het MIP onevenredig over de jaren is verspreid. De eerste jaren is men zeer ambitieus, de laatste jaren is weinig opgevoerd.



Grafiek 7: Netto investeringsvolumes opgenomen in MIP en WBP en gemiddelde waarde

Afgelopen jaren is sterk geïnvesteerd in extra personeel om de ambities waar te kunnen maken. Vanaf 2009 is de organisatie qua formatie grotendeels op sterkte. Hiermee zou volgens de organisatie het investeringsvolume stijgen. Tot en met augustus is echter pas € 13,3 miljoen gerealiseerd aan netto investeringsuitgaven (€ 18,2 miljoen inclusief verplichtingen). Op basis van deze cijfers is de verwachting dan ook dat de begrote investeringsuitgaven voor 2009 niet gerealiseerd zullen worden en mogelijk zelfs lager zullen uitvallen dan in 2008.

5.3 Programmabegroting 2010 en MIP 2010-2015 output

Bij het opstellen van de begroting 2010 is door de programmacoördinatoren in beeld gebracht in hoeverre de doelen uit het waterbeheerplan en het Bestuursakkoord zijn gepland (zie tabel 3). Het merendeel van de te leveren prestaties is gepland voor de planperiode 2010-2015. Voor het programma Veilig en bewoonbaar zijn alle prestaties gepland, met uitzondering van de stedelijke wateropgave. Voor de overige drie programma's (Natuurlijk en recreatief, Schoon en Voldoende water) is grofweg tweederde van de te leveren prestaties al ingepland voor de komende jaren. Bij de eerstkomende voorjaarsnota zal een voorstel gedaan worden voor een verdere inplanning van de prestaties die in de eerste planperiode van het Waterbeheerplan worden geleverd.

Tabel 3: Vergelijking van de in het WBP en de begroting 2010-2015 opgenomen output

	Activiteit / PI	Eenheid	Opgave WBP 2010 - 2015	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Prognose realisatie	% realisatie
VEILIG EN BEWOONBAAR	Verkenning waterveiligheid dijkkring 36	stuks	1	1						1	100
	Aanleg en verwerving primaire waterkering	Km	5	0	0	4	2	0		6	120
	Aanleg en verwerving primaire waterkering Heusden / Boxmeer	Km	?	0	1	0	0	0		1	?
	Aangelegde kunstwerken in primaire waterkering	Aantal	5	0	2	3	PM(*)	PM(*)		5	100
	Legger primaire waterkeringen actueel	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Beheerregister primaire waterkeringen actueel	%	100	50	100	100	100	100	100	100	100
	Derde toetsing waterkering gereed	stuks	1	*							?
	Ontheffingsbeleid klaar	stuks	1	*							?
	Ha opgeloste wateroverlast landelijk gebied (cumulatief)	Ha	600	100	200	300	400	500	600	600	100
	Aantal opgeloste knelpunten stedelijk gebied	Aantal	40	0	6	9	9	9	5	38	95
	Compensatie afwenteling hoofdsysteem (Howabo)	Ha	750						750	750	100
VOLDOENDE	Calamiteitenbestrijding geactualiseerd	stuks	1	*	*	*	*	*	*		?
	Oplossen verdroogde natuurgebieden (cf. GGOR natuur)	Ha	3.100	50	277	55	140	205	1.222	2.349	76
	Oplossen knelpunten landbouwgebieden (cf. GGOR landbouw)	Ha	9.000	450	150	300	0	2.700	0	3.600	40
	Oplossen knelpunten wijstgebieden	Ha	300	0	0	0	0	20	0	20	7
	Legger en beheerregister aktualiseren	%	100	25	50	75	100	100	100	100	100
	Baggeren (regulier onderhoud en wegwerken achterstanden)	M3	360.000	60.000	52.000	66.000	1.000	14.000	1.000	374.000	104
	Herprofilieren (regulier onderhoud en wegwerken achterstanden)	Km	120	17	3	2	13	0	0	35	29
	Vervanging en onderhoud peilregulerende kunstwerken	Stuks/jaar	205	22	9	8	0	0	0	39	19
	Regulier onderhoud waterlopen (cf. Beheerplan watergangen)	km	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	100
	Afhandeling watervergunningen en ontheffingen binnen wettelijke proceduredit	% per jaar	100	PM	PM	PM	PM	PM	PM	PM	?
NATUURLIJK	Afhandeling schouw (binnen 5 weken na schouwdatum in voldoende staat)	% per jaar	100	PM	PM	PM	PM	PM	PM	PM	?
	Beekherstel	km	30	0	2	1,4	17,5	18	13	52	173
	Beekmondingen	aantal	4	0	0	0	0	0	0	0	0
	Aanleg natuurvriendelijke oevers	km	25	7	0	0	0	0	0	7	28
	Aanleg EVZ	km	120	19	18	10	7	9	2	64	54
	Knelpunten vismigratie opgelost	aantal	50	6	2	8	20	7	12	55	110
	Waterlopen ecologisch onderhouden	km/jaar	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	100
	Uitv. kwal. verb. maatr. stedelijk water	aantal	?	0	0	0	0	0	0	0	?
	Recreatie	?	?	0	0	0	0	0	0	0	?
	Herstel vennen	aantal	1	0	0	0	0	0	0	0	0
SCHOON	Verwijderen vervuilde waterbodem	m3	150.000	2.000	80.000	0	1.000	14.000	0	97.000	65
	Transporteren afvalwater	mln liter/dag	300	300	300	300	300	300	300	300	100
	Zuiveren afvalwater	mln liter/dag	300	300	300	300	300	300	300	300	100
	Slibverwerking	mln kg/jaar	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Uitvoeren extra renovaties	x€ 1.000	6.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	6.000	100
	Oplossen knelpunten uit OAS	x€ 1.000	6.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	6.000	100
	Vergunningverlening	Aantal/jaar	120	20	20	20	20	20	20	120	100
	Afkoppelen verhard oppervlak	Hectare	125	70	35	35	0	35	0	175	140
	Actief randenbeheer	Km/jaar	155	155	155	155	155	155	155	155	0
	Naleefgedrag Waterwetvergunning 1e controle	%	NTB	ntb	ntb	ntb	ntb	ntb	ntb	Ntb	
	Kennisontwikkeling	Nvt									
	Aanpak diffuse bronnen	Nvt									

De programmacoördinatoren hebben bij het opstellen van de programmabegroting 2010 een aantal knelpunten geconstateerd. Dit zijn:

1. (Districts)hoofden lijken zich niet bewust van hun rol in realiseren WBP ambities
Hierdoor blijven projecten (opstart door opstellen factsheet) voor onder andere beekmondingen⁶, beekherstel en ecologische verbindingzones liggen.
2. Doelgaten
Bij meerdere ambities is er sprake van een doelgat, met diverse oorzaken:
 - Ambitie nog niet concreet;
 - Ontbreken van uitvoeringsprojecten;
 - Soms kunnen deze projecten de komende jaren nog worden opgepakt.
3. Eenduidig databaseheer
Veel gegevens worden op verschillende plaatsen verzameld, bewaard en gebruikt als basis voor bestuurlijke discussies.
4. Regie op P&C cyclus
Het cluster Financiën is verantwoordelijk voor het tot stand komen van onder andere programmabegroting, voorjaarsnota en burap. Met de veranderende focus (naast financiën nu meer gericht op output) is het de vraag of deze rol bij Financiën hoort of dat de regie eerder bij het programmateam moet liggen, en het cluster Financiën vooral ondersteuning biedt.
5. Kwaliteit en transparantie MIP
Een juiste en compleet MIP lijst is feitelijk de verantwoordelijkheid van het management. Het blijkt dat het MIP nog veel fouten bevat (dubbeltellingen, ontbrekende output, niet eenduidig ingevuld etcetera). Daarnaast lijkt het management geen eigenaarschap voor het MIP te voelen, omdat dit slecht toegankelijk is (er is slechts eenmaal per jaar aandacht voor, de rest gebeurt achter de schermen bij het cluster Financiën).

5.4 Relatie kostenontwikkeling en realisatiegraad MIP

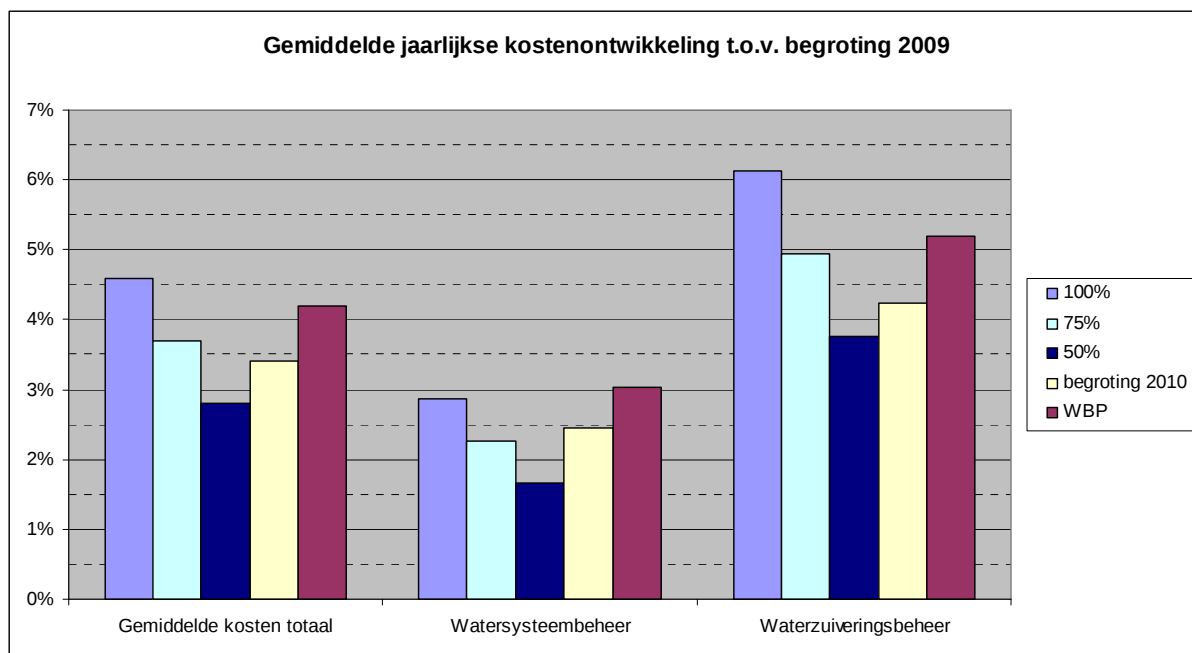
Het niet (tijdig) realiseren van afspraken met derden of het niet (tijdig) voldoen aan wettelijke eisen kan financiële consequenties hebben voor het waterschap, bijvoorbeeld in de vorm van een (financieel) sanctiebeleid van de Europese Commissie (KRW) of het niet verkrijgen van subsidie. De realisatiegraad van het voorgenomen en begrote investeringsprogramma heeft ook consequenties voor de kapitaallasten en daarmee de tarieven.

Voor de berekening van de kapitaallasten zijn in de (concept) programmabegroting 2010 alle in het MIP opgenomen A-investeringen voor 100% doorgerekend en de B-(en C-) investeringen voor 60% (dit komt neer op 79% van het totale MIP voor 2010).

In grafiek 8 is de kostenontwikkeling ten opzichte van de begroting 2009 weergegeven bij doorrekening van verschillende realisatiegraden van het MIP. Hierbij is tevens de kostenontwikkeling bij realisatie van de WBP volumes weergegeven.

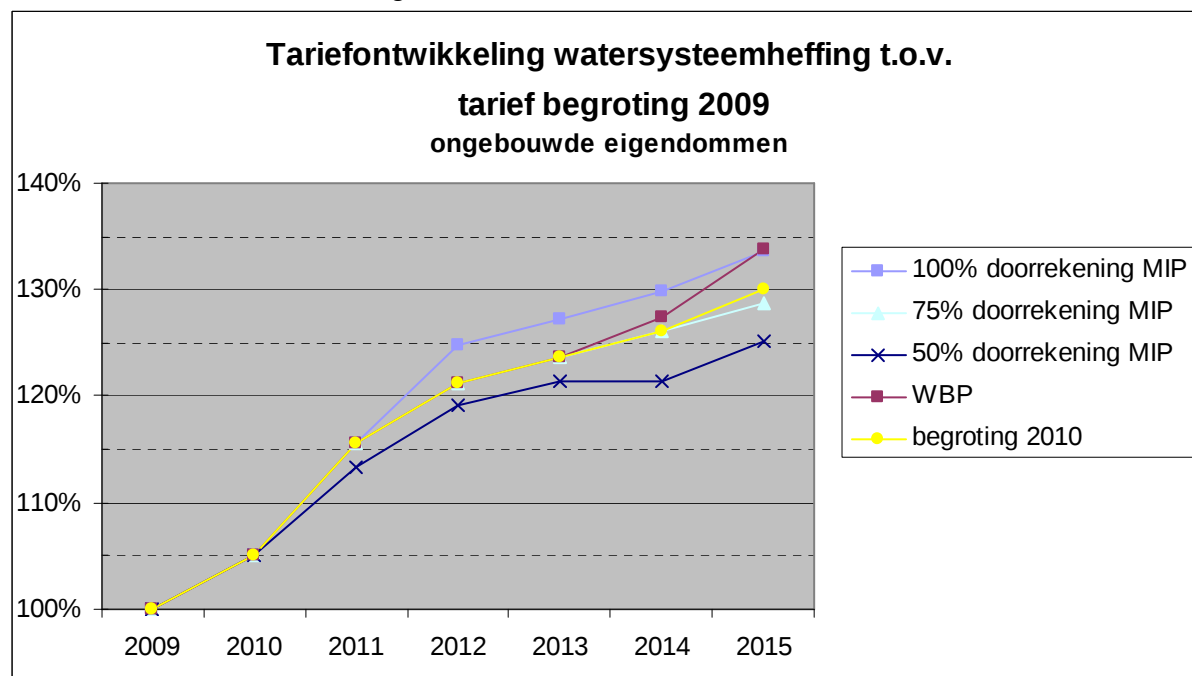
Uit de grafieken blijkt dat wanneer de realisatiegraad hoger is dan de in de begroting doorgerekende 79%, dit gevolgen heeft voor de kostenontwikkeling. Bij realisatie van het in het WBP opgenomen volume betekent dit extra stijging van 0,8% van de totale kosten.

⁶ Hoewel voor beekmondingen nog geen output is ingevuld in het MIP is gesignaleerd dat momenteel al 3 van de 4 beekmondingprojecten in voorbereiding zijn. Deze fout is door de betreffende afdeling al een aantal keer gesignaleerd, maar nog niet verwerkt in het MIP en de programmabegroting.

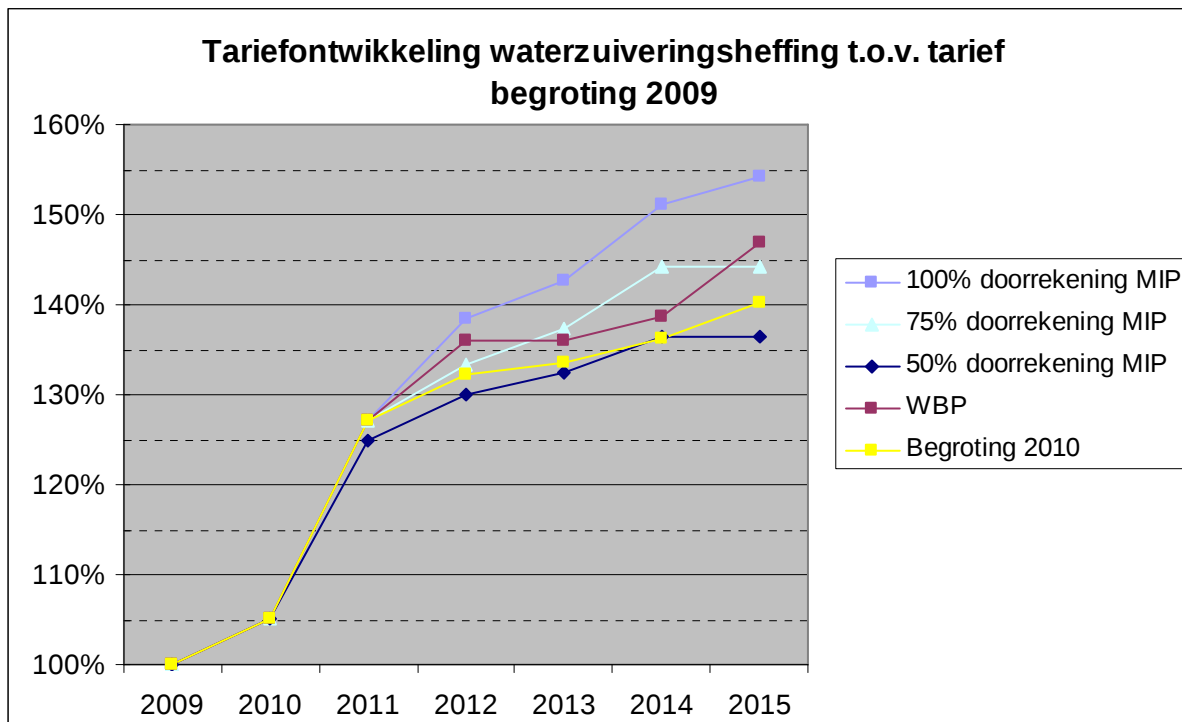


Grafiek 8: Kostenontwikkeling ten opzichte van begroting 2009 (totaal en per taak) bij verschillende realisatiegraden van het MIP

De grafieken 9 en 10 geven een indicatie van de gevolgen op het tarief. Hierbij zijn voor de berekening dezelfde uitgangspunten gehanteerd als bij de (concept) begroting 2010 (versie 10 september 2009). De meerjarige doorkijk ten aanzien van de ontwikkeling van de belastingtarieven levert een zorgelijk beeld op. Met het bereiken van de vastgestelde bodems van de reserves is het vanaf 2011 niet meer mogelijk om grote aanwendungen vanuit de reserves te doen. Om toch kostendekkend te zijn dienen dan ook de belastingtarieven vooral vanaf 2011 fors verhoogd te worden.



Grafiek 9: Relatieve tariefontwikkeling watersysteemheffing ten opzichte van begroting 2009 bij verschillende realisatiegraden van het MIP



Grafiek 10: Relatieve tariefontwikkeling waterzuiveringsheffing ten opzichte van begroting 2009 bij verschillende realisatiegraden van het MIP

5.5 Confrontatie met randvoorwaarden

Zoals in § 3.2.3 reeds is aangegeven wordt onderbesteding veroorzaakt door het ontbreken of onvoldoende functioneren van een aantal randvoorwaarden (of een combinatie hiervan).

De randvoorwaarden zijn:

- Realistisch begroten;
- Adequaat sturen en verantwoorden;
- Optimale inrichting van organisatie en haar cultuur;
- Inzicht in de mate van afhankelijkheid van externe partijen.

In deze paragraaf wordt getoetst in hoeverre binnen het waterschap wordt voldaan aan deze randvoorwaarden door de uit het rapport naar voren gekomen oorzaken in te delen naar bijbehorende randvoorwaarden. Hierbij is tevens een onderverdeling gemaakt naar beïnvloedbaar en niet (direct) beïnvloedbaar.

A. (Manier) van begroten:

Realistisch begroten houdt in dat de ambities helder moeten zijn en dat de organisatie qua capaciteit en cultuur toegerust is om de ambities waar te kunnen maken. Niet alle ambities zijn helder en de indruk bestaat dat er een gat is tussen het ambitieniveau, de ramingen en kwalitatieve en kwantitatieve mogelijkheden (slagkracht) van de organisatie. Ook externe afhankelijkheden worden hierbij niet afdoende in de raming (met name doorlooptijd) betrokken.

Uit de MIP's blijkt verder weinig meerjarenvisie. Alleen de eerste jaarschijven zijn volwaardig uitgewerkt, de restopgave is minder goed ingeschat.

Direct beïnvloedbare factoren:

- De ambities zijn te hoog gesteld;
- De totale planning is te ambitieus;
- Ook nog erg onzekere projecten worden al opgevoerd in het MIP;

- Er wordt onvoldoende nauwkeurig geraamd en gepland doordat er op het moment van ramen vaak nog onvoldoende inzicht en grip is op wat er nodig is aan input (mensen, middelen) en welke randvoorwaarden er zijn (beleid, wetgeving, grond, afstemming omgeving, etcetera);
- Tot 2009 was relatie investering met output niet in MIP meegenomen;
- In de verschillende P&C documenten sluiten de cijfers niet altijd goed op elkaar aan (eenduidigheid);
- Er wordt veilig geraamd ("potje onvoorzien") om niet terug te hoeven naar het bestuur voor aanvullend krediet.

Indirect beïnvloedbare factoren:

- Alle factoren van invloed op de investering zijn onvoldoende in beeld te brengen, bijvoorbeeld onvoorzienbare baten als externe bijdragen/subsidies;
- Externe cofinanciering komt niet van de grond;
- Aanbestedingsvoordeel als gevolg van gewijzigde marktsituatie.

B. Sturing:

Om te kunnen sturen is inzicht nodig in de beschikbare capaciteit en de voorgenomen plannen. Tevens dienen (externe) afhankelijkheden en risico's in beeld te zijn en dient bekend te zijn aan welke 'knoppen' op bestuurlijk of ambtelijk niveau gedraaid kan worden ter beïnvloeding van deze afhankelijkheden. Zoals uit onderstaande opsomming blijkt zijn op dit terrein nog veel verbeteringen gewenst.

Direct beïnvloedbare factoren:

- Er is geen integraal voortgangsoverzicht van de investeringen met analyse;
- De rapportage over de voortgang van separate investeringen geeft weinig informatie over de consequenties op de output;
- Er vindt geen confrontatie plaats van het MIP voor de betreffende jaarschijf met de realisatie;
- Er vindt vrijwel geen rapportage plaats over voor een bepaald jaar opgevoerde B-investeringen;
- Er is onvoldoende integrale sturing van bovenaf;
- Er is weinig sturing op het (versnipperde) pakket aan verbeteracties;
- Het blijkt moeilijk om inzichtelijk te maken wat de huidige stand van zaken is bij de realisatie van lopende doelen en ambities. Door deze onzekerheid blijkt sturing lastig omdat relevante besluiten niet worden genomen;
- Er is vertraging opgetreden in besluitvorming of eerdere besluitvorming wordt ter discussie gesteld/heroverwogen;
- Er is onvoldoende afstemming tussen externe vraag en het 'aanbod' van de organisatie;
- De ambities zijn onvoldoende SMART geformuleerd;
- Prioriteiten worden op andere vlakken gelegd;
- De start van een project is nog niet ingepland terwijl deze wel opgenomen was in het MIP voor het betreffende jaar;
- Er wordt onvoldoende geleerd uit het verleden.

Indirect beïnvloedbare factoren:

- Er zijn meerdere partijen bij het project betrokken waarbij de regie niet bij waterschap ligt;
- Er zijn meerdere partijen bij het project betrokken, waarbij doelstelling, plan, planning en taakverdeling niet altijd vooraf helder is afgestemd en in projectplan vastgelegd;
- Er is vertraging opgetreden in besluitvorming bij of onderhandeling met partners;
- Problemen met (aansturing) van de aannemer;

C. Organisatie:

In de organisatie werken mensen samen en krijgen middelen ter beschikking om de doelen te bereiken. Onderstaande factoren hebben daarom met name betrekking op de hiermee samenhangende aspecten zoals cultuur, competenties, communicatie en informatievoorziening.

Direct beïnvloedbare factoren:

- De organisatie is (qua middelen, capaciteit, competenties, geld) niet – op tijd – op orde;
- Niet voor alle onderdelen uit het WBP is beleid vastgesteld;
- Interne afstemming en/of samenwerking is onvoldoende; Binnen de organisatie blijkt het lastig om afdelingsoverstijgend en over meerdere jaarschijven te plannen en te werken;
- Bij projecten met lange doorlooptijd en wisseling van teamleden (onder andere projectleider) is overdracht niet altijd goed geregeld;
- Er is geen eenduidige procedure 'opstellen MIP';
- Verantwoordelijkheden op het niveau van doelen of ambities worden vaak niet genomen omdat relevante besluiten niet worden genomen;
- Afspraken worden binnen de gehele organisatie frequent niet of slechts gedeeltelijk nagekomen;
- De organisatie blijkt niet goed overweg te kunnen met nieuwe en/of veranderende wensen vanuit de maatschappij;
- Geen eenduidig databasebeheer. Veel gegevens worden op verschillende plaatsen verzameld, bewaard en gebruikt als basis voor bestuurlijke discussies;
- Kwaliteit en kwantiteit beschikbare informatie is onvoldoende waardoor onvoorziene zaken tijdens uitvoering van het project;
- Indien het krediet ontoereikend is, moet er een bestuurlijk traject met lange doorlooptijd worden doorlopen voor een aanvullend krediet;
- (Districts)hoofden lijken zich niet bewust van hun rol in realiseren WBP ambities;
- Plannen niet op tijd gereed;
- Projecten worden gebundeld (stuwen en gemalen) / opgenomen in groter project;
- Plannen worden aangehouden in afwachting van uitkomst nieuwe ontwikkelingen (bijvoorbeeld OAS-studies);
- Onvoldoende projectmatig werken/onvoldoende projectbeheersing.

Indirect beïnvloedbare factoren:

- Nog onvoldoende ervaring met een bepaald type project;
- Externen hebben de uitvoeringsorganisatie voor de doelen niet – op tijd – op orde;
- Bij projecten met lange doorlooptijd en wisseling van externe teamleden (onder andere projectleider) is overdracht niet altijd goed geregeld.

D. Overige factoren

Indirect beïnvloedbare factoren:

- Vertraging in procedures als gevolg van vergunningverlening inspraak, rechtsgang enzovoort;
- Grond niet beschikbaar;
- Bestemmingsplan niet op orde.

Hoofdstuk 6 Conclusie

In de conclusie wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen (§ 1.8) van het onderzoek.

1. Worden / zijn de beoogde investeringsvolumes (financieel) gerealiseerd?

Op basis van analyses over de periode 2004 tot en met 2008 wordt geconcludeerd dat de beoogde investeringsvolumes niet zijn gehaald. Het gemiddelde (bruto) realisatiepercentage over deze periode bedraagt 68%. Wel zit er verbetering in (2007: 112%, 2008: 86%). Het gemiddelde bruto realisatiepercentage voor waterkwaliteit ligt met 71% hoger dan voor waterkwantiteit (56%).

Voor Zuiveren geldt dat het grootste deel van de projecten vervangingsinvesteringen betreft. Deze zijn over het algemeen beter planbaar voor met name de eerste jaarschijf.

De projecten met betrekking tot watersysteembeheer zijn over het algemeen complexer omdat ze minder concreet zijn en er meerdere externe partijen bij betrokken zijn.

In de doorrekening naar de tarieven in de begroting wordt er al rekening mee gehouden dat niet alle in het MIP opgenomen investeringen gerealiseerd zullen worden. Een tegenstrijdig signaal aangezien de ambities wel (tijdig) gerealiseerd dienen te worden, maar wel plausibel gegeven de realisatiecijfers tot op heden.

2. Worden / zijn de beoogde investeringsprojecten (inhoudelijk) gerealiseerd?

Hoewel de realisatiegraad van de investeringsvolumes sinds 2004 verbeterd is betekent dit niet dat de beoogde investeringsprojecten ook inhoudelijk conform planning zijn gerealiseerd. Gemiddeld blijkt maar voor 32% van de in het MIP opgenomen B-investeringen daadwerkelijk in het betreffende jaar krediet gevoteerd te worden. Dit betekent dat met gemiddeld 68% van de B-investeringen niet wordt gestart in het betreffende jaar.

In 2007 was het financiële realisatiepercentage (bruto) van de begroting 112%, terwijl er 18% van de begrote investeringen niet is uitgevoerd. Er in de betreffende jaarschijf per saldo meer geld uitgegeven aan geplande investeringen die wel in uitvoering zijn. Ook is 16% uitgegeven aan investeringen die reeds voor 2007 afgerond hadden moeten zijn en 2% aan onvoorziene investeringen.

De beoogde investeringen worden inhoudelijk dus niet conform planning gerealiseerd.

Uit de MIP's blijkt verder weinig meerjarenvizie: Alleen eerste jaarschijven zijn volwaardig (en erg ambitieus) uitgewerkt, de restopgave is minder goed ingeschat. Vanaf het MIP 2007 valt op dat de tweede jaarschijf hoger uitvalt dan de eerste. In de vanaf 2007 opeenvolgende MIP's wordt deze piek steeds een jaar doorgeschoven. Dit wekt de indruk dat projecten steeds worden doorgeschoven, waardoor er een boeggolf aan investeringen ontstaat.

3. Worden de beoogde beleidsdoelstellingen en -effecten op lange termijn gehaald met de investeringen zoals opgenomen in het MIP?

Uitgangspunt bij de beantwoording van deze vraag is het ambitieniveau van het waterschap zoals dat is vastgelegd in het WBP 2010-2015.

Binnen de organisatie is reeds onderkend dat het prestatieniveau omhoog zal moeten om de ambities waar te kunnen maken. Er loopt een behoorlijk aantal initiatieven en ontwikkelingen om de planning, beheersbaarheid en verantwoording van investeringsprojecten te verbeteren. Veel initiatieven staan echter nog in de kinderschoenen of liggen (nagenoeg) stil. Prioritering, coördinatie, sturing en besluitvorming op deze initiatieven is onvoldoende aanwezig.

Het totale investeringsvolume in het concept MIP 2010-2015 ligt 10% lager dan het niveau van het WBP. Met andere woorden: het WBP is hiermee niet volledig afgedekt. Daarnaast

ligt het gemiddelde jaarlijkse investeringsniveau van het WBP bijna anderhalf maal zo hoog als het maximale wat het waterschap tot nu toe in een jaar heeft gerealiseerd. In 2009 zou het investeringsvolume volgens de organisatie al moeten stijgen. Uit de cijfers tot en met augustus 2009 blijkt dit niet.

Samengevat is er op dit moment organisatiebreed onvoldoende eenduidige en resultaatgerichte sturing (slagkracht) om de doelstellingen en ambities uit het WBP en het bestuursakkoord te realiseren. Het lijkt dan ook niet aannemelijk dat alle ambities binnen de gestelde termijn gerealiseerd gaan worden, tenzij er effectief werk gemaakt gaat worden van outputverhogende maatregelen. Het is niet uit te sluiten dat enkele van deze maatregelen kostenverhogend zullen zijn.

Hoofdstuk 7 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen van de rekenkamercommissie naar aanleiding van het onderzoek gepresenteerd.

Zoals gesignaleerd is er op dit moment organisatiebreed onvoldoende eenduidige en resultaatgerichte sturing (slagkracht) om de doelstellingen en ambities uit het WBP en het bestuursakkoord te realiseren. De organisatie lijkt kwantitatief en kwalitatief nog niet in staat om de volledige ambitie waar te maken.

Op een aantal niveaus in de organisatie is dit al onderkend en er zijn diverse initiatieven ontplooid en acties benoemd om dit doelgat te overbruggen en de organisatie verder te professionaliseren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan opleiding, training, projectmatig werken en programmamanagement. Vooralsnog ontbreekt de coördinatie en daadkracht waardoor de gewenste resultaten van deze acties en initiatieven nog niet zijn bereikt. Feitelijke implementatie van deze acties en initiatieven door adequate coördinatie en daadkracht (eigenaarschap) is de hoofdaanbeveling van de rekenkamercommissie.

Ter ondersteuning van deze hoofdaanbeveling worden onderstaande deelaanbevelingen van de rekenkamer gepresenteerd, gerubriceerd naar de in § 5.5 gehanteerde indeling. Deze moeten worden beschouwd als suggesties, welke kunnen worden betrokken bij de implementatie van de in gang gezette acties en initiatieven.

1. Realistisch begroten

- Stel een procedure op met de stappen die doorlopen moeten worden om te komen tot een realistische raming van het meerjarig investeringsprogramma;
- Stel inhoudelijke en financiële kaders op (bijvoorbeeld programmakader) welke gehanteerd moeten worden bij de jaarlijkse uitvraag van begroting (inclusief MIP) zodat voor de afdelingshoofden helder is wat van ze verwacht wordt (wie voert wat op, wat zijn de speerpunten, wat zijn de randvoorwaarden);
- Bij het opstellen van het MIP wordt niet per project vastgelegd wat het project behelst, wat men er precies mee wil bereiken (doelrealisatie, bijdrage aan programma), wat er voor nodig is (mensen, middelen) wat de risico's en randvoorwaarden zijn en hoe de raming is opgebouwd. Eigenlijk start de initiatieffase van een project bij het opstellen van het MIP. Maak een checklist waarmee de belangrijkste elementen van een project in beeld worden gebracht en laat dit toetsen door de programmamanager. Hiervoor zou het "factsheet"⁷ (zie bijlage 6) kunnen dienen; Daar waar projecten een procesmatig karakter hebben, waarbij vooraf meerdere partijen (en meerdere belangen) het eens moeten worden over de te behalen projectresultaten en de randvoorwaarden waaronder dit dient te gebeuren, is deze aanbeveling moeilijk hanteerbaar. In dit geval zou programmafinanciering een methodiek kunnen zijn tot het moment dat het project voldoende concreet is (om een "factsheet" op te kunnen stellen).

2. Adequaat sturen en verantwoorden

- Zorg voor een integrale rapportage waarbij het MIP zowel financieel als qua output geconfronteerd wordt met de realisatie. Breng hierbij steeds de relatie met de doelrealisatie (totaal ambitieniveau WBP) in beeld. Maak hierbij onderscheid tussen de

⁷ Formulier ten behoeve van projectmatig werken, zoals beschreven in het handboek projectmatig werken: Een beknopte beschrijving van het project met een overzicht van de stand van zaken op basis waarvan een keus gemaakt kan worden over het al dan niet in 'behandeling' nemen van een project met daaraan gekoppeld een advies inzake het bestuurlijke dynamische karakter.

investerings die betrekking hebben op de reguliere bedrijfsvoering (inclusief vervangingsinvesteringen) en investeringen die samenhangen met nieuw beleid. Met name de investeringen met nieuw beleid zijn doorgaans van strategische betekenis voor het waterschap en vereisen derhalve een expliciete bestuurlijke behandeling;

- Zoals in het rapport beschreven zijn er allerlei ontwikkelingen die naar verwachting de output gaan vergroten. Neem heldere besluiten over deze initiatieven. Maakt duidelijke afspraken over de opvolging (wie wat wanneer). Houdt vinger aan de pols over de voortgang van deze acties en of ze opleveren wat er van verwacht werd; Indien een genomen besluit door voortschrijdend inzicht toch geen opvolging krijgt, dient hierover heldere besluitvorming plaats te vinden (bijvoorbeeld het niet uitvoeren watermonitor 2008, niet opstellen sectorkader en inrichting SeP);
- Laat ook verantwoording afleggen op onderbesteding. Alleen eisen voor overschrijding werkt onderbesteding in de hand omdat voor overschrijdingen (bestuurlijk) meer verantwoording moet worden afgelegd dan over onderbesteding. Daarnaast dient bij overschrijding een aanvullend krediet aangevraagd te worden met bijbehorend (langdurig) bestuurlijk traject;
- Monitor de doelrealisatie van het WBP door middel van een adequate outputmeting. Maak hierbij bijvoorbeeld gebruik van de mogelijkheden van de Watermonitor om de stand van zaken inzichtelijk te krijgen, het doelgat helder te hebben en zonodig tijdig bij te kunnen sturen (bijstellen van ambities of nemen van outputverhogende maatregelen).

3. Optimale inrichting van organisatie en haar cultuur

- Het cluster Financiën van de afdeling Informatiestaf voert de regie over het tot stand komen van het MIP. Met de veranderende focus (naast financiën nu meer gericht op output) is het verstandig de rollen (onder andere regievoering) te heroverwegen zodat voldaan kan worden aan:
 - Een tijdige integrale toets op afdekking ambities en doelen WBP;
 - Verantwoordelijkheidsgevoel bij afdelingshoofd voor zijn aandeel in het MIP;
 - Een goede financiële planning (treasury) en een reële tariefstelling.
- Met ingang van 2009 heeft programmamanagement een duidelijke rol gekregen in het managen en coördineren van de realisatie van de begrotingsprogramma's. De bepalende rol van de programmamanagers bij de totstandkoming van de begroting komt tot uitdrukking in een kwalitatief betere inhoud en betere afstemming tussen de verschillende betrokken organisatieonderdelen en portefeuillehouders. Aangezien het voor de begroting 2010 de eerste keer is geweest dat de totstandkoming van de begroting via deze wijze is verlopen, kan het proces nog verder geoptimaliseerd worden. Waak hierbij echter voor:
 - Programmamanagement is niet de oplossing voor alles. Met andere woorden: wentel niet alle problemen op programmamanagement af;
 - Leg middels een directiebesluit vast wat de organisatie van programmamanagement mag verwachten en omgekeerd en zorg ervoor dat programmamanagement hiervoor is toegerust.

4. Inzicht in de mate van afhankelijkheid van externe partijen.

Diverse oorzaken voor het niet halen van de doorlooptijd van projecten wordt toegeschreven aan externe afhankelijkheden. De mate van afhankelijkheid en de beïnvloedbaarheid is niet overall even helder in beeld. Structureel zal zowel ambtelijk als bestuurlijk meer energie moeten worden gezet op het versterken van bestaande samenwerkingsverbanden (bijv. met gemeenten) en het aangaan van nieuwe (bijvoorbeeld met DLG en ZLTO ten aanzien van het realiseren van projecten/grondverwerving).

Hoofdstuk 8 Zienswijze Dagelijks Bestuur



Pettelaarpark 70
5216 PP 's-Hertogenbosch
Postbus 5049
5201 GA 's-Hertogenbosch

T 073 615 66 66
F 073 615 66 00
E info@aaenmaas.nl
W www.aaenmaas.nl

Aan de Rekenkamercommissie
Waterschap Aa en Maas
T.a.v. de heer drs. J.P.M. Kapteijns
Pettelaarpark 70
5216 PP 's-Hertogenbosch

Datum	10 november 2009
Kenmerk	Ver2 16 november 2009 2009/15834
Uw kenmerk	2009/RKC7
Doorkiesnr	073 615 66 30/Pieter Sennema
Onderwerp	onderzoeksrapport realiteitsgehalte meerjarig investeringsprogramma

Geachte Rekenkamercommissie,

Uw commissie heeft onderzoek gedaan naar het realiteitsgehalte van het meerjarig investeringsprogramma (MIP). Overeenkomstig de verordening op de Rekenkamercommissie heeft u aan ons het onderzoeksrapport "realiteitsgehalte meerjarig investeringsprogramma" toegezonden met het verzoek een reactie te geven op de conclusies en aanbevelingen.

Het onderzoeksrapport hebben wij met aandacht gelezen en wij zien daarin goede aanknopingspunten voor het verbeteren van de planning, sturing, realisatie en verantwoording van de investeringen.

In hoofdlijnen kunnen wij ons vinden in de door u getrokken conclusies. De door u gedane aanbevelingen nemen wij ter harte. Een aantal constatering zijn onderkend. Hiervoor zijn acties in gang zijn gezet (realteam, programmamanagement). Uw verbeter suggesties worden, voor zover dit niet reeds is gebeurd, in de verdere doorontwikkeling zo mogelijk ingepast. Dit teneinde de planning, sturing, realisatie en verantwoording van de investeringen en daarmee de doelrealisatie van het waterschap, op een hoger peil te brengen.

Onderstaand hebben we onze reactie opgenomen vanuit de vier invalshoeken zoals u deze in uw suggesties heeft gehanteerd.

Realistisch begroten:

De procedure voor de totstandkoming van het meerjarig investeringsprogramma is voor 2010 aangescherpt en wordt voor de komende jaren nog verder aangescherpt om te komen tot een realistischer raming. Programmamanagement zorgt hierbij voor de financiële en inhoudelijke kaders. De meerwaarde van het gebruik van het zogenaamde "factsheet" zoals opgenomen in het handboek projectmatig werken wordt onderschreven en zal waar mogelijk worden ingezet in het proces van totstandkoming van het meerjarig investeringsprogramma. Deze adviezen zullen in het kader van de verdere implementatie van programmamanagement en het herijken en verbeteren van de Planning & Controlcyclus verder opgepakt worden.

Met water in de weer

Adequaat sturen en verantwoorden:

Met het opstellen van de MIP-rapportage waarin zowel input als output aan de orde komen is in 2009 een start gemaakt. Tevens is deze input en output opgenomen in de reguliere P&C-cyclus. In 2010 zal dit worden doorontwikkeld.

Programmamanagement zorgt voor meer inzicht en overzicht van de doelrealisatie en toont noodzaak tot bijsturing of intensivering van de inspanningen. Met behulp van nadrukkelijker outputsturing (in plaats van inputsturing) beogen wij onderbesteding te voorkomen. De monitoring van de doelrealisatie van het Waterbeheersplan (WBP) wordt met behulp van programmamanagement integraal opgenomen in de reguliere P&C-cyclus. Ook worden in 2009 per sector bedrijfsplannen opgesteld die zorgen voor de verbindende vertaalslag van het WBP en het strategiedocument Waterproof naar het afdelingsniveau.

Optimale inrichting van organisatie en cultuur:

De door u gedane aanbevelingen passen prima in de reeds door ons ingezette verbetering van programmanagement waarmee de outputsturing, resultaatgerichtheid en resultaatverantwoordelijkheid wordt gestimuleerd.

Inzicht in de mate van afhankelijkheid van externe partijen:

Binnen het waterschap lopen enkele initiatieven om de samenwerking met gemeenten te verbeteren (waterplannen en gebiedsproces) en te intensiveren. In het voortraject van projecten en de evaluatie van output zal nadrukkelijker aandacht worden besteed aan de risico's, verbonden aan de complexiteit en de afhankelijkheid in de realisatie van de projecten.

Tot slot

Met bovenstaande initiatieven streven wij er naar om het WBP binnen de gestelde termijnen te realiseren. Wij zullen u op korte termijn, voor de behandeling van de Voorjaarsnota, uitgebreid informeren over de voortgang en te nemen stappen. Over de voortgang zullen we regelmatig verslag doen in de reguliere verantwoordingsrapportages.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,
Het dagelijks bestuur,

de secretaris,

drs. P. Sennema

de dijkgraaf,

drs. L.H.J. Verheijen

Hoofdstuk 9 Nawoord Rekenkamercommissie

De rekenkamercommissie heeft kennisgenomen van de zienswijze van het Dagelijks Bestuur op de voorliggende rapportage. De rekenkamercommissie constateert dat de in het rapport opgenomen conclusies worden herkend en dat de aanbevelingen ter harte worden genomen. Een dergelijke constructieve reactie sluit goed aan bij de gedachtegang van de rekenkamercommissie die sterk de nadruk wil leggen op het leereffect van rekenkameronderzoeken.

De al ondernomen en in gang gezette acties tezamen met de doorvoering van de door de rekenkamercommissie gedane verbeteruggesties geven het vertrouwen dat de organisatie zich op dit punt zal verbeteren. Een verbetering is noodzakelijk om de planning, sturing, realisatie en verantwoording van het hele spectrum van de investeringen en daarmee de doelrealisatie op een hoger peil te brengen.

Om het effect van het rekenkameronderzoek te borgen zal de rekenkamercommissie in overeenstemming met het "Reglement van orde voor de werkzaamheden van de Rekenkamercommissie" met belangstelling de wijze waarop de aanbevelingen worden geïmplementeerd volgen. Hierbij zal in het bijzonder worden gekeken of er sprake is van feitelijke implementatie van acties en initiatieven en de mate van adequate coördinatie hierop.

De toezegging van het DB om voor de Voorjaarsnota de rekenkamercommissie uitgebreid te informeren over de voortgang en de te nemen stappen schept vertrouwen in de voortvarendheid waarmee de aanbevelingen worden geïmplementeerd.

De opvolging van de toezeggingen van het Dagelijks Bestuur zullen door de rekenkamercommissie worden betrokken bij de evaluatie van de effecten van dit rapport.

Tot slot wil de rekenkamercommissie alle betrokkenen bedanken voor hun bijdrage aan het onderzoek en de totstandkoming van voorliggend rapport.

Bijlage 1: Bij het onderzoek betrokken medewerkers

Functie	Afdeling
DB-lid	Dagelijks Bestuur
Directielid	Directie
Programmasecretaris reconstructie	Grondzaken en Inrichting
WB Beleidsadviseur IB	Integraal Beleid
Coördinator Financiën	Informatiestaf
Afdelingshoofd Informatiestaf	Informatiestaf
Hoofd Ontwerp & Realisatie	Ontwerp & Realisatie (O&R)
Medewerker A werktuigbouwkunde	Ontwerp & Realisatie
Afdelingshoofd Advies Waterbeheer / programmamanager	Advies Waterbeheer

Bijlage 2: Wetgevend en beleidskader

Kaders voor het waterbeleid

Europese kaders

Verschillende Europese richtlijnen zijn van invloed op het waterbeleid. De belangrijkste is de **Kaderrichtlijn Water** (Richtlijn 2000/60/EG, afgekort KRW). Daarnaast zijn onder andere ook de Grondwaterrichtlijn, de Richtlijn stedelijk afvalwater, de Zwemwaterrichtlijn, de Nitraatrichtlijn en de Bestrijdingsmiddelenrichtlijn van belang.

Europese richtlijnen werken niet rechtstreeks door naar de plannen van regionale overheden, maar indirect in wetten en andere kaders via implementatie door het Rijk. De Europese Kaderrichtlijn Water (KRW) is sinds 22 december 2000 van kracht. Deze richtlijn heeft als doel de toestand van het oppervlaktewater en grondwater binnen de Europese Unie in stand te houden en waar mogelijk te verbeteren.

De Kaderrichtlijn Water gaat uit van de zogeheten stroomgebiedbenadering. Een stroomgebied bestaat uit het gehele watersysteem van bron tot monding inclusief het hele gebied dat hierop afwatert. Waterschap Aa en Maas maakt onderdeel uit van het stroomgebied van de Maas.

Voor elk stroomgebied dient om de 6 jaar een **stroomgebiedbeheerplan** (SGBP) te worden opgesteld. Hierin is aangegeven hoe de lidstaat voor elk stroomgebied de milieudoelstellingen van de KRW wil gaan halen inclusief de maatregelen die hiervoor worden genomen.

Daarnaast moeten hierin ook de toegepaste uitzonderingen worden beargumenteerd. Het SGBP is opgebouwd uit onderdelen van het Nationaal Waterplan, Beheerplan Rijkswateren, Provinciale Waterplannen en Waterbeheerplannen van de waterschappen en gemeentelijke besluiten. In het kort bepaalt de Kaderrichtlijn Water dat waar mogelijk in 2015 (en uiterlijk in 2027) het water een Goede Toestand moet hebben bereikt. Hiertoe legt elke lidstaat doelen vast voor ecologie en chemie (milieukwaliteitsnormen). De KRW biedt de kaders voor het afleiden van deze doelen.

Nationale kaders

In het najaar van 2009 treedt de **Waterwet** in werking. Op nationaal niveau bepaalt de Waterwet de bevoegdheden en verplichtingen in het waterbeleid en -beheer.

De Waterwet integreert 8 bestaande wetten op het gebied van water, te weten de Wet op de waterhuishouding (die de basis vormde voor het planstelsel), de Wet verontreiniging oppervlaktewater, de Wet verontreiniging zeewater, de Grondwaterwet, de Wet droogmakerijen en indijkingen, de Wet op de waterkering, de Wet beheer rijkswaterstaatswerken en de Waterstaatswet. De Waterwet beoogt onder andere een betere afstemming tussen water en ruimtelijke ordening.

Met de inwerkingtreding van de Waterwet gaat een deel van het operationele grondwaterbeheer over van de provincie naar de waterschappen en ook gaat de bevoegdheid voor waterbodem(sanering) over van de provincie naar Rijkswaterstaat (voor rijkswateren) en naar de waterschappen (voor regionale wateren). Daarnaast zijn in het **Nationaal Bestuursakkoord Water** (actueel, 2008) afspraken gemaakt tussen Rijk, provincies, waterschappen en gemeenten over de uitvoering van het waterbeleid. Leidend hierbij is het gedachtegoed van het kabinetsstandpunt 'Waterbeleid in de 21e eeuw', dat de opgave voor het vergroten van de waterveiligheid en verminderen van wateroverlast koppelt aan het inzetten van instrumenten uit de ruimtelijke ordening.

Het rijksbeleid ligt vast in het **Nationaal Waterplan** (NWP).

Provinciale kaders

Het **Provinciaal Waterplan** (PWP) vertaalt het rijksbeleid naar regionaal niveau.

Het PWP is naast het Provinciale Verkeers- en Vervoersplan (PVVP) en de Interimstructuurvisie Noord-Brabant ('Brabant in ontwikkeling', 2008) één van de provinciale

strategische plannen. Voor de ruimtelijke aspecten heeft het PWP op grond van de Wet ruimtelijke ordening een status als structuurvisie.

In de Interimstructuurvisie Noord-Brabant is water opgenomen als een van de belangrijke ordenende principes. Via de in 2005 vastgestelde **Reconstructie- en gebiedsplannen** heeft de provincie bovendien een sterke impuls gegeven aan de uitvoering van het waterbeleid in Noord-Brabant. Zowel de Interimstructuurvisie Noord-Brabant als de Reconstructie- en gebiedsplannen hebben een doorwerking gekregen in het Provinciaal Waterplan.

Het Ontwerp Provinciaal Waterplan Noord-Brabant 2010-2015 is het vierde Water(huishoudings-)plan voor Noord-Brabant. Het eerste Noord-Brabantse Waterhuishoudingsplan 'Werken aan water' werd in januari 1991 vastgesteld. Dit plan is in januari 1995 ongewijzigd met vier jaar verlengd, waarna in september 1998 het tweede Waterhuishoudingsplan 'Samen werken aan water' is vastgesteld. In december 2002 hebben Provinciale Staten vervolgens het tweede Waterhuishoudingsplan gedeeltelijk herzien en vastgesteld onder de titel 'Verder met water'. Dit herziene plan had een looptijd tot 1 januari 2007, maar is in januari 2006 door Provinciale Staten ongewijzigd verlengd tot uiterlijk 22 december 2009.

Kaders voor bedrijfsvoering

Verordening op de beleids- en verantwoordingsfunctie 2009

Met ingang van 2008 is de nieuwe waterschapswet, ook wel aangeduid als 'Wet modernisering waterschapsbestel', van kracht. Op basis hiervan heeft het Algemeen Bestuur van het waterschap eind 2008 de 'verordening op de beleids- en verantwoordingsfunctie 2009' vastgesteld met als ingangsdatum 1 januari 2009.

De verordening vervangt per deze datum de 'Verordening op de organisatie van het financieel beheer' van 5 januari 2004, de 'Controle verordening van het Waterschap Aa en Maas' van 5 januari 2004 en het 'Treasurystatuut waterschap Aa en Maas' van 5 januari 2004.

In de verordening zijn met betrekking tot investeringsprojecten, –raming en –verantwoording opgenomen:

"In deze verordening wordt verstaan onder financiële administratie: Het onderdeel van de administratie dat omvat het systematisch maken en verwerken van aantekeningen betreffende de financiële gegevens van (onderdelen van) de organisatie van het waterschap, teneinde te komen tot een goed inzicht in:

- *de financiële positie;*
 - *het financieel beheer;*
 - *de uitvoering van de begroting;*
 - *de uitvoering van investeringsprojecten;*
 - *het afwikkelen van vorderingen en schulden;*
- alsmede tot het afleggen van rekening en verantwoording daarover."*

"Artikel 6 (ontwerp-begroting en geplande investeringen)

- 1. Het Dagelijks Bestuur biedt jaarlijks ter vaststelling een ontwerp-begroting aan het Algemeen Bestuur aan waarin voorstellen worden gedaan voor het beleid in het volgende begrotingsjaar.*
- 2. Het Dagelijks Bestuur zorgt er voor dat er bij de begrotingsbehandeling een overzicht is geagendeerd van de investeringen waarvan de start van de uitvoering c.q. het moment van aanschaffing in het begrotingsjaar is gepland. In dit overzicht zijn opgenomen de raming van de investeringsuitgaven en van de aan de investeringen gerelateerde inkomsten."*

"Artikel 7 (vaststelling begroting en investeringskredieten)

- 1. Het Algemeen Bestuur autoriseert met het vaststellen van de begroting de netto-kosten die per programma zijn opgenomen alsmede de dekkingsmiddelen die zijn opgenomen in de begroting naar kostendragers.*

2. Op basis van het in artikel 6, tweede lid bedoelde overzicht van investeringen stelt het Algemeen Bestuur vast van welke investeringen hij op een later tijdstip een apart voorstel voor autorisatie van het investeringskrediet wil ontvangen. De uitgaven en inkomsten van de overige investeringen worden bij de begrotingsbehandeling geautoriseerd.
3. Voor investeringen die in de loop van het begrotingsjaar in uitvoering worden genomen en waarvoor geen autorisatie is verleend bij de begrotingsbehandeling legt het Dagelijks Bestuur voorafgaand aan het aangaan van verplichtingen een investeringsvoorstel en een voorstel voor het autoriseren van een investeringskrediet aan het Algemeen Bestuur voor.
4. Het Dagelijks Bestuur zorgt er ten aanzien van de raming van de netto-kosten naar programma 's voor dat deze netto-kosten, door middel van kostentoerekening, eenduidig kunnen worden toegewezen aan de beleidsproducten en de beheerproducten."

"Artikel 8 (uitvoering begroting)

1. Het Dagelijks Bestuur zorgt voor het per programma verzamelen en vastleggen van gegevens over de maatregelen die getroffen zijn en prestaties die geleverd worden, de doelstellingen en effecten die bereikt worden en de netto-kosten die gemaakt worden, opdat de doelmatigheid en doeltreffendheid van het beleid, zoals vastgesteld door het Algemeen Bestuur, kunnen worden getoetst.
2. Het Dagelijks Bestuur zorgt er voor dat de netto-kosten van de programma's en de investeringsuitgaven, zoals geautoriseerd door het Algemeen Bestuur, niet worden overschreden.
3. Het dagelijks bestuur zorgt er voor dat de dekkingsmiddelen die zijn opgenomen in de begroting naar kostendragers en de inkomsten die in investeringskredieten zijn opgenomen, zoals geautoriseerd door het Algemeen Bestuur, niet worden onderschreden."

"Artikel 9 (ruimte bij begrotingsuitvoering)

3. Het Dagelijks Bestuur is bevoegd de voor een investering geraamde uitgaven met 5%, tot een maximum van € 500.000,--, van de uitgaven te overschrijden en de geraamde inkomsten met 5%, tot een maximum van € 500.000,-- van de inkomsten te onderschrijven, zonder toestemming vooraf van het Algemeen Bestuur indien deze mutaties passen binnen het vastgestelde beleid. Een dergelijk feit wordt, met inachtneming van een ondergrens van € 50.000,--, achteraf aan het Algemeen Bestuur gerapporteerd."

"Artikel 10 (actieve informatieplicht, tussentijdse rapportage en begrotingswijzigingen)

1. Het Dagelijks Bestuur informeert het Algemeen Bestuur zo spoedig mogelijk indien de realisatie van het beleid in betekende mate afwijkt van hetgeen in de begroting is opgenomen.
2. Het Dagelijks Bestuur informeert het Algemeen Bestuur door middel van tussentijdse rapportages over de realisatie van het beleid dat in de begroting is opgenomen en over de uitvoering van investeringen.
3. De inrichting van de tussentijdse rapportages sluit aan bij de programma-indeling van de begroting.
4. De rapportages gaan in op afwijkingen van betekende mate, zowel wat betreft de middeleninzet, de maatregelen die getroffen en prestaties die geleverd worden, als de doelstellingen en effecten die bereikt worden.

In de rapportages wordt voorts in ieder geval aandacht besteed aan afwijkingen van betekende mate van:

- de besteding van investeringsuitgaven en realisatie van investeringsinkomsten;
- de dekkingsmiddelen die zijn opgenomen in de begroting naar kostendragers;
- de rente-ontwikkeling op de kapitaalmarkt.

6. Indien noodzakelijk doet het Dagelijks Bestuur in de rapportages voorstellen voor wijziging van de geautoriseerde budgetten en investeringskredieten alsmede bijstellingen van het beleid. Zonodig legt het Dagelijks Bestuur een voorstel tot begrotingswijziging aan het Algemeen Bestuur voor."

Nota financieel beleid 2009⁸

De invoering van de Wet modernisering waterschapsbestel is (mede) aanleiding geweest om het financieel beleid aan te passen, resulterend in de 'nota financieel beleid 2009'.

⁸ Het financiële beleid dat van toepassing was van 2004 tot en met 2008 wijkt slechts marginaal af van het beleid van 2009. Vandaar dat hier slechts het actuele beleid is vermeld.

In hoofdstuk 7 van de nota financieel beleid 2009 wordt het activerings- en afschrijvingsbeleid beschreven. Hierin is onder andere beschreven wat de te hanteren criteria zijn om te bepalen of er sprake is van een investering of een exploitatieproject, welke soorten investeringen er zijn en wat de afschrijvingstermijnen zijn.

Met betrekking tot investeringen wordt onderstaand ingezoomd op enkele in het kader van het onderzoek relevante teksten:

“Wet Fido: ... een liquiditeitssaldo kan bepalen. Hieruit blijkt of voor investeringen een of meerdere geldleningen moeten worden afgesloten.”

Investerings- en activeringsbeleid

Investeringsbeleid (bron: Nota Financieel Beleid 2009)

Investering: ja of nee?

Vooraf moet worden bepaald of sprake is van een investering of dat de geplande uitgave een exploitatieproject betreft. Het belangrijkste onderscheid tussen een investering en een exploitatie-project is het feit dat een investering in de balans wordt opgenomen (geactiveerd). De rente en afschrijving van de investering (kapitaallasten) worden over meerdere jaren verdeeld en komen als zodanig ten laste van de exploitatierekening. Daarentegen worden de kosten voor een exploitatieproject niet geactiveerd, maar in het jaar waarin de uitgaven worden gedaan voor het volledige bedrag ten laste van de exploitatierekening gebracht. Om te kunnen bepalen of sprake is van een investering of van een exploitatieproject, worden de volgende criteria gehanteerd:

- Meerjarig nut: een uitgave wordt als investering beschouwd (geactiveerd) als deze een meerjarig nut oplevert;
- Hoogte uitgaven: een goed met een verkrijgings- of vervaardigingsprijs lager dan € 25.000 (incl. BTW) wordt niet geactiveerd;
- Meerjaren Investeringsprogramma (MIP): de investering dient te zijn opgenomen in het MIP;
- Ideaalcomplex: jaarlijks terugkerende vervangingsinvesteringen voor vrijwel hetzelfde bedrag worden niet geactiveerd maar komen in het jaar van aanschaf voor het volledige bedrag ten laste van de exploitatierekening;
- Levensduurverlenging: een (onderhouds-)uitgave welke geen levensduurverlengende consequentie heeft, wordt niet geactiveerd maar meteen en volledig in de exploitatierekening verantwoord.

Soorten investeringen

Jaarlijks wordt bij het opstellen van de voorjaarsnota in het MIP aangegeven hoe de geplande investeringen zich ontwikkelen. De status van besluitvorming kent drie fases:

- A-investeringen: kredieten zijn volledig geautoriseerd (via een investeringsbesluit) door het AB en/of DB;
- B-investeringen: kredieten zijn door het AB geautoriseerd middels vaststelling van de programmabegroting. Autorisatie door het DB moet nog plaatsvinden;
- C-investeringen: kredieten moeten nog door het AB worden geautoriseerd.

Tevens wordt op basis van nieuw beleid aangegeven welke investeringen nog meer in het MIP moeten worden opgenomen. Om voor de tariefbepaling tot een reële kostenraming te komen, worden alle voorgenomen investeringsbesluiten financieel doorgerekend.

Bij vaststelling van de programmabegroting door het AB wordt (per programma) aangegeven welke investeringen voor het begrotingsjaar staan ingepland. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen “nieuwe” investeringen en vervangingsinvesteringen. “Nieuwe” investeringen komen voort uit nieuw beleid en dienen altijd in een apart voorstel aan het AB te worden voorgelegd (*C-investering*). Vervangingsinvesteringen zijn periodiek - op basis van technische en/of economische levensduur - terugkerende investeringen. Ze zijn noodzakelijk om de reguliere bedrijfsvoering op het huidige niveau te waarborgen (*B-investering*). Voor vervangingsinvesteringen verleent het AB expliciet autorisatie bij vaststelling van de programmabegroting.

Investeringen over meerdere boekjaren

In het voorstel aan het AB om de jaarrekening vast te stellen, worden de restantkredieten van investeringen per balansdatum gepresenteerd. Het AB wordt gevraagd te besluiten deze restantkredieten en de begrote nog te ontvangen bijdragen in deze over te boeken naar het volgende boekjaar. Op deze wijze beoordeelt en bekrachtigt het AB jaarlijks haar autorisatie voor het DB.

Activering loonkosten eigen personeel

Het activeren van uren wordt voortgezet conform het huidige vastgestelde beleid. Dit houdt in dat de loonkosten van de afdeling Ontwerp en Realisatie en de afdeling Projecten worden geactiveerd (op basis van aantal uren * het afdelingstarief).

De loonkosten worden geactiveerd indien:

- de kosten samenhangen met werkzaamheden die rechtstreeks verband houden met de realisatie van investeringswerken;
- de werkzaamheden anders door een extern ingenieursbureau verricht zouden worden;
- het investeringsvolume (raming) van het project groter is dan € 150.000,-- (afdeling Ontwerp en Realisatie);
- het investeringsvolume (raming) van het project groter is dan € 75.000,-- (afdeling Projecten).

De uren van de overige primaire afdelingen kunnen, indien deze een reële bijdrage leveren aan de realisatie van de investering, geactiveerd worden. Dit dient vooraf te zijn aangegeven en blijken uit de raming van het investeringsbesluit, conform de richtlijnen projectmatig werken. Hierbij wordt een minimumnorm van 60 uren per afdeling gehanteerd om wildgroei in de administratie te voorkomen.

De uren van de ondersteunende afdelingen worden niet geactiveerd om de uniformiteit van indirecte uren binnen de exploitatie te waarborgen.

Afschrijvingen

Afschrijvingen vinden plaats op basis van economische levensduur via de lineaire afschrijvingsmethode en uitgaande van de werkelijke aanschafprijs. De afschrijvingen van de investeringen worden voor het eerst in de exploitatierekening opgenomen in het jaar volgend op het gereedkomen van de investering. Indien de doorlooptijd van een investering inzake het watersysteembeheer langer is dan 2 jaar, worden de jaarlijkse werkelijke kosten als afschrijving opgenomen. In de periode tot het gereedkomen van de investering worden de aanschafkosten verhoogd met de rente.

Op gronden en terreinen wordt niet afgeschreven tenzij;

- gronden een onverbreekbaar onderdeel vormen van een object. Dergelijke gronden worden conform het object afgeschreven;
- waardevermindering van de grond plaatsvindt.

Indien door wijziging van de regelgeving de prestatie-eisen van een investering worden bijgesteld en de investering niet meer (geheel) aan de gestelde voorwaarden voldoet, zal de afschrijvingsperiode worden aangepast (functionele levensduur). In dit geval zal het AB besluiten tot een extra afschrijving.

Nadat een investering volledig is afgeschreven, zal aan de hand van de technische levensduur worden beoordeeld of vervanging noodzakelijk is. Met technische levensduur wordt bedoeld de periode waarin de investering de prestaties levert waarvoor ze is gedaan. De afschrijvingstermijnen voor materiële vaste activa zijn opgenomen in onderstaande tabel en komen uit de verordening beleids- en verantwoordingsfunctie waterschap Aa en Maas. Ter vergelijking zijn tevens de termijnen uit de modelverordening van de Unie in de tabel vermeld.

Voor zuiveringstechnische bouwwerken zijn twee verschillende afschrijvingstermijnen (30 jaar en 40 jaar) gehanteerd tot 2004. De nieuwe investeringen vanaf 1 januari 2004 hebben een levensduur van 30 jaar. Er is overwogen over de 'oude' investeringen (tot 2004) een inhaalafschrijving toe te passen. Uiteindelijk is om twee redenen besloten daar van af te zien. Toepassing van inhaalafschrijvingen legt een onevenredig groot beslag op de reserves, waardoor een forse tariefstijging noodzakelijk zou zijn. Een dergelijke stijging zou haaks staan op het tarievenbeleid, dat gebaseerd is op een gelijkmatig en maatschappelijk aanvaardbaar verloop.

Daarnaast heeft het waterschap in het verleden geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid activa tegen actuele (vervangings-) waarde te waarderen. In dat geval was enige herwaarderingsreserve opgebouwd die aangewend had kunnen worden ter dekking van de inhaalafschrijvingen. Vanwege het Waterschapsbesluit is waardering tegen actuele waarde sinds 1 januari 2009 niet meer mogelijk. Ook om die reden is besloten af te zien van enige inhaalafschrijving en zullen vooralsnog twee afschrijvingstermijnen worden gehanteerd.

	Onderwerp	Termijn verordening Aa en Maas	Termijn model-verordening Unie
a.	Vervoermiddelen, machines, apparaten, automatisering *) en werktuigen	5	7
b.	Bedrijfsgebouwen en woonruimten	40	40
c.	Technische installaties in bedrijfsgebouwen en woonruimten	15	15
d.	Veiligheidsvoorzieningen, telefooninstallaties, kantoormeubilair in bedrijfsgebouwen en woonruimten	10	10
e.	Primaire waterkeringen	40	35
f.	Overige waterkeringen	40	25
g.	Waterlopen en eenvoudige watersysteemkunstwerken	40	25
h.	Bouwkundig deel watersysteemgemalen	40	30
i.	Mechanisch deel watersysteemgemalen	15	15
j.	Transportleidingen en bouwkundig deel transportgemalen	30	30
k.	Mechanisch deel transportgemalen	15	15
l.	Bouwkundig deel zuiveringsinstallaties en slibverwerkingsinstallaties	30	30
m.	Mechanisch deel zuiveringsinstallaties en slibverwerkingsinstallaties	15	15
n.	Telemetrie t.b.v. de aansturing van gemalen, zuiveringsinstallaties en eventueel andere voorzieningen	15	10
o.	Wegen	25	25
p.	Vaarwegen en havens	35	25
q.	Peilbesluiten en waterakkoorden	10	8
r.	Legger en beheersregister	5	10
s.	Beschoeiing	15	15
t.	Depot berging saneringsspecie	10	15
u.	Meerjarige strategische beleidsplannen	5	looptijd plan
v.	Overige materiële vaste activa	verwachte gebruiksduur	verwachte gebruiksduur

*) automatisering met een economische levensduur < vijf jaar wordt via de exploitatie verantwoord (bijvoorbeeld vervanging van pc's om de drie jaar)

Waterproof 2012

Het waterschap staat voor een uitdagende opgave, die wordt verwoord in het Waterbeheersplan (WBP). Om aan die opgave te voldoen is het noodzakelijk dat de organisatie intern en extern optimaal functioneert. Om dit te bereiken heeft de directie eind 2007 de strategienota organisatieontwikkeling "Waterproof 2011"⁹ opgesteld. Hierin wordt duidelijk gemaakt waar op de middellange termijn de prioriteiten liggen ten aanzien van het functioneren en - waar nodig nog ontwikkelen - van de organisatie. De prioriteiten zijn samengevat in volgende 7 doelen:

- Externe focus
- Spic en span dienstverlening aan het bestuur
- Goed geolied 24-uurs bedrijf=> Beheersing van de processen
- Organisatie "in control"
- Ontwikkeling van organisatie, medewerkers en managers
- Efficiënte bedrijfsvoering
- Informatie- en kennismanagement op orde

Deze 7 doelen komen voort uit 3 dominante strategische thema's waar de organisatie de komende jaren hard aan wil werken:

- Externe focus
- Interne stroomlijning en
- Innovatie.

⁹ De periode waarop de strategienota organisatieontwikkeling betrekking heeft is met 1 jaar verlengd tot 2012 zodat Waterproof in de pas loopt met de bestuursperiode.

Bijlage 3: Toelichting P&C-documenten

Bestuurlijke cyclus

Waterbeheerplan

Doel : Verwoord de ambities van het waterschap voor de periode waarop het plan betrekking heeft en met een doorkijk naar de lange(re) termijn om te kunnen voldoen aan (inter)nationale doelstellingen en afspraken.

Doelgroep : Belanghebbenden waterschap

Categorie : Strategisch

Vastgesteld door: AB

Format door : IB

Opsteller : aparte projectgroep in opdracht van AB

Sluit aan op : - Provinciaal waterplan
- Landelijke wet- en regelgeving en ontwikkelingen
- Europese wet- en regelgeving en ontwikkelingen

Input voor : - Bestuursprogramma
- Voorjaarsnota's gedurende bestuursperiode
- Programmabegroting gedurende bestuursperiode

Niveau : Programma's

Aantal : 1 * per 6 jaar

Collegeprogramma

Doel : Verwoord de visie van het DB, hoe zij de ambities vanuit het waterbeheerplan tijdens de bestuursperiode willen realiseren.

Doelgroep : AB / Belanghebbenden waterschap

Categorie : Strategisch

Vastgesteld door: DB

Format door : DB

Opsteller : DB

Sluit aan op : - Waterbeheerplan

Input voor : - Voorjaarsnota's gedurende bestuursperiode
- Programmabegroting gedurende bestuursperiode

Niveau : Programma's

Aantal : 1 per bestuursperiode

Waterproof

Doel : Verwoord de strategie van de directie t.a.v. de ontwikkelingen in de organisatie en de te bereiken doelstellingen.

Doelgroep : DB / Interne organisatie

Categorie : Tactisch

Vastgesteld door: DB

Format door : Directie

Opsteller : Directie

Sluit aan op : - Waterbeheerplan
- Collegeprogramma

Input voor : - Voorjaarsnota's gedurende bestuursperiode
- Programmabegroting gedurende bestuursperiode

Niveau : INK-indeling

Aantal : jaarlijks herijkte versie

Voorjaarsnota

- Doel : Meerjarige globale doorkijk qua output, input en meerjarig investeringsprogramma met keuzemogelijkheden voor het AB om richting te kiezen en kaders te stellen voor de kaderbrief waarbinnen de Programmabegroting opgesteld kan worden
- Doelgroep : AB
- Categorie : Strategisch
- Vastgesteld door: AB
- Format door : CC i.o.m. FIN
- Opsteller : in opdracht van het DB
- inhoudelijk: directieleden en programmaverantwoordelijken (ondersteuning door Financieel adviseur)
 - financieel: FIN (ondersteuning door consulent FIN)
- Sluit aan op : - Door afdelingshoofden aangedragen invuldocumenten (vanuit FIN).
- Door directieleden / programmaverantwoordelijken aangedragen punten t.a.v. programma's.
- PWP, WBP, bestuursprogramma en andere externe kaders, AB-eisen en wensen
- Input voor : - Kaderbrief
- Programmabegroting
- Niveau : Programma's
- Aantal : 1
- Opmerkingen: : T.a.v. de input en output wordt onderscheid gemaakt in incidentele en structurele consequenties.

Bestuursverslag

- Doel : Tussentijdse verantwoording van DB aan AB over het verloop van de begrotingsrealisatie evenals het vooruitblikken naar de verwachting van de begrotingsrealisatie aan het einde van het boekjaar.
- Doelgroep : AB
- Categorie : Tactisch
- Vastgesteld door: AB
- Format door : CC i.o.m. FIN
- Opsteller : in opdracht van DB door:
- inhoudelijk: - directieleden
- programmaverantwoordelijken
- projectleiders investeringen (obv PIF-jes)
(ondersteuning door Financieel adviseur)
 - financieel: FIN
- Sluit aan op : - Programmabegroting (cyclus)
- Marap (aggregatie)
- Input voor : - Voorjaarsnota t+1
- Programmabegroting t+1 voorzover meerjarige consequenties
- Niveau : Programma's
- Aantal : 2 tussentijdse en 1 eind bestuursverslag (=jaarverslag)
- Opmerkingen : T.a.v. de input wordt onderscheid gemaakt in incidentele en structurele consequenties.

Kaderbrief

- Doel : N.a.v. de besluitvorming van het AB over de VJN, aan de ambtelijke organisatie meegeven van kaders voor het opstellen van de Programmabegroting.
- Doelgroep : DT
- Categorie : Tactisch
- Vastgesteld door: DB

Format door : n.v.t. betreft tekstueel stuk
 Opsteller : CC in opdracht van Secretaris-Directeur namens het DB
 Sluit aan op : - VJN
 Input voor : - Sectorkaders
 - Afdelingsplannen
 - Programmabegroting
 Niveau : Afhankelijk van de inhoud/onderwerp op beleidsveld en/of programma.
 Aantal : 1
 Opmerkingen: : Het directielid dient de kaderbrief te vertalen naar zijn sector toe voor het
 geven van kaders voor het opstellen van de afdelingsplannen door de
 afdelingsmanagers.

Meerjarenraming

Doel : Om te komen tot een gelijkmatige tariefontwikkeling wordt op basis van de
 voorjaarsnota en de hierin opgenomen meerjarige doorkijk de
 meerjarenraming opgesteld. De meerjarenraming behelst een periode van
 5 jaren, waarbij de eerste jaarschijf het komende begrotingsjaar betreft.
 Doelgroep : AB
 Categorie : Strategisch
 Vastgesteld door: AB
 Format door : FIN
 Opsteller : FIN o.b.v. uitvraag in de organisatie t.b.v. voorjaarsnota en
 Programmabegroting.
 Sluit aan op : - Voorjaarsnota
 - Afdelingsplannen (actualisatie inputcijfers met meerjarige
 consequenties)
 - Kaderbrief
 - Tussentijdse rapportages (Bestuursverslag)
 Input voor : - Programmabegroting
 - Productbegroting
 - Tussentijdse rapportages (Bestuursverslag)
 Niveau : Programma's en hoofdkostensoorten.
 Aantal : 1

Programmabegroting

Doel : - Mandaat geven van AB aan DB om over te gaan tot uitvoering van in
 de Programmabegroting opgenomen output met de bijhorende input
 - Formele vaststelling van de tarieven.
 - Formele votering van investeringskredieten voor die investeringen
 waarvoor geen separate kredietvoorstellen meer aan AB hoeven te
 worden voorgelegd
 Doelgroep : AB, Provincie en belanghebbenden
 Categorie : Strategisch
 Vastgesteld door: AB
 Format door : CC i.o.m. FIN
 Opsteller : - inhoudelijk: directieleden en programmaverantwoordelijken
 (ondersteuning door Financieel adviseur)
 financieel: FIN (ondersteuning door consulent FIN)
 e.e.a. in opdracht van DB
 Sluit aan op : - Voorjaarsnota
 - Afdelingsplannen (actualisatie inputcijfers)
 - Kaderbrief
 - Tussentijdse rapportages (Bestuursverslag)
 Input voor : - Productbegroting
 - Tussentijdse rapportages (Bestuursverslag)

Niveau : Programma's
Aantal : 1
Opmerkingen : De Programmabegroting wordt opgesteld binnen de kaders van de door de AB vastgestelde voorjaarsnota cq de door het AB o.b.v. voorjaarsnota genomen besluiten. T.a.v. de input wordt expliciet onderscheid gemaakt in incidentele en structurele consequenties.

Productbegroting

Doel : Mandaat van DB aan ambtelijke organisatie om over te gaan tot uitvoering van in de Productbegroting opgenomen output met de bijhorende budgetten.
Doelgroep : - DB v.w.b. verstrekken van budgetten.
- afgeleid: afdelingshoofd v.w.b. toekenning mandaat voor begrotingsjaar wat betreft financiële budgetten medewerkers wat betreft referentiekader afdelingsplan)
Categorie : Tactisch
Vastgesteld door:DB
Format door : FIN i.o.m. CC
Opsteller : Financiën
Sluit aan op : - Programmabegroting
- Afdelingsplannen
Input voor : - Voorjaarsnota t
- Programmabegroting t+1voorzover wat betreft structurele consequenties
Niveau : Beheersproducten en eventueel werkplanproducten
Aantal : 1
Opmerkingen : De Productbegroting is opgesteld binnen de kaders van de door het AB vastgestelde Programmabegroting.
Bestaat uit financiële tabellen en kostenverdeelstaat en overige bijlagen en aangevuld met alle afdelingsplannen (ter inzage).
T.a.v. de input wordt expliciet onderscheid gemaakt in incidentele en structurele consequenties.
De Productbegroting sluit op totaalniveau (output en input) aan op de Programmabegroting. Tussentijds gewijzigde inzichten die zouden leiden tot begrotingsaanpassingen worden gemeld in begeleidend schrijven (ikv informatieplicht).

Jaarrekening

Doel : Verantwoording afleggen over de begrotingsrealisatie.
Doelgroep : DB
Categorie : Tactisch
Vastgesteld door:DB
Format door : CC i.o.m. FIN
Opsteller : in opdracht van DB door:
- inhoudelijk: - directieleden
- projectleiders investeringen (obv PIF-jes)
(ondersteuning door Financieel adviseur)
- financieel: FIN
Sluit aan op : - Productbegroting
- MARAP-s
- PIF-jes
Input voor : - Jaarverslag
- Voorjaarsnota t+1
- Programmabegroting t+2 voorzover structurele consequenties
Niveau : BBP-producten

Aantal : 1
Opmerkingen : De jaarrekening is eigenlijk de ambtelijke eindrapportage over de begrotingsrealisatie. T.a.v. de input wordt expliciet onderscheid gemaakt in incidentele en structurele consequenties.

Jaarverslag

Doel : Verantwoording afleggen over de begrotingsrealisatie.
Doelgroep : AB
Categorie : Strategisch
Vastgesteld door: AB
Format door : CC i.o.m. FIN
Opsteller : in opdracht van DB door:
- inhoudelijk: - directieleden
- programmaverantwoordelijken
- projectleiders investeringen (obv PIF-jes)
(ondersteuning door Financieel adviseur)
- financieel: FIN
Sluit aan op : - Programmabegroting
- Bestuursverslagen
- MARAP-s
- PIF-jes
Input voor : - Voorjaarsnota t+1
- Programmabegroting t+2 voorzover structurele consequenties
Niveau : Programma's
Aantal : 1
Opmerkingen : Het jaarverslag is eigenlijk het eindbestuursverslag waarbij dit vergezeld gaat van de nodige wettelijke (financiële) bijlagen. T.a.v. de input wordt expliciet onderscheid gemaakt in incidentele en structurele consequenties.

Ambtelijke cyclus

Sectorkader

Doel : Vertaling van de kaderbrief naar kaders voor de sector (portefeuille betreffende directielid) waarbinnen de afdelingsmanagers de afdelingsplannen dienen op te stellen en de Programmabegroting kan worden opgesteld.
Doelgroep : - Afdelingsmanagement
Categorie : Operationeel
Vastgesteld door: directielid
Format door : directielid
Opsteller : directielid
Sluit aan op : - Voorjaarsnota
- kaderbrief
- voorafgaande bestuursverslagen/maraps
Input voor : - Afdelingsplannen
- Programmabegroting t+1
- Programmabegroting t+2 voorzover structurele consequenties
Niveau : Afhankelijk van de inhoud/onderwerp door directielid te bepalen
Aantal : 1 per sector (portefeuille directielid)
Opmerkingen :

Afdelingsplannen

Doel : Persoonlijk managementcontract tussen afdelingshoofd en directielid voor komend jaar opgesteld binnen de kaders van de VJN en de kaderbrief
Doelgroep : - Directielid

- afgeleid: medewerkers afdeling wat betreft referentiekader waar afdeling komend jaar voor staat

Categorie : Operationeel

Vastgesteld door: directielid

Format door : CC i.s.m. FIN (o.b.v INK-indeling)

Opsteller : afdelingsmanager (met ondersteuning Financieel adviseurs)

Sluit aan op : - Voorjaarsnota

- kaderbrief
- sectorkader
- voorafgaande bestuursverslagen/maraps

Input voor : - Voorjaarsnota t

- Programma- en Productbegroting t+1
- Programma- en Productbegroting t+2 voorzover structurele consequenties

Niveau : - Output en input: Beheersproducten en eventueel werkplanproducten

- Overige cf INK-indeling

Aantal : 1 per afdeling

Opmerkingen : Vanwege gewenste uniformiteit is format centraal opgesteld. T.a.v. de input wordt expliciet onderscheid gemaakt in incidentele en structurele consequenties. Bevat enerzijds begrotingstechnische aspecten als output, throughput en input, investeringen, maar ook visie van afdeling op organisatie, omgevingsfactoren, opleidingen, management etc (cf INK).

Marap

Doel : Tussentijdse verantwoording van afdelingshoofd aan directielid over verloop van begrotingsrealisatie evenals vooruitblikken naar verwachting begrotingsrealisatie einde van boekjaar en structurele consequenties voor volgende boekjaren.

Doelgroep : directielid / DT (directieleden brengen highlights in DT en informeren hierover zonodig het DB)

Categorie : Operationeel

Vastgesteld door: directielid

Format door : CC i.o.m. FIN

Opsteller : - afdelingshoofd (met ondersteuning van Financieel adviseur)

- projectleider investeringsprojecten met PIF-jes

Sluit aan op : - Productbegroting

- Afdelingsplan
- tussentijdse budgetoverzichten Financiën

Input voor : - Voorjaarsnota t+1

- Beleidsbegroting t+1

wat betreft structurele consequenties

Niveau : Beheersproducten en eventueel werkplanproducten

Aantal : minimaal 3 met procesmatige aansluiting bij de totstandkoming van de bestuursverslagen

Opmerkingen : Het betreft een verantwoording van het afdelingshoofd aan het directielid en daarmee is het directielid primair degene die bepaalt hoe deze gerapporteerd wil worden.

Daarnaast is CC verantwoordelijk voor de instrumenten en de beheersbaarheid voor het concern als geheel. Vanwege de eenduidigheid is de standaard format door CC en FIN ontwikkeld en vervolgens in DT vastgesteld.

De managementinformatie die de manager zelf nodig heeft wordt op termijn geleverd door het MIS. Op dit moment echter zal deze functie beperkt door marap worden overgenomen en daarmee heeft afdelingshoofd zelf ook

inbreng in de items die hij/zij -aanvullend aan de eisen door directielid en control- zelf zichtbaar wil hebben cq wil rapporteren. T.a.v. de input wordt expliciet onderscheid gemaakt in incidentele en structurele consequenties.

Watermonitor

Doel	: Monitoren van de doelrealisatie van het waterschap qua prestaties en activiteiten (output).
Doelgroep	: DB
Categorie	: Tactisch
Vastgesteld door:	DB
Format door	: O&M
Opsteller	: O&M (coördinatie) met inbreng van specialisten
Sluit aan op	: - PWP - WBP - Voorjaarsnota t-1 - Programmabegroting
Input voor	: - Bestuursverslagen - Voorjaarsnota t - Jaarrekening en Jaarverslag - Programmabegroting t+1 voorzover structurele consequenties
Niveau	: Programma's WBP en aggregatieniveau Voorjaarsnota
Aantal	: 1 (jaar)
Opmerkingen	: In de toekomst wordt er naar gestreefd om ook de mate van beleidsrealisatie (doelen) te monitoren. M.a.w. hebben de gerealiseerde prestaties ook de gewenste beleidsmatige effecten gehad (outcome)?

Bijlage 4: Tabellen

Gemiddelde (investerings)uitgaven en inkomsten per taak 2004-2008

	uitgaven		inkomsten		netto uitgaven	
	begroting	realisatie	begroting	realisatie	begroting	realisatie
Algemeen	3.237.800	3.004.080	400.000	12.141	2.837.800	2.991.939
Waterkwaliteit	28.168.800	16.305.906	219.600	510.169	27.949.200	15.795.737
Waterkwantiteit	12.005.000	6.298.467	2.308.000	1.429.844	9.697.000	4.868.622
Waterkering	676.800	413.605	0	152.950	676.800	260.655
Correctie	-775.600	0	0	0	-775.600	0
totaal	43.312.800	26.022.057	2.927.600	2.105.104	40.385.200	23.916.953

Gemiddeld relatieve aandeel per taak 2004-2008

	uitgaven		inkomsten		netto uitgaven	
	begroting	realisatie	begroting	realisatie	begroting	realisatie
Algemeen	7%	12%	14%	1%	7%	13%
Waterkwaliteit	65%	63%	8%	24%	69%	66%
Waterkwantiteit	28%	24%	79%	68%	24%	20%
Waterkering	2%	2%	0%	7%	2%	1%
Correctie	-2%	0%	0%	0%	-2%	0%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Realisatiepercentage bruto uitgaven per taak

	2004	2005	2006	2007	2008	Gemiddeld 2004-2008
Algemeen	137%	61%	91%	73%	116%	96%
Waterkwaliteit	31%	41%	69%	120%	96%	71%
Waterkwantiteit	31%	32%	44%	108%	65%	56%
Waterkering	40%	33%	252%	119%	48%	98%
totaal	34%	40%	72%	112%	84%	68%

Realisatiepercentage inkomsten per taak

	2004	2005	2006	2007	2008
Algemeen	-!	-	-	-	-3%
Waterkwaliteit	135%	4058%	578%	-	18%
Waterkwantiteit	56%	42%	54%	396%	45%
Waterkering	-	-	-	-	-
totaal	84%	90%	75%	565%	32%

Realisatie bruto uitgaven per taak (€)

	2004	2005	2006	2007	2008
Algemeen	2.114.482	2.577.861	3.314.993	1.467.780	5.545.284
Waterkwaliteit	11.762.028	17.372.930	21.355.667	16.053.753	14.985.150
Waterkwantiteit	4.048.521	4.054.095	4.566.297	8.256.677	10.566.744
Waterkering	123.006	499.608	395.730	625.738	423.941
Totaal	18.048.037	24.504.494	29.632.687	26.403.948	31.521.119

Realisatie inkomsten per taak (€)

	2004	2005	2006	2007	2008
Algemeen	8.822	93.359	29.345	-19.779	-51.041
Waterkwaliteit	801.195	608.675	456.908	609.065	75.000
Waterkwantiteit	1.159.789	748.853	1.189.549	1.804.127	2.246.904
Waterkering	268.955	168.176	48.519	182.025	97.073
Totaal	2.238.761	1.619.063	1.724.321	2.575.438	2.367.936

Realisatie netto uitgaven per taak (€)

	2004	2005	2006	2007	2008
Algemeen	2.105.660	2.484.502	3.285.648	1.487.559	5.596.325
Waterkwaliteit	10.960.833	16.764.255	20.898.759	15.444.688	14.910.150
Waterkwantiteit	2.888.732	3.305.242	3.376.748	6.452.550	8.319.840
Waterkering	-145.949	331.432	347.211	443.713	326.868
Totaal	15.809.276	22.885.431	27.908.366	23.828.510	29.153.183

Begroting buto uitgaven per taak (€)

	2004	2005	2006	2007	2008
Algemeen	1.538.000	4.235.000	3.629.000	2.014.000	4.773.000
Waterkwaliteit	38.450.000	42.473.000	30.827.000	13.421.000	15.673.000
Waterkwantiteit	13.091.000	12.745.000	10.408.000	7.632.000	16.149.000
Waterkering	311.000	1.508.000	157.000	528.000	880.000
Correctie	0	0	-3.878.000	0	0
Totaal	53.390.000	60.961.000	41.143.000	23.595.000	37.475.000

Begroting inkomsten per taak

	2004	2005	2006	2007	2008
Algemeen	0	0	0	0	2.000.000
Waterkwaliteit	593.000	15.000	79.000	0	411.000
Waterkwantiteit	2.067.000	1.783.000	2.208.000	456.000	5.026.000
Waterkering	0	0	0	0	0
Totaal	2.660.000	1.798.000	2.287.000	456.000	7.437.000

Bijlage 5A: Format PIF tot en met 2008

PROJECT INFORMATIE FORMULIER HOOFDPROJECT											
projectstatus 4e kwartaal 2007					Hoofdprojectnummer:						
Projectomschrijving:					IB-besluitnr:						
Beheerproduct BBP:					Opdrachtgever:						
Vastgesteld DB-vergadering d.d.:			Invest.project:		Ja		Budgethouder:				
Vastgesteld AB-vergadering d.d.:			Exploit.project:		Nee		Projectleider:				
KREDIETGEGEVENS INVESTERINGSPROJECT					BUDGETGEGEVENS EXPLOITATIEPROJEC						
Beschikbaar budget uitgaven :			€		660.000		Beschikbaar budget uitgaven :				
Te realiseren inkomsten/subsidies :			€		-		Te realiseren inkomsten/subsidies				
€			-		-		€				
Jaar meerjarenschijf invest.planning			2007		2008		2009		2010		
Geplande uitgaven bedrag MJR			€ -		€ -		€ -		€ -		
Geplande inkomst/subsidie bedrag MJR			€ -		€ -		€ -		€ -		
FINANCIËLE PLANNING KOMENDE 4 KWARTALEN											
JAAR		2008		2008		2008		2008		totaal 4 kwartalen	
KWARTAAL		1		2		3		4		geplande	
Geplande uitgaven		€ -		€ -		€ -		€ -		-	
Verwachte inkomsten/subsidies		€ -		€ -		€ -		€ -		-	
VOORTGANGSRAPPORTAGE FINANCIËN											
INVESTERING		< 2007		2007				totaal		% realisatie	
				1e kwartaal		2e kwartaal		3e kwartaal		4e kwartaal	
Realisatie uitgaven		€ 417.267		€ 35.998		€ 3.486		€ -		12.038-	
Openst. Verplichting (VPL)		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -	
Totaal realisatie incl VPL		€ 417.267		€ 35.998		€ 3.486		€ -		12.038-	
										€ 444.712	
Realisatie inkomst/subsidie		€ 600-		€ -		€ 27.680-		€ -		€ 28.280-	
Toezegging subsidies (VPL)		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -	
Totaal realisatie incl toez.		€ 600-		€ -		€ 27.680-		€ -		€ 28.280-	
										0%	
EXPLOITATIE		< 2007		2007				totaal		% realisatie	
				1e kwartaal		2e kwartaal		3e kwartaal		4e kwartaal	
Realisatie uitgaven		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -	
Openst. Verplichting (VPL)		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -	
Totaal realisatie incl VPL		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -	
Realisatie inkomst/subsidie		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -	
										0%	
VOORTGANGSRAPPORTAGE UURVERANTWOORDING											
< 2007		2007				totaal realisatie					
		1e kwartaal		2e kwartaal		3e kwartaal		4e kwartaal			
Geactiveerde uren O&R		1.349		54		29		0			
Exploitatie-uren afdelingen		0		0		0		0			
RAPPORTAGELIJN PROJECTFASE											
Toetsmomenten go/no go				Afrondingsdatum opdrachtgever							
projectopdrachtformulier											
Programma van eisen											
Definitief Ontwerp											
Bestek											
Evaluatie											
Overdracht aan beheer											
Tekstuele toelichting status project 1e kwartaal 200				Datum toelichting:							
Tekstuele toelichting status project 2e kwartaal 200				Datum toelichting:							
Tekstuele toelichting status project 3e kwartaal 200				Datum toelichting:							
Tekstuele toelichting status project 4e kwartaal 200				Datum toelichting:							
PROJECTAFRONDIG											
project opgeleverd				Paraaf budgethouder							
project financieel afgerond				Paraaf budgethouder							

Bijlage 5B: Format PIF vanaf 2009

PROJECT INFORMATIE FORMULIER DEELPROJECT						Financiële data FMS per: 10 juli 2009	
Projectstatus 2e marap 2009						XXX	
Projectomschrijving:	xxx			Proj.verantw.afd.	xxx		
Beleidsproduct BBP:	xxx			Budgethouder:	xxx		
KREDIETGEGEVENS INVESTERINGSPROJECT							
Besteedbaar budget uitgaven:	€	130.000					
Geblokkeerd krediet (=bevoegdheid DB):	€	-					
Totaal uitgavenkrediet	€	130.000		Te realiseren subsidie/inkomsten		€	-
VOORTGANGSRAPPORTAGE FINANCIËN							
EURO'S INVESTERINGSPROJECT	< 2009	2009				Totaal realisatie Investerings	Realisatie t.o.v. krediet (in %)
		1e kwartaal	2e kwartaal	3e kwartaal	4e kwartaal		
Realisatie uitgaven	€ 72.541	€ 1.222	€ 1.184	€ 371	€ -	€ 75.319	58%
Openst. Verplichting (VPL)	€ -	€ -	€ 4.998	€ 371	€ -	€ 4.627	4%
Totaal uitgaven incl. VPL	€ 72.541	€ 1.222	€ 6.182	€ -	€ -	€ 79.946	61%
Realisatie subsidie/inkomsten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0%
Toezegging subsidies (VPO)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0%
Totaal inkomsten incl. VPO	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0%
AANTAL UREN INVESTERINGSPROJECT	< 2009	2009				Totaal realisatie aantal uren	
		1e kwartaal	2e kwartaal	3e kwartaal	4e kwartaal		
Geactiveerde uren afd. O&R	-	-	-	-	-	-	
Geactiveerde uren afd. GZI	-	-	13	-	-	13	
Exploitatie-uren afdelingen		7	40	-	-	47	
Tekstuele toelichting status project 2e marap 2009							
PROJECTAFRONDING							
Project opgeleverd:	NEE	Datum/paraaf budgethouder					
Project financieel afgerond:	NEE	Datum/paraaf budgethouder					

Bijlage 6: Factsheet

PW3A: Factsheet voor omschrijving projecten

Bestand: Document3
Pagina 1 van 1



Ingevuld door:

Datum:

<Projectnaam>

Huidige situatie en probleemstelling	
Doelstelling	
Waterschapsbeleid	
Projectresultaat	
Activiteiten en fasering	
Eisen en randvoorwaarden	
Kansen en risico's	
Gerelateerde thema's en projecten	
Betrokken organisaties	
Instrumentarium	
Kosten/subsidies	
Opmerkingen	

Ondertekening:

Opsteller document

Afdelingshoofd

Ambtelijke Opdrachtgever

<naam>

<naam>

<naam>

Bijlage 7: Lijst van afkortingen

AB	Algemeen Bestuur
BBP	Beleids- en Beheersproces
Burap	Bestuursrapportage
DB	Dagelijks Bestuur
DT	Directieteam
EVZ	Ecologische Verbindingszone
Factsheet	Formulier ten behoeve van projectmatig werken, zoals beschreven in het handboek projectmatig werken: Een beknopte beschrijving van het project met een overzicht van de stand van zaken op basis waarvan een keus gemaakt kan worden over het al dan niet in 'behandeling' nemen van een project met daaraan gekoppeld een advies inzake het bestuurlijke dynamische karakter.
FEP	Formulier Evaluatie Projecten: Formulier ten behoeve van projectmatig werken, zoals beschreven in het handboek projectmatig werken.
GIS	Geografisch Informatie Systeem
IBA	Individuele Behandeling van Afvalwater
intrAaMaas	Intranetsite van waterschap Aa en Maas
IST	De toestand zoals deze wordt aangetroffen: De huidige situatie.
KAM	Kwaliteit, Arbo en Milieu
KRW	Kaderrichtlijn Water, EU-richtlijn om een goede toestand van het oppervlakte- en grondwater in de lidstaten te bereiken
Marap	Managementrapportage
MER	Milieueffectrapport (het document)
m.e.r.	Milieueffectrapportage (de activiteit)
MIP	Meerjaren Investeringsprogramma
MJR	Meerjaren Raming
MT	Managementteam
NBW	Nationaal Bestuursakkoord Water
OAS	Optimalisatiestudie Afvalwatersysteem
OPO	Opdrachtgevers Projectenoverleg
PDCA	Plan – Do – Check – Act: Aan de basis van een proces ligt een regelkring waarin bewaakt wordt of het beoogde resultaat ook daadwerkelijk bereikt wordt. De meest gebruikte regelkring bij procesbesturing is de PDCA-cirkel. Het concept is in de jaren vijftig ontwikkeld door dr. W. Edwards Deming en wordt daarom wel Demingcirkel genoemd.
PIF	Project Informatie Formulier
P&C	Planning & Control: De Engelse benaming voor coördinatie en afstemming. Een heldere planning & control functie biedt op alle niveaus binnen de organisatie houvast om op een juiste wijze (bij)sturing te kunnen geven aan de (financiële) processen binnen een organisatie (beheersbare bedrijfsvoering).
RKC	Rekenkamercommissie waterschap Aa en Maas
Rwzi	Rioolwaterzuiveringsinstallatie
SeP	Servicepunt Projecten
SMART	Randvoorwaarden voor doelformulering: Specifiek Meetbaar Acceptabel Realistisch en Tijdgebonden
SOLL	De toestand zoals deze volgens de norm zou moeten zijn.
VJN	Voorjaarsnota
WBP	Waterbeheerplan
WSK	Watersysteem en –kering

Bijlage 8: Bronnen

Ontwerp Provinciaal Waterplan Noord-Brabant 2010-2015, document 'Achtergrondinformatie bij het Ontwerp Provinciaal Waterplan Noord-Brabant 2010-2015'

Ontwerp Waterbeheerplan 2010 – 2015, vastgesteld door het Dagelijks Bestuur d.d. 21 oktober 2008

Projectplan Programmamanagement

Handboek projectmatig werken

Projectplan P&C cyclus

MIP's Waterschap Aa en Maas

Begrotingen en jaarrekeningen Waterschap Aa en Maas 2004-2008

Overheidsmanagement: 'Onderbesteding vraagt om gericht optreden (1)', april 2009, Johan Rijneveld

Overheidsmanagement: 'Onderbesteding vraagt om gericht optreden (2)', mei 2009, Johan Rijneveld

Het Waterschap: 'De waterpraktijk: Watermonitor', augustus/september 2009, Dennis de Kool en Brenda Arends

DT en MT- verslagen 2004-2009

colofon

Onderzoeksrapport "Realiteitsgehalte meerjarig investeringsprogramma"

opdrachtgever

Rekenkamercommissie

status

Versie definitief

auteurs

Onderzoeksteam

gecontroleerd door

Rekenkamercommissie

vrijgegeven door

Rekenkamercommissie

's-Hertogenbosch, 23 november 2009

Waterschap Aa en Maas
Pettelaarpark 70
5216 PP 's-Hertogenbosch
tel 073 615 66 66
fax 073 615 66 00

info@aaenmaas.nl
www.aaenmaas.nl

© waterschap Aa en Maas. Alle rechten voorbehouden