

Nazorgonderzoek Integraal werken

Nazorgonderzoek Integraal werken Waterschap Brabantse Delta

Rekenkamercommissie
Waterschap Brabantse Delta

Inhoud

1	Inleiding	3
2	De aanbevelingen	5
3	Ontwikkelingen sinds 2016	8
4	Conclusie	11
Bijlage	Schriftelijke vragen	12
Bijlage	Bestuurlijke reactie	13

1 Inleiding

In 2015/2016 heeft de Rekenkamercommissie Waterschap Brabantse Delta onderzoek laten uitvoeren naar integraal werken door het waterschap. In april 2016 is het rapport met de resultaten van het onderzoek aangeboden aan het algemeen bestuur van het waterschap.¹ Aanleiding voor het onderzoek was de veronderstelling van de rekenkamercommissie naar aanleiding van eerder onderzoek, dat integraal werken niet de standaard werkwijze is van het waterschap.

In het rapport wordt geconstateerd dat het waterschap op diverse onderdelen belangrijke stappen heeft gezet op het vlak van integraal werken. Aan integraal werken worden een inhoudelijke component en een procescomponent onderkend. Het waterschap zet vooral in op proces, door samenwerking met andere overheden, maatschappelijke organisaties en burgers.

Het rapport bevat naast de conclusies over de mate van integraal werken ook aanbevelingen om het integraal werken verder te bevorderen. De aanbevelingen hebben betrekking op:

1. het opstellen van een inhoudelijk kompas voor integraal werken waarop medewerkers en bestuurders zich kunnen oriënteren;
2. een pilot waarin verder vorm wordt gegeven aan integraal werken in relatie tot de stappen die het waterschap al had gezet;
3. bestuurlijke vernieuwing in het algemeen bestuur om te bevorderen dat ook de politiek-bestuurlijke aansturing meer op integraliteit gericht wordt;
4. adviesnota's van het dagelijks bestuur aan het algemeen bestuur zodanig inrichten dat wordt ondersteund dat ook de politieke beraadslaging gekenmerkt wordt door integraal denken en doen;
5. het vertalen van integraal denken in de financiële instrumenten in de planning&control-cyclus;
6. het ontwikkelen van prestatie-indicatoren die (het algemeen bestuur) inzicht geven in de prestaties op het vlak van integraal werken.

Het dagelijks bestuur neemt in zijn reactie op het rapport van de rekenkamercommissie alleen de eerste aanbeveling over. Het algemeen bestuur besluit om de voorstellen van de rekenkamercommissie niet over te nemen maar zich aan te sluiten bij de bestuurlijke reactie van het dagelijks bestuur van 22 februari 2016 op de aanbevelingen.²

Nazorgonderzoek

Het voorliggend rapport doet verslag van een kortlopend nazorgonderzoek door de rekenkamercommissie. Doel van het onderzoek is om na te gaan in hoeverre het dagelijks bestuur de door het algemeen bestuur overgenomen aanbevelingen van de rekenkamercommissie, heeft doorgevoerd in de organisatie. Ook is onderzocht in hoeverre het dagelijks bestuur uitvoering heeft gegeven aan haar eigen toezeggingen in de bestuurlijke reactie op het onderzoek.

In het nazorgonderzoek zijn documenten van het waterschap van de afgelopen drie jaar bestudeerd, zijn mede naar aanleiding daarvan schriftelijke vragen aan de leiding van de waterschapsorganisatie gesteld en is een gesprek gevoerd met de secretaris-directeur de heer A. Meuleman. De geraadpleegde documenten staan in de voetnoten in dit rapport.

Het onderzoek is voor de Rekenkamercommissie uitgevoerd door dr. Henry Potman van KplusV.

¹ Rekenkamercommissie waterschap Brabantse Delta, Onderzoek rekenkamercommissie naar Integraal Werken, april 2016.

² Verslag van de vergadering van het algemeen bestuur van waterschap Brabantse Delta d.d. 20 april 2016 om 19.30 uur te Breda, p. 7.

Leeswijzer

Gelet op de gang van zaken rond de behandeling van het rapport van de rekenkamercommissie kan in hoofdstuk 2 kort antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag van dit nazorgonderzoek. In het onderzoek van de rekenkamercommissie staat meer dan alleen de aanbevelingen. Sinds begin 2016 zijn er in het waterschap en in de relatie tussen het waterschap en zijn omgeving ontwikkelingen geweest en veranderingen ingezet die in dit nazorgonderzoek niet onvermeld mogen blijven. Ze hebben namelijk een relatie met de bevindingen van de rekenkamercommissie uit 2016. In hoofdstuk 3 wordt daar bondig op ingegaan. Het slothoofdstuk bevat conclusies.

2 De aanbevelingen

In de bestuurlijke reactie op het onderzoek van de rekenkamere commissie stelt het dagelijks bestuur (DB) van het waterschap dat de definitie die de rekenkamercommissie van integraal werken heeft genoemd goed hanteerbaar is.³ Deze luidt als volgt.

Het waterschap werkt integraal, indien het vanuit het totaal aan relevante maatschappelijke doelen en belangen in de regio werkt aan de eigen watertaak en indien het in beleid en in projecten rekening houdt met de maatschappelijke, en specifiek fysieke context waarin het waterbelang wordt behartigd en waterdoelen moeten worden bereikt.

Daarbij komt een aantal activiteiten in beeld:

- I. Bestuurders en medewerkers van het waterschap identificeren de relevante doelen van de functies landbouw, natuur en landschap, recreatie, wonen en verkeer almede de verbanden met de doelen van de functie water identificeren;*
- II. Zij treden tijdig in contact met de partijen om met hen over de doelen te communiceren die het waterschap en de andere partijen nastreven en om te toetsen welke verbanden er zijn tussen de doelen;*
- III. Zij stemmen waar nodig de doelstellingen van het waterschap af op die van andere partijen;*
- IV. Zij communiceren open over de mogelijkheden en beperkingen om de doelen en belangen op elkaar af te stemmen;*
- V. Zij werken waar dit meerwaarde biedt, met deze andere partijen samen om de verschillende doelen en de gezamenlijke doelen te bereiken;*
- VI. Zij zetten, waar nodig, aanvullende (multidisciplinaire) expertise in om goed uitvoering te geven aan de voorgaande vijf punten.⁴*

In relatie tot de aanbevelingen van de rekenkamercommissie neemt het DB alleen de aanbeveling over om een inhoudelijk kompas op te stellen. Het algemeen bestuur (AB) stemt hiermee in. De aanbeveling kwam voort uit de constatering van de rekenkamercommissie dat er wel een procesmatige invulling is gegeven aan integraal werken, maar dat een inhoudelijke invulling grotendeels ontbreekt.

Aan de aanbeveling is een gevolg gegeven, maar dit heeft er niet in geresulteerd dat een inhoudelijk kompas tot stand is gebracht. Het AB heeft de aanbeveling belegd bij het DB. Het DB bestuur heeft het onderwerp besproken in de vergadering van 4 april 2017.⁵ In deze vergadering heeft het besloten om geen inhoudelijk kompas op te stellen om het integraal werken te laten bekliven. Daartoe heeft het DB het volgende overwogen. Het integraal werken is voldoende geborgd in bestaande werkprocessen van het waterschap. Zo bestond er al een richtlijn voor integraal werken, namelijk GrondWegWaterbouw met een bijbehorende omgevingscan. In de daar omschreven gebiedsgerichte aanpak spelen gebiedsadviseurs van het waterschap een belangrijke rol. Een gebiedsgerichte aanpak vraagt om maatwerk en dat is moeilijk te vatten in een integraal kompas. Een integraal kompas kan een gebiedsgerichte aanpak belemmeren en werk zou daardoor averechts werken. Dat is niet wenselijk, vond het DB. Daarnaast biedt volgens het DB ook het Waterbeheerplan 2016-2019 en het Bedrijfswaardenmodel medewerkers de benodigde handvatten voor integrale kaders.

³ Onderzoek rekenkamercommissie naar integraal werken, april 2019. Bijlage 5.

⁴ Idem p.2

⁵ Waterschap Brabantse Delta, Beantwoording vragen nazorgonderzoek Integraal werken, 24 oktober 2019.

Daarmee kan strikt genomen worden gesteld dat het waterschap geen van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie heeft opgevolgd. De verwijzing naar het waterbeheerplan en het bedrijfswaardenmodel sluit aan bij de constatering uit het onderzoek uit 2016 dat het waterschap goed inzet op samenwerking.

In het Waterbeheerplan 2016-2019 wordt expliciet ingegaan op integraal werken. *"De eerste hoofdlijn is: **meer integrale aanpak en aandacht voor het grotere geheel**. Dit geldt zowel voor het watersysteem als voor de afvalwaterketen. Voor het watersysteem is er de behoefte om de maatregelen voor natuurontwikkeling veel meer in samenhang te beschouwen met de optimalisatie van het peilbeheer in het landelijk gebied. Dit komt terug in de integrale uitvoeringsstrategie van dit plan, waarbij samenwerking wordt gezocht met onder andere bedrijven, landbouworganisaties, terreinbeheerders en gemeenten. In de afvalwaterketen is er behoefte aan meer samenwerking met en tussen bedrijven en drinkwaterbedrijven, aanvullend op de samenwerking met gemeenten: een verbreding van de afvalwaterketen naar de gehele waterketen (dus inclusief het productieproces).*

*Het waterschap wordt als een belangrijke verbinder (initiator) gezien tussen de verschillende actoren in de afvalwater- en productieketen. Er is draagvlak om samen de meest maatschappelijk verantwoorde oplossingen te realiseren. Er moet geen sprake meer zijn van "wij" en "zij", of moeten kosten zomaar worden doorgeschoven naar anderen in de keten (afwenteling). Soms kunnen maatregelen vooraan in de keten effecten hebben op het eind van de keten en andersom. Alleen door samenwerking kunnen winsten in geld en in duurzaamheid worden gevonden."*⁶

Deze hoofdlijn geeft een stevige basis aan de wijzen van werken van het waterschap met de omgeving. Ook wordt in het waterbeheerplan expliciet aangegeven dat wordt gewerkt in dialoog met de omgeving. Samenwerking en dialoog zijn daarmee volgens de rekenkamercommissie voldoende geborgd.

Op inhoudelijk vlak wordt in het waterbeheerplan genoemd dat maatregelen voor natuurontwikkeling meer in samenhang moeten worden beschouwd met de optimalisatie van het peilbeheer in het landelijk gebied. Dat is volgens de rekenkamercommissie een uitspraak die goed zou passen in een inhoudelijk kompas. De rekenkamercommissie was in 2015/2016 op zoek naar meer van dat soort uitgangspunten en richtinggevende uitspraken.

Het bedrijfswaardenmodel waarnaar hierboven wordt verwezen geeft volgens de rekenkamercommissie in mindere mate handvatten voor integraal werken, dan destijds is gesuggereerd door het DB. Het gaat om de bedrijfswaarden: kosten, compliance, waterkwantiteit/veiligheid, water- en omgevingskwaliteit/milieu, imago en continuïteit. In dat verband kan worden onderscheiden:

- integraal werken binnen de taakuitvoering van het waterschap waarbij intern verbanden worden gelegd tussen activiteiten van het waterschap, en
- integraal werken door het waterschap in relatie tot de doelen en belangen van andere actoren: onder meer gemeenten, natuurorganisaties, landbouworganisaties en recreatieorganisaties.

De bedrijfswaarden zien volgens de rekenkamercommissie toe op met name die eerste vorm van integraal werken. Een voorbeeld daarvan is dat bij investeringen op het vlak van waterzuivering wordt gekeken naar verschillende aspecten: kosten, levensduur, onderhoud, storingsgevoeligheid, energie en milieu.

⁶ Waterschap Brabantse Delta, Waterbeheerplan 2016-2019, hoofdstuk 1.

In de beslissing van het DB om geen inhoudelijk kompas op te stellen speelt de gebiedsgerichte benadering een belangrijke rol. Ook in het onderzoek van de rekenkamercommissie uit 2016 komt naar voren dat gebiedsgericht integrale afwegingen kunnen worden gemaakt. In die zin past de overweging van het DB bij de benadering die de rekenkamercommissie voorstond en *vice versa*. Maar er is meer. Sinds 2016 kent het waterschap diverse ontwikkelingen die goed aansluiten bij de inhoud van de definitie van integraal werken zoals die aan het begin van dit hoofdstuk is gegeven. Er kan volgens de rekenkamercommissie worden gesteld, dat ondanks dat de aanbevelingen uit 2016 niet zijn overgenomen, er wel is gewerkt aan een organisatie en werkprocessen die in overeenstemming zijn met de achterliggende gedachte van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie, namelijk verbetering in de wijze van integraal werken. In het volgende hoofdstuk wordt kort ingegaan op de ontwikkelingen.

N.B. Het DB heeft de beslissing om geen inhoudelijk kompas op te stellen besproken in de Commissie Watersystemen van het AB.⁷

⁷ Waterschap Brabantse Delta, Beantwoording vragen nazorgonderzoek Integraal werken, 24 oktober 2019.

3 Ontwikkelingen sinds 2016

Er zijn in het waterschap Brabantse Delta sinds 2016 ontwikkelingen aanwijsbaar die hebben bijgedragen aan versteviging van integraal werken door het waterschap. Voor een deel gaat het om ontwikkelingen die al eerder waren ingezet en die ook in 2016 in het onderzoeksrapport van de rekenkamercommissie zijn gesignaleerd.

In dit nazorgonderzoek is aan de leiding van de organisatie de vraag voorgelegd op welke wijze integraal werken is geborgd in de organisatie en op welke wijze het waterschap het integraal werken realiseert.

Gebiedsgericht en versterking participatie

De nadruk in het integraal werken ligt op de gebiedsgerichte aanpak van het waterschap. De gebiedsadviseurs van het waterschap nemen hierbij het voortouw. Uitgangspunt zijn de kaders van het Waterbeheerplan en de bedrijfswaarden. Om medewerkers meer handvatten te geven is er een koppeling gemaakt tussen de beleidskaders van het waterschap en het bedrijfswaardenmodel. Daarnaast geldt dat integraal werken ook het vertrekpunt is in de participatie-aanpak die het AB heeft vastgesteld in september 2018.⁸

De omgevingsmanagers en gebiedsadviseurs van het waterschap zijn continu in dialoog met andere partijen en signaleren relevante ontwikkelingen en projecten waarbij waterbelangen in het geding zijn. Zij maken afspraken met die partijen over tijdige betrokkenheid en inbreng van het waterschap. Zo nodig wordt het bestuurlijk niveau betrokken bij de afspraken met de externe partijen. Op beleidsmatig niveau onderhouden (senior) beleidsadviseurs contacten met andere partijen en volgen zij actuele ontwikkelingen waaruit toekomstige projecten en besluiten kunnen voortkomen.

In de eigen projecten is strategisch omgevingsmanagement een centraal onderdeel met een regisseursrol voor de omgevingsmanagers. Bij de aanvang van elk project wordt een stakeholderanalyse gemaakt in samenspraak met andere partijen waarbij verschillende doelgroepen worden onderscheiden. Op basis van zo'n analyse wordt de aanpak voor het betrekken van diverse partijen ontworpen en opgenomen in een omgevingsstrategie inclusief communicatieplan.⁹

In de participatie-aanpak van het waterschap is de werkwijze uitgewerkt voor zowel inwonerparticipatie (dat wil zeggen het waterschap betreft anderen bij projecten) als waterschapsparticipatie (waarbij het waterschap watergerelateerde initiatieven van anderen zo optimaal mogelijk faciliteert en versterkt binnen de speelruimte die uitvoering van de wettelijke kerntaken en de toekomstige Omgevingswet biedt).¹⁰

In het onderzoeksrapport van de rekenkamercommissie uit 2016 wordt geconcludeerd dat het waterschap niet in alle gevallen partijen in een zo vroeg mogelijk stadium betreft en dat het initiatieven tot integraal werken meer wil overlaten aan andere partijen. Met de koers die nadien in ingeslagen lijkt deze werkwijze veranderd en neemt het waterschap initiatieven en betreft het partijen vroegtijdig. De stakeholderanalyse die wordt gemaakt, ondersteunt de effectiviteit van die wijze van werken.

⁸ Waterschap Brabantse Delta, Participatieaanpak waterschap Brabantse Delta, #vanzelfsprekendsamen, 26 september 2018.

⁹ Waterschap Brabantse Delta, Beantwoording vragen nazorgonderzoek Integraal werken, 24 oktober 2019.

¹⁰ Idem.

Voorbeelden van de verbeterde wijzen van werken zijn:

- project Sloten, Oevers en Dijken op Orde, en daarbinnen;
- project vervanging van beschoeiing in Sprang Capelle;
- project Woonkwartier in Klundert rond vraagstukken van keurovertredingen door huurders van een corporatie.

Waterpartner

In het rekenkamercommissierapport wordt gesignaleerd dat het waterschap mede onder invloed van de noodzakelijke bezuinigingen de koers verlegt van altijd leidend zijn bij aan water gerelateerde onderwerpen naar steeds meer aansluiting zoeken bij initiatieven van anderen. In het onderzoek hadden enkele respondenten opgemerkt dat het waterschap minder (pro-)actief was geworden op het vlak van algemene vraagstukken op het vlak van bijvoorbeeld klimaatadaptatie en groen in de stad.

Op dit moment maakt het waterschap hierbij strategische keuzen, zo blijkt uit nadere informatie vanuit het waterschap. Bijvoorbeeld daar waar burgers of burgergroeperingen actief zijn geeft het waterschap de ruimte mede met het oog op draagvlakvorming voor projecten. Dat is bijvoorbeeld in het project Markdal het geval. Een ander voorbeeld is de rol die het waterschap in het energietransitietraject speelt. Het waterschap faciliteert een aantal kleinere gemeenten om te komen tot energieplannen. Mede met het oog op de energiedoelen van het waterschap zelf worden deze gemeenten gefaciliteerd om te werken aan realisatie van hun energiedoelen.¹¹ In dat verband treedt het waterschap naar buiten met het oog op het algemeen belang. Het waterschap kijkt, denkt en handelt daarmee volgens de rekenkamercommissie breder dan het vanuit het functionele waterbelang zou doen.

Vanuit het waterschap wordt verwoord dat het waterschap zichzelf niet meer zozeer ziet en optreedt als de waterautoriteit in de regio, maar als partner in vraagstukken van waterkwantiteit en kwaliteit en in aan water gerelateerde vraagstukken.¹² Deze opstelling kan volgens de rekenkamercommissie worden gezien als een belangrijke *framing* voor het meer integraal (bestuurlijk en ambtelijk) handelen in het netwerk van partijen.

Interne afstemming

In de conclusies van de rekenkamercommissie uit 2016 wordt ook de interne afstemming in de waterschapsorganisatie als aandachtspunt benoemd. In dit nazorgonderzoek is gevraagd naar de ontwikkelingen in de organisatie op dit vlak. Er zijn sinds 2016 enkele organisatieveranderingen doorgevoerd. In 2017 en 2018 zijn de twee primaire clusters Watersystemen en Waterketen gereorganiseerd. In beide trajecten is onder meer ingezet op betere samenhang en integrale samenwerking tussen de werkprocessen in de clusters.¹³

In 2019 is vervolgens een organisatieontwikkeling ingezet die de processen verdergaand integraal maakt, door verdergaand in de organisatie te ontschotten.¹⁴ Er wordt in de ontwikkeling uitgegaan van watersystemen en waterketen als één proces in plaats van twee aparte processen. Ook de omgevingsgerichtheid wordt verder programmatisch versterkt. Samenwerking en afstemming intern en extern met partners krijgt een prominente plaats in de organisatieontwikkeling.

¹¹ Uit gesprek met secretaris-directeur.

¹² Idem.

¹³ Waterschap Brabantse Delta, Beantwoording vragen nazorgonderzoek Integraal werken, 24 oktober 2019.

¹⁴ Waterschap Brabantse Delta, Buiten gewoon doen, Organisatieontwikkeling waterschap Brabantse Delta, 2019.

Tegelijkertijd wordt gebiedsgericht werken behouden, staat in 'Buiten gewoon doen'.¹⁵ Gebiedsgericht werken is volgens de rekenkamercommissie een belangrijk vehikel om tot integraliteit in het denken en doen te komen.

De rekenkamercommissie constateert dat in Buiten gewoon doen op een systematische wijze de missie, waarin integraal zorgen voor de waterkwaliteit, kwantiteit en veiligheid centraal staat, doorgezet in de visie, de strategie en de structuur van de organisatie. In de strategie krijgt de interne en externe samenwerking nadrukkelijk vorm. Het ontschotten richt zich op meer integraal werken en in verbinding, minder hokjes.

Rol van het algemeen bestuur

De aanbeveling van de rekenkamercommissie over de rol van het AB bij integraal werken en de handreiking die volgens de rekenkamercommissie daarbij aan het AB zou moeten worden gedaan om tot integrale afweging en sturing te komen, is destijds niet overgenomen door het DB en het AB. De aanbeveling kwam voort uit de onderkenning door de rekenkamercommissie dat integrale afweging op politiek-bestuurlijk niveau een ingewikkelde is binnen de functionele overheid waterschap. Een handreiking zou de integrale afweging, besluitvorming en sturing kunnen bevorderen. In de reactie van het DB destijds werd verwezen naar de werkgroep Bestuurlijke Vernieuwing.¹⁶ In dit nazorgonderzoek is gevraagd naar de bestuurlijke vernieuwing. In de bestuurlijke vernieuwing is in 2016 'sturen op hoofdlijnen' aan de orde gesteld. Daarin wordt erop aangekoerst dat om het AB beter aan het roer te zetten, zaken meer op strategisch niveau en integraal moeten worden besproken. Het moet dus gaan om de grote lijnen en beleidskaders waarbij ook rekening wordt gehouden met de samenwerkingspartners en de omgeving. Het AB hecht aan een integrale, gebiedsgerichte aanpak. In de praktijk wordt in vergaderingen van het AB incidenteel aandacht gevraagd voor de integrale aanpak.¹⁷

In het bestuursakkoord van april 2019 SamenBeter! wordt nadrukkelijk ingezet op samenwerking en het waterschap dat midden in de samenleving opereert.¹⁸ Het waterschap is er voor zijn omgeving. Het woord 'integraal' komt niet in het bestuursakkoord voor, constateert de rekenkamercommissie. Maar het akkoord biedt volgens de rekenkamercommissie wel aanknopingspunten voor integraal werken en scheidt daarmee de politiek-bestuurlijke voorwaarden voor integraal werken.

De samenwerking die wordt benoemd in het bestuursakkoord gaat verder dan de procescomponent waarover in het rapport van de rekenkamercommissie wordt gesproken. Het akkoord stuurt aan op een actieve rol ten opzichte van de buitenwereld. Andere partijen worden als partners gezien om de gezamenlijke doelen te bereiken. Het bestuur wil vanuit kennis, taken en doelstellingen van het waterschap de anderen helpen om hun ambities waar te maken, onder meer bij klimaatadaptatie en klimaatmitigatie.

In deze bestuursperiode wordt een nieuw waterbeheerplan opgesteld. Er is voor gekozen om vroegtijdig rond de kadernota scenario's met de private en publieke partners te bespreken. Voorts wordt verder gewerkt aan bestuurlijke vernieuwing. Eind 2019 zullen daarvoor voorstellen worden ontwikkeld. Nu al is de lijn om het AB vooral op hoofdlijnen richting te laten aangeven en te laten sturen. Daartoe worden voor de beraadslaging discussiestukken voorgelegd in plaats van vooraf dichtgetimmerde voorstellen voor bijvoorbeeld besluiten over kredieten voor projecten.¹⁹

¹⁵ Idem.

¹⁶ Onderzoek rekenkamercommissie naar integraal werken, april 2019. Bijlage 5

¹⁷ Waterschap Brabantse Delta, Beantwoording vragen nazorgonderzoek Integraal werken, 24 oktober 2019.

¹⁸ Samen beter! Bestuursakkoord waterschap Brabantse Delta - periode 2019-2023, april 2019.

¹⁹ Uit gesprek met de secretaris-directeur.

4 Conclusie

Op grond van dit nazorgonderzoek trekt de rekenkamercommissie de volgende conclusies.

Het algemeen bestuur heeft één aanbeveling uit het rekenkamercommissierapport over integraal werken in eerste instantie overgenomen, namelijk het opstellen van een inhoudelijk kompas voor integraal werken. Dit kompas is er echter niet gekomen. Daarmee heeft het DB uiteindelijk geen van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie overgenomen.

Wel heeft het waterschap sinds 2016 diverse initiatieven genomen die onder meer het integraal werken door het waterschap verder verbeteren. In de organisatie en in werkprocessen zijn aanpassingen aangebracht in de jaren 2017-2019 die er toe leiden dat de wijze van werken aansluit bij de definitie van integraal werken die de rekenkamercommissie heeft genoemd en waarvan het DB destijds al heeft gesteld dat zij goed hanteerbaar is. Het DB en de organisatie van het waterschap hebben daarmee stappen genomen die integraal werken bevorderen.

In relatie tot de aanleiding voor het onderzoek destijds, te weten de veronderstelling van de rekenkamercommissie dat integraal werken niet de standaard werkwijze is van het waterschap, kan worden geconcludeerd dat integraal werken inmiddels wel de standaard werkwijze is van het waterschap. De voorwaarden en randvoorwaarden voor integraal werken zijn aanwezig in de organisatie en werkwijzen van het waterschap en in de inrichting van de DB-portefeuilles. Bovendien worden ze in de organisatieontwikkeling 'Buiten gewoon doen' geoptimaliseerd.

Een aandachtspunt blijft dat de politiek-bestuurlijke afweging en kaderstelling in het AB ook aansluit op de integrale wijze van werken door het waterschap. De vorige werkgroep Bestuurlijke Vernieuwing is er niet op gericht geweest. Wel is daarin het sturen op hoofdlijnen en versterking van de strategische sturing een onderwerp geweest. Het is aan het AB om te bepalen of het huidige afwegings- en sturingsproces voldoende integraal plaatsvindt en of het daarmee aansluit op het opereren van het waterschap in zijn omgeving. Indien het AB het wenselijk acht om zijn opereren daarin te optimaliseren, dan kan het in het aanstaande bestuurlijke vernieuwingstraject aangeven of en op welke wijze het daarbij in positie wil worden gebracht en welke ondersteuning het daarbij wil hebben vanuit het DB.

Bijlage Schriftelijke vragen

In dit nazorg onderzoek zijn de volgende vragen schriftelijk aan het management van het waterschap voorgelegd.

Het rekenkameronderzoek Integraal werken is besproken in het algemeen bestuur (AB) van 20 april 2016. Het AB neemt niet alle aanbevelingen van de rekenkamercommissie over. Het sluit zich aan bij de bestuurlijke reactie van het dagelijks bestuur (DB) van 22 februari 2016.

1. Het DB neemt de aanbeveling over om een inhoudelijk kompas op te stellen voor inhoudelijk werken. Daarbij zal rekening worden gehouden met de omschrijving van integraal werken uit het rekenkamerrapport.

1a. Heeft het DB een Inhoudelijk kompas voor integraal werken in het waterschap opgesteld?

Zo ja,

- wat is de inhoud van dat inhoudelijk kompas?
- is het inhoudelijk kompas besproken in het AB?

1b. Op welke wijze wordt het inhoudelijk kompas gebruikt bij de voorbereiding en uitvoering van projecten van het waterschap?

2. Op welke wijze is integraal werken na 2015 verder organisatorisch geborgd in de ambtelijke organisatie?

3. Op welke wijze realiseert het waterschap dat:

- a. het door andere partijen, zoals provincie, gemeenten en terreinbeherende organisaties tijdig wordt betrokken bij afweging in projecten en bij besluiten waarbij waterbelangen in het geding zijn?
- b. het in de eigen projecten tijdig vertegenwoordigers van andere belangen (natuur, landbouw, recreatie) betreft en met hen belangen afweegt? Aanvullend naar aanleiding van inbreng van een AB-lid op 20 april 2016: is het waterschap erin geslaagd om de betrokkenheid van andere partijen meer te accentueren in de projecten van het waterschap?

4. Het DB meldt in zijn reactie op de rekenkamercommissie dat het de voorstellen van de werkgroep Bestuurlijke vernieuwing afwacht.

Zijn er in het kader van bestuurlijke vernieuwing door het de werkgroep voorstellen gedaan die een relatie hebben met bevordering van bestuurlijk sturen op integraal werken?

Zo ja, wat is die inhoud van die voorstellen?

5. Heeft het AB sinds 2016 bij de behandeling van projectvoorstellen uitspraken gedaan over de wenselijkheid van integraal werken bij de uitvoering van projecten?

6. Welke overige ontwikkelingen hebben zich de afgelopen drie jaar in het waterschap (bestuurlijk en/of ambtelijk) voorgedaan die van invloed zijn op het integraal werken door de organisatie van het waterschap?

Ontvangen op
24 januari 2020

Rekenkamercommissie
Bouvignelaan 5
4836 AA Breda

Uw schrijven van :
Uw kenmerk :
Zaaknummer : 86575
Ons Kenmerk : 86599
Behandeld door : mevrouw I. Bierkens
Doorkiesnummer : 076 564 11 21
Datum : 21 januari 2020
Verzenddatum : **21 JAN, 2020**

Onderwerp: Technische en bestuurlijke reactie Nazorgonderzoek Integraal werken

Geachte rekenkamercommissie,

Allereerst danken wij u hartelijk voor het door u uitgevoerde nazorgonderzoek Integraal Werken. U geeft ons daarbij net als bij eerder door u uitgevoerde onderzoeken de gelegenheid tot het geven van een technische en een bestuurlijke reactie. Deze brief is de bestuurlijke reactie. De technische reactie treft u als bijlage bij deze brief aan.

Conclusies nazorgonderzoek Integraal Werken

In uw nazorgonderzoek heeft u onderzocht op welke manier de eerdere aanbevelingen van de rekenkamercommissie voor dit onderwerp uit 2016 zijn opgepakt door het waterschap Brabantse Delta. U geeft daarbij aan dat het algemeen bestuur in 2016 één aanbeveling heeft overgenomen.

In de conclusies van het nazorgonderzoek geeft u aan dat deze aanbeveling, namelijk het opstellen van een integraal kompas, niet is uitgevoerd. Het dagelijks bestuur heeft dit besluit toegelicht in de commissie watersystemen. U geeft aan dat er wel in de geest van het rekenkameronderzoek uit 2016 is gehandeld. Zo geeft u aan dat het dagelijks bestuur en de organisatie duidelijke stappen hebben gezet die integraal werken bevorderen. Deze stappen hebben ertoe geleid dat, zo geeft u aan in de conclusie, integraal werken wel de standaardwerkwijze is van het waterschap. De organisatieontwikkeling "Buiten Gewoon Doen" past bij deze werkwijze en zal een integrale werkwijze verder optimaliseren. Wij zijn blij dat het nazorgonderzoek bevestigt dat het integraal werken bij het waterschap een duidelijke plaats heeft gekregen, en dat daarmee het dagelijks bestuur en de organisatie hebben gehandeld in de geest van het rekenkameronderzoek uit 2016.

Tot slot geeft u als aandachtspunt mee de politiek-bestuurlijke afweging en kaderstelling vanuit het algemeen bestuur. U noemt daarbij ook het sturen op hoofdlijnen en het versterken van de strategische sturing. Wij kunnen u laten weten dat met het algemeen bestuur tijdens een geslaagde werkconferentie op 3 december 2019 nader is gesproken over de werkwijze van het algemeen bestuur. Het sturen op hoofdlijnen en strategische agendering is daarbij ook uitdrukkelijk aan bod gekomen. Op dit moment werkt het dagelijks bestuur met de werkgroep Bestuurlijke Ontwikkeling aan een uitwerking hiervan.

Wij zien uw nazorgonderzoek als een bevestiging van de ingezette lijn ten aanzien van Integraal werken. Een lijn die, zoals u ook al aangeeft, vanaf 2020 verder vorm krijgt met de organisatieontwikkeling "Buiten Gewoon Doen"

Hoogachtend,
het dagelijks bestuur,
De dijkgraaf


drs. C.J.G.M. de Vet

De secretaris-directeur


dr. A.F.M. Meuleman

Waterschap Brabantse Delta

Waterschap Brabantse Delta zorgt voor veilige dijken en kades, zuivert rioolwater, verbetert en bewaakt de kwaliteit van het oppervlaktewater en regelt de hoogte van het water in Midden- en West-Brabant. Bij de uitvoering van deze taken werken wij samen met inwoners, agrariërs, bedrijven en anderen. Hierbij houden we rekening met de belangen van de samenleving en bereiden ons voor op toekomstige ontwikkelingen.

Waterschap Brabantse Delta
Postbus 5520, 4801 DZ Breda
T 076 564 10 00
info@brabantsedelta.nl
www.brabantsedelta.nl