

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

# ONDERZOEK DOORWERKING AANBEVELINGEN

HOOGHEEMRAADSCHAP DE STICHTSE RIJNLANDEN

# Bestuursvoorstel



Voorstelnummer: 2025-02

Houten, 7 april 2025

---

## Onderwerp:

Onderzoek naar de doorwerking van aanbevelingen uit rekenkamerrapporten 2019 - 2021

---

## Voorgesteld besluit:

Het algemeen bestuur wordt voorgesteld in te stemmen met de vier aanbevelingen van het rapport, te weten:

1. Geef in bestuursvoorstellen over rekenkamerrapporten expliciet opdracht aan het DB om de aanbevelingen uit te voeren.
2. Scheid het bestuursvoorstel over en de bestuurlijke reactie op rekenkamerrapporten van elkaar.
3. Vraag het DB om de verantwoordelijkheden voor het opvolgen van aanbevelingen te expliciteren.
4. Versterk de positie van het AB door de bestuursadviseur verantwoordelijk te maken voor de opvolging van aanbevelingen aan het AB

---

## Aanleiding voor het onderzoek:

De rekenkamers HDSR & WSRL opereren sinds 2017 gezamenlijk en hebben in de afgelopen jaren tientallen onderzoeken uitgevoerd. Elk onderzoek werd afgesloten met een voorstel om de aanbevelingen uit het onderzoek na een jaar met het AB te evalueren.

Of die evaluatie in de afgelopen jaren al dan niet heeft plaatsgevonden is bij de beide rekenkamers niet bekend. Voor het goed functioneren van de beide rekenkamers is het echter wel gewenst dat de rekenkamers hierin inzicht hebben. Dit is dan ook de aanleiding geweest om een verzoek neer te leggen bij beide waterschappen om op de hoogte gebracht te worden van de resultaten van de opvolging van de aanbevelingen van de uitgevoerde onderzoeken.

Dit voorstel betreft de aanbevelingen van onderzoeken uitgevoerd door de rekenkamer HDSR. Daar waar mogelijk is een vergelijking gemaakt met onderzoeken uitgevoerd voor rekenkamer WSRL.

---

## Doel van dit onderzoek:

Met dit onderzoek hebben de rekenkamers HDSR & WSRL de volgende twee doelen voor ogen:

1. Nagaan in hoeverre de aanbevelingen in de rapporten voor de organisatie zijn opgevolgd en indien deze zijn opgevolgd wat zijn de effecten daar dan van geweest.
2. Indien de aanbevelingen niet zijn opgevolgd nagaan waarom deze (nog) niet zijn opgevolgd en wat of daar de reden(en) van zijn.

---

## Conclusies:

De rekenkamer HDSR trekt zes conclusies, formuleert twee lessen van WSRL voor HDSR en doet vier aanbevelingen aan het AB van HDSR. Daarnaast formuleert de rekenkamer HDSR op basis van de conclusies en aanbevelingen drie aandachtspunten voor de eigen werkwijze.

1. Het grootste deel van de aanbevelingen is geheel of gedeeltelijk opgevolgd.
2. Er is sprake van tevredenheid over het verloop van rekenkameronderzoek.

3. Het AB geeft geen expliciete opdracht aan het DB om aanbevelingen uit te voeren en stuurt daarmee niet actief op de doorwerking van rekenkameronderzoek.
4. Het AB is actief betrokken bij de bestuurlijke behandeling van rekenkamerrapporten en maakt gebruik van het instrumentarium.
5. Vakinhoudelijk medewerkers zijn zelf primair aan zet bij de opvolging van aanbevelingen, waarborgen voor opvolging zijn in ontwikkeling.
6. De doorwerking van aanbevelingen aan het AB is kwetsbaar.

---

### **Lessen van WSRL voor HDSR:**

---

1. In WSRL is een heldere systematiek georganiseerd voor de monitoring van en de verantwoording over de opvolging van aanbevelingen. Concerncontrol speelt daarbij een centrale rol. Na de bestuurlijke behandeling van het rekenkamerrapport neemt concerncontrol de aanbevelingen op in een monitoringssysteem waar ook aanbevelingen uit andere (interne) onderzoeken in landen. Vervolgens wordt een aanbeveling toegewezen aan een medewerker, die verantwoordelijk wordt gemaakt voor de uitvoering van de maatregel. De actiehouders van een maatregel worden twee keer per jaar gevraagd om onderbouwd te rapporteren over de voortgang.

2. In WSRL wordt de opvolging van aanbevelingen van de rekenkamer aan het AB toegewezen aan de bestuursadviseurs van het AB. Op die manier kan het AB voorkomen dat deze aanbevelingen tussen wal en schip vallen en pakt het AB meer eigenaarschap op over deze aanbevelingen.

---

### **Aanbevelingen:**

---

1. Geef in bestuursvoorstellen over rekenkamerrapporten expliciet opdracht aan het DB om de aanbevelingen uit te voeren.
2. Scheid het bestuursvoorstel over en de bestuurlijke reactie op rekenkamerrapporten van elkaar.
3. Vraag het DB om de verantwoordelijkheden voor het opvolgen van aanbevelingen te expliciteren.
4. Versterk de positie van het AB door de bestuursadviseur verantwoordelijk te maken voor de opvolging van aanbevelingen aan het AB.

---

### **Aandachtspunten van de rekenkamer voor de eigen werkwijze:**

---

1. De rekenkamer zal zelf steeds een voorzet doen voor bestuursvoorstellen over rekenkameronderzoeken.
2. De rekenkamer neemt de langetermijnplanning van het AB mee bij het bepalen van de onderzoeksonderwerpen.
3. De rekenkamer maakt nadere afspraken over de informatie-uitwisseling met de AB-adviseurs in de begeleidingscommissie van de rekenkamer.

---

### **Communicatie:**

---

Na behandeling van het rekenkameronderzoek wordt het onderzoeksrapport gepubliceerd op de website van HDSR (onder de pagina van de rekenkamer).

---

### **Financiën:**

---

Het onderzoek is bekostigd uit het budget dat voor de rekenkamer beschikbaar is gesteld.

Houten, 7 april 2025



Han Looijen  
Voorzitter Rekenkamer HDSR



Koos Kappert  
Secretaris Rekenkamer HDSR

---

**Bijlagen bij dit bestuursvoorstel:**

---

Rapport onderzoekdoorwerking van aanbevelingen uit rekenkamerrapporten 2019 - 2021

# Doorwerkingsonderzoek

Rekenkamer Hoogheemraadschap De Stichtse  
Rijnlanden

Onderzoek naar de doorwerking van aanbevelingen uit  
rekenkamerrapporten 2019-2021



# Colofon:

## Datum:

2 april 2025 – definitief rapport

## Rekenkamer Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden

Han Looijen

Koos Kappert (secretaris)

[koos.kappert@hdsr.nl](mailto:koos.kappert@hdsr.nl)

## Onderzoekers

Robert Klaassen MSc

[robert@necker.nl](mailto:robert@necker.nl)

Tim Kunis MSc

[tim@necker.nl](mailto:tim@necker.nl)

Julia de Langen MA

[julia@necker.nl](mailto:julia@necker.nl)

# Inhoudsopgave

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Colofon: .....                                                                | 2  |
| Bestuurlijke nota .....                                                       | 4  |
| Conclusies en aanbevelingen .....                                             | 8  |
| Reactie van het dagelijks bestuur .....                                       | 13 |
| Nawoord Rekenkamer HDSR.....                                                  | 16 |
| Nota van Bevindingen.....                                                     | 17 |
| 1. Rekenkameronderzoek in HDSR .....                                          | 18 |
| 1.1. <i>Bepalen onderwerp en scope onderzoek</i> .....                        | 18 |
| 1.2. <i>Start en verloop van het onderzoek</i> .....                          | 20 |
| 1.3. <i>Ambtelijk en bestuurlijk wederhoor</i> .....                          | 21 |
| 1.4. <i>Behandeling en besluitvorming in het AB</i> .....                     | 22 |
| 1.5. <i>Doorwerking en verantwoording</i> .....                               | 23 |
| 2. Doorwerking van de onderzoeken .....                                       | 26 |
| 2.1. <i>Communicatie (2019)</i> .....                                         | 27 |
| 2.2. <i>Implementatie Kaderrichtlijn Water (2019)</i> .....                   | 30 |
| 2.3. <i>Sturing specifieke projecten (2019)</i> .....                         | 32 |
| 2.4. <i>Samenwerking aanpak bodemdaling (2021)</i> .....                      | 37 |
| 2.5. <i>Energiebeleid (2021)</i> .....                                        | 43 |
| 3. Duiding van de aanbevelingen .....                                         | 47 |
| 3.1. <i>Adressering en aard van de aanbevelingen</i> .....                    | 47 |
| 3.2. <i>Overkoepelende analyse van de doorwerking van aanbevelingen</i> ..... | 48 |
| Bijlage 1. Geraadpleegde bronnen .....                                        | 53 |
| Bijlage 2. Analyse kader.....                                                 | 54 |

# Bestuurlijke nota

## Onderzoeksverantwoording

### Aanleiding en doelstelling

De rekenkamer van het hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden heeft een onderzoek uitgevoerd naar de doorwerking van aanbevelingen uit eerdere rekenkameronderzoeken. De rekenkamer kan met haar rapporten een belangrijke bijdrage leveren aan de controlerende en kaderstellende rol van het Algemeen Bestuur (AB). Om na te gaan in hoeverre de rapporten daadwerkelijk bijdragen aan deze rol, is het belangrijk om te onderzoeken wat er precies met de aanbevelingen gebeurt. Een rekenkamerkamerrapport dat in de la blijft liggen, mist immers zijn doel.

Doorwerking heeft een instrumentele kant, maar ook een meer conceptuele kant. Dit doorwerkingsonderzoek brengt in eerste instantie in kaart in welke mate de aanbevelingen en conclusies uit rekenkamerrapporten uiteindelijk hun doorwerking vinden in het beleid: dit is het instrumentele aspect van doorwerking. Daarnaast wordt onderzocht welke impact de rekenkamer als instrument heeft op het gevoerde bestuur en beleid: dit is de conceptuele kant van een doorwerkingsonderzoek. Daarom wordt ook onderzocht hoe de rekenkamerrapporten worden behandeld door het AB, DB en de ambtelijke organisatie.

Het doel van het doorwerkingsonderzoek is om inzicht te geven in het effect van de door het AB overgenomen aanbevelingen en eventuele nieuwe aandachtspunten vast te stellen. Het gaat daarbij niet enkel om het in kaart brengen van de feitelijke implementatie en het effect hiervan, maar ook om de redenen voor de mate van doorwerking. Dit onderzoek biedt daarnaast concrete handvatten om de processen rondom rekenkameronderzoek – van het kiezen van onderwerpen tot het behandelen en opvolgen van de resultaten – te verbeteren. Het AB en de rekenkamer kunnen deze handvatten gebruiken om bij volgende rekenkameronderzoeken te sturen op effectief en relevant rekenkameronderzoek.

### Vraagstelling

In dit doorwerkingsonderzoek wordt getoetst in hoeverre de aanbevelingen uit vijf onderzoeksrapporten in de periode 2019-2021 doorwerking hebben gevonden. De rekenkamer onderzoekt de volgende onderzoeksrapporten:

1. Communicatie (2019)
2. Implementatie Kaderrichtlijn Water (2019)
3. Sturing specifieke projecten (2019)
4. Samenwerking aanpak bodemdaling (2020)
5. Energiebeleid (2021)

De volgende vraag staat in het onderzoek centraal:

Hoe is aan de aanbevelingen van de rekenkameronderzoeken in de periode 2019-2021 opvolging gegeven door hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden, en welke lessen volgen hieruit om de toekomstige doorwerking van rekenkameronderzoek te bevorderen?

Deze centrale vraag wordt beantwoord aan de hand van dertien deelvragen:

#### **Adressering en aard van de aanbevelingen**

1. Hoe luiden de vastgestelde aanbevelingen?
2. Aan welk gremium zijn de aanbevelingen van de rekenkamer gericht?
3. Wat is de aard van de aanbevelingen (bv. samenspel AB-DB, communicatie, kwaliteit kaders en verantwoording, etc.)?

#### **Besluitvorming**

4. Op welke manier is door het Algemeen Bestuur met de aanbevelingen omgegaan en welke besluiten zijn genomen?
5. Heeft het Dagelijks Bestuur concrete opdrachten gekregen van het Algemeen Bestuur?

#### **Uitvoering**

6. In welke mate en op welke manier zijn deze aanbevelingen door het Dagelijks Bestuur opgepakt en uitgevoerd?
7. Zijn aanbevelingen vertaald in concrete maatregelen en hoe hebben deze opvolging gekregen?
8. Is duidelijk welk effect de opvolging van aanbevelingen heeft gehad en zo ja, wat is dat effect?
9. Welke aanbevelingen zijn niet geïmplementeerd en welke redenen zijn hiervoor aan te wijzen?
10. Hoe legt het Dagelijks Bestuur verantwoording af over de uitvoering van besluiten van het Algemeen Bestuur t.a.v. rekenkameronderzoek?
11. Heeft het Algemeen Bestuur zelf de uitvoering van de vastgestelde aanbevelingen gecontroleerd en op basis daarvan gehandeld?

#### **Lessen**

12. Welke lessen kunnen worden getrokken uit de wijze waarop aanbevelingen doorwerking hebben gekregen en hoe hierover verantwoording wordt afgelegd?
13. Welke lessen kunnen worden getrokken over de positionering van het Algemeen Bestuur ten aanzien van de doorwerking van aanbevelingen?

#### **Werkwijze en uitvoering**

Dit doorwerkingsonderzoek richt zich op de bovengenoemde vijf onderzoeken die door de rekenkamer zijn uitgevoerd in de periode 2019-2021. Voor elk onderzoek is geanalyseerd in hoeverre de aanbevelingen zijn opgevolgd. Daarnaast zijn de overkoepelende processen rondom rekenkameronderzoek geanalyseerd.

Het onderzoek is in 2024 uitgevoerd. Op 7 juni 2024 voerden de onderzoekers en de rekenkamer een startgesprek met de secretaris-directeur en bestuursadviseur. Vervolgens is de organisatie gevraagd om per rekenkameronderzoek een ambtelijk contactpersoon aan te wijzen. De onderzoekers hebben de ambtelijk contactpersonen gevraagd om in een invulformat per aanbeveling aan te geven hoe deze is

geïmplementeerd. Ook hebben de onderzoekers documenten opgevraagd en op basis hiervan een documentanalyse uitgevoerd.

In augustus en september 2024 hebben de onderzoekers interviews gehouden met de ambtelijk contactpersonen van elk onderzoek. Daarnaast hebben de onderzoekers aanvullende gesprekken gevoerd met de secretaris-directeur, dijkgraaf, bestuursadviseur en een afvaardiging van het algemeen bestuur.

Op basis van alle onderzoeksmaterialen hebben de onderzoekers in oktober en november 2024 de nota van bevindingen opgesteld. Deze is in december 2024 aan de ambtelijke organisatie aangeboden voor een feitenverificatie. Na het verwerken van de reactie heeft de rekenkamer conclusies en aanbevelingen vastgesteld. Het onderzoeksrapport is op 24 januari 2025 aangeboden aan het dagelijks bestuur voor een bestuurlijke reactie. Deze is op 18 februari 2025 ontvangen en integraal opgenomen in het rapport, evenals het nawoord van de rekenkamer. De rekenkamer heeft het onderzoeksrapport op 2 april 2025 aangeboden aan het algemeen bestuur.

## Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit twee delen: de bestuurlijke nota en de nota van bevindingen.

De bestuurlijke nota bevat deze onderzoeksverantwoording en de centrale boodschap van het onderzoek in de vorm van conclusies en aanbevelingen. Daarna is de bestuurlijke reactie van het DB integraal opgenomen.

De nota van bevindingen gaat in op de processtappen bij een rekenkameronderzoek in HDSR, de (aard van de) aanbevelingen uit de onderzochte rapporten en een overkoepelende analyse van de doorwerking van deze aanbevelingen.

# Conclusies en aanbevelingen

De rekenkamer trekt zes conclusies, formuleert twee lessen van WSRL voor HDSR en doet vier aanbevelingen aan het AB. Daarnaast formuleert de rekenkamer op basis van de conclusies en aanbevelingen aandachtspunten voor de eigen werkwijze.

## Conclusies

### **1. Het grootste deel van de aanbevelingen is geheel of gedeeltelijk opgevolgd.**

In dit doorwerkingsonderzoek stonden vijf rekenkameronderzoeken centraal, met in totaal 38 aanbevelingen. Bij 15 van deze aanbevelingen heeft doorwerking volledig plaatsgevonden. Bij 14 aanbevelingen heeft doorwerking gedeeltelijk plaatsgevonden of is de beoogde verbeterslag op een andere wijze tot stand gekomen. Bij zeven aanbevelingen is er geen sprake van doorwerking. Bij twee aanbevelingen is de doorwerking niet navolgbaar.

### **2. Er is sprake van tevredenheid over het verloop van rekenkameronderzoek.**

Binnen HDSR worden de afspraken over de start van een onderzoek consequent nageleefd. Na deze start verlopen de onderzoeken over het algemeen volgens een vaste manier. In de vijf onderzochte onderzoeken hebben zich slechts enkele knelpunten voorgedaan. In de gevallen waarbij een aanbeveling niet tot beperkt is opgevolgd, is dit niet te wijten aan knelpunten in het verloop van het onderzoek.

### **3. Het AB geeft geen expliciete opdracht aan het DB om aanbevelingen uit te voeren en stuurt daarmee niet actief op de doorwerking van rekenkameronderzoek.**

Bij de bestuurlijke behandeling van rekenkamerrapporten besluit het AB doorgaans om 'kennis te nemen van het onderzoek' en om 'in te stemmen met de aanbevelingen van het rapport'. Hiermee geeft het AB geen expliciete opdracht aan het DB om de aanbevelingen uit te voeren. Het AB stuurt daarmee niet actief op de opvolging van de aanbevelingen.

### **4. Het AB is actief betrokken bij de bestuurlijke behandeling van rekenkamerrapporten en maakt gebruik van het instrumentarium.**

De rapporten van de rekenkamer worden doorgaans inhoudelijk in een commissievergadering behandeld, waarna het rapport als hamerstuk in de AB-vergadering wordt behandeld. Het AB is actief betrokken tijdens de bestuurlijke behandeling en zet regelmatig instrumentarium in om te sturen op de opvolging van aanbevelingen. Dit doorwerkingsonderzoek bevat voorbeelden waarbij de bestuurlijke behandeling leidt tot toezeggingen, wijzigingen aan de aanbevelingen en voorstellen voor de implementatie van de aanbevelingen.

## **5. Vakinhoudelijk medewerkers zijn zelf primair aan zet bij de opvolging van aanbevelingen, waarborgen voor opvolging zijn in ontwikkeling.**

Na de bestuurlijke behandeling van een rekenkamerrapport is de vakinhoudelijk medewerker die betrokken was bij het onderzoek in principe zelf aan zet voor de uitvoering van de aanbevelingen. De verantwoordelijkheden voor het uitvoeren van de aanbevelingen worden niet centraal verdeeld en aangestuurd. Deze werkwijze kent kwetsbaarheden. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat de verantwoordelijkheid voor de opvolging van aanbevelingen niet wordt overgedragen bij personele wisselingen. Ook is in gesprekken aangegeven dat er tot voor kort beperkt zicht was op de opvolging van aanbevelingen. Binnen de organisatie zijn er wel waarborgen in ontwikkeling om de opvolging van aanbevelingen te verzekeren. Zo monitort de afdeling bestuurszaken jaarlijks de opvolging van de aanbevelingen.

## **6. De doorwerking van aanbevelingen aan het AB is kwetsbaar.**

De rekenkamercommissie doet met regelmaat aanbevelingen aan het AB zelf. Dit type aanbevelingen heeft geen duidelijke 'eigenaar' in de organisatie die de uitvoering van de aanbeveling kan aanjagen. Dat maakt de doorwerking van dit type aanbeveling kwetsbaar. De bestuursadviseur die specifiek voor het AB werkt kan hier een rol in spelen door de aanbevelingen aan het AB verder uit te werken en aan te jagen. Deze rol is momenteel in ontwikkeling.

### **Lessen van WSRL voor HDSR**

De rekenkamer heeft tegelijkertijd met dit onderzoek een doorwerkingsonderzoek uitgevoerd in het waterschap Rivierenland (WSRL). De rekenkamer formuleert twee lessen vanuit het onderzoek in WSRL voor HDSR:

1. In WSRL is een heldere systematiek georganiseerd voor de monitoring van en de verantwoording over de opvolging van aanbevelingen. Concerncontrol speelt daarbij een centrale rol. Na de bestuurlijke behandeling van het rekenkamerrapport neemt concerncontrol de aanbevelingen op in een monitoringssysteem waar ook aanbevelingen uit andere (interne) onderzoeken in landen. Vervolgens wordt een aanbeveling toegewezen aan een medewerker, die verantwoordelijk wordt gemaakt voor de uitvoering van de maatregel. De actiehouders van een maatregel worden twee keer per jaar gevraagd om onderbouwd te rapporteren over de voortgang.
2. In WSRL wordt de opvolging van aanbevelingen van de rekenkamer aan het AB toegewezen aan de bestuursadviseurs van het AB. Op die manier kan het AB voorkomen dat deze aanbevelingen tussen wal en schip vallen en pakt het AB meer eigenaarschap op over deze aanbevelingen.

## **Aanbevelingen aan het algemeen bestuur**

### **1. Geef in bestuursvoorstellen over rekenkamerrapporten expliciet opdracht aan het DB om de aanbevelingen uit te voeren.**

Zoals in de conclusies besproken geeft het AB geen expliciete opdracht aan het DB om de aanbevelingen uit te voeren. Hier ligt een verbetermogelijkheid voor het AB om actiever te sturen op de doorwerking van de aanbevelingen: door het DB in een besispunt van het bestuursvoorstel expliciet de opdracht te geven om aanbevelingen uit te voeren, geeft het AB richting en kan het college makkelijker op de uitvoering worden aangesproken. Ook kan het AB op hoofdlijnen aangeven hoe het DB met de aanbevelingen aan de slag kan gaan en hoe het DB verantwoording aflegt over de opvolging. Uiteraard kan het DB vervolgens het AB informeren en consulteren over de precieze uitwerking.

### **2. Scheid het bestuursvoorstel over en de bestuurlijke reactie op rekenkamerrapporten van elkaar.**

In bestuursvoorstellen over een aantal rekenkamerrapporten is de bestuurlijke reactie van het DB, inclusief voorstel voor de verwerking van aanbevelingen, integraal opgenomen. Deze vorm van aanbidding kan vanuit het perspectief van het AB problematisch zijn. Hiermee wordt immers voorgesorteerd op de wijze waarop de aanbevelingen opvolging moeten krijgen en wordt er weinig ruimte gelaten om hierover in het AB het gesprek te voeren. De rekenkamer vindt de vorm waarbij de bestuurlijke reactie onderdeel is van het rekenkamerrapport en niet van het bestuursvoorstel beter passen bij het principe dat het AB aan zet is om een besluit te nemen over de opvolging van rapporten.

### **3. Vraag het DB om de verantwoordelijkheden voor het opvolgen van aanbevelingen te expliciteren.**

Zoals geconcludeerd zijn de betrokken vakinhoudelijke medewerkers in eerste instantie verantwoordelijk voor de opvolging van aanbevelingen. In de praktijk kent deze werkwijze diverse kwetsbaarheden. Expliciet vastleggen wie wanneer en waarvoor verantwoordelijk voor is kan een extra waarborg zijn om de opvolging van aanbevelingen te verzekeren. HDSR kan daarbij overwegen om de praktijk vergelijkbaar in te vullen als WSRL, waar concerncontrol een centrale rol speelt in de opvolging van aanbevelingen en de monitoring en verantwoording daarover.

### **4. Versterk de positie van het AB door de bestuursadviseur verantwoordelijk te maken voor de opvolging van aanbevelingen aan het AB.**

Zoals in de conclusies besproken heeft het AB beperkt zicht op de doorwerking van aanbevelingen die aan hen zijn gericht. Van de drie bestuursadviseurs binnen HDSR is er één met name gericht op (de rol van) het AB. Deze bestuursadviseur zou een rol kunnen spelen om

het bewustzijn en eigenaarschap van het AB over (doorwerking van) aanbevelingen te vergroten. In WSRL is de opvolging van aanbevelingen aan het AB eveneens belegd bij de bestuursadviseurs. Concreet kan de bestuursadviseur de volgende taken oppakken:

- / Het opstellen van bestuursvoorstellen over rekenkamerrapporten, op basis van een voorzet door de rekenkamer (zie ook onderstaande aandachtspunten van de rekenkamer voor de eigen werkwijze);
- / Samen met de fractievoorzitters afspraken maken over hoe aanbevelingen aan het AB worden opgevolgd (bijvoorbeeld door een werkgroep) en dit vastleggen;
- / Hierna periodiek de opvolging van aanbevelingen aan het AB monitoren en waar nodig aanjagen, en hierover verantwoording afleggen in de bestuursrapportages.

## **Aandachtspunten van de rekenkamer voor de eigen werkwijze**

### **1. De rekenkamer zal zelf steeds een voorzet doen voor bestuursvoorstellen over rekenkameronderzoeken.**

De rekenkamer ondersteunt het AB door het gevoerde bestuur en beleid te toetsen vanuit een onafhankelijke positie. De rekenkamer is van mening dat de totstandkoming van bestuursvoorstellen aangaande rekenkamerrapporten bij het AB zou moeten liggen. Om die reden beveelt de rekenkamer aan om de bestuursvoorstellen en bestuurlijke reacties bij rekenkamerrapporten van elkaar te scheiden. Door (mee te denken bij) het opstellen van de betreffende bestuursvoorstellen kan de rekenkamer in aanvulling daarop bijdragen aan werkbare besluiten waarmee het AB afgebakende opdrachten kan meegeven aan het DB. Daarmee wil de rekenkamer ook bijdragen aan het eigenaarschap van het AB over de rekenkamerrapporten en de opvolging daarvan.

### **2. De rekenkamer neemt de langetermijnplanning van het AB mee bij het bepalen van de onderzoeksonderwerpen.**

Sinds januari 2024 maakt het AB gebruik van een langetermijnplanning. De rekenkamer kan deze planning betrekken bij het bepalen van de onderzoeksonderwerpen. Dit geldt zowel voor de keuze voor en prioritering van onderzoeksonderwerpen als voor de scope van de onderzoeken. Door waar mogelijk aansluiting te zoeken bij de langetermijnplanning, kan de rekenkamer met onderzoeken gericht bijdragen aan de beraadslaging en besluitvorming in het AB.

### **3. De rekenkamer maakt nadere afspraken over de informatie-uitwisseling met de AB-adviseurs in de begeleidingscommissie van de rekenkamer.**

Sinds januari 2024, met de invoering van de Wet Versterking Decentrale Rekenkamers, zijn twee AB-leden als adviseur betrokken. Deze adviseurs vervullen een belangrijke brugfunctie door wensen en ideeën vanuit het AB over te brengen naar de rekenkamer en ontwikkelingen

over onderzoeken terug te koppelen aan het AB. Hoewel deze manier van betrokkenheid wordt gewaardeerd, is er behoefte aan frequentere updates over de voortgang van onderzoeken. Bijvoorbeeld via een korte schriftelijke of mondelinge update. De rekenkamer zal met de AB-adviseurs en de begeleidingscommissie afspreken hoe dit wordt vormgegeven. Tegelijkertijd kunnen de AB-leden ook zelf de adviseurs of begeleidingscommissie vaker benaderen als zij vragen hebben over lopende onderzoeken.

# Reactie van het dagelijks bestuur



HOOGHEEMRAADSCHAP  
DE STICHTSE  
RIJNLANDEN

veilige dijken • droge voeten • schoon water

Kies soort verzending.

Rekenkamer van Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden

-  
- -

**Datum**  
18 februari 2025

**Contactpersoon**  
Saskia de Pagter-de Groot

**Telefoonnummer**  
+3130 634 5716

**Uw brief d.d.**

**Uw kenmerk**

**Ons kenmerk**  
2053909

**Onderwerp**  
Bestuurlijke reactie rekenkameronderzoek  
doorwerking van onderzoeken

**Bijlage(n)**

Geachte leden van de rekenkamer,

Ons college heeft met interesse kennisgenomen van het doorwerkingsonderzoek van de rekenkamer. Wij waarderen de grondige analyse en de constructieve suggesties om de doorwerking van rekenkameronderzoeken verder te verbeteren. Hieronder volgt onze bestuurlijke reactie op de belangrijkste punten.

## Conclusies uit het onderzoek

Wij zijn blij met de constatering dat een groot deel van de aanbevelingen uit eerdere rekenkameronderzoeken geheel of gedeeltelijk is opgevolgd. Tegelijkertijd erkennen wij de kwetsbaarheden die het onderzoek blootlegt, zoals het ontbreken van een expliciete opdracht aan het dagelijks bestuur voor de uitvoering van aanbevelingen, en de beperkte borging van aanbevelingen die de rekenkamer doet aan het algemeen bestuur zelf.

Wij onderschrijven de constatering dat de vakinhoudelijke medewerkers momenteel primair verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van aanbevelingen, maar dat er behoefte is aan meer helderheid over de verantwoordelijkheden en een robuustere monitoring van de uitvoering.

## Lessen vanuit WSRL

Waterschap Rivierenland inspireert met een centrale monitoring en duidelijke taakverdeling. Dit biedt kansen om iets soortgelijks in ons waterschap te overwegen, afgestemd op onze situatie.

## Aanbevelingen

Wij formuleren hieronder onze reactie op elk van deze punten:

### **1. Geef expliciete opdracht aan het dagelijks bestuur voor uitvoering van aanbevelingen**

In de bestuursvoorstellen wordt expliciet het beslispunt opgenomen waarin het dagelijks bestuur de opdracht krijgt om aanbevelingen uit rekenkamerrapporten uit te voeren. Daarnaast gaat het dagelijks bestuur het algemeen bestuur informeren over de aanpak en jaarlijks rapporteren over de voortgang van de uitvoering. Hiermee krijgt het algemeen bestuur meer grip op de opvolging van aanbevelingen en wordt het dagelijks bestuur duidelijker aanspreekbaar op de voortgang.

Poldermolen 2  
Postbus 550  
3990 GJ Houten  
T (030) 634 57 00  
post@hdr.nl  
www.destichtserijnlanden.nl



*2. Scheid bestuursvoorstellen van bestuurlijke reacties:*

In toekomstige bestuursvoorstellen over rekenkamerrapporten wordt de bestuurlijke reactie van het dagelijks bestuur als bijlage toegevoegd aan het rekenkamerrapport. Dit biedt het algemeen bestuur de ruimte om zelfstandig te discussiëren en besluiten te nemen over de opvolging van aanbevelingen, in lijn met het principe dat het algemeen bestuur leidend is bij de besluitvorming over rapporten van de rekenkamer.

*3. Maak verantwoordelijkheden voor opvolging expliciet*

Wij gaan ons oriënteren op een systematiek waarbij we de verantwoordelijkheden duidelijk beleggen bij de portefeuillehouder en de voortgang systematisch monitoren. Hiervoor wordt een voorstel gemaakt om e.e.a. vast te leggen.

*4. Procedurele rol vade bestuursadviseur*

Wij ondersteunen het idee om de procesrol van de bestuursadviseur in het proces te versterken in de opvolging van aanbevelingen aan het algemeen bestuur. De bestuursadviseur zorgt er voor dat de aanbevelingen van de rekenkamer worden opgenomen in de lijst met toezeggingen, zodat de bij punt 3 genoemde verantwoordelijkheid van de opvolging geëxpliciteerd wordt.

*5. Aandachtspunten voor de rekenkamer*

Het college is positief over de aandachtspunten die de rekenkamer voor haar eigen werkwijze formuleert, zoals het leveren van een voorzet voor bestuursvoorstellen en het betrekken van de langetermijnplanning bij de keuze en prioritering van onderzoeksonderwerpen. Wij moedigen deze initiatieven aan en zien uit naar een verdere samenwerking op deze punten.

Het college waardeert de inzet van de rekenkamer om met dit onderzoek de opvolging van aanbevelingen te verbeteren en onze werkwijze te versterken. Wij vertrouwen erop dat we samen met de rekenkamer stappen kunnen zetten naar betere resultaten en effectieve opvolging van onderzoeken.

Om ervoor te zorgen dat de aanbevelingen uit dit onderzoek opgevolgd worden zullen wij deze bestuurlijke reactie van enkele concept besluitpunten voorzien (zie bijlage) die dan in het bestuursvoorstel kunnen landen. Daarmee geven we graag direct invulling aan de eerste aanbeveling.

Met vriendelijke groet,  
dijkgraaf en hoogheemraden,  
namens hen,

Digitaal ondertekend op 19-02-2025

Cis Apeldoorn  
secretaris-directeur

Digitaal ondertekend op 19-02-2025

Jeroen Haan  
dijkgraaf

Bijlage:

- Concept besluitpunten:



### Bijlage: Concept Besluitpunten:

Het algemeen bestuur wordt voorgesteld:

1. aanbevelingen van de rekenkamer te vertalen naar beslispunten en opnemen op de lijst toezeggingen
2. de bestuurlijke reactie van het dagelijks bestuur als bijlage toe te voegen aan het rekenkamerrapport.
3. met een voorstel te komen hoe de uitvoering van aanbevelingen verbeterd kan worden, met name waar het gaat om eigenaarschap en verantwoordelijkheden, en de monitoring van de opvolging.

# Nawoord Rekenkamer HDSR

De rekenkamer dankt het college van dijkgraaf en hoogheemraden hartelijk voor de positieve en constructieve bestuurlijke reactie op dit onderzoek naar de doorwerking van aanbevelingen van de rekenkamer. Dit onderzoek heeft laten zien dat het grootste deel van de aanbevelingen van de rekenkamer geheel of gedeeltelijk wordt opgevolgd én dat er ruimte is voor verbetering in het (bestuurlijke) proces rondom de rekenkameronderzoeken.

De rekenkamer waardeert de reactie van het college op de specifieke aanbevelingen, waaruit blijkt dat het college welwillend aan de slag gaat met de implementatie daarvan. De rekenkamer maakt in samenspraak met college van de gelegenheid gebruik om bij de bestuurlijke behandeling van dit onderzoek direct opvolging te geven aan de eerste twee aanbevelingen: om het AB voor te stellen om het DB een expliciete opdracht voor de uitvoering van aanbevelingen te geven en om het bestuursvoorstel en de bestuurlijke reactie van elkaar te scheiden. De rekenkamer stelt het op prijs dat het college een voorstel zal doen om de verantwoordelijkheden voor de opvolging van aanbevelingen duidelijker te beleggen. Ook is het college geïnspireerd door de lessen uit WSRL wat betreft de monitoring van de voortgang van de aanbevelingen. De rekenkamer ziet de uitwerking van deze aanbevelingen met belangstelling tegemoet.

Het college doet in de bestuurlijke reactie ook een aantal voorstellen voor beslispunten. Hoewel de rekenkamer dit waardeert, heeft de rekenkamer ervoor gekozen om deze voorgestelde beslispunten niet direct over te nemen in het bestuursvoorstel. In plaats daarvan kiest de rekenkamer ervoor om de beslispunten zoveel mogelijk overeen te laten komen met de aanbevelingen uit het rapport. De rekenkamer is van mening dat de totstandkoming van bestuursvoorstellen aangaande rekenkamerrapporten bij het AB zou moeten liggen. Door (mee te denken bij) het opstellen van de betreffende bestuursvoorstellen kan de rekenkamer bijdragen aan werkbaar besluiten waarmee het AB afgebakende opdrachten kan meegeven aan het DB. Dit geeft het AB meer ruimte om, in lijn met de aanbevelingen van dit onderzoek, bij de behandeling van het rapport met het DB in gesprek te gaan over de manier waarop het DB de aanbevelingen wil opvolgen. De rekenkamer nodigt het AB dan ook graag uit om dit gesprek te voeren bij de behandeling van dit rapport.

De rekenkamer streeft ernaar om met gedegen onderzoek naar de doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van het beleid een waardevolle hulptroep voor het AB te zijn. Die meerwaarde is er des te meer wanneer de aanbevelingen nog voortvarender worden opgevolgd. Dit onderzoek biedt daarvoor een aantal concrete handvatten. De rekenkamer gaat daar graag de komende jaren samen met het AB, DB en de ambtelijke organisatie mee aan de slag

## Nota van Bevindingen

# 1. Rekenkameronderzoek in HDSR

Voordat er wordt gekeken naar de aard en doorwerking van de aanbevelingen uit de onderzochte rapporten, is het van belang om stil te staan bij het proces van rekenkameronderzoek. De wijze waarop een rekenkameronderzoek verloopt en de verschillende processtappen die daarbij worden gezet, zijn namelijk van invloed op de doorwerking van aanbevelingen. In dit hoofdstuk wordt daarom aan de hand van de vijf onderstaande processtappen in rekenkameronderzoek in HDSR een analyse gegeven van factoren die een verklaring kunnen zijn voor de mate van doorwerking.



Figuur 1: Processtappen bij rekenkameronderzoek in HDSR

In dit hoofdstuk wordt daarmee antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvragen:

- / Op welke manier is door het Algemeen Bestuur met de aanbevelingen omgegaan en welke besluiten zijn genomen?
- / Heeft het Dagelijks Bestuur concrete opdrachten gekregen van het Algemeen Bestuur?
- / Hoe legt het Dagelijks Bestuur verantwoording af over de uitvoering van besluiten van het Algemeen Bestuur t.a.v. rekenkameronderzoek?
- / Heeft het Algemeen Bestuur zelf de uitvoering van de vastgestelde aanbevelingen gecontroleerd en op basis daarvan gehandeld?

## 1.1. Bepalen onderwerp en scope onderzoek

### De rekenkamer consulteert jaarlijks het AB over mogelijke onderzoeksonderwerpen

De Rekenkamer HDSR doet onderzoek naar de doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid van het door het waterschap gevoerde beleid. Daarbij wil de rekenkamer het AB ondersteunen bij de uitvoering van zijn taken.<sup>1</sup> Hoewel de rekenkamer onafhankelijk is en zelf bepaalt welke onderwerpen zij onderzoekt, vindt de rekenkamer het belangrijk om het AB te betrekken bij de keuze voor onderzoeksonderwerpen. Blijkens de voor dit onderzoek gehouden interviews consulteert de rekenkamer jaarlijks de AB-fracties over welke onderwerpen mogelijk kunnen worden onderzocht. Dat gebeurt blijkens de gevoerde interviews in de praktijk in de vorm van gesprekken per fractie. De rekenkamer neemt de input uit de AB-fracties vervolgens mee bij het bepalen van een onderzoeksonderwerp.

<sup>1</sup> Rekenkamer HDSR. (z.d.). Toelichting op de rekenkamer, geraadpleegd op 25 november 2024 via <https://www.hdsr.nl/bestuur/commissies/rekenkamer/>

Conform het protocol van de rekenkamer is het ook mogelijk dat inwoners, ondernemers, organisaties of andere derden onderwerpen kunnen aandragen. Daarnaast houdt de rekenkamer zelf bij welke onderwerpen mogelijk kunnen worden onderzocht, op basis van bestuurlijke stukken als de begroting en jaarrekening en actuele ontwikkelingen in het waterschap. De rekenkamer hanteert bij het bepalen van onderzoeksonderwerpen een aantal selectiecriteria. Criteria zijn onder meer dat een onderwerp relevant moet zijn voor het functioneren van het AB, dat het onderwerp niet onlangs is of wordt onderzocht door anderen, dat er een groot maatschappelijk of financieel belang is en dat er lessen te trekken zijn. Indien nodig doet de rekenkamer eerst vooronderzoek door literatuurstudie en oriënterende gesprekken, voordat een onderwerp definitief wordt geselecteerd.<sup>2</sup>

### De rekenkamer informeert betrokken partijen over de onderzoeksopzet

De rekenkamer stelt na het vaststellen van de onderzoeksonderwerpen een jaarplan op en werkt vervolgens per onderzoek een onderzoeksopzet uit. Hierin is opgenomen wat de aanleiding en het doel van het onderzoek zijn, welke vragen centraal staan en wat de aanpak en planning is. De definitieve onderzoeksopzet wordt ter kennisname gedeeld met het AB en de organisatie (via de secretaris-directeur).<sup>3</sup> In de praktijk gaat daar soms een startnotitie aan vooraf, waarin is toegelicht welk voorbereidend werk de rekenkamer heeft gedaan.

#### Aansluiting van de onderzoeken bij de langetermijnplanning van het AB

Het AB van HDSR kent een werkgroep Samenwerken en Vernieuwen die zich richt op (onder andere) de versterking van de kaderstellende en controlerende rol van het AB. In november 2023 heeft deze werkgroep het initiatiefvoorstel ingediend om voortaan te gaan werken met een langetermijnplanning voor het AB. De langetermijnplanning kan door het AB als instrument gebruikt worden om voor een langere periode de agenda van het AB te bepalen. Daarmee kan het AB meer aan de 'voorkant' van beleidsvorming onderwerpen prioriteren en uitgangspunten en kaders bepalen. Het AB werkt sinds januari 2024 met een dergelijke langetermijnplanning.<sup>4</sup>

In de gevoerde interviews is gesuggereerd dat de rekenkamer bij het bepalen van onderzoeksonderwerpen ook de langetermijnplanning kan meenemen. Dit geldt zowel voor de keuze voor en prioritering van onderzoeksonderwerpen als voor de scope van de onderzoeken. Door waar mogelijk aansluiting te zoeken bij de langetermijnplanning, kan de rekenkamer met onderzoeken mogelijk gericht bijdragen aan de beraadslaging en besluitvorming in het AB, zo is de gedachte.

---

<sup>2</sup> WSRL & HDSR. (2024). Onderzoeksprotocol, geraadpleegd op 25 november 2024 via <https://cuatro.sim-cdn.nl/waterschapprivierenland/uploads/20240130-onderzoeksprotocol-rekenkamers-hdsr-wsrl-1.pdf?cb=6nqNBqKo>

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> Algemeen Bestuur HDSR. (2024). Memo oplegger bij langetermijnplanning AB. Geraadpleegd op 25 november 2024 via <https://hdsr.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/8ba547ef-27e3-498c-b1a5-edf1920a1924?documentId=b340e35f-f88f-421f-984d-de08dc943c10&agendaItemId=f76e4067-c8f4-42ed-9996-69480a88dc98>

## 1.2. Start en verloop van het onderzoek

### Er zijn vaste afspraken over de start van onderzoeken en die worden ook nageleefd

Het daadwerkelijke onderzoek start met een startgesprek tussen de rekenkamer, de secretaris-directeur en de beoogde ambtelijk contactpersoon voor het onderzoek. In de praktijk wordt er soms onderscheid gemaakt tussen een inhoudelijk contactpersoon (veelal de bij het onderwerp betrokken beleidsmedewerker) en een contactpersoon vanuit bestuurszaken die afstemt met de rekenkamer over de processtappen in het onderzoek. In het startgesprek licht de rekenkamer de onderzoeksopzet toe en worden onderlinge afspraken gemaakt over informatiedeling, onderling contact en de planning. Uit de gevoerde interviews komt naar voren dat er tevredenheid is over de huidige werkwijze.

### De afgelopen jaren waren er weinig knelpunten in het verloop van onderzoeken

Na het startgesprek verlopen onderzoeken veelal op een vaste manier. Eerst wordt de voor het onderzoek benodigde informatie gedeeld in de vorm van documentatie en er worden interviews gepland. Wanneer nodig, is er gedurende het uitvoeren van het onderzoek tussentijds afstemming met de contactpersoon. Doordat er wordt gewerkt met een vaste contactpersoon, kan er snel worden ingespeeld op tussentijdse knelpunten, bijvoorbeeld als documenten niet (tijdig) worden geleverd of wanneer er problemen zijn bij het plannen van interviews. Uit de gehouden interviews blijkt dat er in de vijf onderzoeken maar weinig knelpunten zijn geweest. In gevallen waarbij een aanbeveling niet tot beperkt is opgevolgd, is dit dus niet te wijten aan knelpunten in het verloop van de onderzoeken.

#### AB-leden als adviseurs van de rekenkamer

Het werk van de rekenkamer is in eerste instantie gericht op de positie van het AB. Daarom is het belangrijk dat de onderzoeken die de rekenkamer doet voldoende aansluiten bij wat voor het AB relevant is. De rekenkamer HDSR borgde dit in de afgelopen jaren onder meer doordat enkele leden van het AB (adviserend) lid van de rekenkamer waren. Sinds de inwerkingtreding van de Wet Versterking Decentrale Rekenkamers (1 januari 2024) is het niet meer mogelijk voor volksvertegenwoordigers om lid te zijn van een decentrale rekenkamer. Sindsdien zijn twee leden van het AB betrokken bij de rekenkamer als adviseur in de begeleidingscommissie, maar niet als lid van de rekenkamer.

Uit de gehouden interviews komt naar voren dat de adviseurs als het ware een brugfunctie vormen tussen AB en rekenkamer: wensen, ideeën of vragen vanuit het AB worden door de adviseurs in de rekenkamer gedeeld, en ontwikkelingen binnen de rekenkamer en lopende onderzoeken worden door de adviseurs weer met de andere leden van het AB gedeeld. In de interviews is benoemd dat deze manier van betrokkenheid van het AB bij de rekenkamer wordt gewaardeerd, maar er is wel behoefte bij diverse AB-leden om vaker te worden geïnformeerd over de voortgang van lopende onderzoeken. Dat kan bijvoorbeeld in de vorm van een korte schriftelijke of mondelinge update – dit hoeft niet per se volgens een vastomlijnd kader. De adviseurs zouden dit bijvoorbeeld kunnen oppakken. Tegelijkertijd kunnen de AB-leden ook zelf de adviseurs vaker benaderen als zij vragen hebben over lopende onderzoeken.

### 1.3. Ambtelijk en bestuurlijk wederhoor

#### De processtappen bij ambtelijk en bestuurlijk wederhoor zijn duidelijk

Voorafgaand aan de definitieve vaststelling van het eindrapport, vindt ambtelijk en bestuurlijk wederhoor plaats. Het ambtelijk wederhoor bestaat uit een feitenverificatie van het conceptrapport, die in principe wordt uitgevoerd door de (inhoudelijk) betrokken medewerkers. Na verwerking van deze feitenverificatie stelt de rekenkamer conclusies en aanbevelingen vast en wordt het rapport aan het DB aangeboden voor een bestuurlijke reactie. De bestuurlijke reactie is een inhoudelijke reactie op de conclusies en aanbevelingen. Het eindrapport wordt na bestuurlijk wederhoor aangeboden aan het AB.<sup>5</sup> Uit de gehouden interviews komt naar voren dat de processtappen in principe voor alle betrokkenen duidelijk zijn.

Ook komt uit de interviews naar voren dat bestuurszaken in principe het proces rond de bestuurlijke reactie coördineert. Uit de gesprekken is niet te reconstrueren in hoeverre bij de onderzochte vijf rapporten ook een beroep is gedaan op de inhoudelijke beleidsmedewerker om input te leveren voor de bestuurlijke reactie. In voorkomende gevallen wordt de inhoud van de bestuurlijke reactie eerst besproken met de betrokken taakhouder, voordat de reactie wordt opgesteld.

#### In de praktijk wisselt het hoe de bestuurlijke reactie wordt aangeboden

Het onderzoeksprotocol van de rekenkamer biedt ruimte voor twee manieren waarop de bestuurlijke reactie aan het AB wordt aangeboden: de bestuurlijke reactie wordt integraal opgenomen in het eindrapport, ofwel in de vorm van een bestuursvoorstel aan het AB apart bij het eindrapport gevoegd. In het eerste geval wordt de bestuurlijke reactie soms voorzien van een nawoord door de rekenkamer in het eindrapport zelf. In het tweede geval is zowel de bestuurlijke reactie, het nawoord als het eindrapport samengevoegd met het bestuursvoorstel van het DB aan het AB.

Gesprekspartners geven aan dat deze laatste vorm van aanbieding vanuit het perspectief van het AB problematisch kan zijn. De bestuurlijke reactie kan door het AB bijvoorbeeld ervaren worden als een 'preadvies', waarbij er goede redenen moeten zijn om daarvan af te wijken. In de praktijk blijkt ook dat het AB in de regel conform het voorstel van het DB besluit. Bovendien bepaalt op deze manier het DB, en niet het AB, op welke wijze opvolging wordt gegeven aan de conclusies en aanbevelingen. Het DB stelt immers de beslispunten hierbij voor (in de komende paragrafen komen we hier nader op terug) en licht in het bestuursvoorstel toe hoe het DB de aanbevelingen wil opvolgen. Het AB heeft hierdoor beperkt tot geen regie op de uitvoering van de aanbevelingen. Het AB kan bestuursvoorstellen eventueel amenderen, maar in de praktijk is dit nog niet voorgekomen. Wel heeft het AB bij het onderzoek naar specifieke projecten (2021) een actieve betrokkenheid gehad bij de keuzes voor opvolging van de aanbevelingen. In de volgende paragraaf gaan we hier nader op in.

---

<sup>5</sup> Rekenkamer WSRL & HDSR. (2024). Onderzoeksprotocol, geraadpleegd op 25 november 2024 via <https://cuatro.sim-cdn.nl/waterschaprivierenland/uploads/20240130-onderzoeksprotocol-rekenkamers-hdsr-wsrl-1.pdf?cb=6nqNBqKo>

#### 1.4. Behandeling en besluitvorming in het AB

##### In de regel wordt het eindrapport in de commissie behandeld

In het onderzoeksprotocol van de rekenkamer is vermeld dat het eindrapport na aanbieding aan het AB wordt behandeld in de vergadering van de betreffende bestuurscommissie. Daarbij geeft de rekenkamer eventueel een nadere toelichting op het rapport. Zoals hierboven benoemd, wordt in de commissievergadering ook het bestuursvoorstel van het DB bij het eindrapport behandeld.

Uit de analyse van de AB-behandelingen van de vijf onderzochte rapporten blijkt dat het AB actief betrokken is bij de bestuurlijke behandeling en dat dit leidt tot de inzet van instrumentarium. Binnen het AB wordt echter verschillend gekeken naar de eigen betrokkenheid. Uit het gesprek met de afvaardiging van het AB bleek namelijk dat de aanwezige leden de indruk hadden dat het AB zeer beperkt betrokken is bij de bestuurlijke behandeling van rekenkamerrapporten.

Hierna volgt een aantal voorbeelden van de rol van het AB bij de bestuurlijke behandeling van de rekenkamerrapporten. In de bestuurlijke reactie op het onderzoek naar communicatie geeft het DB aan graag met het AB in gesprek te gaan over hoe het communicatiebeleid op hoofdlijnen eruit kan zien. Tijdens de commissiebehandeling op 31 oktober 2019 volgt ook de expliciete toezegging van de taakhouder om deze communicatievisie op schrift te stellen, zoals de rekenkamer aanbeveelt.<sup>6</sup> Bij de commissiebehandeling van het onderzoek naar de implementatie van de Kaderrichtlijn Water, wordt naar aanleiding van een opmerking van een commissielid een wijziging aangebracht in een van de aanbevelingen. Bij de bespreking van het rapport in het AB volgt een toezegging van de heemraad om het AB een procesvoorstel te sturen over het nieuwe maatregelenprogramma.<sup>7</sup>

Het AB is uitzonderlijk actief betrokken bij de behandeling van het onderzoek naar de sturing op specifieke projecten (2021). Tijdens de commissiebehandeling op 2 februari 2021 reageerden de commissieleden wisselend op de aanbevelingen van de rekenkamer.<sup>8</sup> Om deze reden wordt een 'ad hoc werkgroep' opgericht om de invulling van de aanbevelingen te bespreken. Deze tijdelijke werkgroep komt op 14 mei 2021 bijeen en levert een memo op met voorstellen over de implementatie van de aanbevelingen. Dit wordt besproken in de commissie op 8 juni 2021.<sup>9</sup> Uiteindelijk besluit het AB op 24 november 2021 niet alleen om kennis te nemen van de resultaten van het onderzoek en in te stemmen met de aanbevelingen – zoals gebruikelijk is – maar ook om in te stemmen met de door de werkgroep voorgestelde aanpak om de aanbevelingen uit te voeren.<sup>10</sup> De gekozen besluitvorming maakt niet

---

<sup>6</sup> HDSR. (2019). Commissie Gecombineerd BMZ-SKK. Geraadpleegd op 25 november 2024, via <https://hdrs.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Index/f444d2ac-7b1c-407d-8471-19cdfcd12a7a>

<sup>7</sup> HDSR. (2019). Algemeen Bestuur. Geraadpleegd op 25 november 2024 via <https://hdrs.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Index/b1099309-9631-46de-b3eb-b86bb7f5c26e>

<sup>8</sup> HDSR. (2021). Commissie BMZ. Geraadpleegd op 25 november 2024 via <https://hdrs.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Index/566da0e9-8281-493f-95ef-b4609c72774d>

<sup>9</sup> HDSR. (2021). Commissie Gecombineerd BMZ-SKK. Geraadpleegd op 25 november 2024 via <https://hdrs.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Index/b7c7092a-ff1f-4479-80b6-3dc1e6234182>

<sup>10</sup> HDSR. (2021). Algemeen Bestuur. Geraadpleegd op 25 november 2024 via <https://hdrs.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Index/d06379cf-fa77-4b3d-9695-b8646714e208>

duidelijk of de aanbevelingen van de rekenkamer of juist de aandachtspunten vanuit de werkgroep leidend zouden moeten zijn bij de uitvoering, wat ruimte laat voor verschillende interpretaties.

Bij de behandeling van het onderzoek over energiebeleid (2021) geeft het AB het DB de opdracht om over een jaar te rapporteren over de voortgang van de aanbevelingen – in aanvulling op de gebruikelijke beslispunten over het kennis nemen van het onderzoek en instemmen met de aanbevelingen.<sup>11</sup> Een AB-lid roept in een stemverklaring het DB op om alsnog met de twee aanbevelingen die niet door het DB werden onderschreven, aan de slag te gaan. Er volgt echter geen motie of amendement. Ook bij het rapport over de samenwerking bij de aanpak van bodemdaling (2021) geeft het AB het DB de opdracht om over een jaar te rapporteren over de voortgang van de aanbevelingen.<sup>12</sup>

Na de commissiebehandeling wordt het bestuursvoorstel over het rekenkamerrapport in de meeste gevallen als hamerstuk aangenomen in het AB.

### **Het AB geeft niet expliciet opdracht aan het DB om de aanbevelingen uit te voeren**

In de bestuursvoorstellen bij de rekenkamerrapporten staan doorgaans de volgende beslispunten geformuleerd, waarmee het AB besluit:

1. Kennis te nemen van het onderzoek
2. In te stemmen met de aanbevelingen van het rapport

Bij de onderzoeken over energiebeleid en de samenwerking bij de aanpak van bodemdaling, geeft het AB in aanvulling op deze punten het DB de opdracht om na een jaar te rapporteren over de voortgang van de aanbevelingen.

Met deze beslispunten geeft het AB geen expliciete opdracht aan het college om de aanbevelingen uit te voeren. Daarmee wordt niet expliciet gemaakt hoe en op welke termijn het AB wil dat de aanbevelingen worden uitgevoerd. Hier ligt een verbetermogelijkheid voor het AB om actiever te sturen op de doorwerking van de aanbevelingen: door het college expliciet de opdracht te geven om aanbevelingen uit te voeren, geeft het AB richting en kan het college makkelijker op de uitvoering worden aangesproken. Ook kan het AB op hoofdlijnen aangeven hoe het college met de aanbevelingen aan de slag kan gaan. Uiteraard kan het college vervolgens het AB informeren en consulteren over de precieze uitwerking.

## **1.5. Doorwerking en verantwoording**

### **Doorwerking van de aanbevelingen wordt centraal gemonitord in de bestuursrapportage**

Sinds de inwerkingtreding van de Wet Versterking Decentrale Rekenkamers (1 januari 2024) is het DB verplicht om jaarlijks verantwoording af te leggen aan het AB over de doorwerking van aanbevelingen van de rekenkamer:

---

<sup>11</sup> HDSR. (2022). Algemeen Bestuur. Geraadpleegd op 25 november 2024 via <https://hdrs.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Index/c8999722-9330-4c90-9113-6fa53a46c376>

<sup>12</sup> HDSR. (2021). Algemeen Bestuur. Geraadpleegd op 25 november 2024, via <https://hdrs.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Index/d06379cf-fa77-4b3d-9695-b8646714e208>

#### **Artikel 97e Waterschapswet**

Het dagelijks bestuur zendt het algemeen bestuur jaarlijks een overzicht van de door de rekenkamer aan het dagelijks bestuur gedane voorstellen, vergezeld van zijn standpunt daaromtrent en van de wijze waarop aan de voorstellen vervolg is gegeven.

Aangezien deze verplichting nog niet gold ten tijde van de behandeling van de onderzochte rapporten, is het te verklaren dat hierover destijds geen expliciete afspraken zijn gemaakt. Wel kan dit een mogelijke verklaring zijn voor gevallen waarbij aanbevelingen niet tot beperkt zijn opgevolgd. Sinds 2022 wordt in het bestuursverslag beknopt aangegeven hoe aanbevelingen zijn opgevolgd.<sup>13</sup> In het bestuursverslag van 2022 is bijvoorbeeld aangegeven dat voortaan jaarlijks wordt teruggekoppeld in hoeverre HDSR de energiedoelen behaalt.<sup>14</sup> In het bestuursverslag van 2023 is over het onderzoek naar droogtebeleid aangegeven dat HDSR met een aantal reeds lopende maatregelen invulling geeft aan de aanbevelingen van de rekenkamer.<sup>15</sup>

Uit de gehouden interviews komt naar voren dat er tot enkele jaren geleden in de organisatie beperkt zicht was op de opvolging van aanbevelingen van de rekenkamercommissie. Tegenwoordig zijn er verschillende waarborgen om ervoor te zorgen dat de aanbevelingen opvolging krijgen en dat hier ook zicht op is. Zo worden de aanbevelingen van rekenkameronderzoeken steeds besproken in de portefeuillehoudersoverleggen en wordt ook besproken hoe zij opvolging krijgen. In principe is de bij het onderzoek betrokken beleidsadviseur direct verantwoordelijk voor de opvolging van de aanbevelingen. De afdeling bestuurszaken toetst ten bate van het bestuursverslag jaarlijks in hoeverre de aanbevelingen zijn opgevolgd.

#### **De bestuursadviseur kan een rol spelen om de bewustwording van het AB over doorwerking te vergroten**

Er zijn geen expliciete afspraken gemaakt over hoe aanbevelingen aan het AB worden opgevolgd. Aanbevelingen aan het AB kunnen hierdoor mogelijk tussen wal en schip vallen. Dit is een mogelijke verklaring voor het gebrek aan of de gedeeltelijke opvolging van enkele aanbevelingen aan het AB uit de onderzochte rapporten. In de gevoerde gesprekken komt naar voren dat het AB beperkt zicht heeft op de doorwerking van aanbevelingen van rekenkameronderzoeken, in het bijzonder over de aanbevelingen die aan het AB zelf zijn gericht. Van de drie bestuursadviseurs binnen HDSR is er één met name gericht op (de rol van) het AB. Deze bestuursadviseur ondersteunt het AB onder andere om het instrumentarium (schriftelijke vragen, moties en amendementen) effectiever in te zetten. De bestuursadviseur zou volgens gesprekspartners ook een rol kunnen spelen om het bewustzijn en eigenaarschap van het AB over (doorwerking van) aanbevelingen te vergroten.

---

<sup>13</sup> HDSR. (z.d.). Bestuursverslag 2022. Geraadpleegd op 25 november 2024 via [https://www.hdsr.nl/publish/pages/115513/jaarrekening\\_2022.pdf](https://www.hdsr.nl/publish/pages/115513/jaarrekening_2022.pdf)

<sup>14</sup> Ibid, p. 41

<sup>15</sup> HDSR. (z.d.). Bestuursverslag 2023, p. 69. Geraadpleegd op 25 november 2024 via [https://www.hdsr.nl/publish/pages/115513/bestuursverslag\\_2023.pdf](https://www.hdsr.nl/publish/pages/115513/bestuursverslag_2023.pdf)

## De rekenkamer en de processtappen bij onderzoeken zijn niet bij iedere medewerker bekend

De rekenkamer is een instituut dat van nature vooral bekend is bij bestuurders, directie en management. Uit de voor dit onderzoek gevoerde gesprekken blijkt dat de rekenkamer inderdaad op dit niveau in de organisatie breed bekend is. Een uitzondering is dat een contactpersoon voor een van de onderzoeken pas met dit doorwerkingsonderzoek achter het bestaan van het betreffende rekenkamerrapport kwam, omdat dit niet aan deze persoon was overgedragen.

Voor veel beleidsmedewerkers en medewerkers in de uitvoering is de rekenkamer minder bekend. Het gaat dan met name om de processtappen van een rekenkameronderzoek. Wel komt in diverse gesprekken naar voren dat medewerkers de meerwaarde van rekenkameronderzoek zeker inzien, vooral wanneer de aanbevelingen concrete handvatten bieden om beleid en uitvoering te verbeteren of te verduidelijken. Aanbevelingen kunnen ook bijdragen aan interne bewustwording in de organisatie over het belang van voldoende verantwoording over het gevoerde beleid. Daarvoor is het volgens medewerkers wel van belang dat aanbevelingen, mits zij voldoende uitvoerbaar zijn en aansluiten bij de beleidswerkelijkheid, daadwerkelijk worden opgevolgd.

## 2. Doorwerking van de onderzoeken

In het vorige hoofdstuk is ingegaan op mogelijke verklarende factoren voor de doorwerking van aanbevelingen, aan de hand van de processtappen in rekenkameronderzoeken. In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen uit de onderzoeksrapporten zelf behandeld. Per onderzoeksrapport worden de bevindingen eerst kort samengevat en wordt vervolgens per aanbeveling ingegaan op de doorwerking. Dit oordeel is tot stand gekomen op basis van schriftelijke input van de ambtelijke organisatie, documentanalyse en interviews.

In dit hoofdstuk wordt daarmee antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvragen:

- / *Hoe luiden de vastgestelde aanbevelingen?*
- / *In welke mate en op welke manier zijn deze aanbevelingen door het Dagelijks Bestuur opgepakt en uitgevoerd?*
- / *Zijn aanbevelingen vertaald in concrete maatregelen en hoe hebben deze opvolging gekregen?*
- / *Is duidelijk welk effect de opvolging van aanbevelingen heeft gehad en zo ja, wat is dat effect?*
- / *Welke aanbevelingen zijn niet geïmplementeerd en welke redenen zijn hiervoor aan te wijzen?*

De doorwerking van de aanbevelingen is weergegeven in een 'stoplichttabel', op basis van onderstaande legenda:

| Kleur  | Betekenis                                                                                                         |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Groen  | Doorwerking heeft plaatsgevonden                                                                                  |
| Oranje | Doorwerking heeft gedeeltelijk plaatsgevonden of de beoogde verbeterslag is op een andere wijze tot stand gekomen |
| Rood   | Doorwerking heeft niet plaatsgevonden                                                                             |
| Blauw  | De doorwerking is niet navolgbaar                                                                                 |

De kleur oranje heeft twee betekenissen. Enerzijds kan het zijn dat de aanbeveling gedeeltelijk is uitgevoerd en de beoogde verbeterslag nog niet volledig is gerealiseerd. Anderzijds kan het betekenen

dat het DB of het AB een andere invulling aan de aanbeveling heeft gegeven of een andere keuze heeft gemaakt om de verbeterslag te realiseren. Grondslag hiervoor kan zijn dat de aanbeveling 'door de tijd is ingehaald' en niet meer relevant is (maar de verbetering wel) of dat er een ander inzicht is geweest in hoe de verbetering tot stand moest komen. Oranje kan daarmee ook betekenen dat er wel is gewerkt aan de verbeterslag of dat deze zelfs is gerealiseerd, maar niet op de manier die de rekenkamer had voorgesteld. Dat is niet altijd een probleem. Het is aan het AB om te controleren of de manier waarop het DB de verbeterslag tot stand heeft gebracht, aan de kaders van het AB voldoet.

## 2.1. Communicatie (2019)

In het coalitieakkoord van 2015-2019 zette het hoogheemraadschap in op waterbewustzijn en waterbeleving. Ook in de communicatie moesten deze onderwerpen centraal staan. Daarom werd een onderzoek uitgevoerd naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het communicatiebeleid, met een focus op het vergroten van waterbewustzijn en waterbeleving onder bewoners, bedrijven en instellingen in het werkgebied.<sup>16</sup>

De rekenkamer concludeerde dat de begrippen waterbewustzijn en waterbeleving, waar veel belang aan werd gehecht, niet waren gedefinieerd. De organisatie koos er bewust voor om geen communicatiebeleid en communicatieplan op te stellen. De rekenkamer constateerde dat de begrippen ook in de praktijk niet centraal stonden in de communicatie. Ook de doelgroepen van het communicatiebeleid werden in het onderzoek bevraagd. Doelgroepen waardeerden HDSR positief, maar inwoners gaven aan meer behoefte te hebben aan publiekscampagnes. Tot slot concludeerde de rekenkamer dat er geen heldere kaders voor communicatie waren, waardoor het AB hier ook moeilijk op kon controleren.

De rekenkamer deed aan het DB en AB de aanbeveling om gezamenlijk een communicatievisie op schrift vast te stellen, waarin waterbewustzijn en waterbeleving worden gedefinieerd. Daarnaast werd aanbevolen om duidelijke afspraken te maken over verantwoordelijkheden, meer te investeren in publiekscampagnes en de communicatie met natuurbeheerders, bedrijven en inwoners te versterken.

| Aanbeveling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Mate van doorwerking                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stel gezamenlijk met het Algemeen Bestuur een communicatievisie op schrift vast. Definieer daarin helder welke definities worden gehanteerd ten aanzien van waterbewustzijn en waterbeleving en in hoeverre deze begrippen centraal komen te staan in de communicatie. Spreek daarbij tevens af welke rol het Algemeen Bestuur gaat spelen op het vlak van communicatie. Spreek af op welke | Naar aanleiding van het rapport van de rekenkamer is een 'bestuurlijk gesprek' georganiseerd over een communicatievisie. Dit bestuurlijk gesprek was een commissievergadering, zo wordt toegelicht in een interview. Deze visie is op 1 juli 2020 door het AB vastgesteld. Hiermee is voldaan aan het eerste punt van deze aanbeveling. Hoewel het begrip waterbewustzijn niet wordt gedefinieerd in deze visie, wordt wel ingegaan op hoe dit onderwerp terugkomt in de communicatie, onder meer via educatieprojecten. Het begrip waterbeleving komt echter niet in de visie voor. Daarmee wordt deels voldaan aan het tweede element van |

<sup>16</sup> Rekenkamercommissie HDSR. (2019). Onderzoek communicatie.

|                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>momenten en welke wijze verantwoording wordt afgelegd aan het Algemeen Bestuur over het communicatiebeleid.</p>                                                                                                  | <p>deze aanbeveling. In de communicatievisie is opgenomen dat medewerkers en het bestuur ambassadeurs voor het waterschap zijn. Daarmee wordt voldaan aan het derde element van de aanbeveling. Uit gesprekken blijkt dat de afdeling communicatie de AB-leden niet doorlopend ondersteunt bij het invullen van deze rol. In de communicatievisie is niets opgenomen over de verantwoording aan het AB, waarmee niet wordt voldaan aan het vierde element van de aanbeveling. Wel wordt er in het bestuursverslag verantwoording afgelegd over de activiteiten op het gebied van communicatie en educatie.</p> <p>Overigens is het communicatiebeleid verder ontwikkeld sinds het vaststellen van de genoemde visie op communicatie. Inmiddels is er een visie 'Integrale Strategische Communicatiedienstverlening', die ingaat op hoe de afdeling communicatie richting de rest van de organisatie opereert. Er is een document met kernboodschappen opgesteld, het zogenoemde 'Message House'. Hier is ook een kernboodschap voor het onderwerp waterbewustzijn opgenomen, waarmee het tweede element van de aanbeveling verder wordt ingevuld. Dit geldt niet voor het begrip waterbeleving. Momenteel wordt er gewerkt aan een nieuwe meerjarenstrategie wat betreft communicatie.</p> |
| <p>Stel het communicatiebeleid op hoofdlijnen op schrift en neem daarin op, op welke wijze en op welke momenten geëvalueerd gaat worden en welke rol het Algemeen Bestuur daarin speelt.</p>                        | <p>Zoals bij de voorgaande aanbeveling beschreven, is er naar aanleiding van het rekenkamerrapport een visie op communicatie vastgesteld, waarbij ook de rol van het AB is geëxpliciteerd. Echter er is niks opgenomen over de evaluatie van de visie. In gesprekken wordt aangegeven dat rapporteren over KPI's niet een juiste weergave van het effect van communicatie biedt. Het effect van communicatie is namelijk moeilijk in harde KPI's weer te geven. Het aantal likes op een social mediapost geeft bijvoorbeeld geen inzicht in het effect van de betreffende post op de gewenste houding of het gewenste gedrag.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p>Voorzie in de behoefte aan structurele communicatie richting natuurbeheerders en bedrijven. Produceer bijvoorbeeld een aparte nieuwsbrief voor deze doelgroepen, zoals deze al wordt gemaakt voor agrariërs.</p> | <p>Natuurbeheerders en bedrijven zijn als doelgroep in beeld van de afdeling communicatie. In gesprekken wordt aangegeven dat het instrument nieuwsbrieven verouderd is. Er wordt dus geen nieuwsbrief gemaakt voor natuurbeheerders en bedrijven, zoals de aanbeveling voorschrijft. Ook wordt opgemerkt dat de trend in het communicatievak is om communicatie specifiek te richten. Het waterschap kiest er daarom vaker voor om in gesprek te gaan met kleine groepen betrokkenen in plaats van met een meer algemeen</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | communicatiemiddel in contact te treden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>Investeer in de communicatie richting inwoners. Uit de analyse blijkt dat inwoners behoefte hebben aan meer communicatie, zowel op het gebied van projecten als op het gebied van publiekscampagnes. Gezien het relatief beperkte budget voor communicatie, zal een keuze voor grootschalige publiekscampagnes gepaard moeten gaan met een discussie over bijbehorende middelen.</p>                                                                                                                            | <p>In aansluiting op de voorgaande aanbeveling wordt in gesprekken aangegeven dat het inzetten op grootschalige publiekscampagnes (massacommunicatie) niet meer past bij de huidige inzichten in het communicatievak. In plaats daarvan wordt de communicatie meer specifiek gericht. Verder wordt aangegeven dat er vanuit de huidige visie op strategische communicatie wordt ingezet op 'de buitenwereld naar binnen halen'. Dat houdt voor de afdeling communicatie in dat er meer wordt gelet op signalen uit de samenleving, zodat het waterschap adequater kan inspelen op wat er speelt in de maatschappij. Andere activiteiten die raken aan deze aanbeveling zijn de communicatieplannen op projectniveau, het herzien van de nieuwsbrieven, de start van een redactieteam en het maken van een publieksversie van het bestuursverslag.</p> |
| <p>Informeer het Algemeen Bestuur jaarlijks over de voortgang van de implementatie van de aanbevelingen van dit onderzoek.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>Het DB geeft geen specifieke updates over de voortgang van dit onderzoek, maar informeert het AB wel via de P&amp;C-stukken over de activiteiten op het gebied van communicatie.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>Stel gezamenlijk met het Dagelijks Bestuur een communicatievisie op schrift vast. Definieer daarin helder welke definities worden gehanteerd ten aanzien van waterbewustzijn en waterbeleving en in hoeverre deze begrippen centraal komen te staan in de communicatie. Spreek daarbij tevens af welke rol het Algemeen Bestuur gaat spelen op het vlak van communicatie. Spreek af op welke momenten en op welke wijze verantwoording wordt afgelegd aan het Algemeen Bestuur over het communicatiebeleid.</p> | <p>Zie de eerste aanbeveling.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>Vul de kaderstellende rol actief in. Vanuit de organisatie is de bewuste keuze gemaakt om niet meer te werken met uitgebreide beleidsstukken. Gezien de snelheid waarmee communicatiemiddelen en praktijken veranderen, is dit op dit beleidsterrein een verdedigbare</p>                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Het is voor de rekenkamer binnen de grenzen van dit onderzoek niet mogelijk om vast te stellen of het AB de kaderstellende rol op het dossier communicatie nu actiever invult dan ten tijde van het rekenkameronderzoek uit 2019. Het AB heeft wel kaderstellend opgetreden door de in de aanbeveling bedoelde visie op hoofdlijnen vast te stellen. Ook wordt in gesprekken aangegeven dat het thema communicatie onder de aandacht is van het AB.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                                                                                                                                                                                                            |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| keuze. Verzoek het dagelijks bestuur daarom om het communicatiebeleid op hoofdlijnen op schrift te stellen en daarin op te nemen op welke wijze en welke momenten geëvalueerd gaat worden en welke rol het Algemeen Bestuur daarin speelt. |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

## 2.2. Implementatie Kaderrichtlijn Water (2019)

De kaderrichtlijn water (KRW) is een Europese richtlijn die de lidstaten verplicht om zorg te dragen voor een goede waterkwaliteit. In 2019 heeft de Rekenkamercommissie HDSR onderzoek gedaan naar de mate waarin de kaderstellende en controlerende rol van het AB voldoende is geborgd bij de realisatie van de doelstellingen van de KRW.<sup>17</sup>

Hoewel de rekenkamercommissie concludeerde dat de KRW-systematiek positief werd ervaren, bleek het lastig om de voortgang inzichtelijk te maken vanwege de 'one-out-all-out-eis'. Het waterbeheerprogramma is het belangrijkste sturingsinstrument, waarbij het AB goed is betrokken. De sturing van DB en AB is vooral op hoofdlijnen ingericht. Verder valt bij HDSR op dat de kosten van beheer en onderhoud van natuurvriendelijke oevers significant hoger zijn dan bij reguliere oevers, terwijl dit bij andere waterschappen niet zo is.

De aanbevelingen van de rekenkamercommissie gingen in op het meer gebruikmaken van sturing met een visiestuk en streefbeelden, naast de effectindicatoren en financiële parameters waarmee op dat moment vooral gestuurd werd. Daarnaast werd aanbevolen om structureel kennis uit te wisselen met andere waterschappen en te investeren in betere informatievoorziening aan het AB.

Een onderzoek van gelijke strekking werd gelijktijdig uitgevoerd door de rekenkamercommissie van waterschap Rivierenland. De conclusies en aanbevelingen van beide onderzoeken kwamen grotendeels overeen.

| Aanbeveling                                                                                                                                                                                                                                   | Mate van doorwerking                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Maak meer gebruik van sturing door middel van een visiestuk en streefbeelden naast de effectindicatoren en financiële parameters:<br><br>a. Stel een visiedocument op (bijvoorbeeld met als naam "water en ruimte") dat richting geeft, onder | Het AB heeft in december 2020 het ambitiedocument 'Gezond Water 2022-2027 en doelen overig water' vastgesteld. Daarmee is voldaan aan de kern van deze aanbeveling.<br><br>In het bedoelde ambitiedocument wordt het overleg in het kader van de Omgevingswet niet behandeld, zoals de aanbeveling wel voorstelde. Wel wordt ingegaan op de samenwerking met gebiedspartners. De Omgevingswet is |

<sup>17</sup> Rekenkamercommissie HDSR. (2019). Implementatie Kaderrichtlijn Water.

| Aanbeveling                                                                                                                                                                       | Mate van doorwerking                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| andere aan het overleg in het kader van de Omgevingswet.                                                                                                                          | een apart programma binnen HDSR. Ook wordt er vanuit het waterbeheerprogramma gestuurd op de implementatie van de Omgevingswet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| b. Maak meer gebruik van streefbeelden, zowel bij kaderstelling vooraf als bij rapportage achteraf.                                                                               | Voor de waterlichamen in het kader van de KRW wordt niet gewerkt met streefbeelden. In gesprekken wordt aangegeven dat de doelen voor de KRW dusdanig concreet en hard zijn, dat het maken van streefbeelden geen toegevoegde waarde heeft voor de KRW-waterlichamen. Voor het overig water wordt wel gebruikgemaakt van streefbeelden, met de categorieën 'laag', 'zichtbaar', 'levendig' en 'levendig plus'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Maak ook bestuurlijk gebruik van de Ecologische Sleutelfactoren (ESF) bij het vaststellen van het KRW-maatregelenpakket en geef het verband met de effectindicatoren aan.         | <p>In gesprekken wordt toegelicht dat de ESF's bij de voorbereiding van nieuwe KRW-maatregelen worden gebruikt om te verklaren waarom de monitoringgegevens zijn zoals ze zijn. De effectindicatoren geven de toestand van een waterlichaam weer, de ESF's geven inzicht in aan welke knoppen gedraaid kan worden. Dit vormt vervolgens de onderbouwing van het KRW-maatregelenplan, waar het AB over besluit. Het AB wordt dus niet direct gevraagd om over de ESF's te besluiten, maar wel om over maatregelen te besluiten die op de ESF's gebaseerd zijn. De relatie tussen de effectindicatoren en de ESF's wordt aan het AB toegelicht in het maatregelenplan en de ESF's zijn desgewenst voor het AB opvraagbaar.</p> <p>In gesprekken wordt toegelicht dat het onderzoek ook in algemene zin is gebruikt bij het opstellen van het nieuwe KRW-maatregelenpakket.</p> |
| Maak een vergelijking tussen waterschappen van de kosten van beheer en onderhoud van nvo's, met aandacht voor de vraag welke kosten hierbij worden betrokken en op welke termijn. | Uit de gesprekken blijkt dat een dergelijke vergelijking op kosten niet gemaakt kan worden. Om deze reden is dus ook geen vergelijking met andere waterschappen gemaakt. Wel wordt aangegeven dat het strategisch assetmanagement binnen het waterschap is versterkt, waardoor er meer zicht is op de kosten van onderhoud en beheer.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| Aanbeveling                                                                                                                                                                                                                                            | Mate van doorwerking                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Wissel structureler succesfactoren en leerpunten uit met andere waterschappen, onder andere over de stimuleringsregelingen voor groenblauwe diensten (zoals Partnerschap water en Bodem).</p>                                                       | <p>Er wordt regelmatig in verschillende gremia kennis gedeeld met betrekking tot de KRW. Het is voor de rekenkamer binnen de grenzen van dit onderzoek niet mogelijk om vast te stellen of het uitwisselen van succesfactoren en leerpunten nu meer structureel plaatsvindt dan ten tijde van het rekenkameronderzoek uit 2019. Wel wordt een veelheid aan voorbeelden van kennisuitwisseling aangedragen. Met name de werkgroepen op de schaal van het stroomgebied Rijn-West zijn daarbij van belang. Daarnaast neemt HDSR deel aan de <i>communities of practice</i> vanuit de Unie van Waterschappen. In gesprekken wordt aangegeven dat de samenwerking op KRW-gebied verder wordt geïntensiveerd. Ook wordt er op provinciaal en nationaal niveau kennis uitgewisseld.</p> |
| <p>Blijf investeren in een goede informatievoorziening over KRW/gezond water aan het Algemeen Bestuur, niet alleen in de periode van voorbereiding van het nieuwe plan voor 2022-2027, maar ook in de jaren erna als de plannen worden uitgevoerd.</p> | <p>Het AB wordt structureel geïnformeerd over de voortgang van de KRW-doelen. In het voorjaar verschijnt de voortgangsrapportage, na de zomer verschijnt de waterkwaliteitsrapportage en in het najaar wordt in het jaarverslag gerapporteerd over de KRW. Ook is er een storyboard 'Waterkwaliteit in beeld' ontwikkeld waarin de monitoringgegevens in het kader van de KRW worden ontsloten voor het AB. Daarnaast stelt het AB regelmatig vragen over de KRW. In gesprekken wordt opgemerkt dat de KRW een complex onderwerp is en dat er een informatiebehoefte bij het AB ligt.</p>                                                                                                                                                                                        |

### 2.3. Sturing specifieke projecten (2019)

Specifieke projecten hebben aanzienlijke bestuurlijke, financiële en maatschappelijke impact en zijn bepalend voor de beeldvorming over het functioneren van het hoogheemraadschap. Daarnaast hebben enkele fracties aangegeven dat zij behoefte hadden aan handvatten om 'in control' te zijn bij specifieke projecten. Daarom luidde de centrale vraag: Op welke wijze initieert, stuurt en beheerst het algemeen bestuur adequaat specifieke projecten en hoe wordt toezicht gehouden en verantwoording afgelegd? In hoeverre verlopen deze processen effectief en efficiënt?<sup>18</sup>

Uit het onderzoek bleek dat betrokkenheid van het AB een positief effect had op de specifieke projecten. Echter, de invloed van het AB op de inhoud van projectbesluiten bleef beperkt door de

<sup>18</sup> Rekenkamercommissie HDSR. (2020). Onderzoek sturing specifieke projecten.

complexiteit en de hoeveelheid informatie die verwerkt moest worden. Bovendien bleek dat de tijd die het AB besteedt aan specifieke projecten, ten koste ging van de uitvoering van andere kerntaken.

De aanbevelingen richtten zich op drie gebieden: de rol van het AB, het samenspel met organisatie en derden en de teamontwikkeling van het AB. Het AB werd geadviseerd om proactiever en explicieter te zijn in zijn betrokkenheid bij projecten, met duidelijke kaders en een actieve verantwoording naar de samenleving over de genomen besluiten. Ook werd voorgesteld om een werkgroep op te richten voor waardegestuurd en risicogericht toezicht. Bovendien beval het rapport het AB aan om het DB te vragen een afrondingsbesluit van specifieke projecten te agenderen. Verder werd aanbevolen om een handleiding projecten te ontwikkelen om de kwaliteit van besluitvorming en informatievoorziening te verbeteren. Tot slot zijn jaarlijkse evaluaties, een gezamenlijke visie met het DB over de rolverdeling en kennisoverdracht aan het nieuwe AB, van belang om projectsturing te verbeteren.

Zoals in het vorige hoofdstuk aangegeven, heeft het AB bij de bestuurlijke behandeling van dit rapport in een apart memo een reactie gegeven op de aanbevelingen en een voorstel voor de uitvoering daarvan. Het AB besloot in te stemmen met aanbevelingen zoals geformuleerd door de rekenkamer en de aanvullingen van het AB als aanpak voor de uitvoering van de maatregelen te hanteren. Omdat het AB wel instemde met de aanbevelingen van de rekenkamer, zijn deze gehanteerd voor de beoordeling van de doorwerking. In de onderstaande tabel zijn de aandachtspunten van het AB in cursief toegevoegd.

| Aanbeveling                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Mate van doorwerking                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Zet de huidige beweging van professionalisering als AB bewust verder door om inspiratie en richting te geven aan de definitie, uitwerking en sturing van grote projecten in een steeds veranderende omgeving, met aandacht voor de maatschappelijke effecten ervan en leg hierover verantwoording af.</p> | <p>Uit de gesprekken blijkt dat de beweging van professionalisering is doorgezet. De aanpak van specifieke projecten is strategischer geworden. Ook gaat het hoogheemraadschap meer gebiedsgericht werken, waarbij men explicieter kijkt naar de maatschappelijke context waarin HDSR opereert.</p> <p>De professionalisering is te zien bij projecten als Zuiver en Sterke Lekdijk. Voor Zuiver is er een zuiveringsvisie door het AB vastgesteld waarin de bestuurlijke doelen zijn opgenomen die richting geven aan alle projecten. Op basis van deze visie is er een strategisch zuiveringsplan opgesteld waarin wordt ingegaan op de effecten, risico's, investeringen en tijd van projecten.</p> <p>Voor het project de Sterke Lekdijk is het AB betrokken onder andere betrokken door thema-avonden, voortgangsrapportages en technische briefings. Bovendien is het AB in de reguliere besluitvorming meegenomen in startnotities, kredietaanvragen en projectbesluiten.</p> |

| Aanbeveling                                                                                                                                       | Mate van doorwerking                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Leg als AB maatschappelijk verantwoording af over verrichte activiteiten en genomen besluiten omtrent projecten naar buiten toe</p>            | <p>In de P&amp;C-cyclus wordt er meer aandacht besteed aan specifieke projecten. Uit de gesprekken blijkt echter dat er geen sprake is van maatschappelijke verantwoording, bijvoorbeeld via een governanceverslag. Andere vormen van maatschappelijke verantwoording door het AB zijn binnen de grenzen van dit onderzoek niet te meten voor de rekenkamer (zoals partijlijnen).</p> <p><i>Het AB benadrukte in reactie op het rapport vast te willen houden aan verantwoording via de P&amp;C-cyclus.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>Het AB en DB zetten gezamenlijk de ontwikkeling naar meer proactieve en expliciete rolinvulling van het AB bij specifieke projecten voort.</p> | <p>Sinds het onderzoek wordt het AB meer betrokken bij de specifieke projecten. Bij RWZI Zeist is er bij het aanvragen van het voorbereidingskrediet aangegeven wanneer het AB betrokken wordt.</p> <p>In de gesprekken wordt duidelijk dat het AB ook meer aan de voorkant betrokken wordt bij Masterplan Nieuwegein, bijvoorbeeld bij het bespreken van de mogelijke varianten.</p> <p>Het AB heeft niet aan het DB gevraagd om in afstemming met het AB een handleiding voor het omgaan met specifieke projecten vorm te geven. Dit is juist wat de rekenkamer als aanbeveling heeft gedaan.</p> <p>Wel is er een werkwijzer projecten die op het moment wordt omgebouwd naar een werkproces volgens het IPM-principe. Hierin zit een rolomschrijving en besluitvormingsmatrix. In de gesprekken wordt duidelijk dat een handleiding, zoals aanbevolen in de aanbeveling, geen meerwaarde heeft vanuit ambtelijk perspectief. In de werkwijzer worden de verschillende rollen en taken beschreven. Bovendien is de terugkoppeling aan het bestuur ook opgenomen in deze werkwijzer.</p> <p><i>Het AB gaf aan de gewenste verbeteringen in de rolinvulling mee te willen nemen in het traject ToekomstBestendig Begroten.</i></p> |

| Aanbeveling                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Mate van doorwerking                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Het AB vraagt aan het DB om een afrondingsbesluit van specifieke projecten te agenderen.</p>                                                                                                                                                                                                        | <p>Sinds het onderzoek is er geen specifiek project afgerond.</p> <p>Projectevaluaties zijn verwerkt in de werkwijzer projecten. Evaluatie over bestuurlijke doelen is nog niet uitgevoerd voor specifieke projecten. Voor het project Sterke Lekdijk zijn er voortgangsrapportages die wel ingaan op de voortgang van bestuurlijke doelen.</p> <p><i>Het AB riep op om meer aandacht te schenken aan de evaluaties van grote projecten in de projectrapportages.</i></p>                                                                                                                                                                   |
| <p>Investeer als AB in een leertraject van waardegestuurd en risicogericht toezichthouden door vanuit het AB een werkgroep samen te stellen die een plan van aanpak uitwerkt en ter besluitvorming aan het AB voorlegt. Het AB vraagt het DB voor organisatie en ondersteuning van deze werkgroep.</p> | <p>De organisatie probeert het AB vroegtijdig te betrekken bij risico's en onzekerheden van specifieke projecten. Uit de gesprekken blijkt dat er een werkgroep Bestuurlijke Vernieuwing bestaat. Uit deze werkgroep komt onder meer het initiatief van een langetermijnplanning voor het AB naar voren. De werkgroep Bestuurlijke Vernieuwing heeft zich voor zover vast te stellen niet beziggehouden met een leertraject of plan van aanpak over toezichthouden zoals in deze aanbeveling beoogd.</p> <p><i>Het AB gaf naar aanleiding van deze aanbeveling aan, geen toegevoegde waarde te zien in een afzonderlijke werkgroep.</i></p> |
| <p>Het AB vraagt het DB om een expliciete standaard voor alle projecten door het opstellen van een 'handleiding specifieke projecten' waarmee ook kwaliteit besluitvorming, communicatie en informatievoorziening worden verbeterd.</p>                                                                | <p>Binnen de organisatie bestaat er een werkwijzer projecten. De werkwijzer kan als handleiding beschouwd worden en behandelt punten zoals de standaardfasen en processtappen. Deze werkwijzer is een intern document voor de organisatie. De handleiding volgens de aanbeveling zou daarentegen ook voor het AB bedoeld moeten zijn.</p> <p><i>Het AB gaf aan vooral behoefte te hebben aan meer inzicht in de reeds aanwezige bronnen waarmee over projecten gerapporteerd wordt.</i></p>                                                                                                                                                 |
| <p>Het AB vraagt het DB om in het geval van meervoudig toezicht voorafgaand aan een project de rollen en toezichtkaders op te stellen</p>                                                                                                                                                              | <p>Er zijn diverse vormen van toezicht bij projecten. Er bestaat projecttoezicht door de directievoerders en toezichthouders als check op de uitvoering van het contract, contractmanagement door de contractmanager en interne</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| Aanbeveling                                                                                                                                                                                                                                           | Mate van doorwerking                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>en ter besluitvorming voor te leggen aan het AB.</p>                                                                                                                                                                                               | <p>audits. De overheden bij wie vergunningen zijn aangevraagd houden ook toezicht. In aanvulling daarop houdt projectcontrol onafhankelijk onderzoek op de kaders van een project en rapporteert daarover in de bestuursrapportage.</p> <p>In de gesprekken wordt duidelijk dat het een taak is van het AB om na te gaan of toezicht voldoende is geborgd, maar het AB hoeft daar niet tot in detail kaders voor te stellen. Bovendien is er nog geen sprake geweest van meervoudig toezicht na dit onderzoek. Meervoudig toezicht heeft in deze aanbeveling namelijk betrekking op toezicht door meerdere overheden/externe actoren.</p> <p><i>Het AB gaf aan vooral behoefte te hebben aan verheldering van de reeds aanwezige toezichtrelaties en welke ruimte dit overlaat voor participatie.</i></p> |
| <p>Het AB vraagt het DB om het voortouw te nemen om gezamenlijk met het AB een visie te ontwikkelen op betrokkenheid en rolverdeling van AB en DB en deze ter besluitvorming voor te leggen aan het AB.</p>                                           | <p>Er is geen gezamenlijke visie opgesteld.</p> <p>Uit de gesprekken blijkt dat de visie op de betrokkenheid van het AB en de rolverdeling tussen het AB en DB bij grote projecten terugkomt in de werkwijzer. Ook komt de betrokkenheid van het AB terug in de P&amp;C-cyclus en de verantwoordingsrelatie tussen het AB en DB.</p> <p><i>Het AB gaf aan liever de huidige P&amp;C-cyclus te verbeteren dan een aparte visie te ontwikkelen.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>Het AB vraagt het DB om jaarlijks een beeld- en oordeelsvormende bijeenkomst te organiseren waarbij het AB zijn agenda voor het totaal van specifieke projecten voor het komende jaar bepaalt en de projecten van het afgelopen jaar evalueert</p> | <p>Voor de specifieke projecten zelf worden er themabijeenkomsten en werkbezoeken georganiseerd. Voor het totaal van specifieke projecten bestaat er geen jaarlijks beeld- en oordeelsvormende bijeenkomst. Het is echter juist de kern van de aanbeveling om een bijeenkomst te organiseren waarin het verloop en de verwachtingen van alle projecten worden besproken.</p> <p><i>Het AB gaf in overeenstemming met de aanbeveling aan dat er buiten het jaarverslag meer aandacht kan worden besteed aan de procedurele stand van zaken omtrent grote projecten, bijvoorbeeld in een jaarlijkse commissievergadering waarin één of meerdere lopende grote projecten geëvalueerd worden.</i></p>                                                                                                         |

| Aanbeveling                                                                                                                               | Mate van doorwerking                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Het AB richt een werkgroep op die een plan van aanpak over een goede overdracht uitwerkt.                                                 | <p>Er is geen werkgroep opgericht die een plan van aanpak voor een goede overdracht uitwerkt.</p> <p><i>Het AB gaf aan een overdrachtsdocument over langlopende grote projecten toe te voegen aan het inwerkprogramma van bestuurders. De rekenkamer heeft niet kunnen vaststellen of dit is gebeurd.</i></p>                                                                                                                |
| Evalueer jaarlijks de rol en betrokkenheid van het AB bij specifieke projecten, bijvoorbeeld als onderdeel van een bredere zelfevaluatie. | <p>Specifieke projecten zoals Sterke Lekdijk en KRW zijn geëvalueerd en besproken met het AB. Zo zijn er thema-avonden georganiseerd om deze projecten te evalueren. Echter, dit is voornamelijk een evaluatie van het project zelf, en niet een zelfevaluatie van het AB.</p> <p><i>Het AB gaf aan dat deze aanbeveling kon worden gecombineerd met de eerder genoemde jaarlijkse bijeenkomst over grote projecten.</i></p> |

## 2.4. Samenwerking aanpak bodemdaling (2021)

De Rekenkamercommissie van HDSR heeft een QuickScan uitgevoerd om het Algemeen Bestuur inzicht te geven in de rol van het hoogheemraadschap binnen het netwerk van betrokken partijen die maatregelen nemen om de bodemdaling in het veenweidegebied te remmen.<sup>19</sup> De centrale vraag hierbij is hoe het AB de samenwerking initieert, stuurt en beheerst, en hoe toezicht en verantwoording plaatsvindt. Hierbij is gekeken naar de effectiviteit en efficiëntie van deze processen. De focus van het onderzoek lag op de rol van het AB met bodemdaling als casus, niet op bodemdaling zelf.

Uit de QuickScan bleek dat in de eerste fase van de samenwerking de combinatie van traditionele en experimentele besturingswijzen effectief en efficiënt was. Echter, in de tweede fase bleek de traditionele aanpak onvoldoende toereikend door de toegenomen complexiteit van het speelveld en de verwevenheid van opgaven.

De rekenkamercommissie deed acht aanbevelingen om de samenwerking en de rol van het AB te versterken bij de aanpak van bodemdaling. Ze adviseerde het AB om duidelijke ambities, strategieën en doelen te formuleren voor de tweede fase van de samenwerking en zich te richten op mogelijke oplossingsrichtingen voor bodemdaling. Daarnaast werd aangeraden de focus te verleggen van output control naar toezien op een legitiem proces en effectsturing.

<sup>19</sup> Rekenkamercommissie HDSR. (2021). Samenwerking aanpak bodemdaling.

Aanbevelingen in algemene zin richtten zich op het bepalen van ambities; het maken van afspraken over de informatievoorziening passend bij de samenwerking; en het ontwikkelen van alternatieve vormen van kaderstelling en controle die geschikt zijn voor netwerksamenwerking. Tenslotte werd aanbevolen een experimenteerruimte samenwerken en besturen over grenzen in te richten.

| Aanbeveling                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Mate van doorwerking                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bepaal ambitie, strategie en doelen bodemdaling veenweidegebied 2e fase:</b> Bepaal als AB voor het vervolg van de samenwerking aanpak bodemdaling in het veenweidegebied wat de ambities, strategie en doelen van HDSR zijn en houdt daarbij focus op de eigen waterschapstaken, verantwoordelijkheden en doelen. | Het AB heeft sinds 2022 diverse besluiten genomen met betrekking tot de samenwerking op dit gebied. Op 9 maart 2022 heeft het AB ingestemd met de Regionale Veenweiden Strategie Utrechtse Veenweiden. <sup>20</sup> Het AB heeft verder in juli 2022 en in oktober 2022 respectievelijk een motie <sup>21</sup> en een amendement <sup>22</sup> aangenomen waarin de nadruk wordt gelegd op de toekomstbestendigheid van het watersysteem. Verder heeft het AB op 10 juli 2024 een Koersnotitie Nationaal Programma Landelijk Gebied HDSR vastgesteld, waarin onder meer doelen t.a.v. bodemdaling zijn vastgesteld. <sup>23</sup> |
| <b>Voer binnen HDSR dialoog over oplossingsrichtingen bodemdaling:</b> Voer als AB met het DB een dialoog over oplossingsrichtingen voor bodemdaling aan de hand van scenario's/varianten. Zeker in de                                                                                                                | Zie ook aanbeveling 1. Conform een toezegging van het college heeft het DB het AB ter voorbereiding op de behandeling van de Regionale Veenweide Strategie geïnformeerd over de diverse varianten voor een effectieve aanpak van bodemdaling. <sup>24</sup> In de periode 2022-2023 zijn er daarnaast diverse thema-avonden en opiniërende                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

<sup>20</sup> Algemeen Bestuur HDSR. (2022, 9 maart). Bestuursvoorstel AB - Instemmen met de Regionale Veenweiden Strategie (RVS) Utrechtse Veenweiden. Geraadpleegd op 22 november 2024, via <https://hdsr.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/177a32cd-79e7-47cb-a920-f9c5cadad63a?documentId=07509a53-2feb-4856-a5f5-1ef534b89416&agendaltemId=f9a5957c-f04a-43a1-87ff-4ca3cd3e9739>

<sup>21</sup> Algemeen Bestuur HDSR. (2022, 6 juli). Motie Samen aan tafel bij het opstellen van integrale gebiedsplannen. Geraadpleegd op 22 november 2024, via <https://hdsr.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/10917ff0-4141-4bd0-9463-b564e4f0bea7?documentId=b8af8c80-6025-4d40-a52a-250bac24f5c0>

<sup>22</sup> Algemeen Bestuur HDSR. (2022, 5 oktober). Amendement Proactieve houding in het veenweidegebied. Geraadpleegd op 22 november 2024, via <https://hdsr.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/7cb08a65-6d0f-49a5-ac2d-da61207999c5?documentId=199f0608-d027-4b8f-8eea-33b556730b2c>

<sup>23</sup> HDSR. (2024, 10 juli). Koersnotitie Nationaal programma landelijk gebied HDSR 1.0, p. 12. Geraadpleegd op 22 november 2024, via <https://hdsr.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/7a964ca2-01eb-4fea-b487-380a2fd6ac3b?documentId=5ef4b31b-2387-4989-888a-ff98f6f3fc33&agendaltemId=9a6f6a16-0cc5-41b2-8cc4-6bf69e12bc7b>

<sup>24</sup> Dagelijks Bestuur HDSR. (2022, 10 januari). Notities inzake varianten bodemdaling-aanpak en ontwikkelingen programma bodemdaling Veenweiden. Geraadpleegd op 22 november 2024, via <https://hdsr.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/fff906b1-e700-4138-9207-bdc0d8ce3255?documentId=75bad927-f5c9-4f96-b06d-f22a3d570f17&agendaltemId=d05deb89-6f65-4ec1-8432-ca11aafcaadf>

| Aanbeveling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Mate van doorwerking                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>tweede fase met de complexe samenwerkingspraktijk in het veenweidegebied door het groter wordende aantal spelers (lokaal, provinciaal en landelijk) en de toenemende verwevenheid van opgaven. Dit om in de tweede fase van het samenwerkingsproces het AB (conform wens) goed in positie te brengen en met het oog op het verwezenlijken van de vastgestelde ambitie.</p>                                                                     | <p>bijeenkomsten geweest waarin de AB-leden met elkaar en met het DB de dialoog aangingen over integrale gebiedsplannen en de samenwerking in het veenweidegebied.<sup>25</sup></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>Verschuif focus van output control naar toezien op legitiem proces en effectsturing:</b> Verschuif als AB de focus op feitelijke prestaties en sturen op efficiëntie (rationele output control) naar toezien op de legitimiteit van het samenwerkingsproces en effectsturing (gewenste bijdrage aan maatschappelijke effecten) in de manier van kijken en toezicht houden op de samenwerking aanpak bodemdaling in het veenweidegebied.</p> | <p>In gesprekken is aan de orde gekomen dat de doorwerking van deze aanbeveling moeilijk eenduidig te bepalen is. Het gaat hier meer om een houding dan om een eenduidige maatregel die kan worden geïmplementeerd. In gesprekken is aangegeven dat er via meerdere lijnen is geprobeerd om meer nadruk te leggen op de resultaten van de samenwerking in de vorm van (maatschappelijke) effecten. Dit is aan de orde gekomen bij diverse thema-avonden, maar ook bij de besluitvorming over diverse plannen, waaronder de gebiedsgerichte polderaanpak. De aanpak van bodemdaling heeft zich hierbij ontwikkeld naar integrale gebiedsgerichte projecten, zoals de pilot Boer aan het Roer in de polder Spengen en in Oud Kamerik.<sup>26</sup></p> |
| <p><b>Kies als HDSR waar je van bent en bepaal ambitie:</b> Maak als HDSR expliciete keuzes waar je van bent en voor welke (maatschappelijke) opgaven je je wilt inzetten. Helderheid is de basis voor de formulering van ambities, strategieën en doelen voor de eigen organisatie én voor het collectief aan</p>                                                                                                                                | <p>In de gevoerde gesprekken komt naar voren dat alle programma's een eigen strategie kennen, zoals bijvoorbeeld de aanpak van bodemdaling in het veenweidegebied. Het AB hanteert momenteel geen integrale strategische agenda met de diverse opgaven van HDSR zoals bedoeld in de aanbeveling. Wel komen de diverse doelen en ambities van HDSR min of meer in samenhang terug in het coalitieakkoord 2023-2027, de voorjaarsnota en de jaarlijkse begroting. Bovendien zijn de onderwerpen 'integraal gebiedsgericht</p>                                                                                                                                                                                                                          |

<sup>25</sup> Terugkoppeling thema-avond AB Regionale Veenweiden Strategie 20 oktober 2022.

<sup>26</sup> HDSR. (2022). Spengen viert succesvol pionieren en samenwerken in de polder. Geraadpleegd op 25 november 2024 via <https://www.hdsr.nl/buurt/bodemdaling/bedrijvenproef/nieuws/spengen-viert-succesvol-pionieren/>.

| Aanbeveling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Mate van doorwerking                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>samenwerkingspartners binnen dossiers zoals aanpak bodemdaling veenweidegebied (zie ook aanbeveling 1 aanpak bodemdaling veenweidegebied). Het is van belang om op zichzelf staande doelen, taken en opgaven in samenhang tot elkaar te bezien voordat er keuzes gemaakt worden rondom een samenwerking. Het verdient daarom aanbeveling om als AB en DB HDSR verder te experimenteren met de strategische agenda waarin de belangrijkste opgaven van HDSR in beeld worden gebracht en geprioriteerd. Het onderwerp aanpak bodemdaling is één van de strategische thema's op de strategische agenda.</p>                             | <p>werken' en de 'Programma's Landelijk Gebied' bijvoorbeeld in het bestuursverslag van 2023 opgenomen. Hierin komt de integraliteit van de opgaven tot uiting.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>Bepaal samen spel en spelregels samenwerken en besturen:</b> Maak als AB in afstemming met andere samenwerkingspartners een expliciete keuze op welke wijze een maatschappelijk vraagstuk samen vorm te geven – als samenwerkingsrelatie of middels netwerksturing – en de daarbij behorende consequenties voor de organisatie en besturing van de samenwerking. Deze keuze voor een type 'samenwerkingsspel' en 'spelregels' bij aanvang én gedurende de samenwerking is van belang voor de effectiviteit van de samenwerking en het toezicht hierop (zie ter inspiratie bijlage C voor meer informatie over netwerkvormen).</p> | <p>Uit gesprekken komt naar voren dat er bij concrete projecten in de vorm van samenwerkings- en intentieovereenkomsten afspraken worden gemaakt over de aard en vorm van en rollen in onderlinge samenwerking. Afstemmen met samenwerkingspartners is volgens gesprekspartners een cruciaal onderdeel in het werk van een waterschap. In gesprekken komt het beeld naar voren dat de expliciete keuze voor het type samenwerking niet altijd wordt gemaakt en dat afspraken per definitie in samenwerking met andere partijen worden gemaakt. Het AB wordt daar – afhankelijk van de samenwerkingsrelatie – al dan niet bij betrokken. Bij de Regionale Veenweide Strategie Utrechtse Veenweiden werd het AB bijvoorbeeld op diverse momenten betrokken, waarbij ook de vorm van samenwerking expliciet is besproken. Tegelijkertijd zijn er ook (bestaande) samenwerkingsverbanden waarbij de keuze tussen de vormen samenwerkingsrelatie of netwerksturing nooit expliciet door het AB is genomen.</p> |

| Aanbeveling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Mate van doorwerking                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Zoek afstemming over spelregels informatievoorziening:</b> Maak per samenwerking aan de voorkant van én tijdens het samenwerkingsproces afspraken met het DB over de gewenste informatievoorziening passend bij de samenwerking en onderliggende opgave. Het gaat er daarbij niet om dat het AB meer informatie ontvangt via de reguliere beleids- en verantwoordingssystematiek met een focus op output, maar juist ook om informatie die is toegespitst op het samenwerkingsproces en bijpassende instrumenten (zoals visuele praatplaten, excursies en het bijwonen van bijeenkomsten over maatschappelijke (water)opgaven. Een bij de samenwerking en opgave passende informatievoorziening vergt een actieve houding van het DB én het AB. Dit betekent dat er ook afspraken gemaakt moeten worden of en op welke wijze het AB zelf actief informatie vergaart over een dossier/ opgave.</p> | <p>Uit gesprekken komt naar voren dat de vorm van informatievoorziening niet verschilt per type samenwerkingsrelatie. Hier zijn geen expliciete afspraken over gemaakt met het DB. Het AB wordt op diverse manieren door het DB geïnformeerd, waaronder via de reguliere beleids- en verantwoordingscyclus, maar ook middels thema-avonden, informatiebijeenkomsten en werkbezoeken. Voor de Regionale Veenweide Strategie geldt bijvoorbeeld dat het AB intensief is betrokken middels diverse bijeenkomsten.</p>                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>Ontwikkel alternatieve vormen van kaderstelling en controle:</b> Zoek als AB naar alternatieve vormen van kaderstelling en controle passend bij het samenwerken in netwerken met de strategische agenda als uitgangspunt voor kaderstelling AB. Geef daarbij het DB de ruimte en het vertrouwen om samen te werken. Deze alternatieve vormen van kaderstelling en controle vormen een verrijking van het bestaande</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>'Alternatieve vormen' worden geïnterpreteerd als: andere manieren van kaderstelling en controle dan via de reguliere besluitvormingscyclus. Het verschilt per project of voorstel in hoeverre er alternatieve vormen van kaderstelling en controle worden toegepast. Er zijn diverse vormen van kaderstelling en controle mogelijk middels informatiebijeenkomsten en thema-avonden. Zie ook aanbeveling 6. Bij bepaalde projecten wordt het AB voorafgaand aan de besluitvormingscyclus gevraagd om input te leveren (zie ook het onderzoek naar specifieke projecten). Uit gesprekken komt naar voren dat in bestuursvoorstellen wanneer mogelijk verschillende scenario's aan het AB worden gepresenteerd,</p> |

| Aanbeveling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Mate van doorwerking                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>instrumentarium van het AB. Het verdient aanbeveling om als AB en DB samen scenario's/varianten van samenwerken en bijpassende kaderstellende en controlerende rollen van het AB te verkennen en te ontwikkelen, waardoor organisatorisch en bestuurlijk maatwerk in huidige/toekomstige samenwerkingen mogelijk wordt.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>maar dat dit bij veel bestuursvoorstellen niet mogelijk is omdat er maar één reële oplossingsrichting bestaat. Voorheen was dit een vast onderdeel van bestuursvoorstellen, onder de noemer van kosten-batenanalyses. Bij bestuursvoorstellen over projecten wordt veelal aan het AB toegelicht welke alternatieven mogelijk zijn en welk alternatief de voorkeur van het DB heeft. Dit gebeurde recentelijk bijvoorbeeld nog bij het bestuursvoorstel 'Voorkeursalternatief Gemaal Kromme Rijn en kredietaanvraag'.<sup>27</sup></p> |
| <p><b>Inrichten experimenteerruimte samenwerken en besturen over grenzen:</b> Richt een experimenteer- en leertraject in op het gebied van samenwerken en besturen over de grenzen van de eigen organisatie. Een traject waarbij het AB jaarlijks enkele samenwerkingsverbanden oormerkt als nader te volgen en te bespreken op het gebied van netwerksamenwerking in bestuurlijke zin. Leercasussen kunnen worden besproken binnen commissieavonden mét bestuurlijke (en eventueel ook ambtelijke) vertegenwoordigers van samenwerkingsverbanden, om zo samen te leren en te experimenteren. De leercasussen kunnen als pilot worden ingezet om te experimenteren met alternatieve vormen van samenwerken, kaderstellen en controleren (zoals beschreven bij voorgaand punt 4). Al dan niet in samenspraak met samenwerkingspartners. De samenwerking aanpak bodemdaling</p> | <p>Uit gesprekken komt naar voren dat er niet regelmatig, maar wel eens bestuurders van samenwerkingspartners worden uitgenodigd om deel te nemen aan commissievergaderingen. De bestuurders worden echter niet betrokken zoals bedoeld in de aanbeveling. Daarnaast komt uit gesprekken naar voren dat de samenwerking met betrekking tot de Regionale Veenweide Strategie inderdaad innovatieve kenmerken had, maar niet als 'pilot' voor samenwerking is gebruikt zoals bedoeld in de aanbeveling.</p>                                |

<sup>27</sup> HDSR (2024). Besluitnota Voorkeursalternatief Inlaatwerk Kromme Rijn. Geraadpleegd op 25 november 2024 via <https://hdsr.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/7a964ca2-01eb-4fea-b487-380a2fd6ac3b?documentId=81bf4a53-e124-412e-b526-09ea5a94f6fb&agendaltemId=89b861a8-cb55-4afa-b483-18f95870a881>.

| Aanbeveling                                                                                                                                     | Mate van doorwerking |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| veenweidegebied kan worden geselecteerd als pilot. Zeker met de ontwikkeling van de Regionale Veenweide Strategie als concreet aanknopingspunt. |                      |

## 2.5. Energiebeleid (2021)

Het hoogheemraadschap heeft als doel om in 2030 een energieneutraal waterschap te zijn. Het tussendoel voor deze ambitie was om in 2020 40% van de eigen energie op te wekken. In 2020 bleek dat het doel van 40% niet werd gehaald - in plaats daarvan werd slechts 11% van de energie door het hoogheemraadschap zelf opgewekt. Dit was voor de rekenkamer de aanleiding om het energiebeleid te onderzoeken, aan de hand van de hoofdvraag: In hoeverre zijn de acties en maatregelen van HDSR om in 2020 40% energie zelf op duurzame wijze op te wekken toereikend en om in 2030 energieneutraal te zijn, doelmatig en doeltreffend?<sup>28</sup>

De rekenkamer concludeerde dat de doelstelling voor 2020 inderdaad niet behaald werd. Het stoppen met slibvergisting was hiervoor de belangrijkste verklaring. De rekenkamer maakte de inschatting dat de voorziene inspanningen genoeg potentie hebben om de doelstelling in 2030 te realiseren. Verder concludeerde de rekenkamer dat het beleid adequaat, actueel en goed ingebed in de organisatie is en onder de aandacht is van het bestuur. Het algemeen bestuur heeft echter geen totaalbeeld op de voortgang en de maatschappelijke impact van de maatregelen, mede door het ontbreken van (duidelijke criteria voor) monitoring.

De rekenkamer deed aanbevelingen aan het AB om voorwaarden te stellen aan investeringen en aan samenwerking met partners, om zo meer duidelijkheid te verschaffen in de maatregelen die nodig zijn om de doelstelling om in 2030 energieneutraal te zijn, te realiseren. Ook deed de rekenkamer de aanbeveling om een monitoringsysteem in te richten, zodat het AB beter kan sturen op de maatschappelijke effecten van de maatregelen.

Na de bestuurlijke behandeling heeft het DB een procesvoorstel aan het AB gedaan over het uitvoeren van de aanbevelingen. De aanbevelingen zijn daarbij vertaald in vijf acties. De acties zijn niet expliciet gekoppeld aan een specifieke aanbeveling. Voor het beoordelen van de doorwerking van de aanbevelingen is uitgegaan van de oorspronkelijke aanbevelingen van de rekenkamer.

<sup>28</sup> Rekenkamercommissie HDSR. (2022). Onderzoek energiebeleid.

| Aanbeveling                                                                                                                                                                                       | Mate van doorwerking                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Creëer als AB volledige duidelijkheid over het energiebeleid van HDSR. Wees duidelijk in welke maatregelen zijn genomen of nog moeten worden genomen om (in 2030) energieneutraal te zijn.</p> | <p>De organisatie duidt deze aanbeveling van de rekenkamer als algemene conclusie en niet als een specifieke aanbeveling om uit te voeren. Het DB heeft daarom na de bestuurlijke behandeling van het rapport een procesvoorstel aan het AB gedaan, waarbij het DB de aanbevelingen vertaalt in vijf acties. Deze acties zijn echter niet één-op-één gekoppeld aan een aanbeveling.</p> <p>De kern van deze aanbeveling van de rekenkamer is dat de planning en monitoring van het energiebeleid lastig te volgen zijn door de flexibiliteit in het uitvoeringsprogramma. 'Volledige duidelijkheid' betekent in die context inzichtelijk maken hoe de verschillende maatregelen bij elkaar optellen tot de overkoepelende doelstelling om als waterschap energieneutraal te zijn in 2030. De presentatie 'Duurzaamheid - van visie naar uitvoering', waarmee het AB jaarlijks geïnformeerd wordt, bevat deze informatie. Het AB wordt hier dus over geïnformeerd, maar stelt dit zelf niet vast.</p> |
| <p>Stel als AB een duidelijke set aan voorwaarden vast voor de investeringslijst: wanneer voldoet een project dat een bijdrage moet leveren aan de doelstelling om energieneutraal te worden.</p> | <p>In de bestuurlijke reactie op het onderzoek vraagt het DB bij deze aanbeveling 'enige vrijheid' bij de uitwerking. Het DB wil ervoor waken dat de voorwaarden initiatieven in de kiem smoren. Het DB heeft een memo opgeleverd over de opvolging van deze aanbeveling. Hierin geeft het DB aan dat er in de praktijk niet wordt gewerkt met een 'investeringslijst' zoals de rekenkamer bedoelt. Het DB speelt in op nieuwe ontwikkelingen waar die zich aandragen en vraagt het AB op projectbasis om financiering. Het DB verduidelijkt dat projecten die bijdragen aan de doelstellingen op het gebied van energie geen aparte status hebben, maar in de reguliere begrotingscyclus zijn opgenomen. Verder deelt het DB enkele overwegingen die een rol spelen bij investeringen in projecten op het gebied van energie, zoals de businesscase, valuecase en samenwerking. Er is echter geen set aan voorwaarden vastgesteld door het AB, zoals de aanbeveling voorschrijft.</p>               |
| <p>Vraag aan het Dagelijks Bestuur om een totaalbeeld te geven van de uitvoering van het energiebeleid. Op basis van zo'n totaalbeeld kan het</p>                                                 | <p>Het DB wil het AB jaarlijks informeren over de voortgang op het gebied van het energiebeleid (en duurzaamheid in het algemeen) middels de presentatie 'Duurzaamheid - van visie naar uitvoering'. De presentatie gaat per doelstelling van het</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

| Aanbeveling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Mate van doorwerking                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Algemeen Bestuur beter sturen op de maatschappelijke impact van het beleid. De informatievoorziening voor het AB over het energiebeleid is thans vooral 'need to know'-informatie, waarbij de 'nice to know'-informatie te weinig aandacht krijgt door de wijze van communiceren via informatiebrieven. Daardoor mist het AB het complete beeld. Door het combineren van deze twee informatiestromen, wordt de maatschappelijke impact van de hoofdlijnen beter duidelijk aan het AB en kan eventueel ook voorkomen worden dat het AB gaat sturen op de technische uitvoering.</p> | <p>waterschap uitgebreid in op de maatregelen die worden genomen om de doelstelling te bereiken. Ook wordt het AB hiermee geïnformeerd over ontwikkelingen in de landelijke of internationale doelstellingen, waar het waterschap zich aan moet aanpassen. De presentatie bevat zowel 'need to know'-informatie, zoals de doelstellingen, maatregelen en de bijdrage van de maatregelen aan de doelstellingen, als 'nice to know'-informatie, zoals de interne organisatiestructuur, toekomstige ontwikkelingen en kanttekeningen over de meetsystematiek.</p>                                                                                                                    |
| <p>Vraag het Dagelijks Bestuur een helder monitoringsysteem op te zetten. Implementeer op basis van de uitkomst van aanbevelingen 2. en 3. een monitoringtool. Het AB kan dan beter meegenomen worden in de uitvoering van het beleid. Duidelijke kaders voor die monitoring moeten nog wel gesteld worden (bijv. wat is een besluitrijp project).</p>                                                                                                                                                                                                                                | <p>Het DB heeft op drie manieren uitvoering gegeven aan deze aanbeveling. Ten eerste is het waterschap sinds 2023 gecertificeerd voor de CO<sub>2</sub>-prestatieladder. Dit instrument helpt om de uitstoot van het waterschap scherper in kaart te brengen. De ambitie is om als waterschap naar niveaus 4 en 5 van de ladder door te groeien. Ten tweede is HDSR aangesloten bij de klimaatmonitor voor waterschappen. Daarbij wordt opgemerkt dat de prestatieladder en klimaatmonitor niet één-op-één op elkaar aansluiten, wat ingewikkeld is. Tot slot rapporteert het DB in de P&amp;C-cyclus aan het AB aan de hand van de vastgestelde doelen en effectindicatoren.</p> |
| <p>Stel duidelijke kaders vast waarbinnen de samenwerking met partners plaats kan vinden om de energiedoelstellingen te behalen. Om resultaten te boeken bij (maatschappelijke) energieopwekking zal de focus naar buiten gericht moeten worden. Samenwerking met derden is</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>In de bestuurlijke reactie op het onderzoek onderschrijft het DB deze aanbeveling niet. Het DB geeft aan dat de samenwerkingen op het gebied van energie steeds maatwerk vereisen en dat kaders daar niet bij zullen helpen. Toch stuurt het DB later een memo, waarmee het AB geïnformeerd wordt over de afwegingen en randvoorwaarden die aan de afgelopen samenwerkingen ten grondslag lagen, welke samenwerkingsvormen voorkomen en het verschil tussen samenwerken met publieke en private partijen. Deze</p>                                                                                                                                                             |

| Aanbeveling                                                                                                                                                                                                                                                     | Mate van doorwerking                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>daarvoor noodzakelijk, zowel met andere overheden alsook met marktpartijen.</p>                                                                                                                                                                              | <p>informatie leidt niet tot een kader, zoals de rekenkamer voorschrijft, maar neemt het AB wel verder mee in de afwegingen die bij samenwerkingen gemaakt worden.</p>                                                                                                                                                         |
| <p>Communicatie. Vraag het DB op welke wijze de behaalde successen en gerealiseerde successen op het vlak van het energiebeleid worden ingebed in het communicatiebeleid, zodat in de samenleving een goed beeld van de inspanningen van HDSR kan ontstaan.</p> | <p>Het thema energie is ingebed in het communicatieplan van het programma duurzaamheid. Hierin zijn icoonprojecten aangewezen, waarover regelmatig gecommuniceerd wordt. Daarnaast zijn er diverse kernboodschappen rondom duurzaamheid opgenomen in het 'Message House' (zie ook het onderzoek naar communicatie [2019]).</p> |

### 3. Duiding van de aanbevelingen

In het vorige hoofdstuk is een toelichting gegeven op de mate waarin de aanbevelingen van de vijf rapporten zijn opgevolgd. In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen nader geanalyseerd: aan wie de aanbevelingen zijn gericht, en wat de aard van de aanbevelingen is op inhoudelijk vlak. Verder wordt in dit hoofdstuk een overkoepelende analyse gegeven van de (doorwerking van) aanbevelingen uit de vijf onderzochte onderzoeksrapporten. Hierin staan we stil bij in hoeverre aanbevelingen zijn opgevolgd en wat mogelijke verklaringen hiervoor zijn.

In dit hoofdstuk wordt daarmee antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvragen:

- / *Aan welk gremium zijn de aanbevelingen van de rekenkamer gericht?*
- / *Wat is de aard van de aanbevelingen (bv. samenspel AB-DB, communicatie, kwaliteit kaders en verantwoording, etc.)?*

#### 3.1. Adressering en aard van de aanbevelingen

##### Aanbevelingen zijn veelal aan of op het Algemeen Bestuur gericht

De aanbevelingen zijn grotendeels aan het Algemeen Bestuur gericht, waarbij een aantal specifiek **de kaderstellende en controlerende rol van het AB** adresseren. Zo wordt aanbevolen om de kaderstellende rol actief in te vullen ('Communicatie'), of een alternatieve vorm van kaderstelling en controle te ontwikkelen ('Bodemdaling').

Minder vaak doet de rekenkamercommissie aanbevelingen over de doorontwikkeling van het AB. Dergelijke aanbevelingen komen voornamelijk uit het onderzoek naar 'Sturing Specifieke Projecten', waarin wordt aanbevolen de huidige beweging van professionalisering als AB bewust verder door te zetten. Ook wordt er in dit onderzoek aanbevolen een AB werkgroep op te richten om bijvoorbeeld waardegestuurd en risicogericht toezicht te houden of een goede overdracht te verzorgen.

Verder focussen enkele aanbevelingen zich op **evaluaties**. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om een evaluatie van de betrokkenheid van het AB bij specifieke projecten ('Sturing Specifieke Projecten'). Sommige andere aanbevelingen adviseren het AB om als AB 'ambitie' te bepalen ('KRW', 'Bodemdaling').

Een aparte casus is het onderzoek naar de samenwerking bij de aanpak van bodemdaling. In dit geval heeft de rekenkamer een algemeen fenomeen – samenwerkingsverbanden tussen het waterschap en partners – onderzocht aan de hand van een concrete casus – de aanpak van bodemdaling. Dit zorgt ervoor dat een onderzoek over een heel concreet onderwerp aanbevelingen, algemene aanbevelingen oplevert over het samenspel binnen het waterschap.

### Aanbevelingen zijn veelal aan of op het Algemeen Bestuur gericht, maar in feite ook indirect aan het DB

Opvallend is dat een groot deel van de aanbevelingen niet direct, maar indirect aan het DB zijn gericht. Deze aanbevelingen worden vaak geformuleerd in termen als "Vraag het DB". Sommige van deze indirecte aanbevelingen bevatten concrete opdrachten voor het DB, zoals het opzetten van een helder monitoringsysteem of het inbedden van behaalde successen in het communicatiebeleid (zie 'Energiebeleid'). Andere indirecte aanbevelingen aan het DB richten zich op de informatievoorziening vanuit het DB aan het AB. Een voorbeeld hiervan is de aanbeveling om het DB te verzoeken een handleiding specifieke projecten op te stellen, waarmee de kwaliteit, besluitvorming en communicatie worden verbeterd (zie 'Sturing Specifieke Projecten').

Aanbevelingen die expliciet aan het DB worden gericht bevatten doorgaans een concrete opdracht met betrekking tot de uitvoering, zoals het investeren in communicatie richting inwoners ('Communicatie').

Tot slot zijn er ook aanbevelingen die zowel het AB als het DB betreffen. Deze richten zich grotendeels op **hoe het DB het AB meer kan betrekken en in positie kan brengen** (zie 'Communicatie', 'Specifieke Projecten').

### 3.2. Overkoepelende analyse van de doorwerking van aanbevelingen

#### De meeste aanbevelingen zijn (gedeeltelijk) opgevolgd

| Kleur  | Betekenis                                                                                                         | Aantal aanbevelingen |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Groen  | Doorwerking heeft plaatsgevonden                                                                                  | 15                   |
| Oranje | Doorwerking heeft gedeeltelijk plaatsgevonden of de beoogde verbeterslag is op een andere wijze tot stand gekomen | 14                   |
| Rood   | Doorwerking heeft niet plaatsgevonden                                                                             | 7                    |
| Blauw  | De doorwerking is niet navolgbaar                                                                                 | 2                    |
|        | <b>Totaal</b>                                                                                                     | <b>38</b>            |

De analyse van de doorwerking van de onderzochte aanbevelingen laat zien dat een grote meerderheid van de aanbevelingen geheel of gedeeltelijk is opgevolgd. Dat geldt voor 29 van de 38 onderzochte aanbevelingen. Bij zeven aanbevelingen heeft er geen doorwerking plaatsgevonden. De rekenkamer heeft de opvolging van twee aanbevelingen niet kunnen vaststellen.

Uit de analyse blijkt dat veel van de aanbevelingen waarbij doorwerking heeft plaatsgevonden (categorie groen) aanbevelingen zijn met een concrete (indirecte) opdracht aan het DB. Dit geldt bijvoorbeeld voor het opstellen van een communicatievisie, het gebruikmaken van ecologische sleutelfactoren bij de KRW en het bepalen van de ambitie voor het aanpakken van bodemdaling.

Wanneer een aanbeveling gedeeltelijk is uitgevoerd, geldt vaak dat er wel maatregelen zijn getroffen die raken aan de maatregel, maar die niet voldoen aan hoe de rekenkamer de aanbeveling heeft bedoeld.

### **Aanbevelingen over informatievoorziening worden niet uitgevoerd zoals bedoeld door de rekenkamer**

De rekenkamer heeft meerdere aanbevelingen gedaan over het inrichten van de informatievoorziening aan het AB. Uit deze analyse van de doorwerking blijkt dat de informatievoorziening aan het AB in veel gevallen toereikend is, maar dat deze niet precies is ingericht zoals de rekenkamer aangeeft in de aanbeveling. Zo ontvangt het AB geen jaarlijkse updates over het onderzoek naar communicatie – conform de aanbeveling – maar wordt het AB via de P&C-cyclus wel in meer algemene zin geïnformeerd over de activiteiten op het gebied van communicatie. Voor de samenwerking bij de aanpak van bodemdaling geldt dat de informatievoorziening over samenwerkingsverbanden op orde is, maar dat deze niet is gedifferentieerd naar het type samenwerkingsverband zoals de rekenkamer heeft aanbevolen. Bij specifieke projecten geldt dat het AB wel op de hoogte wordt gehouden per project, maar dat het jaarlijkse moment waar de rekenkamer op doelde niet plaatsvindt.

### **Voor sommige niet opgevolgde aanbevelingen sluiten niet aan op de organisatiepraktijk**

Tot slot valt op dat sommige aanbevelingen volgens het AB of de organisatie niet goed aansluiten op de werkwijze van het AB of de praktijk van het werk in de organisatie. Een groot deel van de aanbevelingen waarbij geen doorwerking heeft plaatsgevonden komt uit het onderzoek naar specifieke projecten. Het AB plaatste kanttekeningen bij de aanbevelingen van dit onderzoek, hoewel het wel instemde met de aanbevelingen. Toch blijkt uit het memo van het AB over de aanbevelingen dat er minder steun was voor deze aanbevelingen, wat samenhangt met een mindere doorwerking.

Bij het onderzoek naar de implementatie van de KRW zijn voorbeelden te vinden van aanbevelingen die in mindere mate door de organisatie worden gesteund. Zo is er bewust voor gekozen om geen streefbeelden voor de KRW te hanteren – hoewel dit wel de aanbeveling van de rekenkamer was – omdat dit niet aansluit bij de manier waarop de KRW-doelen gemonitord en beoordeeld worden. Ook is er bewust voor gekozen om geen kostenvergelijking van natuurvriendelijke oevers te maken, omdat dit volgens de organisatie niet mogelijk is. Bij het onderzoek naar energiebeleid geldt dat de aanbeveling om een set voorwaarden te stellen aan de investeringslijst vrij geïnterpreteerd is door het college, omdat er in de praktijk niet met een investeringslijst wordt gewerkt zoals de rekenkamer dat bedoelt.

## Samengevat: de doorwerking is geborgd, maar de wijze van doorwerking is soms anders dan bedoeld

Zoals gezegd is het grootste deel van de aanbevelingen geheel of gedeeltelijk opgevolgd. In dit rapport zijn diverse verklaringen aan bod gekomen over in hoeverre aanbevelingen van de rekenkamer zijn opgevolgd. In de onderstaande tabel worden deze kort samengevat en wordt toegelicht in hoeverre dit inderdaad een verklaring is geweest voor de mate van doorwerking. Samengevat komt hieruit naar voren dat de doorwerking van aanbevelingen is geborgd door duidelijke processtappen, maar dat de wijze van doorwerking door verschillende factoren soms anders is dan door de rekenkamer oorspronkelijk is bedoeld. Verder gaan veel zaken goed, wat een verklaring is voor de goede doorwerking van de aanbevelingen. Een paar factoren zijn (mogelijke) verklaringen voor gebrek van doorwerking, waaronder de procedures en besluitvorming over rapporten, de afspraken over afhandeling van rapporten en de acceptatie of steun in de organisatie voor de aanbevelingen.

| Mogelijke verklaring                                                                 | Bevindingen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Keuze voor een onderwerp dat aansluit bij de (informatie)behoefte van het AB;</i> | Dit is een belangrijk criterium voor de rekenkamer bij de selectie van onderwerpen. Er zijn geen aanwijzingen dat de onderwerpkeuze een negatieve invloed heeft gehad op de mate van doorwerking. Wel is het voorgekomen dat de timing of scope van het onderzoek vraagtekens oproept in de organisatie, zie ook paragraaf 1.1.                             |
| <i>Timing van het onderzoek;</i>                                                     | Er zijn geen aanwijzingen dat de timing van onderzoeken negatieve invloed heeft gehad op de mate van doorwerking. Wel geven gesprekspartners aan dat de rekenkamer in onderzoeken waar mogelijk aansluiting kan zoeken bij de langetermijnplanning van het AB. Zo kan mogelijk gerichter worden bijgedragen aan de actuele beraadslaging en besluitvorming. |
| <i>Kwaliteit van de analyse, conclusies en de aanbevelingen;</i>                     | Er zijn geen aanwijzingen dat de kwaliteit van de analyse, conclusies en aanbevelingen uit rekenkamerrapporten een negatieve invloed heeft gehad op de mate van doorwerking.                                                                                                                                                                                |
| <i>Vorm/presentatie van het onderzoek;</i>                                           | Er zijn geen aanwijzingen dat de vorm of presentatie van het onderzoek een negatieve invloed heeft gehad op de mate van doorwerking.                                                                                                                                                                                                                        |
| <i>Heldere communicatie rond de publicatie van het rapport;</i>                      | Er zijn geen aanwijzingen dat de communicatie rond de publicatie van rapporten negatieve invloed heeft gehad op de mate van doorwerking.                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Heldere procedures en besluitvorming rond de behandeling van rekenkamerproducten;</i>                             | De processtappen bij de behandeling van rekenkamerrapporten zijn in principe helder. Uit de analyse van de AB-behandelingen van de vijf onderzochte rapporten blijkt dat het AB actief betrokken is bij de bestuurlijke behandeling en dat dit leidt tot de inzet van instrumentarium. Het AB geeft in de huidige vorm echter niet expliciet de opdracht aan het DB om de aanbevelingen uit te voeren. Dit is een mogelijke verklaring voor aanbevelingen die niet of gedeeltelijk zijn opgevolgd. Zie ook paragraaf 1.4.                                                                   |
| <i>Heldere procedures en verantwoordelijkheden omtrent de afhandeling van aanbevelingen uit rekenkameronderzoek;</i> | <p>Zoals in paragraaf 1.5 toegelicht speelt bestuurszaken een belangrijke rol in de afhandeling van aanbevelingen. In principe is de bij het onderzoek betrokken beleidsadviseur direct verantwoordelijk voor de opvolging van de aanbevelingen.</p> <p>Er zijn geen expliciete afspraken gemaakt over hoe aanbevelingen aan het AB worden opgevolgd. Aanbevelingen aan het AB kunnen hierdoor mogelijk tussen wal en schip vallen. Dit is een mogelijke verklaring voor het gebrek aan of de gedeeltelijke opvolging van enkele aanbevelingen aan het AB uit de onderzochte rapporten.</p> |
| <i>Bestuurscultuur binnen de organisatie;</i>                                                                        | Er zijn geen aanwijzingen dat de bestuurscultuur in de organisatie negatieve invloed heeft gehad op de mate van doorwerking.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <i>Interactie rekenkamer met het AB en het DB;</i>                                                                   | De rekenkamer heeft meerdere keren per jaar (en ook gedurende het uitvoeren van onderzoeken) contact met het AB en het DB. Er zijn geen aanwijzingen dat dit negatieve invloed heeft gehad op de doorwerking van aanbevelingen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <i>Interactie rekenkamer met de ambtelijke organisatie en bekendheid van de rekenkamer bij de organisatie;</i>       | De rekenkamer heeft gedurende het uitvoeren van onderzoeken intensief contact met de ambtelijke organisatie. Hoewel de bekendheid van de rekenkamer binnen de organisatie per medewerker verschilt (zie ook paragraaf 1.5), zijn er geen aanwijzingen dat dit een negatieve invloed had op de doorwerking van aanbevelingen.                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Acceptatie/steun binnen de ambtelijke organisatie voor de aanbevelingen.</i></p> | <p>Zoals eerder in deze paragraaf toegelicht, valt op dat sommige aanbevelingen minder of niet gesteund worden door de organisatie of het AB, bijvoorbeeld omdat de aanbeveling niet voldoende aansluit op de praktijk. Dit is een mogelijke verklaring voor de verminderde doorwerking van deze aanbevelingen.</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

# Bijlage 1. Geraadpleegde bronnen

## Schriftelijke documentatie

Voor de geraadpleegde schriftelijke documentatie wordt verwezen naar de voetnoten in de rapportage.

## Gehouden interviews

| Functie                                         | Datum             |
|-------------------------------------------------|-------------------|
| Teamleider communicatie                         | 27 augustus 2024  |
| Programmamanager duurzaamheid                   | 27 augustus 2024  |
| Programmamanager schoon water                   | 3 september 2024  |
| Programmamanager bodemdaling<br>veenweidegebied | 3 september 2024  |
| Manager projecten                               | 3 september 2024  |
| Dijkgraaf en secretaris-directeur               | 11 september 2024 |
| Bestuursadviseur                                | 12 september 2024 |
| Afvaardiging algemeen bestuur                   | 16 oktober 2024   |

## Bijlage 2. Analyse kader

Onderstaande lijst met mogelijke verklaringen voor het wel of niet realiseren van doorwerking van aanbevelingen gebruiken we als uitgangspunt in het onderzoek:

- / Keuze voor een onderwerp dat aansluit bij de (informatie)behoefte van het AB;
- / Timing van het onderzoek;
- / Kwaliteit van de analyse, conclusies en de aanbevelingen;
- / Vorm/presentatie van het onderzoek;
- / Heldere communicatie rond de publicatie van het rapport;
- / Heldere procedures en besluitvorming rond de behandeling van rekenkamerproducten;
- / Heldere procedures en verantwoordelijkheden omtrent de afhandeling van aanbevelingen uit rekenkameronderzoek;
- / Bestuurscultuur binnen de organisatie;
- / Interactie rekenkamer met het AB en het DB;
- / Interactie rekenkamer met de ambtelijke organisatie en bekendheid van de rekenkamer bij de organisatie;
- / Acceptatie/steun binnen de ambtelijke organisatie voor de aanbevelingen.

*Bronnen: Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies (2018), Inzicht in doorwerking van rekenkamerproducten; Keulen, S. (2021), De doorwerking van lokaal rekenkameronderzoek: een empirische zoektocht naar succesfactoren van gebruik. Bestuurswetenschappen 75, 2, pp. 82-100.*