Beheersing grote investeringsprojecten

Offerte voor Rekenkameronderzoek Hoogheemraadschap Delfland

2 juli 2026

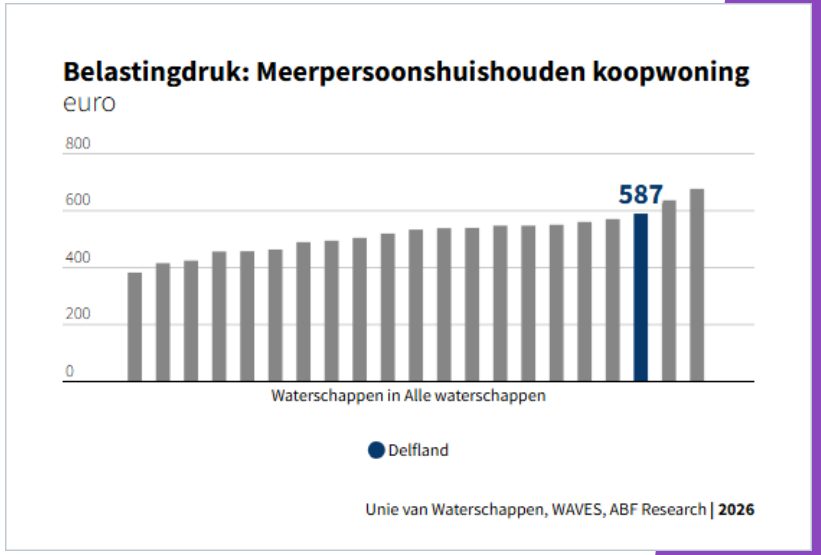
Inhoud

1. Reflectie op het onderzoeksvraagstuk
2. Onderzoeksvragen
3. Plan van aanpak
4. Team



1.1 Reflectie: context Delfland

- Delfland is een dichtbevolkt, stedelijk en laaggelegen waterschap. Dat vraagt een hoge betrouwbaarheid van (water)infrastructuur en een flink investeringsvolume en dus een intensieve assetsturing.
- De investeringsopgave werkt rechtstreeks door in de heffingen en omslagen: zo stijgt in 2026 de belastingopbrengst voor zuiveringsbeheer mede door extra opslagen voor investeringen in De Vergulde Hand en Europese afvalwatereisen. Daarmee zijn investeringsbesluiten niet alleen technisch-financieel, maar ook politiek-bestuurlijk relevant. Het waterschap berekent de lasten via de waterschapsheffingen door aan inwoners en bedrijven.
- Investeringen werken direct door in tarieven en financiële ruimte. De tarieven zijn bestuurlijk gevoelig en relatief hoog in vergelijking met andere waterschappen.



1.2 Reflectie: (bestuurlijke) sturing op investeringen

- Juist omdat investeringen langjarig doorwerken in kapitaallasten, schuldpositie en waterschapsbelastingen, moet de Verenigde Vergadering (VV) goed kunnen sturen op geld, tijd, kwaliteit, risico's en resultaten. Goede informatievoorziening aan de VV is daarom essentieel.
- Voor de VV is het belangrijk te weten welke bestuurlijke ruimte er is om inhoudelijke en financiële afwegingen te kunnen maken.
- Grote projecten vragen grotere betrokkenheid van de VV dan kleine projecten, zo blijkt ook uit onze ervaringen in gemeenten en andere waterschappen/hoogheemraadschappen.

2. Centrale onderzoeksvraag

Wij hanteren de volgende centrale onderzoeksvraag:

In hoeverre is de Verenigde Vergadering in de positie om haar kaderstellende en controlerende rol bij grote investeringsprojecten effectief te vervullen, en welke aanbevelingen zijn mogelijk om deze positie te versterken?

Op de volgende bladzijden werken we deze hoofdvraag uit in deelvragen.



2.1 Onderzoeksvragen: deelvragen 1 t/m 4

1. Welke kaders heeft het bestuur vastgesteld voor de voorbereiding, besluitvorming, uitvoering en verantwoording van grote investeringsprojecten? Wordt daarbij onderscheid gemaakt naar aard, omvang, risico of financieel belang van projecten?
2. In hoeverre ontvangt de VV bij de start van grote investeringsprojecten voldoende informatie om een onderbouwd besluit te nemen en kaders te stellen?
3. Welke informatie ontvangt de VV tijdens de uitvoering over voortgang, risico's en afwijkingen, en is deze informatie tijdig, volledig en bruikbaar voor controle en bijsturing? Wordt daarbij onderscheid gemaakt naar aard, omvang, risico of financieel belang van projecten?
4. In hoeverre worden de vastgestelde kaders en afspraken over informatievoorziening in de praktijk consequent toegepast?

2.2 Onderzoeksvragen: deelvragen 5 t/m 10

5. In hoeverre dragen de kaders en informatievoorziening bij aan beheersing van grote investeringsprojecten op geld, tijd, kwaliteit en risico's?

6. Hoe beoordeelt de VV haar huidige en gewenste rol bij de kaderstelling, controle en bijsturing van grote investeringsprojecten?

7. Hoe verhoudt de wijze waarop de ambtelijke organisatie en het DB van Delfland de VV informeren over grote investeringsprojecten zich tot de werkwijze van andere waterschappen, met name ten aanzien van rapportage over geld, tijd, kwaliteit, risico's en effecten op kapitaallasten en heffingen?

8. Welke eventuele aanbevelingen zijn mogelijk om de kaderstellende en controlerende rol van de VV bij grote investeringsprojecten te versterken?

9. In hoeverre legt het DB verantwoording af bij de afsluiting van grote investeringsprojecten?

10. In hoeverre evalueert de VV haar eigen rol na afronding van grote investeringsprojecten?

3. Plan van aanpak: in een oogopslag



Opstarten

Half september

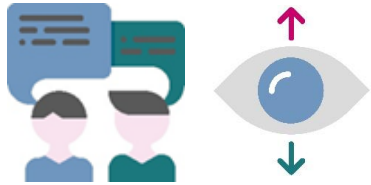
- Startbijeenkomst met rekenkamer en ambtelijke organisatie om afspraken te maken over de opdrachtuitvoering



Documentenstudie

oktober

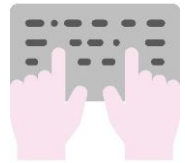
- Documentanalyse: generieke documenten en projectdocumentatie



Interviews en analyse

oktober-november

- Interviews
- Vergelijking andere waterschappen
- Analyse rode draden bespreken met rekenkamer



Rapportage

november-december

- Nota van bevindingen (conceptoplevering medio november)
- Ambtelijk wederhoor versturen eind november



Wederhoor en afronding

Q1 2027

- Bestuurlijke nota opstellen
- Bestuurlijk wederhoor
- Definitief rapport
- Evt. presentatie AB

3.1 Stap 1: Startgesprek half september

We beginnen met een startbijeenkomst met de rekenkamer en ambtelijke organisatie om de praktische afspraken te maken over de opdrachtuitvoering. Ook halen we hierin suggesties op voor de groslijst van de casuïstiek.

In deze stap leggen we ook de praktische randvoorwaarden vast: afspraken over documenten/dossiervorming, het inplannen van interviews, privacy/AVG, afstemming tussen rekenkamer en onderzoekers gedurende het onderzoek, en over de werkplanning (incl. contactmomenten).



Resultaten stap 1

- Vastgestelde onderzoeksaanpak en werkplanning (incl. contactmomenten met de rekenkamer)
- Werkafspraken met de rekenkamer en ambtelijke organisatie (incl. dossier/AVG/communicatie)
- Documenten om te bestuderen
- Lijst met te interviewen personen.

3.2 Stap 2: Documentanalyse oktober

We voeren een gerichte documentanalyse uit aan de hand van de deelvragen.

We brengen in kaart welke doelen en kwaliteitsambities zijn vastgesteld, hoe uitvoering en prioritering plaatsvinden, hoe instrumenten worden ingezet en hoe de informatievoorziening richting VV is ingericht. We brengen de feitelijke situatie in kaart en halen daarmee veel informatie op voor de deelvragen 1 t/m 4.



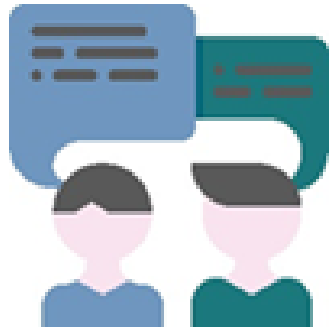
Daarnaast zoomen we in op drie casussen. Op basis van de groslijst en documenten selecteren we in afstemming met de rekenkamer twee casussen naast de Vergulde Hand. Daaronder valt bij voorkeur ook casuïstiek m.b.t. waterveiligheid en waterhuishouding.

We denken in elk geval aan de volgende documenten die relevant zijn voor het onderzoek: generieke kaderstellende documenten, P&C-documenten, projectdocumenten en voortgangsrapportages.

Resultaten stap 2

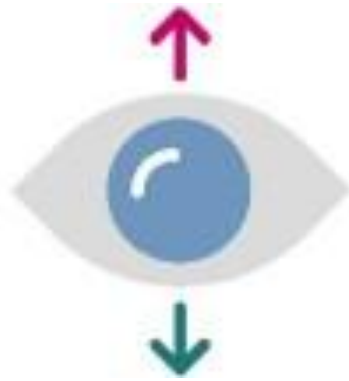
- Een onderbouwd beeld van beleid, uitvoering, prestaties/kwaliteit, middelen en informatievoorziening op hoofdlijnen per deelvraag.
- Selectie van drie casussen (in afstemming met de rekenkamer op basis van een groslijst vanuit de organisatie), die op basis van documentatie in beeld zijn gebracht

3.3 Stap 3: Interviews en analyse okt-nov



Vervolgens nemen we interviews af om de documentanalyse te duiden, ontbrekende informatie op te halen en inzicht te krijgen in de werking van sturing en uitvoering in de praktijk. Hiertoe sturen we gesprekspartners voorafgaand aan het interview een memo met de te bespreken vragen. De verslagen zijn werkmateriaal en niet openbaar, maar leggen we ter goedkeuring voor aan de geïnterviewden, conform het onderzoeksprotocol. We denken op dit moment in elk geval aan de volgende gesprekspartners, maar bespreken dit uiteraard nog met u: portefeuillehouder(s), afvaardiging van het AB, betrokken ambtenaren, projectleider De Vergulde Hand, twee andere projectleiders, directeur projecten. We gaan uit van tien interviews en een gesprek met de VV.

In deze stap plannen we ook een groepsgesprek in met drie andere waterschappen, samen met één of twee medewerkers van het Hoogheemraadschap Delfland, om te kunnen vergelijken, maar ook om van elkaar te kunnen leren.



Vermoedelijk geven de interviews een goed beeld voor de beantwoording van de vragen 5 t/m 9 en zorgen ze voor meer kleuring en duiding bij vragen 1 t/m 4. Aan het einde van de interviewfase bespreken we de rode draden uit de documentanalyse en interviews met de rekenkamer.

Resultaten stap 3

- Een verdiept beeld van beleid, uitvoering, prestaties/kwaliteit, middelen en informatievoorziening op hoofdlijnen per deelvraag
- Duiding bij casuïstiek
- Analyse van rode draden

3.4 Stap 4: Rapportage november-december

We werken toe naar heldere bevindingen per deelvraag en formuleren op basis daarvan een conceptnota van bevindingen. Deze bespreken we met de rekenkamer, waarna we eventuele aanpassingen en aanvullingen doen.

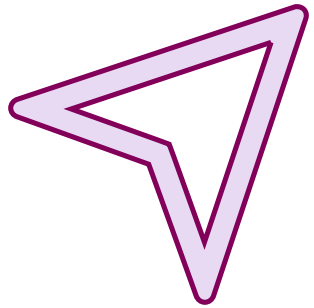
Resultaat stap 4

- Conceptnota van bevindingen gereed voor ambtelijk wederhoor.



3.5 Stap 5: Afronden eerste kwartaal 2027

We verwerken feitelijke correcties vanuit het ambtelijk wederhoor in een definitieve nota van bevindingen, en beschrijven in een nota van beantwoording op welke wijze we het ambtelijk wederhoor hebben verwerkt. Vervolgens bespreken we met de rekenkamer de verwerking van het ambtelijk wederhoor, waarna de rekenkamer de definitieve nota van bevindingen vaststelt. In dezelfde bijeenkomst bespreken we de conclusies en aanbevelingen. Hiervoor maken wij een eerste voorzet; na de vergadering werken wij deze definitief uit voor de bestuurlijke nota. Voor het bestuurlijk wederhoor is zes weken de tijd. Daarna stellen wij de eindrapportage op.



Resultaat stap 5

- Eindrapportage (nota van bevindingen, bestuurlijke nota en de bijgevoegde bestuurlijke reactie)

4. Team



Yoram Poot treedt op als projectleider en onderzoeker. De afgelopen jaren voerde Yoram rekenkamer- en raadsonderzoek uit naar grote ruimtelijke en specifiek infrastructurele projecten in de gemeenten Moerdijk, Sint-Michielsgestel en Schouwen-Duiveland en het Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden. Door deze ervaringen is Yoram goed thuis in de inhoud en processen (ambtelijk, bestuurlijk, stakeholders) die komen kijken bij grote ruimtelijke projecten. Hij werkt veelvuldig als projectleider en onderzoeker met een scherpe pen en goede presentatievaardigheden. Yoram is tevens promovendus in regionale ontwikkeling aan de Rijksuniversiteit Groningen.



Eva Hillen werkt als senior onderzoeker mee aan dit onderzoek. Zij combineert verschillende vakdisciplines en benadert complexe vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken. Zij werkt zorgvuldig en resultaatgericht. Voor Lysias voerde zij diverse onderzoeken uit, waaronder recent een rekenkameronderzoek voor de gemeente Woerden naar openbaar groen.
Door haar opdrachten voor uiteenlopende opdrachtgevers, waaronder waterschappen, en haar eerdere werk bij de VNG in samenwerking met de Unie van Waterschappen, kent zij het speelveld van het openbaar bestuur goed.



Janne Peters werkt als junior onderzoeker mee aan dit onderzoek. Zij heeft ervaring met zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden en weet bevindingen helder te vertalen naar bruikbare inzichten voor besluitvorming. Als adviseur deed zij ervaring op in onderzoeks- en adviestrajecten binnen het openbaar bestuur, onder meer door het analyseren van informatie, het uitvoeren en uitwerken van interviews en het ondersteunen bij projectsturing. Hierdoor is zij goed vertrouwd met de opzet en uitvoering van (rekenkamer)onderzoek en de bestuurlijke en financiële afwegingen die daarbij een rol spelen.



Jan Jaap de Graeff is associé bij Lysias Advies en treedt op als supervisor. Hij bewaakt de kwaliteit van de opdrachtuitvoering. Voor Lysias voerde hij de evaluatie van de Omgevingsvisie van Flevoland uit en de evaluatie van de Omgevingsvisie 1.0 van de gemeente Súdwest-Fryslân. Eerder was Jan Jaap onder meer dijkgraaf van het Hoogheemraadschap Schieland, voorzitter van de Unie van Waterschappen, algemeen directeur van de Vereniging Natuurmonumenten en voorzitter van de Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (Rli).

Bijlage: Referentieprojecten

Lysias doet regelmatig rekenkameronderzoeken. We lichten onderstaande onderzoeken uit:

- Rekenkameronderzoek naar sturing van grote projecten voor Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden (2020)
- Wetterskip Fryslân: organisatieonderzoek en onderzoek naar de mogelijke ontwikkelscenario's van Wetterskip Fryslân (2021)
- Zuiderzeeland: een geobjectiveerde organisatieanalyse van de ontwikkeling van de kwalitatieve en kwantitatieve opbouw van de formatie (2023)
- Meerdere raads- en rekenkameronderzoeken naar grote projecten bij gemeenten: Schouwen-Duiveland (2020), Sint-Michielsgestel (2022), Moerdijk (2024)



WETTERSKIP FRYSLÂN

Zuiderzeeland WATERSCHAP





Voor meer informatie: kijk op www.lysiasadvies.nl
of mail of bel met Yoram Poot (yorampoot@lysiasadvies.nl / 06 15005694)
of mail of bel met Eva Hillen (evahillen@lysiasadvies.nl / 06 58799899)