

Onderwerp: Strategische Investeringsagenda WSHD

Babsnummer: 985

1. Gevraagd besluit

1. In te stemmen met de opzet van de WSHD Strategische Investeringsagenda, te weten (vorm):
 - a. Een document waarin de investeringen benoemd zijn die door de VV voorzien zijn van het label 'strategisch'.
 - b. Dit document onderdeel te laten zijn van de behandeling van de Kadernota 2026.
2. In te stemmen met het verder uitwerken van de strategische sturing, monitoring en control op de Strategische Investeringsagenda en de daarin benoemde strategische investeringen, te weten (proces);
 - a. Het proces om de WSHD Strategische Investeringsagenda (door) te ontwikkelen, actueel te houden en jaarlijks te laten vaststellen;
 - b. De criteria om te bepalen wat een strategisch investering, waarbij als vertrekpunt de volgende criteria worden gehanteerd:
 - i. Doelrealisatie;
 - ii. Programmatische schaalgrootte;
 - iii. Meerjarige ontwikkelingen;
 - iv. Maatschappelijke impact;
 - v. Organisatorische impact;
 - vi. Risicoprofiel;
 - vii. Bestuurlijke gevoeligheid;
 - viii. Financiële impact.
 - c. De bestuurlijke beslismomenten (op de agenda als geheel en de individuele strategische investeringen);
 - d. De bestuurlijke informatievoorziening.
3. In te stemmen om met ingang van het begrotingsproces 2026 de Strategische Investeringsagenda vast te stellen.
4. In te stemmen met het voortzetten van de huidige Denktank met als opdracht het verder uitwerken van de governance, de scope en de criteria van de Strategische Investeringsagenda.
5. In te stemmen met het jaarlijks mandateren van het college bij het vaststellen van de programmagbegroting voor verdere besluitvorming ten aanzien van de *niet-strategische* investeringen, met inachtneming van het budgetrecht van de VV en met een verantwoording achteraf via de reguliere P&C producten.
6. In te stemmen met het uitvoeren van evaluatie van het proces en criteria eind 2025, na het vaststellen van de eerste Strategische Investeringsagenda.

2. Probleemstelling – context

In het RKC-rapport Onderzoek Investeringen, zoals dat op 13 maart 2023 door de Verenigde Vergadering is vastgesteld, wordt de aanbeveling gedaan om de focus te leggen op de bestuurlijk strategische investeringen. Om tot een invulling van deze aanbeveling te komen is gestart met een Taskforce uit de ambtelijke organisatie, aangevuld met een Bestuurlijke Denktank met leden vanuit de Verenigde Vergadering.

In dit voorstel wordt de opzet en de uitwerking van de Strategische Investeringsagenda en het proces om deze agenda verder te ontwikkelen en actueel te houden toegelicht.

3. Beoogd effect en argumenten

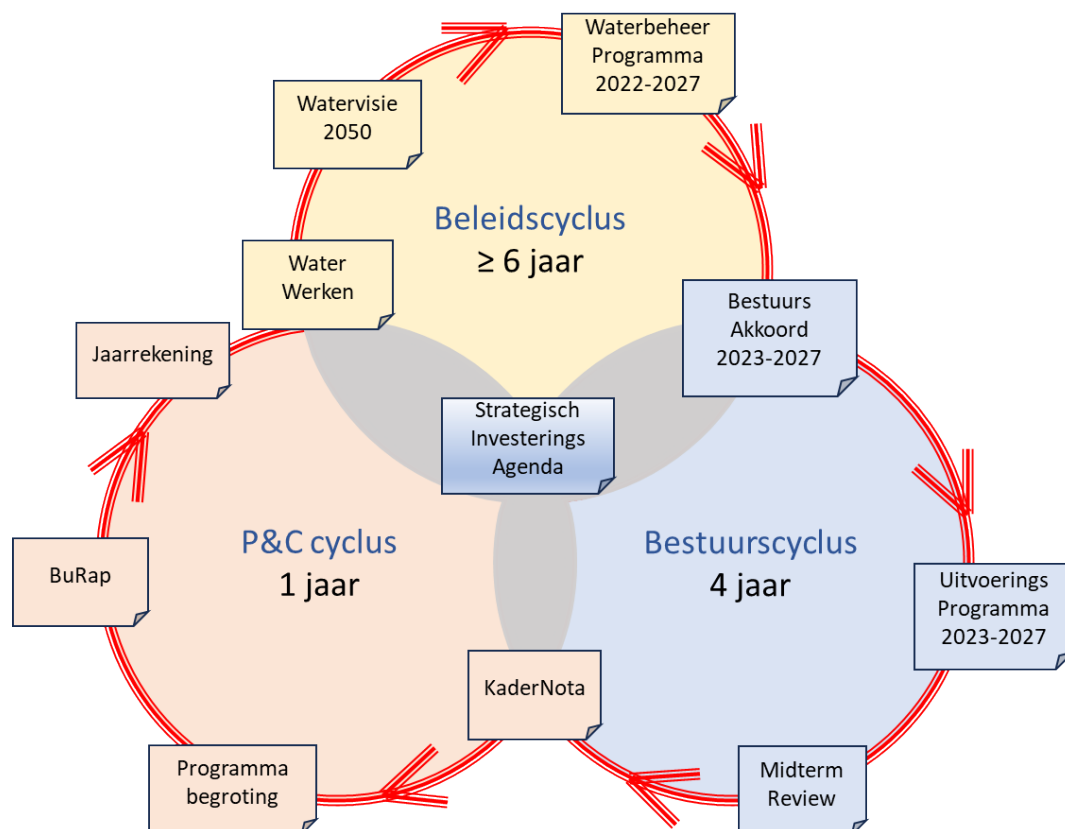
Waarom een Strategische Investeringsagenda?

Om gesteld te staan voor de toekomst, zijn in de komende decennia grote investeringen nodig, met name op het vlak van de waterketen en het watersysteem. Om de Verenigde Vergadering nog beter in positie te brengen om haar kaderstellende en controlerende rol goed te uitvoeren wordt voorgesteld om, in lijn met de aanbevelingen uit het RKC-rapport Onderzoek Investerings, een Strategische Investeringsagenda op te stellen. Hierin worden de bestuurlijk samenhang tussen doelen, maatregelen en risico's van de strategische investeringen in beeld gebracht.

Met deze Strategische Investeringsagenda wordt enerzijds de Verenigde Vergadering beter in staat gesteld om haar kaderstellende rol aan de voorkant van de investeringen en de controlerende rol tijdens en na de uitvoering beter in te vullen. Anderzijds leidt het aanbrengen van bestuurlijke focus ook tot het verlagen van de bestuurlijke druk en het verhogen van de ambtelijke efficiëntie.

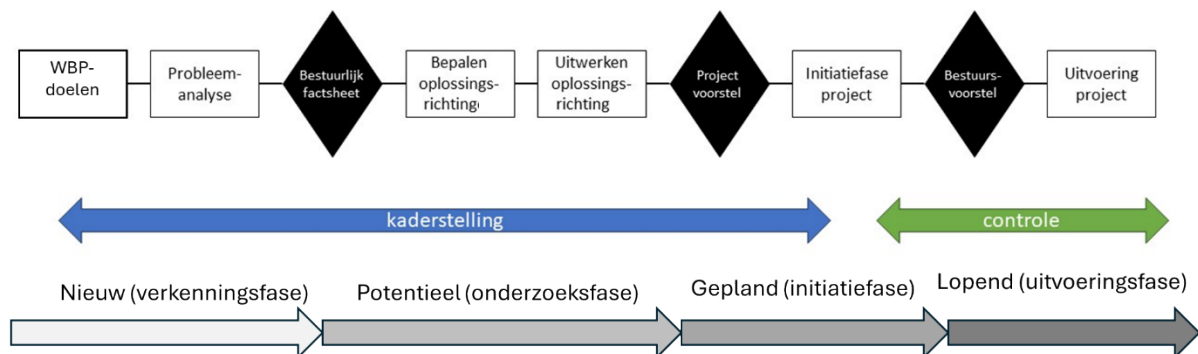
Daarbij is het van belang om onderscheid te maken tussen:

- De Beleidscyclus:
In de Beleidscyclus stelt de Verenigde Vergadering de strategische doelen in het Water- en Wegenbeheerprogramma, het Groenbeleidsplan, de Watervisie en andere bestuurlijke kaders vast met een planhorizon van 6 jaar of langer;
- De Bestuurscyclus:
Binnen de Bestuurscyclus geeft de Verenigde Vergadering via het Bestuursprogramma 'Waterambities Verenigd' richting en prioriteit aan de invulling van deze strategische doelen en de daarbij horende activiteiten/maatregelen. Dit is verder uitgewerkt in het Uitvoeringsprogramma van het college 'Samen ambities waarmaken';
- De P&C cyclus:
Via de P&C-cyclus worden de maatregelen (o.a. via investeringen) in een bestuurlijk kader jaarlijks vastgelegd en gecontroleerd door de Verenigde Vergadering.



In bovenstaande figuur zijn deze drie cycli grafisch weergegeven met de belangrijkste documenten. Daarbij vormt het Bestuursakkoord de belangrijkste verbinding tussen de Beleidscyclus en de Bestuurscyclus. De Kadernota vormt de verbinding tussen de Bestuurscyclus en de P&C-cyclus, terwijl Waterwerken de verbinding vormt tussen de P&C-cyclus en de Beleidscyclus.

De Strategische Investeringsagenda heeft met al deze drie cycli te maken. Strategische investeringen worden in de Beleidscyclus **geboren**, in de Bestuurscyclus worden ze **geduid**, waarna ze in de P&C cyclus worden **geladen**. Dat betekent dat de informatie, die voor de VV relevant is om haar kaderstellende en controlerende rol in te kunnen vullen, verschilt van fase tot fase (zie onderstaande figuur).



In 2018 heeft het college de 'werkwijze investeringskredieten' voor de organisatie vastgesteld (zie bovenstaand figuur). Deze werkwijze vormt een goede aanzet voor de uitwerking van strategische investeringen, waarbij de Verenigde Vergadering beter wordt gefaciliteerd in haar kaderstellende en controlerende rol.

In de huidige Programmabegroting zijn investeringen opgenomen als 'potentieel', 'gepland' of 'lopend'. Conform de 'werkwijze investeringskredieten' wordt een investering 'potentieel' genoemd, als de probleemanalyse in een bestuurlijk vastgesteld factsheet is vastgelegd. Nadat de mogelijke oplossingsrichtingen in beeld zijn gebracht, wordt de voorkeursoplossingsrichting verder uitgewerkt en in een projectvoorstel of initiële business case (IBC) vastgesteld. Dan verandert de status in 'gepland'. Het bedrag en planning wordt dan aangepast in de Programmabegroting. Vervolgens wordt het bestuursvoorstel ter besluitvorming voorgelegd aan de VV om het investeringskrediet vrij te geven, of aan het College als ze daarvoor zijn gemandateerd. Daarmee verandert de status in 'lopend'.

Momenteel worden de bestuurlijke factsheets en de Projectvoorstellen door het College vastgesteld. De VV stelt ze wel formeel vast als onderdeel van de Kadernota c.q. de Programmabegroting, maar wordt daarin niet of onvoldoende betrokken. Voor reguliere (vervangings)investeringen is deze werkwijze effectief en efficiënt, maar de RKC heeft in haar rapport geconcludeerd dat dit voor strategische investeringen onvoldoende recht doet aan de kaderstellende en controlerende rol van de Verenigde Vergadering.

Wat zijn strategische investeringen?

Strategische investeringen ontstaan vanuit de beleidscyclus. Ze worden geduid in de Bestuurscyclus, waarna ze in de P&C cyclus geconcretiseerd worden. Dat betekent, dat investeringsprojecten aan bepaalde criteria moeten voldoen om de status van 'strategische investering' te krijgen. De belangrijkste is dat een strategische investering bijdraagt aan een of meerdere strategische doelen.

De volgende criteria kunnen worden gehanteerd bij het vaststellen van een strategische investering:

- Doelrealisatie: de investering draagt bij aan het realiseren van 1 of meerdere strategische doelen;
- Programmatische schaalgrootte: het investeringsproject is van groot belang voor het hele programma of overstijgt dat zelfs;
- Meerjarige ontwikkelingen: het investeringsproject heeft een doorlooptijd van meerdere jaren (meestal tot in de volgende bestuursperioden);
- Maatschappelijke impact: de projectinvestering heeft een grote maatschappelijke impact;

- Organisatorische impact: de organisatorische impact van het project(resultaat) is groot, meerdere afdelingen zijn erbij betrokken;
- Risicoprofiel: Het (bestuurlijk) risicoprofiel is groot, waarbij niet alleen gekeken wordt naar technische aspecten, maar ook naar andere aspecten zoals imago en/of klimaat en het niet halen van vastgestelde doelstellingen;
- Bestuurlijke gevoeligheid: mede op basis van het maatschappelijke impact en het bestuurlijk risicoprofiel is de bestuurlijke gevoeligheid groot;
- Financiële impact: samenhangend met de schaalgrootte en organisatorische impact dient ook de financiële impact van de projectinvestering groot te zijn.

Bovenstaande criteria zijn het vertrekpunt en zullen oefengewijs worden verfijnd. Daarbij wordt aangesloten op de reeds geldende criteria bij het vrijmaken van kredieten van eenvoudige investeringen die nu al aan het college zijn gemandateerd. Het verder concretiseren van de criteria voor het bepalen wat een strategisch investeringen en hoe deze met elkaar verhouden en samenhangen, zal door de Denktank plaatsvinden en is onderdeel van de evaluatie.

Bij de beschrijving van de strategische investering wordt aandacht besteed aan:

- De omschrijving van het projectresultaat en de scope;
- De bijdrage aan strategische doelen;
- De planning, met daarbij extra aandacht voor bestuurlijke mijlpalen;
- De financiën, waarbij zowel aandacht is aan de omvang van de investering als aan de bandbreedte van de onzekerheden;
- De belangrijkste stakeholders en de wijze waarop communicatie en informatie wordt voorzien;
- De (bestuurlijke) risico's en onzekerheden met bijbehorende beheersmaatregelen.

Hoe komt de Strategische Investeringsagenda tot stand?

Een strategische investering dient een bijdrage te leveren aan 1 of meerdere strategische doelen. In het Waterbeheerprogramma 2022-2027 is een groot aantal doelen bepaald, per programma of voor de organisatie als geheel. Hierbij is geen onderscheid gemaakt tussen strategische en niet-strategische doelen. In de tweede helft van 2024 wordt gestart met de evaluatie van het Waterbeheerprogramma. Deze wordt afgerond in de eerste helft van 2025. Dit biedt de kans om als VV uit de lijst met doelen de strategische doelen te bepalen aan de hand van de eerder genoemde criteria.

In de Programmabegroting wordt per programma een korte toelichting gegeven op de verschillende investeringen. Vervolgens wordt in de vertrouwelijke bijlage inzicht gegeven in de omvang en planning van elke investering aan de hand van bestuurlijke factsheets. Het voorstel is voor alle strategische investeringen bestuurlijke factsheets op te stellen en deze onderdeel te laten zijn van de Kadernota. Door de verschillende strategische investeringen op te nemen en te clusteren in de Strategische Investeringsagenda kan de bestuurlijke informatie over het beoogd resultaat, de kosten en de risico's toegesneden worden op de kaderstellende en controlerende rol van de Verenigde Vergadering.

Voorgesteld wordt de Strategische Investeringsagenda als een apart document op te stellen en dit gelijktijdig te laten besluiten met het vaststellen van de Kadernota. Daarmee wordt elk jaar de strategische investeringsagenda geactualiseerd door het programmeren en prioriteren van de strategische investeringen. Rapportage op de voortgang van de realisatie van de Strategische Investeringsagenda gebeurt via de reguliere P&C cyclus.

Naast de huidige Programmabegroting zijn er meer strategische maatregelen, die in deze Strategische InvesteringsAgenda thuis zouden kunnen horen, maar die niet als een investering in de Programmabegroting zijn opgenomen. Als voorbeeld kan daarbij het project 'transitie wegen' genoemd worden, die vanuit de exploitatie wordt bekostigd. Zo kan het wenselijk zijn ook andere onderwerpen uit het Bestuursprogramma op te nemen in de Strategische Investeringsagenda, omdat ze een (financiële) impact hebben en nu al een bestuurlijke betrokkenheid nodig hebben. Voorgesteld om dergelijke maatregelen met een strategisch karakter vooralsnog niet op te nemen in de Strategische InvesteringsAgenda maar te starten met fysieke maatregelen die als investering zijn geclassificeerd.

Daarom wordt voorgesteld om de eerste Strategische InvesteringsAgenda te zien als een groei-model, dat in het komend jaar verder wordt ontwikkeld door de Taskforce en de Bestuurlijke Denktank. Doel is om de Strategische InvesteringsAgenda uit te laten groeien tot een volwaardig instrument voor de kaderstellende en controlerende rol van de Verenigde Vergadering.

Welke rol is er voor de VV bij de Strategisch Investeringsagenda ?

De VV krijgt in haar sturende rol de verantwoordelijkheid om op basis van de door haar zelf vastgestelde strategische doelen die investeringen te benoemen die zij als strategisch ziet en het proces van monitoring en sturing vast te stellen. Hiermee is de VV eigenaar van de strategische investeringsagenda en heeft hiermee een instrument om mee te sturen.

Het vullen van de agenda gebeurt op basis van bestuurlijke factsheets van nieuwe potentiële investeringen. Indien de VV een investering als strategisch aanmerkt, betekent dit dat er verbijzonderde informatievoorziening van toepassing is op dit project. Na het doorlopen van de onderzoeksfase voor deze potentiële investeringen worden de voorkeursoplossingsrichting ter besluitvorming aan de VV voorgelegd. De gekozen oplossingsrichting wordt verder uitgewerkt tot een uiteindelijke kredietaanvraag aan de VV, waarna de uitvoering van de investering start.

Het aan de slag gaan met de Strategische InvesteringsAgenda heeft ook gevolgen voor de andere, niet-strategische investeringen. In de huidige situatie is het college reeds gemandateerd voor de uitvoering van een aantal eenvoudige investeringen. Voorgesteld wordt om het college te mandateren voor uitwerking en uitvoering van alle niet-strategische investeringen te mandateren. Voor deze investeringen wordt dan alleen nog gerapporteerd via de bestaande P&C-cyclus.

4. Kernboodschap

Met de Strategische Investeringsagenda wordt de VV beter in staat gesteld de kaderstellende en controlerende taak uit te voeren bij (bestuurlijk) strategische investeringen. Op basis van een nauwe samenwerking tussen een ambtelijke Taskforce en een bestuurlijke Denktank is een proces op hoofdlijn beschreven om te komen tot de Strategische Investeringsagenda. De ontwikkeling van de Strategische InvesteringsAgenda is onderdeel van een grotere ontwikkeling om de VV beter in positie te brengen.

Deze agenda zal in het komend jaar verder worden ontwikkeld om de strategische doelen uit het Water- en Wegenbeheerprogramma, het Groenbeleidsplan, Maat op Klimaat/Agenda Duurzaam en de Watervisie 2050 en de bestuurlijke speerpunten uit het Bestuursprogramma 2023-2027 'Waterambities verenigd' te koppelen aan de investeringen, en wordt onderdeel van de besluitvorming in de P&C cyclus (Kadernota, Programmabegroting, etc.).

5. Regelgeving en beleid

Niet van toepassing

6. Historie – eerdere besluitvorming

In het RKC-rapport Onderzoek Investerings, zoals dat op 13 maart 2023 door de Verenigde Vergadering is vastgesteld, wordt de aanbeveling gedaan om de focus te leggen op de bestuurlijk strategische investeringen. De opzet van de Strategische InvesteringsAgenda is tijdens Informatieve VV op 24 april 2024 gepresenteerd.

7. Financiën

Er zijn geen financiële consequenties aan het invoeren van een Strategisch InvesteringsAgenda.

8. Duurzaamheid

Niet van toepassing

9. Alternatieven

Niet van toepassing

10. Organisatorische en personele consequenties/ OR

Het opstellen en actualiseren van en het rapporteren over de Strategisch Investeringsagenda kost extra tijd van de ambtelijke organisatie. Echter als besluitvorming op de niet-strategische investeringen aan het college wordt gemandateerd kan dit ook efficiëntievoordelen opleveren.

11. Risico- en beheersmaatregelen

Niet van toepassing

12. Communicatie (in- en extern)

Niet van toepassing

13. Bekendmaking en vervolprocedure

Niet van toepassing

14. Bevoegd orgaan

Verenigde Vergadering. Op voorstel van Denktank Strategische Investeringsagenda.

15. Toelichting/ kanttekeningen

Het opstellen/actualiseren van de Strategische InvesteringsAgenda wordt een jaarlijks terugkerend proces en wordt daarmee integraal onderdeel van de bestuurlijke governance.

16. Bijlagen

Geen.



Vergaderdatum: 9 oktober 2024
Agendapunt:

BESLUIT VERENIGDE VERGADERING

ONDERWERP Strategische Investeringsagenda WSHD

DE VERENIGDE VERGADERING VAN WATERSCHAP HOLLANDSE DELTA,

op voordracht van dijkgraaf en heemraden van waterschap Hollandse Delta van 10-9-2024;

gehoord het advies van de Commissie Middelen, bestuurlijke zaken en handhaving (MBH) van 25-9-2024;

overwegende dat:

- De Verenigde Vergadering op 13 maart 2023 de aanbevelingen uit het RKC Rapport Investerings heeft overgenomen;
- Na de waterschapsverkiezingen is gestart met een ambtelijke taskforce, aangevuld met een bestuurlijke Denktank, om te komen tot een Strategische Investeringsagenda;
- Er op 24 april 2024 een informatieve bijeenkomst met de VV is geweest, waarbij de contouren van de Strategische Investeringsagenda en de onderliggende afwegingen zijn toegelicht;

gelet op:

- artikel 77 Waterschapswet;

BESLUIT:

1. In te stemmen met de opzet van de WSHD Strategische Investeringsagenda, te weten (vorm):
 - a. Een document waarin de investeringen benoemd zijn die door de VV voorzien zijn van het label 'strategisch'.
 - b. Dit document onderdeel te laten zijn van de behandeling van de Kadernota 2026.
2. In te stemmen met het verder uitwerken van de strategische sturing, monitoring en control op de Strategische Investeringsagenda en de daarin benoemde strategische investeringen, te weten (proces);
 - a. Het proces om de WSHD Strategische Investeringsagenda (door) te ontwikkelen, actueel te houden en jaarlijks te laten vaststellen
 - b. De criteria om te bepalen wat een strategisch investering, waarbij als vertrekpunt de volgende criteria worden gehanteerd;
 - i. Doelrealisatie;
 - ii. Programmatische schaalgrootte;
 - iii. Meerjarige ontwikkelingen;
 - iv. Maatschappelijke impact;
 - v. Organisatorische impact;
 - vi. Risicoprofiel;
 - vii. Bestuurlijke gevoeligheid;
 - viii. Financiële impact.
 - c. De bestuurlijke beslismomenten (op de agenda als geheel en de individuele strategische investeringen)
 - d. De bestuurlijke informatievoorziening;
3. In te stemmen om met ingang van het begrotingsproces 2026 de Strategische Investeringsagenda vast te stellen.

4. In te stemmen met het voortzetten van de huidige Denktank met als opdracht het verder uitwerken van de governance, de scope en de criteria van de Strategische Investeringsagenda.
5. In te stemmen met het jaarlijks mandateren van het college bij het vaststellen van de programmabegroting voor verdere besluitvorming ten aanzien van de *niet-strategische* investeringen, met inachtneming van het budgetrecht van de VV en met een verantwoording achteraf via de reguliere P&C producten.
6. In te stemmen met het uitvoeren van evaluatie van het proces en criteria eind 2025, na het vaststellen van de eerste Strategische Investeringsagenda.

Ridderkerk, 9 oktober 2024

De Verenigde Vergadering voornoemd,
secretaris-directeur, dijkgraaf,

V. Bergsma

J.F. Bonjer