

## Protocol complexe projecten

### Inleiding

Het algemeen bestuur stelt de begroting vast (het zogenaamde budgetrecht). Voor projecten (investeringen) is, naast het vaststellen van de programmabegroting, een apart besluit (kredietaanvraag) nodig. De bevoegdheden tot het verstrekken van kredieten voor investeringen zijn vastgelegd in de betreffende verordening op basis van artikel 108 Waterschapswet (de verordening over het financieel beleid en beheer).

Met het vaststellen van de begroting is het dagelijks bestuur bevoegd die kredieten te verstrekken die zijn begroot. Kredieten die in een begrotingsjaar niet zijn begroot worden verstrekt door het algemeen bestuur. Het algemeen bestuur verstrekt ook zelf de kredieten voor de projecten waarvan het bij de vaststelling van de begroting heeft bepaald dat het zelf het krediet wil verstrekken.

Het betreft in het laatste geval de zogenaamde 'complexe projecten'. In dit protocol wordt beschreven wanneer er sprake kan zijn van een complex project en hoe met een dergelijk complex project bestuurlijk wordt omgegaan.

### Definitie complex project

Het uitgangspunt voor de definitie van een complex project is dat deze is gebaseerd op de risicoclassificatie van een project. Dit risico kan betrekking op diverse beheersaspecten.

Er is sprake van een complex project als meerdere van onderstaande aandachtspunten in substantiële mate aan de orde zijn:

- a. Het project heeft belangrijke gevolgen voor de omgeving en het waterschap op financieel, technisch of operationeel gebied, het maatschappelijk draagvlak en op het imago;
- b. Het project is multidisciplinair, kent meerdere stakeholders waarbij een complexe aansturing bestaat;
- c. Er zijn forse financiële onzekerheden, aanmerkelijke uitvoeringsrisico's en een onzekere deadline;
- d. De voorbereiding en realisatie van het project vindt plaats op basis van projectfasen. Een procesmatig aanpak is noodzakelijk;
- e. De verwachte projectkosten bedragen meer dan € 8 mln (algemeen selectie criterium). Dit bedrag is geen harde ondergrens, maar een eerste selectie om te komen tot een beperkt aantal mogelijke complexe projecten. Ook projecten die onder de grens liggen, kunnen op basis van de criteria a. tot en met d. in aanmerking komen.

Projectkosten zijn echter niet als enige bepalend. Een project wordt aangemerkt als 'complex project' in de zin van het protocol als er sprake is van meerdere van de hierboven genoemde aandachtspunten die in substantiële mate aan de orde zijn.

Als voorbeelden van complexe projecten, kan gedacht worden aan de Doorbraak en de Energiefabriek.

### **Proces aanwijzing complex project**

Er zijn twee opties voor het moment van selectie van een complex project:

1. Bij het opstellen van elke Meerjarenverkenning (MJV) wordt vanuit de ambtelijke organisatie een voorstel gedaan aan het dagelijks bestuur voor nieuwe projecten die in aanmerking komen om als complex project aangemerkt te worden.
2. Na het opstellen door het projectteam van een plan van aanpak. Dan is meer bekend over het project en is een betere toetsing aan de criteria mogelijk.

In beide gevallen beoordeelt het dagelijks bestuur het voorstel en stuurt dit met een advies door aan het algemeen bestuur. Het algemeen bestuur neemt een besluit over welke projecten uiteindelijk als complex project worden aangemerkt. Dit wordt dan onderdeel van de besluitvorming. De keuze voor een van beide opties is afhankelijk of voldoende (betrouwbare) informatie beschikbaar is om te toetsen aan de bovengenoemde criteria.

Het kan gebeuren dat een lopend project oorspronkelijk niet als complex project is aangemerkt, maar door omstandigheden alsnog aangewezen wordt als complex project. Dit kan gebeuren bij de vaststelling van de MJV, dan wel bij het opstellen van een nieuwe versie van het plan van aanpak bij een faseovergang. Omgekeerd kan een complex project de aanwijzing verliezen indien bij de genoemde momenten blijkt dat het niet meer aan de criteria voldoet. In beide gevallen wordt vanuit de ambtelijke organisatie via het dagelijks bestuur een voorstel opgesteld. Het algemeen bestuur neemt een besluit over de voorgestelde wijzigingen. Van deze wijzigingsmogelijkheid moet spaarzaam gebruik gemaakt worden om te veel wijzigingen in de selectie te voorkomen.

### **Startdocument en krediet**

Bij de aanwijzing van een complex project via optie 1, besluit het algemeen bestuur dat het dagelijks bestuur een startdocument dient op te stellen en binnen welke termijn. Het door het dagelijks bestuur opgestelde startdocument, dat door het algemeen bestuur wordt vastgesteld, vormt de basis voor de betrokkenheid van het algemeen bestuur bij een complex project.

Krediet voor het opstellen van een startdocument wordt door het dagelijks bestuur bij vaststelling van de (beheer) Begroting aan de ambtelijke trekker toegekend. Dit krediet maakt onderdeel uit van het besluit dat het algemeen bestuur neemt bij het vaststellen van de Begroting die volgt op de vaststelling van de betreffende MJV.

In het startdocument wordt minimaal aan de volgende aspecten aandacht besteed:

- a. kwaliteit: de doelstelling(en) alsook de reikwijdte/scope van het complex project;
- b. tijd: de planning van het complex project;
- c. geld: de financiën van het complex project;
- d. risico's: de aan het complex project gebonden risico's;
- e. organisatie: een overzicht van de, op dat moment voorziene, besluitvormingsmomenten en de betrokkenheid van het algemeen bestuur inclusief een beschrijving van (bijzondere) mandaten, alsook de wijze waarop het complex project zal worden beheerd en beheerst (projectorganisatie waarvan ook externe opdrachtgevers onderdeel van kunnen uitmaken);

Indien een project via optie 2 wordt aangewezen als complex project, wordt geen startdocument meer opgesteld. Er is dan namelijk al een opdrachtbrief en een daarop gebaseerd plan van aanpak. Wel kan het algemeen bestuur het dagelijks bestuur

opdragen bij het toewijzen van het uitvoeringskrediet (eventueel aanvullende) specifieke onderwerpen, waar het algemeen bestuur over geïnformeerd wil worden, mee te geven.

In het startdocument wordt duidelijk aangegeven waar de (geplande) beslismomenten liggen waarop een beslissing van het algemeen bestuur wordt gevraagd. Onderdeel van de beslismomenten vormt de kredietverstrekking voor een complex project die uitsluitend door algemeen bestuur wordt verstrekt.

Een regulier project kan op een later moment (tijdens de uitvoering) alsnog als complex project worden aangewezen. In dat geval wordt door het dagelijks bestuur een Stand van zaken document aan het algemeen bestuur opgeleverd. In dat document wordt ingegaan op de oorspronkelijke opdracht (in lijn met een startdocument) en alle ontwikkelingen sindsdien.

### **Uitvoering complex project**

#### *Reguliere rapportages*

Het dagelijks bestuur legt verantwoording af over de voortgang van een complex project aan het algemeen bestuur. Dit gebeurt in ieder geval twee maal per jaar, afgestemd met de P&C-cyclus. In beginsel wordt de rapportage via de commissie Financiën en Beleidsuitvoering (FBU) geleid. Vanuit de projectorganisatie wordt een voortgangsrapportage opgesteld die dient voor de verantwoording van het dagelijks bestuur aan het algemeen bestuur. Indien de situatie daar om vraagt kan en zal afgeweken worden van de reguliere rapportagemomenten, zoals ook in de Handreiking informatievoorziening opgenomen.

In de voortgangsrapportages wordt aan minimaal de volgende aspecten aandacht besteed:

- a. kwaliteit: de ontwikkeling van de doelstelling(en) van het complex project ten opzichte van het startdocument, alsook eventuele veranderingen in de reikwijdte/scope van het complex project;
- b. tijd: de ontwikkeling van de planning van het complex project;
- c. geld: de ontwikkeling van de financiën van het complex project;
- d. risico's: de ontwikkeling van de aan het complex project verbonden risico's;
- e. organisatie: eventuele veranderingen in de besluitvormingsmomenten en de betrokkenheid van het algemeen bestuur inclusief mandaten, alsook eventuele veranderingen in de wijze waarop het complex project wordt beheerd en beheerst (projectorganisatie);
- f. informatie: de ontwikkeling en eventuele veranderingen in alle overige informatie die het complex project raakt en waarvan redelijkerwijs kan worden verondersteld dat deze informatie noodzakelijk is voor de uitoefening van de taak van het algemeen bestuur.

#### *Afwijkingsrapportages*

Naast de reguliere voortgangsrapportage wordt ook een afwijkingsrapportage opgesteld waarover besluitvorming van het algemeen bestuur nodig is. Dit gebeurt vanwege een tussentijdse substantiële dreigende afwijking van de gestelde kaders (startdocument). Of door externe factoren (denk aan stikstof of PFAS).

De voortgangsrapportages worden aangeboden volgens de Handreiking informatievoorziening.

**Vorstel tot beëindiging complex project**

Omdat, in tegenstelling tot andere projecten, de besluitvorming rondom complexe projecten bij het algemeen bestuur ligt, komt ook het besluit over de evaluatie aldaar te liggen. Ook dan geldt dat het dagelijks bestuur een evaluatiedocument opstelt en dat ter besluitvorming aan het algemeen bestuur voorlegt.

Onderdeel van deze evaluatie is het stilstaan bij de toegepaste rolverdeling c.q. verhouding tussen het algemeen bestuur en het dagelijks bestuur.

Aldus vastgesteld in de vergadering d.d. 17 februari 2021

Het algemeen bestuur,

dr. S.M.M. Kuks, watergraaf

drs. R.I. Andringa, secretaris