



De Minister van Verkeer en Waterstaat  
d.t.v. de plaatsvervangend Directeur-Generaal  
Rijkswaterstaat  
de heer ir. T.F.J. van de Gazelle  
Postbus 20906  
2500 EX Den Haag

<b>Datum</b>	<b>Aantal pagina's</b>	
9 april 2010	3	
<b>Contactpersoon</b>	<b>Doorkiesnummer</b>	<b>E-mail</b>

**Onderwerp**  
Governance structuur Deltares

Zoals aangegeven in het kabinetsbesluit vorming Delta-instituut 2006 en de recente brief aan de Tweede Kamer over het functioneren van Deltares zal de governance-structuur van Deltares binnen twee jaar na de vorming, opnieuw tegen het licht gehouden worden. Als penvoerend bewindspersoon namens het Rijk voor Deltares heeft u de Raad van Toezicht van Deltares verzocht deze evaluatie uit te voeren. Doel van de evaluatie is een onafhankelijke beoordeling van de corporate governance-structuur (inclusief de governance-code zoals bedoeld in artikel 22 van de statuten van Deltares) en de hieraan gekoppelde rollen en taken van de onderscheiden organen.

Specifiek heeft u de Raad van Toezicht de volgende vragen voorgelegd:  
In hoeverre heeft de beoogde governance structuur invulling gekregen en is er volgens de opgezette corporate governance gewerkt?  
Wat is de gebleken effectiviteit van de governance-structuur en wat zijn de redenen indien niet conform de corporate governance is gewerkt?  
Doen van aanbevelingen tot verbeteringen van de governance.

Met deze brief stellen wij u op de hoogte van onze aanbevelingen met betrekking tot de corporate governance-structuur van Deltares.

De Raad van Toezicht heeft Twynstra Gudde verzocht om bij de belangrijke stakeholders van Deltares te inventariseren hoe zij aankijken tegen het huidige functioneren van de governance van Deltares. Daartoe is door Twynstra Gudde gesproken met de vertegenwoordigers van de volgende organen:

Algemene Vergadering van Deelnemers van Deltares  
Raad van Advies van Deltares  
Rijkswaterstaat van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat  
Directoraat-Generaal Water van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat  
Waterdienst van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat.

Op basis van deze inventarisatie doen wij als Raad van Toezicht de onderstaande constatering en aanbevelingen.



**Datum**  
1 april 2010

**Pagina**  
2/3

### *Invulling van de governance structuur*

De governance structuur zoals beoogd heeft invulling gekregen met uitzondering van de Industrial Advisory Board. De Industrial Advisory Board is in de Kabinetsbrief voorzien om de directie van Deltares inhoudelijk te adviseren met betrekking tot de formulering van door het bedrijfsleven gefinancierde middellange termijn onderzoeksprogramma's en het privaat gefinancierde contractresearch.

De governance code (artikel 22 van de statuten van Deltares) wordt momenteel in overleg met u afgerond en is derhalve niet in de inventarisatie betrokken.

### *Gebroken effectiviteit van de corporate governance structuur*

In het algemeen is de beoordeling van de governance van Deltares door de geïnterviewde stakeholders positief. De directe governance van Deltares via de Raad van Toezicht, die als werkgever optreedt voor de directie van Deltares en toezicht houdt op en adviseert over het beleid van de directie van Deltares, verloopt volgens de geïnterviewden naar wens.

De Algemene Vergadering van Deelnemers, waarin het Rijk (de departementen Verkeer en Waterstaat, Economische Zaken, Onderwijs Cultuur en Wetenschappen) de stichtingen WL | Delft Hydraulics, GeoDelft en TNO zijn betrokken, heeft een waardevolle bijdrage geleverd in de begeleiding van de vorming van Deltares. Aangezien deze doelstelling (begeleiding van de vorming en integratie van de fusiepartners) is volbracht kan de Algemene Vergadering van Deelnemers naar het oordeel van betrokkenen worden opgeheven. Dit zou om een wijziging vragen van artikel 18 van de statuten van Deltares.

De Raad van Advies (artikel 19 van de statuten van Deltares), die een rol speelt bij het beoordelen van interne kwaliteit en kennispositieaudits en adviseert over de wetenschappelijke kwaliteit functioneert zoals beoogd.

De governance van Deltares vanuit oogpunt van inhoudelijke programmering en vraagarticulatie heeft vorm gekregen in de Raad voor Delta Onderzoek en de Stuurgroep Deltatechnologie. De Raad voor Delta Onderzoek, waarin publieke kennisvragers (het Rijk, de Unie van Waterschappen, het Interprovinciaal Overleg, en het Planbureau voor de Leefomgeving), publieke kennispartners (universiteiten, kennisinstellingen) en het bedrijfsleven (Vereniging van Waterbouwers, NL Ingenieurs, Bouwend Nederland) zijn vertegenwoordigd, formuleert en prioriteert onderzoeksvragen voor de middellange en lange termijn. De Stuurgroep Deltatechnologie, waarin ook vertegenwoordigers van het bedrijfsleven participeren, stimuleert innovatie en export, bevordert het ontstaan van consortia voor de gezamenlijke innovatie voor marktpartijen en overheid, en bevordert kennisontwikkeling door grootschalige pilots. Als zodanig spelen deze platforms de beoogde rol bij de programmering van Deltares. Op grond hiervan lijkt het ons niet zinvol om de Industrial Advisory Board alsnog in te stellen en de beoogde taak van de Industrial Advisory Board te beleggen bij een van deze bestaande overlegorganen (de Stuurgroep Deltatechnologie of de Raad voor Delta Onderzoek).

Wel wordt door geïnterviewde stakeholders een bepaalde mate van overlap ervaren tussen de genoemde platforms.

Feitelijk behoren deze platforms niet tot de corporate governance structuur van Deltares, aangezien ze een bredere oriëntatie kennen dan Deltares en ook de programmering beïnvloeden van aanpalende kennisinstellingen.



**Datum**  
1 april 2010

**Pagina**  
3/3

## ***Aanbevelingen***

**Samengevat doen wij als Raad van Toezicht van Deltares op grond van de constatering de volgende aanbevelingen:**

**De corporate governance structuur van Deltares op hoofdlijnen voort te zetten zoals deze thans in de praktijk functioneert.**

**De Algemene Vergadering van Deelnemers voor te stellen hun werkzaamheden te beëindigen en zichzelf op te heffen (conform de bepalingen van artikel 18, lid 10 van de statuten van Deltares)**

**De Industriel Advisory Board niet in te stellen en conform de praktijksituatie te verwijderen uit de overwegingen van de statuten van Deltares. Wij bevelen aan de beoogde taak van de Industriel Advisory Board te beleggen bij een van de bestaande overlegorganen. Te denken valt aan de Stuurgroep Deltatechnologie of de Raad voor Delta Onderzoek.**

**In het vertrouwen u hiermee naar wens te hebben geïnformeerd verblijven wij,**

**Hoogachtend,**

**Prof.dr. C.P. Veenman**  
**voorzitter Raad van Toezicht**