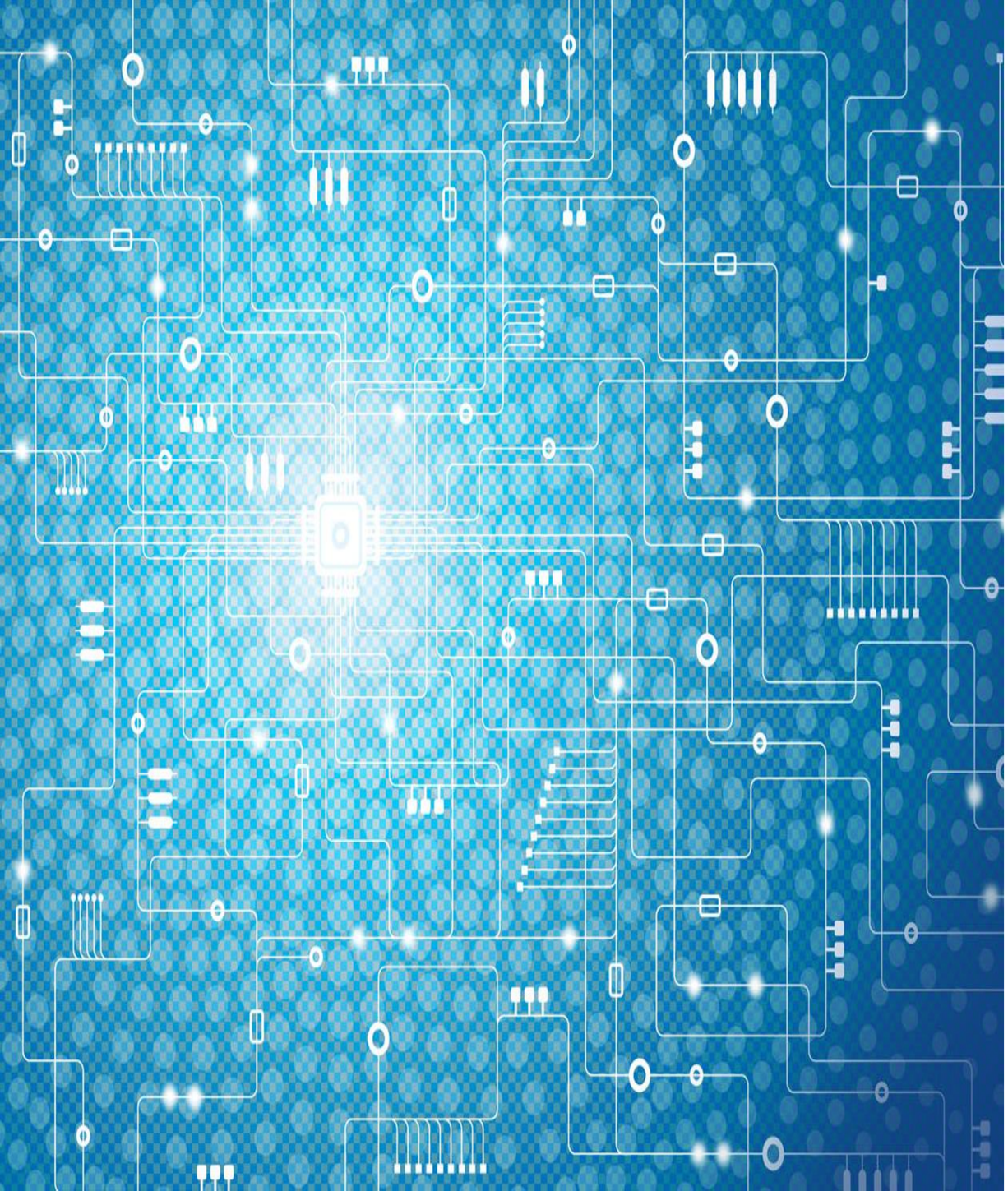


Hoofdpagina

Koersplan HWH
Wijzer naar 2020

Koerscommissie
16 januari 2018

Seinstra Van de Laar
Organisatieadviseurs voor de publieke sector

HetWaterschapshuis

Why
Waarom doen we het en voor wie?

- Inleiding
- De samenleving digitaliseert...
- ...dus onze sector ook
- Het waarom van landelijke samenwerking
- Het waarom van HWH

How
Hoe organiseren we het?

- De zes speerpunten van HWH 3.0 in één overzicht
- Van en voor de waterschappen
- Ondersteunend in de realisatie
- Innovatief met ontwikkelruimte
- Flexibel en slagvaardig
- Inspirerend en bemenst
- Met een strategische governance

What
Wat kunnen we van HWH verwachten?

- Rollen HWH
- Wat HWH doet (meerwaarde)

Bijlage

- Inspiratie
- Knelpunten en oplossingen
- Randvoorwaarden voor succes

LESSONS LEARNED

Tijd voor een nieuwe koers

Naar aanleiding van de ***evaluatie HWH 2.0*** heeft het AB van HWH de opdracht gegeven voor een nieuwe koers. Dit om de belangrijkste knelpunten van HWH op te lossen (zie het overzicht van knelpunten en oplossingen). Bovendien zien we vanuit de ***sectorscan digitalisering*** en de ***strategienota OGT*** dat er een grote opgave ligt voor alle waterschappen. De urgentie om deze gezamenlijk op te pakken neemt daarbij toe. Ook voldoet het huidige construct in onze optiek niet aan het veranderende landschap en de nieuwe eisen van de digitale transformatie. Kortom, het is tijd voor een nieuwe koers.

HWH 2.0 voldoet aan vraag, maar kent knelpunten

HWH 2.0 was een reactie op de problemen in 1.0. De deelnemers hadden onvoldoende grip en risico's werden niet goed beheersd. Met tot gevolg een dalend vertrouwen vanuit de waterschappen. De afgelopen periode is veel tijd en energie gaan zitten in de omvorming van HWH tot "2.0". Dit heeft een aantal positieve effecten. HWH werkt opdrachtgestuurd en er is grip op de financiën en risico's. Mede hierdoor is het vertrouwen in HWH hersteld. Tegelijk blijkt uit de ***evaluatie van HWH 2.0*** dat waterschappen de samenwerking nog onvoldoende benutten. De regeldichtheid rondom projecten en programma's is groot en de inleen komt onvoldoende op gang. Ook is HWH als organisatie niet wendbaar en mist het de signalerende functie die de sector nodig heeft.

AANPAK EN OPZET

Drie centrale vragen in het koersplan

Het AB van HWH heeft de koerscommissie de opdracht gegeven een compact koersplan voor HWH op te stellen op weg naar 2020. Geen vergezichten in een uitgebreid beleids- en organisatieplan, maar een perspectief op een toekomstbestendig HWH. In het koersplan staan drie vragen centraal:

- Waarom doe je het en voor wie?
- Hoe organiseren we het?
- Wat kunnen we van HWH 3.0 verwachten?

Breed draagvlak

Het AB heeft bewust gekozen voor een koerscommissie met deelnemers vanuit verschillende waterschappen en functies. In de koerscommissie zaten secretaris-directeuren, portefeuillehouders en i-managers. Ook is de koerscommissie in gesprek gegaan met vertegenwoordigers vanuit de primaire processen (waterketen, watersysteem en waterveiligheid) en de diverse overlegorganen rondom HWH (werkgroepen, i-platform en OGT).

Van inspiratie naar koers

Tijdens de koersbijeenkomsten hebben we ons laten inspireren door diverse sprekers van binnen en buiten de sector (zie onze inspiratie).

DE SAMENLEVING DIGITALISEERT…

De informatiesamenleving heeft impact op de overheid

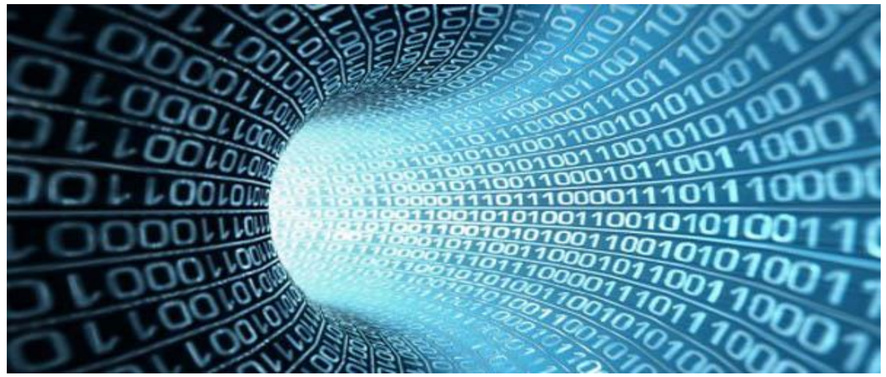
We leven in een tijdperk met een enorme impact van digitalisering op ons dagelijks leven. De technologische ontwikkelingen gaan hard en zorgen voor een enorme dynamiek. We zien een tal van ontwikkelingen die de kern raken van hoe overheden hun werk doen.

- I&A is niet langer meer ondersteunend aan, maar gaat in toenemende mate op in het primaire proces. Het gaat steeds meer om de digitale transformatie van de hele organisatie en de digitale volwassenheid van alle medewerkers.
- Digitalisering kent naast kansen (innovaties, efficiency, etc.) ook bedreigingen. Denk aan het groeiend belang van informatieveiligheid, privacy en bescherming van (persoons)gegevens.
- Technologische ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op. Digitalisering is daarom permanent bèta en een constant experiment. Dit betekent iets voor de strategie van organisaties. Innovatie vervangt de logica van planning en control en top down strategierealisatie is steeds minder toereikend.
- Door digitalisering veranderen de verwachtingen van de samenleving ten aanzien van de overheid. Digitale dienstverlening is niet een *nice to have* maar een *must have*.
- Informatie is in toenemende mate de 4de productiefactor. De core business van overheden is hierbij het slim gebruiken, toepassen en delen van data, inclusief de kennis die ze hieruit genereren.

Inwoners en bedrijven willen met overheden op dezelfde manier zaken doen als met organisaties als bol.com. Bovendien bepaalt wetgeving dat iedereen digitaal zaken met de overheid moet kunnen doen. Digitalisering is daarmee een opdracht aan de overheden gezamenlijk.

Publieke waarde van de overheid staat onder druk

Deze ontwikkelingen leiden tot een totale digitale transformatie van de publieke sector. Het risico bestaat dat overheidsorganisaties hier onvoldoende op inspelen. Wanneer zij er niet in slagen om tijdig en adequaat in te spelen op de kansen en bedreigingen van digitalisering, heeft de hele samenleving daar last van. De overheid voldoet dan niet aan de maatschappelijke verwachtingen. Dit mede doordat zij niet in staat is om kwalitatief hoogwaardige diensten te leveren. Het imago en de publieke waarde van de overheid als geheel staat dan ter discussie.



...EN DUS ONZE SECTOR OOK

De samenleving digitaliseert, dus de waterschappen ook. Met andere woorden, de realisatie van de digitaliseringsopgave en digitale transformatie is voor waterschappen geen keuze, maar een noodzaak.

Waterschap = informatieschap

De waterschappen zijn in toenemende mate data- en informatiegedreven. Vanuit wettelijke eisen en het werken in ketens (o.a. door de Omgevingswet/DSO) is het uniform verwerken, opslaan en delen van data een voorwaarde. Als aanvulling op *droge voeten en schoon water* hoort in de toekomst *het leveren van betrouwbare informatie* onderdeel te zijn van de missie van de sector.

Bijdrage aan kerntaken

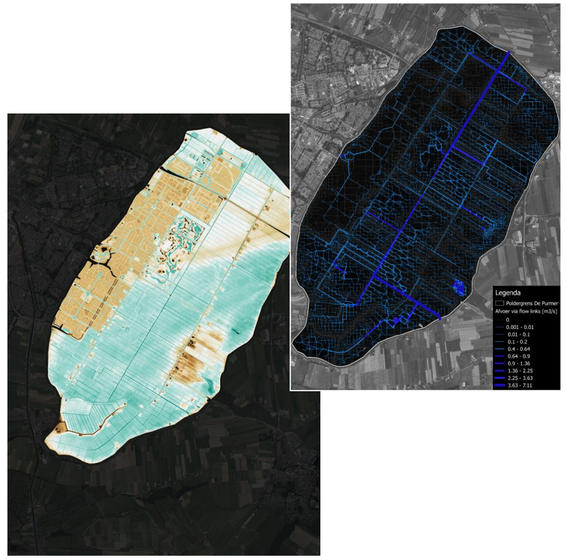
Digitalisering levert een belangrijke bijdrage aan de kerntaken van waterschappen. “i” is niet langer ondersteunend aan het primaire proces, maar bepaalt straks in belangrijke mate hoe succesvol waterschappen zijn in het realiseren van hun opgave. In hoeverre individuele waterschappen meebewegen met deze ontwikkeling, bepaalt het imago van de sector als geheel. Zie het kader rechts voor een uitleg over de toepassing van 3Di binnen het watersysteem.

Kansen en bedreigingen

Digitalisering biedt dus kansen in het realiseren van de kerntaken. Dit door een betere dienstverlening (klant centraal, nieuwe diensten), innovatieve toepassingen in het werk en het realiseren van efficiency.

Anderzijds zien we ook bedreigingen voor de sector. De achterstand op digitalisering betekent op de korte termijn dat je niet meer kunt voldoen aan de eisen van partners en de samenleving. Het uitvoeren van kerntaken komt hiermee onder druk te staan. Denk aan de nadelige gevolgen van het achterblijven op het gebied van informatieveiligheid of het niet aansluiten op de Generieke Digitale Infrastructuur (GDI). Op de lange termijn komt hiermee het voortbestaan van de sector onder druk te staan.

Toepassing 3Di bij reguleren watersysteem
Recent is er veel belangstelling ontstaan voor 3Di. Bijvoorbeeld als toepassing in het reguleren van het watersysteem. Dit is een nieuw simulatiemodel dat de gevolgen van o.a. extreme buien en dijkdoorbraken nauwkeurig berekent. 3Di is 100 keer gedetailleerder en 100 keer sneller dan de bestaande modellen. Dankzij de nauwkeurige berekeningen wordt niet alleen duidelijk wat de kwetsbare gebieden zijn, maar ook hoe deze op een kosteneffectieve wijze kunnen worden beschermd. Deze kennis kan leiden tot besparingen van 10-tallen miljoenen door maatwerk in verbeteringsmaatregelen.



HET WAAROM VAN (LANDELIJKE) SAMENWERKING

Samen sta je sterker in realisatie van opgave

In de ***sectorscan digitalisering*** geven vrijwel alle waterschappen aan dat het realiseren van de digitaliseringsopgave en digitale transformatie alleen maar lukt met meer samenwerking. Ook kost de digitale transformatie waterschappen veel extra budget, tijd en capaciteit de komende jaren. In veel gevallen teveel om alles zelf te doen. Het bundelen van krachten is daarom essentieel. Dit kan regionaal, landelijk of in een coalitie van waterschappen rond een voor hen belangrijk thema. Belangrijk is om continu te kijken naar de juiste schaal. Voor landelijke samenwerking is de voorwaarde dat er een gemene deler is voor de sector als geheel. Denk hierbij aan thema's als landelijke standaarden. Ook heeft landelijke samenwerking meerwaarde als het gaat om het ontsluiten van innovatie.

Kennisniveau van sector moet op peil

We zien dat de individuele waterschappen en dus de sector als geheel niet de juiste kennis en competenties in huis hebben voor de digitaliseringsopgave en digitale transformatie. Ook worden vernieuwingen en innovaties nog onvoldoende op structurele wijze gedeeld binnen de sector (zie kader met voorbeeld over eenzame innovators). Hierdoor is de sector vaak het wiel opnieuw aan het uitvinden. Dit komt mede door een tekort aan open innovatie en het delen van ervaringen (bijv. door koplopers op een specifiek thema). Samengevat is de *return on investment* op innovatie voor de sector als geheel te laag.

Technologische ontwikkelingen moeilijk bij te houden

Technologische ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op en op het gebied van digitalisering zien we een stapeling van de opgaven. De strategische capaciteit van de sector voor het volgen van en vertalen van alle ontwikkelingen is nu onvoldoende aanwezig. Hier ligt nadrukkelijke de toegevoegde waarde van landelijke samenwerking. Waterschappen hebben baat bij het landelijk signaleren van relevante ontwikkelingen.

Eenzame innovators: voorbeeld Keylocker
Hoogheemraadschap van Delfland heeft onlangs een innovatieve technologie ontwikkelt voor de encryptie van sensorgegevens. Met deze technologie kan Delfland gegevens beveiligen die afkomstig zijn van o.a. sensoren in meetnetten. Deze specifieke toepassing was in potentie voor veel waterschappen interessant. Het is echter nooit verder gekomen. Voor het verspreiden van innovatie heb je namelijk meer nodig dan een eenling bij een specifiek waterschap. Op landelijk niveau mist een verbindende rol die (bijv. door financiering van pilots) de innovatie verder kan verspreiden onder waterschappen.

HET “WAAROM” VAN HET WATERSCHAPSHUIS

Behoefte aan centrale regie

Niet alle opgaven leiden tot (de behoefte aan) landelijke programma's en projecten via HWH. Veel kan in kleinere verbanden worden opgepakt. HWH heeft op een aantal gebieden een duidelijke meerwaarde voor de sector. Dit zit in "wat moet" vanuit het Rijk. Dus waar centrale regie (nodig) is en waar de behoefte ligt om thema's gezamenlijk op te pakken. Voor een uitgebreide beschrijving zie wat HWH doet. Als de waterschappen vinden dat HWH de goede dingen doet, dan moeten ze ook de voordelen gaan benutten. Hoe meer waterschappen gezamenlijk doen via HWH, hoe meer iedereen de vruchten plukt op de 3K’s.

HWH biedt continuïteit en stabiliteit

Voor landelijke samenwerking biedt HWH continuïteit en stabiliteit. In andere woorden, de sector heeft een samenwerkingsverband (nodig) dat erkend en herkend wordt. Het juridisch construct zorgt voor gedeelde aansprakelijkheid en de mogelijkheid om risico’s te delen. Dit kan niet 1 waterschap namens alle waterschappen doen. Koplopers hebben hierdoor ruimte om vrij te innoveren en experimenteren voor anderen.

Aanspreekpunt op het gebied van digitalisering

De partners van de waterschappen zoals KING, het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP), Rijkswaterstaat en Kadaster hebben op het gebied van digitalisering een aanspreekpunt nodig namens de sector met autoriteit en kennis van zaken.

Verbinder binnen de sector

HWH is voor de sector de verbinder voor innovatie en de vertaling van ontwikkelingen en beleid naar het dagelijkse werk van waterschappen. Neem het voorbeeld van waterveiligheid. Op dit thema is een sterke behoefte aan een centraal punt om de vertaalslag te maken van beleid naar projecten. Dit ontbreekt nu en HWH kan hier een positie in hebben. Verbinden gaat daarnaast om het zorgen dat waterschappen slimmer gebruik maken van elkaars kennis en expertise.

Gelet op de ontwikkelingen in de informatiesamenleving, de opgave voor waterschappen en het waarom van landelijke samenwerking, heeft HWH 3.0 een nieuwe missie. Dit is waar HWH 3.0 voor staat en waar de toegevoegde waarde van de organisatie ligt.

HWH LEVERT TOEGEVOEGDE WAARDE VOOR DE SECTOR BIJ HET REALISEREN VAN DE DIGITALE TRANSFORMATIE*.

**Digitale transformatie betreft de impact van (digitale) technologieën en de toenemende digitalisering van bedrijfsprocessen op mens, organisatie en de maatschappij. Het gaat dus om een transformatie van de hele organisatie, de manier waarop een organisatie wordt aangestuurd en hoe dit in de digitale wereld verandert.*

DE SPEERPUNTEN VAN HWH 3.0

Hiernaast geven wij een overzicht van de speerpunten van HWH 3.0. Dit zijn de bouwstenen van de nieuwe organisatie. Gezamenlijk bepalen deze speerpunten in hoeverre HWH in staat is om de missie te realiseren. In de hierop volgende pagina's leggen we de verschillende onderdelen verder uit. HWH kan bovendien alleen meerwaarde hebben voor de sector als er aan een aantal randvoorwaarden is voldaan. Zie het overzicht van de voorwaarden voor een succesvol HWH 3.0.

HWH 3.0 IS ER VAN EN VOOR DE WATERSCHAPPEN

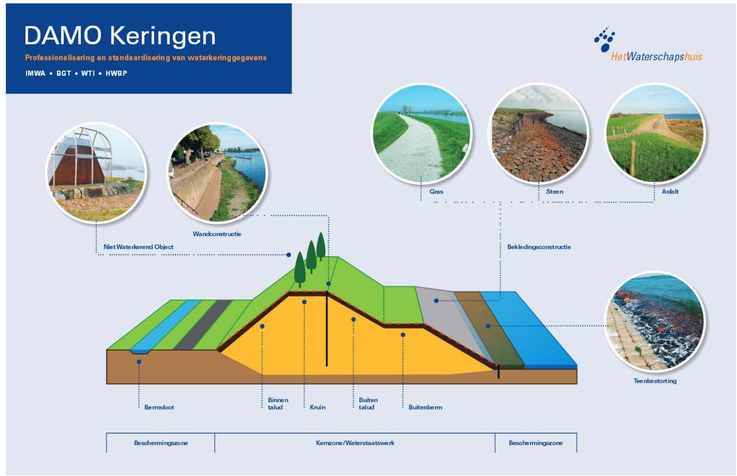
HWH is van de Waterschappen

Een gedeeld eigenaarschap voor de organisatie én inhoud (programma's en projecten) ligt aan de basis voor het functioneren van HWH. Bij eigenaarschap voor de organisatie gaat het niet alleen om financiën, maar ook om het investeren in extra kennis en capaciteit ten behoeve van de landelijke samenwerking. Dit kunnen waterschappen doen "in eigen huis", in een gezamenlijke pool of door slim samen te werken met partners. Om dit voor elkaar te krijgen is er vertrouwen nodig: durf je als waterschap je beste mensen landelijk in te zetten? Ook is eigenaarschap voortaan het uitgangspunt van samenwerking rondom projecten. Dit betekent dat er alleen projecten worden opgestart waar de waterschappen eigenaarschap voor voelen en willen nemen. Het aanwenden van de benodigde capaciteit (inleen) is hierbij een voorwaarde voor het opstarten van een project of programma. Dus: geen bemensing, geen project. Waterschappen moet elkaar hierop aanspreken.

HWH is er vóór de Waterschappen

De toegevoegde waarde van HWH zit in hoeverre ze in staat is de waterschappen te ondersteunen in de digitale transformatie. Voor HWH is het daarom belangrijk om te inventariseren waar specifieke vragen voor ondersteuning liggen. Vervolgens faciliteert HWH waar nodig de waterschappen bij de realisatie van de digitale transformatie. Ook inventariseert HWH continu waar de behoefte zit aan landelijke regie en waar de energie zit voor samenwerking. Denk aan nieuwe initiatieven of innovaties waar waterschappen zelf (nog) geen capaciteit voor hebben.

Als het gaat om de gezamenlijke programma's verschuift de focus naar het opstarten van programma’s met welwillende koplopers (*coalition of the willing*). Dit om vervolgens te kijken wie in welk stadium aanhaakt. Dit vergroot de slagkracht van HWH. Het gaat niet meer om zoveel mogelijk waterschappen bij aanvang te laten meedoen aan programma’s. Ook is het belangrijk dat HWH als *spin in het web* op de hoogte is en blijft van regionale initiatieven. Dit mede om te verkennen welke initiatieven in breder verband kunnen worden opgepakt.



HWH 3.0 IS ONDERSTEUNEND IN DE REALISATIE

De ***sectorscan digitalisering*** laat zien dat er voor waterschappen nog veel moet gebeuren in de realisatie van de digitaliseringsopgave en de digitale transformatie. De sector heeft inmiddels haar ambities vertaald in bijpassende plannen en/of strategieën. Er ligt alleen nog een grote opgave in de realisatie van alle plannen. Kortom, de impact van digitaliseren is nog te beperkt. Ook zien we dat er in landelijke programma's bij waterschappen grote verschillen ontstaan in de implementatiefase. Denk aan de implementatie van softwarepakketten zoals e-HRM. Een groot aantal waterschappen doet mee aan dit programma. Tijdens de implementatie ontstaan grote verschillen tussen waterschappen in de toepassing en het gebruik van dit pakket. Hierdoor worden de voordelen van gezamenlijkheid niet voldoende benut.

HWH faciliteert de waterschappen bij de digitale transformatie

HWH is nu vooral een vehicle voor het opstarten van landelijke programma's. In veel gevallen verdwijnen ze uit beeld bij de implementatie. Dit terwijl waterschappen juist op dit gebied hulp kunnen gebruiken. Deze poot ontbreekt nu nog in het huidige HWH, terwijl hier binnen de sector wel behoefte aan is. De meerwaarde van HWH 3.0 zit in het ondersteunen van de waterschappen bij de realisatie. Hiervoor levert HWH 3.0 voortaan implementatieondersteuning bij landelijke programma's en projecten. Daarnaast ondersteunt HWH waar nodig de waterschappen bij de digitale transformatie. Vrijwel alle waterschappen staan nog aan het begin van deze ontwikkeling (zie ***sectorscan digitalisering***). Waterschappen kunnen hiervoor hulp vragen bij HWH. In sommige gevallen zijn voor deze nieuwe rol andere competenties nodig dan die tot nu toe aanwezig zijn binnen HWH. Denk bijvoorbeeld aan veranderkundigen. Ook is het een mogelijkheid dat projectleiders die op inleenbasis een project hebben geïnitieerd, via deze rol weer aan de slag gaan bij waterschappen of terugkeren op hun honk.

Inspiratie: KING en de eGEM teams
Om gemeenten te ondersteunen in de realisatie en implementatie heeft KING in 2010 de eGEM-i teams overgenomen. Deze teams zijn betrokken geweest bij de verbetering van de e-dienstverlening en het opzetten van de gemeentelijke ModelArchitectuur (Gemma). Aan het einde van het programma hebben ruim vierhonderd gemeenten samen met e-adviseurs van de EGEM i-teams een realisatieplan opgesteld om met digitalisering de dienstverlening en bedrijfsvoering te verbeteren. Dit voorbeeld van rondreizende teams zou ook in HWH verband kunnen worden ingezet. Bijvoorbeeld om de waterschappen te helpen bij de implementatie van programma's en projecten uit ***de strategienota OGT***.

HWH 3.0 IS INNOVATIEF MET ONTWIKKELRUIMTE

Vanuit de ***evaluatie HWH 2.0*** en ***de sectorscan digitalisering*** weten we dat er binnen de sector nadrukkelijk behoefte is aan het verbinden en aanjagen van innovaties en een landelijke signaleringsfunctie voor relevante ontwikkelingen. Tot op heden heeft HWH 2.0 deze functie niet kunnen vervullen. HWH 3.0 wordt daarom een platform voor innovatie. Het is belangrijk om deze nieuwe rol van HWH los te zien van de reguliere programma's en projecten (zie rollen HWH). Innovatie laat zich namelijk niet vangen in een landelijk programma. Het gaat erom dat HWH bewegingsruimte krijgt - inclusief een vrij budget - om als katalysator van innovatie aan de slag te gaan samen met de waterschappen.

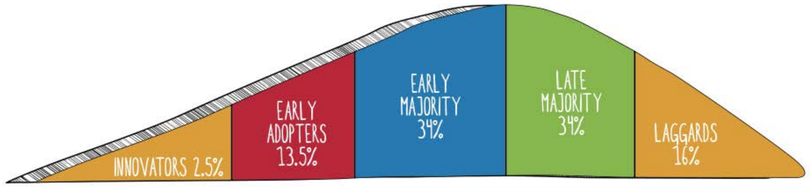
Innovatiemakelaar

HWH is als verbinder tussen waterschappen de katalysator van innovatie. Dit in nauwe samenwerking met het STOWA (zie figuur 1). Het belangrijkste doel is om relevante initiatieven en innovaties vanuit individuele waterschappen verder te verspreiden binnen de sector. Dit bijvoorbeeld door koplopers in de sector (bijv. HHNK), partners (bijv. KING of RWS), marktpartijen (bijv. appbouwers) of kennisinstellingen (bijv. TU Delft) te koppelen aan waterschappen met een specifieke vraag of behoefte. Dit kan door het opzetten van een digitaal platform of met behulp van vrijgestelde innovatiemakelaars die de verbinding leggen. Binnen deze rol kan vraagverheldering een vorm van ondersteuning zijn: waterschappen helpen scherp te krijgen waar voor hen de uitdaging zit.

Ook kan HWH zelf inspiratiesessies of conferenties organiseren ter verspreiding van innovatieve ideeën.

Kennis- en signaleringsfunctie

HWH 3.0 heeft ook een rol als het gaat om strategisch advies over digitalisering en de vertaling van beleid naar uitvoering. Dit in nauwe samenwerking met de Unie van Waterschappen. Hiervoor zijn in HWH verband kwalitatief hoogwaardige medewerkers nodig die op niveau kunnen schakelen met waterschappen en boven de materie kunnen hangen. Het is essentieel dat de vrijgestelde innovatiemakelaars of strategen ruimte krijgen om landelijke ontwikkelingen te volgen en vertalen voor de sector. Zo ziet HWH wat er op de waterschappen afkomt en kunnen ze hier voor de sector op anticiperen.



Innovatie bij STOWA

STOWA heeft nadrukkelijk een rol als kennisregisseur voor de waterschappen. Ze inventariseren welke kennisvragen waterschappen hebben en zoeken binnen en buiten de sector (kennisinstellingen, markt) naar oplossingen. Dus ze definiëren de vraag en hebben ruimte om het zelf te organiseren. Het stimuleren van “tweerichtingsverkeer” binnen en buiten de sector is een aanjager van innovatie.

HWH 3.0 IS FLEXIBEL EN SLAGVAARDIG

HWH projecten hebben vaak te maken met een hoge regeldichtheid (***zie evaluatie HWH 2.0***). Er is een te sterke sturing op details (teveel en te lange stukken), de besluitlijnen zijn lang en de focus ligt meer op kosten dan op de beoogde resultaten. De trage besluitvorming rondom HWH projecten en programma's verlaagt daarnaast het aanpassingsvermogen van HWH en daarmee de landelijke samenwerking rondom digitalisering. Dit gaat ten koste van de operationele slagkracht en flexibiliteit. Deze werkwijze staat bovendien haaks op nieuwe projectmatige manieren van werken bij (overheids)organisaties zoals Agile werken (zie onze inspiratie). Wij stellen een aantal verbeterpunten voor om HWH projecten en programma's flexibeler en slagvaardiger te maken. Dit met behoud van de scheiding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Programmagestuurd werken

HWH 3.0 werkt met programma's op hoofdlijnen. Dit betekent geen DVO's meer voor elk (klein) project, maar DVO's voor grote projecten of groepen projecten (thema's en programma's). Zodoende hoeft niet elke kleine wijziging in een project opnieuw langs het opdrachtgevend platform. Dit voorkomt bureaucratie en teveel discussie over projectdetails in het strategisch opdrachtgevend overleg.

Themagewijs Uitvoerend Overleg met eigenaarschap

In HWH 3.0 wordt niet meer voor elk project een Uitvoerend Overleg (UO) in het leven geroepen. HWH gaat werken met UO's die verantwoordelijk zijn voor een programma of thema. Het UO ziet toe op de overkoepelende begroting. Binnen de kaders van het programma is er meer ruimte om in te spelen op veranderingen en wijzigingen. Dus op macro niveau blijven de loden deuren gehandhaafd, maar deze verdwijnen ("houten deuren") tussen specifieke projecten. In de UO's zitten uitsluitend mensen met kennis van zaken en een sterk gevoel van eigenaarschap voor het onderwerp.

Werken met *coalition of the willing*

Gelet op de snelheid van digitalisering en de tempoverschillen binnen de sector gaat HWH 3.0 werken vanuit de kracht van de koplopers. Er ligt minder focus op bij aanvang zoveel mogelijk waterschappen betrekken. Laat een aantal waterschappen het voortouw nemen en zorg dat anderen in een later stadium kunnen aanhaken wanneer ze er klaar voor zijn. HWH zoekt dus actief naar de koplopers in de sector. De ***sectorscan digitalisering*** laat zien dat er binnen de sector een hoge diversiteit is aan koplopers afhankelijk van het thema.

HWH 3.0 IS INSPIREREND EN BEMENST

Eén van de belangrijkste succesfactoren van HWH 3.0 is het oplossen van het sourcingsvraagstuk (zie ***sectorscan digitalisering***). Geen enkel waterschap heeft voor de digitale transformatie de benodigde competenties in huis. Mede hierdoor komt de inleen onvoldoende tot stand en duurt het lang voordat projecten worden opgestart. Om dit proces te versnellen gaat HWH 3.0 niet meer actief op zoek naar aanbod van resources bij (alle) waterschappen. Dit duurt simpelweg te lang en levert te weinig op. HWH doet voortaan een open uitvraag naar capaciteit en vervult deze met medewerkers vanuit de waterschappen of vanuit marktpartijen/ partners. Het realiseren van inleen heeft wel de voorkeur boven inhuur. Er zijn een aantal manieren om dit te bevorderen.

Extra capaciteit organiseren binnen de sector

Het dilemma rondom het sourcingsvraagstuk is: waarom je beste mensen uitlenen als je in eigen huis nog grote opgaven hebt liggen? Een voorwaarde voor een succesvol HWH is het oplossen van dit dilemma. Hiervoor is het essentieel dat de waterschappen extra capaciteit organiseren bovenop de huidige formatie voor ontbrekende competenties. Dit kan op een aantal manieren: in eigen huis organiseren, in een gezamenlijke pool van en voor de sector of door slimme strategische samenwerking met partners (bijv. RWS). HWH kan de sector ondersteunen bij het inventariseren welke competenties nodig zijn en hoe deze aan de sector gebonden kunnen worden.

HWH is een inspirerende organisatie

HWH is dé plek waar je wilt werken en bij wilt horen. Een inspirerende organisatie weet deskundigheid aan zich te binden. Dit zorgt voor een HWH met autoriteit op het gebied van digitalisering.

HWH als lerende organisatie

Door de vrije rol van HWH 3.0 wordt het lerend vermogen vergroot met meer overzicht over het totale projectportfolio. Dit betekent dat projecten meer van elkaar kunnen leren (bijv. door het organiseren van inspiratiesessies).

HWH is een springplank voor waterschappers

Voor waterschappers is HWH de plek voor een volgende stap in hun carrière. Wanneer medewerkers 4 à 5 jaar een rol vervullen in HWH verband, hebben ze meer waarde binnen en buiten de sector. Dit past in het streven naar meer mobiliteit van waterschappers (geformuleerd in de SAW). Ook denken we aan een traineepool voor schoolverlaters en zij-instromers. Hiervoor helpt het als HWH zich naar buiten toe scherper profileert. Bijvoorbeeld door te communiceren over interessante projecten of innovaties.

Dijkwerkerspool hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP)
HWBP heeft een pool opgezet met kennis en expertise voor de waterschappen en RWS. Continuïteit (geen korte detachering) en duidelijke afspraken aan de voorkant liggen aan de basis voor het succes. Door de continuïteit van sleutelfiguren ben je niet afhankelijk van de markt. Ook wordt er meer geleerd van elkaars projecten (ervaringen mee naar volgende project).

HWH 3.0 HEEFT EEN STRATEGISCHE GOVERNANCE

Uit de ***evaluatie HWH 2.0*** blijkt dat in de governance 2.0 een gebrek is aan strategische oriëntatie in de aansturing van HWH. Daarnaast is er onvoldoende verbinding tussen het beleid (UvW) en de uitvoering (programma's en projecten HWH): het zogenaamde strategisch gat. In principe voldoet het huidige construct aan de oorspronkelijke vraag. Het probleem zit in de uitwerking van de governance en de houding en het gedrag van betrokkenen. Het valt niet binnen de reikwijdte van de opdracht van de koerscommissie om een herijking van de governance te doen. Wel hebben we gekeken naar de knelpunten en een aantal zaken die randvoorwaardelijk zijn voor het beter functioneren van de governance.

Opdrachtgevers gaan over strategie, UO's over programma's

Het opdrachtgevend platform stuurt op hoofdlijnen via een meerjarenprogramma. Het UO gaat vervolgens over de uitvoering. Zij krijgen meer verantwoordelijkheid en mandaat om invulling te geven aan programma's. Het is essentieel dat een UO bestaat uit mensen die eigenaarschap tonen voor een specifiek thema of vraagstuk en op basis van deskundigheid beslissingen kunnen nemen. Het opdrachtgevend platform komt hierdoor meer op afstand te staan van projecten. De vergaderfrequentie kan hierdoor omlaag (2 keer per jaar).

Geen downgrading

Zowel binnen het opdrachtgevend platform, de UO's en overige overlegorganen mag geen *downgrading* plaatsvinden. Betrokkenen houden zich aan de gemaakte afspraken over aanwezigheid en mandatering. Zo zorgen we dat discussies op de juiste plek en op het juiste abstractieniveau worden gevoerd. Vertegenwoordigers in de diverse overlegorganen moeten elkaar hier op aanspreken.

Werk met een strategische denktank

De strategische denktank is geen vast overleg, maar een wisselende coalitie per thema. In de denktank zitten Cio's en vertegenwoordigers uit de landelijke business, i-platform en partners als UvW en STOWA. Het doel van de denktank is om op verzoek van het UvW of het opdrachtgevend platform advies te geven over strategische vraagstukken. Ook fungeren zij als *linkin pin* tussen "de business", HWH, UvW en het opdrachtgevend platform.

Ruimte voor koplopers

De focus komt veel meer te liggen op het werken met gelegenheidscoalities van wisselende kopgroepen van 1-5 waterschappen. HWH ondersteunt deze initiatieven, zorgt voor verbinding tussen koplopers en de sector en kijkt hoe relevante initiatieven breder kunnen worden verspreid binnen de sector.

Samenspel met Unie van Waterschappen

Er is een betere wisselwerking nodig tussen beleid vanuit de UvW en de uitvoering (programma's en projecten). De strategische denktank fungeert als de *linkin pin* tussen het opdrachtgevend platform, HWH, UvW, partners en de verschillende overlegorganen en werkgroepen.

ROLLEN VAN HWH

HWH heeft een aantal rollen. *HWH als projectorganisatie*, *HWH als innovatiemakelaar* en *HWH als ondersteuner/veranderaar*. De rol als innovatiemakelaar en ondersteuner/veranderaar kent niet de logica van een regulier programma. Hier gaat het om het verbinden van innovaties binnen de sector en het ondersteunen van waterschappen waar de behoefte ligt aan extra hulp of advies. HWH is hier de katalysator van andermans initiatieven en zoekt aansluiting bij "wat gebeurt" in de sector. In de rol van projectorganisatie ligt de focus op het uitvoeren van reguliere programma's als opdrachtnemer. Het gaat hier om het realiseren van output en het bereiken van schaalvoordelen door gezamenlijkheid. Waar nodig kunnen *proven* innovaties worden omgezet in een breder programma binnen de sector.

Om beter in positie te komen en bovengenoemde rollen te vervullen is het essentieel dat HWH versterking krijgt op communicatie. Dit ter ondersteuning van het innovatieplatform, maar ook voor het vergroten van zichtbaarheid binnen en buiten de sector (laten zien waar we mee bezig zijn).

MEERWAARDE VAN SAMENWERKING VIA HWH

Voor waterschappen is het essentieel in gezamenlijkheid de digitale transformatie te realiseren. Dit leidt niet automatisch tot landelijke samenwerking via HWH. Veel opgaven kunnen worden opgepakt in regionaal verband of in coalities van gelijkgestemde waterschappen. Op welke thema's heeft samenwerking via HWH dan wel meerwaarde? Daar waar *behoefte zit aan landelijke regie ("wat moet")*, waar *energie zit op samenwerking* en waar waterschappen als collectief *niet de regie aan de markt* willen overlaten.

Behoefte aan landelijke regie

Vanuit de ***sectorscan digitalisering*** komen een aantal thema's naar voren met een sterke behoefte aan landelijke regie:

- Het voldoen aan landelijke wetgeving (overzicht , vertaling en implementatie)
- Kernregistraties voor het uitwisselen van gegevens
- Het definiëren en implementeren van standaarden
- Het werken met een generieke infrastructuur
- Omgevingswet/Digitaal Stelsel Omgevingswet
- Informatieveiligheid
- Strategische meerjarenprogramma (kaders)
- Landelijke regie op realisatie Digikompas

We zien binnen de sector twee bewegingen voor het bepalen van een collectieve agenda. Wetgeving en eisen vanuit het Rijk zijn vertaald in het **Digikompas**. Daarnaast is de ***strategienota OGT*** opgesteld met een koppeling van strategische thema's aan een meerjarenperspectief op landelijke programma's en projecten. Essentieel bij het bepalen wat HWH doet, is een integratie van beide documenten in 1 collectieve visie op de digitale transformatie van de sector. Zie figuur 2 voor de gewenste verbinding tussen het Digikompas en de strategienota OGT.

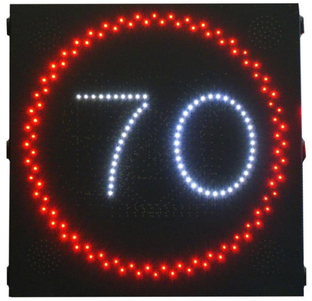
Waar energie zit op landelijke samenwerking

Daarnaast toont HWH 3.0 meerwaarde waar de energie zit op landelijke samenwerking. Denk aan ontwikkelingen die voor de hele sector nieuw zijn. Hier is meer animo voor landelijke samenwerking. Ook is het wenkend perspectief er als projecten worden opgestart in een klein verband van gelijkgestemde *innovators* of koplopers. Het is hiervoor belangrijk dat HWH op de hoogte blijft van alle lopende initiatieven en zorgt voor verbinding tussen innovaties. Ook moet HWH hét vehicle zijn waar regionale initiatieven breder kunnen worden opgepakt. Hiervoor zijn de netwerkfunctie van HWH 3.0 en het verminderen van regeldichtheid essentieel.

ONZE INSPIRATIE

Waternet/AGV werkt Agile

Waternet/AGV werkt stapsgewijs aan de digitaliseringsopgave met Agile werken. Dit betekent werken met kleine, iteratieve veranderingen vanuit de behoefte van de business (klantvraag). “i” en business pakken gezamenlijk problemen op in multidisciplinaire Agile teams die in 3-6 weken projecten afronden. Dit moet wel in het grote geheel passen: strategische kaders en standaarden/ architectuur.



RWS en het gebruik van sensoren

Rijkswaterstaat heeft de omslag gemaakt in het denken over wat de digitale transformatie betekent voor strategie en organisatie. Bijv. de sensoren in het wegennetwerk voor verkeersregulatie worden door technologie als *Google Maps* en *Flitsmeister* in toenemende mate overbodig. Het digitaal bewustzijn bepaalt dus het strategisch denken van de overheid en waar je op lange termijn investeringen in doet.

Dijkwerkerspool HWBP

HWBP heeft een centrale pool opgezet met kennis en expertise voor de waterschappen en RWS. Continuïteit (geen korte detachering) en duidelijke afspraken aan de voorkant liggen aan de basis voor het succes. Door de continuïteit van sleutelfiguren ben je niet afhankelijk van de markt. Ook wordt er geleerd van elkaars projecten (ervaringen meenemen naar het volgende project).

Innovatie bij STOWA

STOWA heeft een sterke positie als kennisregisseur voor de waterschappen. Ze inventariseren welke kennisvragen waterschappen hebben en zoeken binnen en buiten de sector (kennisinstellingen, markt) naar oplossingen. Dus ze definiëren de vraag en hebben ruimte om het zelf te organiseren. Het stimuleren van tweerichtingsverkeer tussen buiten en binnen de sector is een aanjager van innovatie.

KING en de eGEM teams

KING heeft in 2010 de eGEM-i teams overgenomen. Deze teams zijn betrokken bij de verbetering van de e-dienstverlening en het opzetten van de gemeentelijke ModelArchitectuur (Gemma). Dit voorbeeld van rondreizende teams zou ook in HWH verband kunnen worden ingezet. Dit om bijvoorbeeld de waterschappen te helpen bij de implementatie van programma’s en projecten uit de strategienota OGT.

Toepassing 3Di in het watersysteem

3Di wordt toegepast bij het reguleren van het watersysteem. Het gaat om het simuleren van de gevolgen van o.a. extreme buien en dijkdoorbraken. 3Di is 100 keer gedetailleerder en 100 keer sneller dan de bestaande modellen. Dankzij de nauwkeurige berekeningen wordt duidelijk wat de kwetsbare gebieden zijn en hoe deze op een kosteneffectieve wijze kunnen worden beschermd. Deze kennis kan leiden tot besparingen van 10-tallen miljoenen door maatwerk in verbeteringsmaatregelen.

KNELPUNTEN ,OPLOSSINGEN EN RESULTATEN

In de evaluatie van HWH 2.0 is geconstateerd dat het construct 2.0 voldoet aan de vraag om een compact en vraaggestuurd HWH. Tegelijk heeft HWH 2.0 ook een aantal knelpunten die we met de nieuwe koers willen oplossen. Hieronder een kort overzicht van de oplossingen per knelpunt. Deze staan aan de basis voor HWH 3.0. In het onderdeel "Hoe organiseren we het?" van het koersplan HWH zijn deze oplossingen verder uitgewerkt.

Knelpunten HWH 2.0	Oplossingen HWH 3.0
Regeldichtheid projecten en programma's	**HWH = flexibel** HWH 3.0 werkt programmagestuurd (op hoofdlijnen). Dus geen DVO's meer voor elk (klein) project, maar DVO's voor grote projecten of groepen projecten. UO's zijn themagewijs en krijgen meer mandaat voor het uitvoeren van projecten.
Onvoldoende inleen vanuit Waterschappen	**HWH = aantrekkelijk en bemenst** HWH is een aantrekkelijke en lerende organisatie die fungeert als springplank voor medewerkers. Daarnaast is het essentieel dat waterschappen investeren in extra capaciteit. Dit doen ze "in eigen huis" via een gezamenlijke pool of door een strategisch verband met partners.
Geen strategische governance	**Richtlijnen nieuwe governance** Het strategisch opdrachtgevend platform stuurt op hoofdlijnen (vaststellen meerjarenprogramma) en laat projecten en programma's over aan de UO's. Betrokkenen houden zich aan de afspraken over mandatering en er vindt geen *downgrading* plaats in de verschillende overleggen.
Geen signalerings- en netwerkfunctie	**HWH 3.0 is een makelaar en schakelaar** HWH krijgt meer bewegingsruimte om te fungeren als makelaar op het gebied van innovatie binnen en buiten de sector. HWH zorgt voor een verbinding tussen waterschappen onderling en met partners. Hiervoor heeft HWH een vrij budget en vrijgestelde innovators en strategen.

RANDVOORWAARDEN HWH 3.0

Hiernaast zijn een aantal belangrijke randvoorwaarden beschreven voor het functioneren van HWH 3.0. Als we niet voldoen aan deze randvoorwaarden, is het moeilijk voor HWH om de toegevoegde waarde te leveren voor waterschappen bij het realiseren van de digitale transformatie.

Digitale transformatie = extra kosten

Waterschappen moeten zich realiseren dat de digitale transformatie een verhoging van kosten met zich meebrengt. Er kunnen kostenvoordelen worden gerealiseerd door landelijke samenwerking. Dit zijn alleen minder meerkosten.

Wilsvraag

Voor het functioneren van HWH is het belangrijk dat waterschappen de wil hebben om samen te werken. Er moet een samenwerkingscultuur komen met vertrouwen, waarbij een deel van de “gekoesterde autonomie” wordt opgegeven.

Succesvol HWH 3.0

Extra capaciteit

Alle waterschappen hebben te maken met een sourcingsvraagstuk. Dit heeft een weerslag op de inleen en kwaliteit van HWH projecten. Een voorwaarde voor het functioneren van HWH is dat waterschappen hun sourcingsvraagstuk aanpakken. Investeer in extra capaciteit!

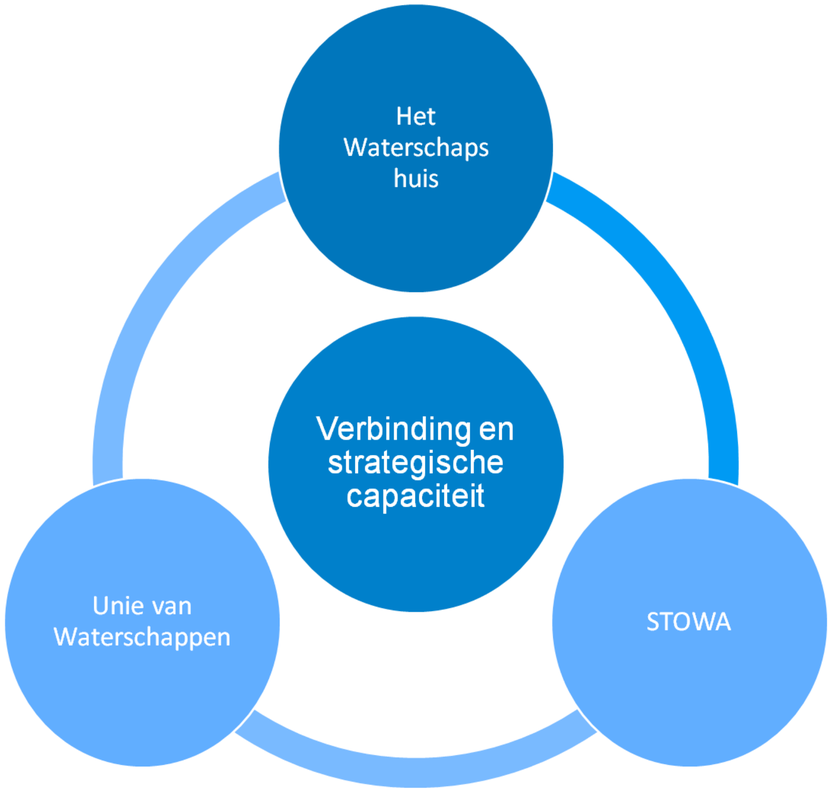
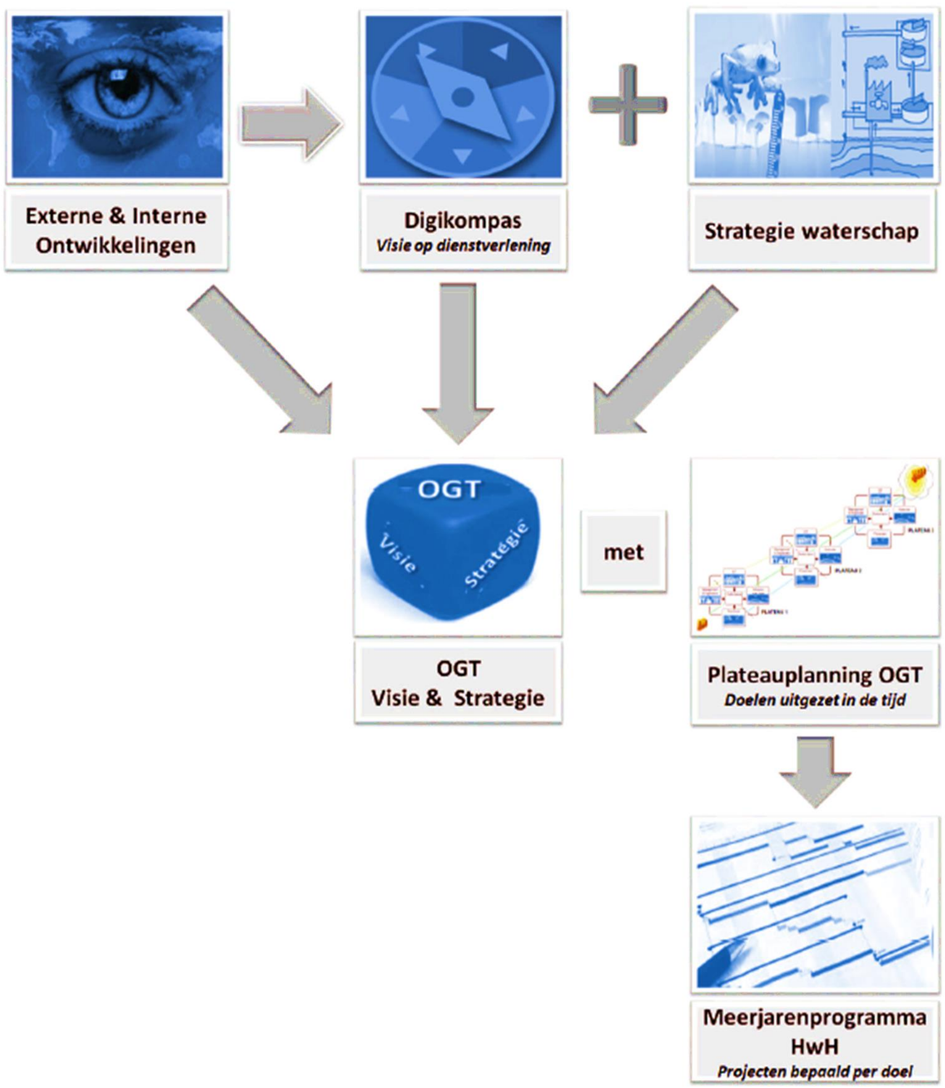
Afspraken = afspraak

HWH kan alleen functioneren als alle betrokkenen de gemaakte afspraken (bijv. over inleen, goverance of het meerjaren programma) nakomen. De doorzettingskracht van besluiten moet sterk worden verbeterd.

Terug naar "Wat HWH doet"
Terug naar HWH = innovatief

FIGUUR 1

De toegevoegde waarde van HWH 3.0 is er alleen bij een goed samenspel tussen HWH, UvW en STOWA. Samen met STOWA vormt HWH het platform voor innovatie. Samen met STOWA en de UvW zorgt HWH voor de signalering en vertaling van ontwikkelingen en daarmee het vergroten van de strategische capaciteit van de sector.



FIGUUR 2