



Het Waterschapshuis

Kaderbrief 2020

Versie 9 november 2018

Registratienummer: V0407/H007938

Inhoud

1. Inleiding	3
2. Strategische ontwikkelingen	4
2.1 Algemene ontwikkelingen	4
2.2 Uitvoering koersplan "wijzer naar 2020": innovatie en transformatie	4
2.2.1 Innovatiemakelaar en strateeg	5
2.2.2 Ondersteuner/veranderaar	5
2.3 Uitvoering koersplan "wijzer naar 2020": governance en programmasturing	5
2.4 Kwaliteitsverbetering	6
2.5 Communicatie	6
2.6 Capaciteit en menskracht	7
2.6 Huisvesting	7
2.7 Loden deuren, doorbelastingen	8
2.7 Uurtarief	8
2.8 Onvoorzien	8
2.9 Fiscale ontwikkelingen	9
3. Sturing en verantwoording	10
4. Financiële Uitgangspunten	11
4.1 Personele kosten	11
4.2 Rekentarieven doorbelastingen	11
4.3 Indexering voor materiële kosten	11
4.4 Systematiek en kostprijs van de uitvoeringskosten	11
4.5 Algemene reserves	11
4.6 Rechtmatigheid	11
5. Vervolgproces	12

1. Inleiding

In deze kaderbrief geven we op basis van de huidige inzichten een aantal beleidsmatige en financiële ontwikkelingen weer die de begroting van Het Waterschapshuis 2020 en eerste wijziging begroting 2019 zullen beïnvloeden.

Het Waterschapshuis is en blijft een organisatie in beweging. Daarom is een kaderbrief, voorafgaand aan de begroting 2020, niet alleen om te voldoen aan de Wet Gemeenschappelijke Regelingen maar ook aan de behoefte, vanuit Het Waterschapshuis zelf, om de financiële en beleidsmatige kaders op hoofdlijnen met het bestuur te delen en vast te stellen.

Wij vertrouwen erop mede met deze kaderbrief een bijdrage te leveren aan een goede governance van Het Waterschapshuis.

2. Strategische ontwikkelingen

2.1 Algemene ontwikkelingen

De belangrijkste ontwikkeling voor 2020 is het verder concretiseren van de strategische richtingen uit het koersplan HWH “wijzer naar 2020”. Dit betekent dat Ons Waterschapshuis 3.0 m.b.t. de digitale transformatie samen met de waterschappen is doorgegroeiwd van denken naar doen.

Kort samengevat:

In 2018 lag de focus eerst op het vaststellen van de nieuwe koers en daarna op de organisatieontwikkeling van HWH en het invullen van de bijbehorende governance.

In 2019 gaan we verder met het inhoud geven aan c.q. concretiseren van de nieuwe koers. De governance en de uitwerking van de nieuwe programmasturing zal werkende weg “uitgetest” worden en de nieuwe rollen van HWH 3.0 zullen in overleg met UvW en Stowa worden ingevuld.

In 2020 is de digitale transformatie – naar verwachting – volledig “losgebarsten” en is de eerste fase van de Omgevingswet ingevoerd. De impact van deze ontwikkelingen op waterschappen wordt meer en meer zichtbaar. Het jaar 2020 staat voor HWH dan ook in het teken van samen met de waterschappen aan de slag gaan met de verankering van deze veranderingen binnen de waterschappen. De rol van HWH hierbij zal - conform Koersplan - tweeledig zijn, namelijk het zijn van een innovatie- en kennismakelaar voor de sector en het inzetten van verander- en implementatieteams (i-teams).

De in 2017 ingezette kwaliteitsimpuls van HWH wordt in 2019 doorgezet en zal ook in 2020 doorlopen met het zetten van weer enkele “puntjes op de i” m.b.t. ‘tooling’ en werkwijze. Immers HWH zal meer nog dan de waterschappen een wendbare organisatie moeten worden en werkwijze en ‘tooling’ moeten dit maximaal ondersteunen zonder dat de waterschappen hun controle over HWH verliezen.

2.2 Uitvoering koersplan “wijzer naar 2020”: innovatie en transformatie

Alle ontwikkelingen rondom de digitale transformatie vragen in 2020 om digitaal leiderschap en strategische kaders vanuit bestuurders en directeuren. Leiderschap en kaders die niet meer gebaseerd zijn op langjarige plannen maar op de situatie van dat moment met de verwachte ontwikkeling voor het komende jaar.

Vanuit de missie van HWH (het *waarom*) zijn in het koersplan “wijzer naar 2020” drie nieuwe rollen gedefinieerd voor HWH 3.0:

- HWH als innovatiemakelaar
- HWH als strateeg
- HWH als ondersteuner/veranderaar

Zoals gezegd, stond 2018 nog voornamelijk in het teken van het uitwerken van het koersplan en de governance (*denken*). In de periode 2019-2020 gaan we van *denken* naar *doen*. De genoemde nieuwe rollen staan centraal in de ontwikkeling van HWH 2.0 naar HWH 3.0.

Om deze rollen zo optimaal mogelijk te kunnen invullen, zijn er kaders nodig waarbinnen HWH kan opereren. Om de juiste kaders bij de nieuwe rollen te kunnen definiëren, is het essentieel dat de secretaris-directeuren en het bestuur digitaal leiderschap tonen. Digitaal leiderschap is nodig om met een wendbare HWH-organisatie, samen met Stowa en UvW, de waterschappen optimaal te kunnen ondersteunen bij hun opgaven in een snel veranderende wereld door klimaatadaptatie, energietransitie én de digitale transformatie. Een veranderde wereld die niet te vangen is in strak

Kaderbrief 2020

gestuurde meerjarenplannen of totaal uitgediscussieerde oplossingen waarbij de kleinste gemene deler het eindresultaat is. Maar een wereld van innovatie en transformatie waarin de waterschappen snel reageren door samen te werken op basis van een *coalition of the willing* rondom thema's waar energie op zit.

In deze omgeving is het meestal niet mogelijk planmatig opdracht-gestuurd te werken met bijbehorende DVO en dus exact toegekende middelen (geld en FTE's). Hier past meer de benadering vanuit kennis en verbinden en business cases. De beschikbaarheid van een jaarbudget met een kort toekennings- en prioriteringsproces.

2.2.1 Innovatiemakelaar en strateeg

In juli 2018 heeft het Algemeen Bestuur bepaald dat in dit kader er binnen kennis en verbinden voor innovatie voor 2 jaar minimaal 2 FTE beschikbaar is. Omdat HWH met een jaarcyclus werkt is het voorstel om dit tot eind 2020 op te rekken. In de 2^e helft van 2018 is gebleken dat de waterschappen behoefte hebben aan een actieve ondersteuning m.b.t innovatie-kennisuitwisseling. Om deze communicatie en kennisuitwisseling mogelijk te maken is naast de inzet van FTE's een jaarbudget nodig. Een eerste schatting van de kosten voor 2 symposia, een innovatie-uitwisselingsplatform en andere communicatie uitingen is 280K euro.

2.2.2 Ondersteuner/veranderaar

Een verkenning in 2018 is dat de behoefte voor ondersteuning bij de transformatie per waterschap verschillend is. De behoefte van een faciliterende- en regierol voor HWH is alom aanwezig. Maar de manier van invulling en de exacte werkwijze is nog onderdeel van de gesprekken m.b.t. digitaal leiderschap en bijbehorende opzet van de OGT.

Vooruitlopend hierop is het voorstel om, de loden deuren handhavend, hier te gaan werken volgens het principe van de Business Cases. Alleen is er hier vooral sprake van pilot en/of Proof Of Concept (POC). Dus een pilot of POC wordt gestart vanuit een centraal budget en wanneer het resultaat succesvol kan worden geïmplementeerd bij waterschappen worden de kosten door de deelnemers teruggestort in de pot. Om klein te starten zal in 2019 en 2020 een budget van 300K euro beschikbaar worden gesteld dat voornamelijk zal worden ingezet voor licenties, diensten en uren van HWH. De aan een POC deelnemende waterschappen dragen zelf de kosten voor inzet eigen FTE (HWH in de faciliterende en regierol). We willen in de nieuwe OGT afspraken maken over de exacte werkwijze rond het benutten en volgen van deze 300k.

De portfolio voor de eerste helft van 2019 is nog niet gereed, maar mogelijke onderwerpen zouden kunnen zijn *robotisering*, *Artificial Intelligence* (AI) en *big data*.

Voor de inrichting van de implementatieteams (i-teams) wordt vanaf 2019 aan capaciteitsmanagement 1 FTE toegevoegd verdeeld over meerdere rollen. Daarnaast is uitgangspunt dat de operationele kosten van de i-teams door de opdrachtgevende waterschappen worden gedragen.

2.3 Uitvoering koersplan "wijzer naar 2020": governance en programmasturing

In het koersplan "wijzer naar 2020" zijn een aantal uitgangspunten benoemd voor de strategische governance die in 2019 werkende weg wordt *gefinetuned*. Deze strategische governance wordt door de secretaris directeuren nog uitgewerkt. In 2020 is de governance van HWH helder en geaccepteerd.

Conform koersplan gaat de opdrachtgeverstafel (OGT), bezet door (secretaris-)directeuren, in 2019 over van multi-projectmanagement naar strategische programmasturing. De Uitvoerend Overleggen (UO's) zijn straks verantwoordelijk voor de inhoudelijke uitvoering van de afgesproken strategie binnen deze programma's. Ook krijgen ze de financiële ruimte om daadwerkelijk inhoudelijk sturing uit te oefenen. De informatievoorziening naar de OGT wordt versimpeld naar programmaniveau met jaarplan (strategie) en jaarverslag (resultaat/toegevoegde waarde), tenzij er tussentijdse bijsturing noodzakelijk is. Het aantal programma's blijft beperkt en wordt gekoppeld aan urgente veranderopgaven voor de waterschappen.

Een belangrijk uitgangspunt van HWH 3.0. is dat uniformering en maatwerk niet goed samengaan. De kosten voor projecten lopen vaak op als waterschappen aanvullende eisen en specificaties vragen van een project. Het is belangrijk te kiezen: uniforme projecten of een hogere prijs voor maatwerk? Uniformeren vereist een grondhouding van verandering en een zekere bereidheid om werkprocessen aan te passen. Hier kan HWH de waterschappen bij ondersteunen vanuit haar nieuwe rol.

2.4 Kwaliteitsverbetering

De afgelopen jaren heeft binnen HWH de nadruk vooral gelegen op de kwaliteitsverbetering van de bedrijfsvoering. In de eerste helft van 2019 zullen de laatste grote programma's (voldoen aan archiefwet en vervanging financieel systeem) worden afgerond. Aan deze programma's zijn aan het einde van 2018 de verbetering van het planningstool en de uniforme opslag van projectdocumentatie toegevoegd. Daarna zullen alleen kleinere projecten zoals vervanging website, upgrade van intranet, invoering i-Babs, etc. binnen bedrijfsvoering aan de orde zijn.

Voor de kernactiviteiten heeft in 2017 en 2018 een programma gedraaid om de kwaliteit voor het voortraject, afgerond met een business case, te verbeteren. De kwaliteit van de vraagstelling en business cases blijft aandacht houden, maar de focus zal voor 2019-2020 komen te liggen op het verbeteren van de (aan)sturing van de (toekomstige) programma's en projecten. De uitdaging is om een balans te vinden tussen meer vrijere werkvormen (agile/scrum) en (meer) *in control* zijn. Tevens moet het sturen op programmaniveau samen gaan met het sturen op specifieke projectresultaten. Hier ligt nog een uitdaging, namelijk dat het principe van risicoscheiding ("loden deuren") het sturen op programma's niet in de weg mag zitten.

Om de toegevoegde waarde van HWH en de klanttevredenheid te verbeteren zal in overleg met de waterschappen in 2019 getracht worden om ook binnen de programma's zoveel als mogelijk te werken volgens strategische principes:

- Programma op basis van wetgeving is collectief en waterschappen zijn bereid hun processen aan te passen t.b.v. uniforme oplossingen.
- Programma op basis van urgentie vanuit de waterschappen is facultatief en zal worden uitgevoerd vanuit het principe *coalition of the willing*, waarbij de betrokken waterschappen gaan voor kwaliteit en bereid zijn hiervoor hun processen aan te passen.
- Lopende programma's en projecten blijven ongemoeid, immers afspraak is afspraak.

Door de wisselende samenstelling van de populatie van HWH is het nodig om medewerkers in 2019 weer verschillende leerateliers te laten volgen op het gebied van Integraal Projectmanagement.

2.5 Communicatie

Op basis van het strategisch communicatieplan dat door het Dagelijks Bestuur in februari 2018 is goedgekeurd, is een actieplan opgesteld voor twee jaar en voorsnog zal dit programma in 2020

worden vervolgd. In dit plan zijn meerder sporen voor de inzet van het beleidsinstrument communicatie uitgezet:

- Ten eerste corporate communicatie, het ondersteunen van de ambitie van het bestuur om de informatie over de gezamenlijke projecten en werkzaamheden van het HWH naar een hoger plan te tillen. In 2018 is een start gemaakt met e-magazine IT's HWH, de komende jaren moeten hier andere digitale uitingen bijkomen.
- De projectencommunicatie, het ondersteunen van de ambitie van de opdrachtgevers om informatie over het project en de lopende werkzaamheden te delen met alle stakeholders.
- En ten derde de inzet van communicatie t.b.v. kennisdeling. Kennisdeling als een van de instrumenten (naast bijv. e-educatie vanuit de UvW) voor de uitvoering van de ambitie van het bestuur en OGT om het traject van digitale innovatie en transitie van de waterschappen te stimuleren (zie paragraaf 2.2.1).

Ter ondersteuning van deze sporen heeft de inrichting van communicatie binnen HWH en het versterken van het relatiemanagement hoge prioriteit. Dit alles in samenwerking met de waterschappen. Waarbij een agile werkwijze met spontane samenwerking zal worden gestimuleerd.

2.6 Capaciteit en menskracht

In 2018 is in het kader van de digitale transformatie een inventarisatie gehouden bij waterschappen voor een overzicht van de alliantiemogelijkheden op het gebied van menskracht. Duidelijk is geworden dat alle waterschappen de digitale transformatie serieus nemen. Veel waterschappen voelen hun eigen kwetsbaarheid toenemen in het licht van toekomstige ontwikkelingen en opgaven.

Samenwerken wordt door velen als noodzakelijk of op z'n minst als slim beschouwd. Dit kan op regionaal niveau zijn met gemeenten en provincie, maar ook door nauwere samenwerking met andere waterschappen. De roep om ook landelijk menskracht te bundelen en te coördineren blijft bestaan. Wanneer dit concreet wordt kan de OGT hiervoor opdracht geven.

Het ontwikkelen van een lerende organisatie was voor HWH het afgelopen jaar een belangrijke pijler. Iedereen die bij HWH werkt, merkte in 2018 dat persoonlijke ontwikkeling wordt gestimuleerd door de organisatie. Maar dit is niet alles. Door het verder organiseren van leerateliers en kennissessies, vaker reviewmomenten in te bouwen (het liefst via een Agile-achtige aanpak waar gebruikers van de waterschappen periodiek de kans krijgen te reageren op de tussenproducten) en elkaar (nog) beter van feedback te voorzien, hopen we ook in 2019 en 2020 samen met de waterschappen stappen te zetten.

Het huidige capaciteitsmanagement voor de bemensing van de projectenorganisatie HWH draait op volle toeren. Wekelijks worden vacatures geplaatst. Het idee is om in 2019 de samenwerking met De Dommel verder aan te halen en talentmanagement verder te professionaliseren.

2.6 Huisvesting

Eind 2019 loopt het huurcontract van HWH, het vergadercentrum, Stowa en IHW af. Zonder actie wordt dit stilzwijgend met 5 jaar verlengd. In de huidige markt is het niet wenselijk om een huurcontract stilzwijgend te verlengen. De volgende uitgangspunten hanterend zijn HWH en Stowa gezamenlijk, onder begeleiding van CBRE, een voorstel voor hun besturen aan het uitwerken:

- De waterschappen willen hun vergadercentrum in Amersfoort op loopafstand van het Centraal Station handhaven.

Kaderbrief 2020

- De besturen van HWH en Stowa willen hun kantoor in Amersfoort op loopafstand van het Centraal Station handhaven.
- De besturen van HWH en Stowa willen een representatief vergadercentrum, HWH en IHW willen doorgroeien naar een nieuw kantoorconcept zoals dat bij veel waterschappen de afgelopen jaren is doorgevoerd.

De uitkomsten van deze separate besluitvorming van de besturen van HWH en Stowa zullen in de begrotingen van 2019 en/of 2020 worden verwerkt.

2.7 Loden deuren, doorbelastingen

Het huidige construct HWH 2.0 is zodanig opgezet dat kosten daar komen waar ze worden gemaakt. Loden deuren tussen instandhouding en projecten en projecten onderling moeten ervoor zorgen dat ieder waterschap betaalt waarvoor deze aan de lat staat.

In het kader van de loden deuren moeten kosten op projecten of kostenplaatsen landen waarvoor ze gemaakt worden. Conform de systematiek van de kaderbrief 2019 worden enkele kosten vanuit instandhouding doorbelast aan projecten op basis van uitgevoerde diensten. Deze kosten worden begroot in instandhouding (het abonnement) en bij afname van diensten verrekend met projecten en beheer. Het gaat om:

- Kantoorautomatisering: doorbelasten op basis van virtuele werkplekken
- Capaciteitsmanagement: doorbelasten op basis verleende diensten t.b.v. medewerkers in flexibele schil (instroom, doorstroom en uitstroom)
- Inkoop: doorbelasten op basis verleende diensten t.b.v. uitgevoerde aanbesteding.

Ten aanzien van capaciteitsmanagement en inkoop bestaat het risico dat, indien er niet voldoende kan worden doorbelast omdat er minder diensten worden verleend dan verwacht, de kosten ten laste van instandhouding blijven komen.

2.7 Uurtarief

De uurtarieven inleen (vanuit waterschappen) en inhuur worden, evenals in de begroting 2019, begroot op basis van de meest recent beschikbare tarieven voor de Rijksoverheid (Handleiding overheidstarieven 2018, ministerie van Financiën). Hier is per salarisschaal een intern en extern tarief bepaald. De tarieven voor inleen en inhuur worden op een gelijk niveau begroot op het externe tarief. Hierdoor wordt de mogelijkheid gecreëerd dat een waterschap dat een medewerker uitleent, een zodanige vergoeding ontvangt, dat deze een gelijkwaardige kracht kan werven vanuit de markt. De vergoeding aan het waterschap zal dan gebaseerd zijn op het uurtarief van de betreffende salarisschaal van de uitgeleende medewerker, zoals bepaald in de Handleiding overheidstarieven. De inhuurtarieven kunnen in 2020 echter onder druk komen te staan vanwege de schaarste aan ICT-personeel.

In het kader van de wetgeving rondom vennootschapsbelasting kan dit in sommige gevallen echter leiden tot een hogere administratieve last voor een waterschap, wat niet opweegt tegen de hogere vergoeding voor de uitgeleende medewerker. Omdat de fiscale situatie per waterschap verschillend is, wordt de mogelijkheid geboden voor individuele waterschappen te opteren voor een vergoeding gebaseerd op de lagere integrale kostprijs (loonkosten plus een opslag voor overheadkosten) van de betreffende medewerker, in plaats van een vergoeding op basis van de tarieven opgesteld voor de Rijksoverheid. Deze afweging zal het betreffende waterschap zelf moeten maken.

2.8 Onvoorzien

Binnen instandhouding wordt een bedrag gereserveerd voor onvoorzien (conform artikel 39, lid 3 van de Gr HWH). De post onvoorzien kan worden aangewend voor onvoorziene zaken.

Kaderbrief 2020

2.9 Fiscale ontwikkelingen

BTW

HWH probeert nog steeds actief in gesprek te blijven met de belastingdienst over de, volgens ons gerechtvaardigde, vrijstelling van BTW op de inleen van medewerkers vanuit waterschappen. Gezien onze ervaringen is het lastig een inschatting te geven wanneer de belastingdienst hierover duidelijkheid geeft.

Vennootschapsbelasting

In 2017 heeft HWH bevestiging van de belastingdienst ontvangen, dat HWH vrijgesteld is voor het betalen van Vennootschapsbelasting.

3. Sturing en verantwoording

De waterschappen betalen een vaste bijdrage voor de instandhouding (het abonnement). De overige bijdragen van de waterschappen betreffen alleen die bijdragen aan projecten waar aan wordt deelgenomen.

Gedurende het jaar worden er door besluitvorming in de OGT begrotingswijzigingen doorgevoerd. Waterschappen hebben gevraagd of HWH hier een inschatting voor kan maken. Dit is ter informatie aan deel 4 van de begroting toegevoegd.

De kosten voor instandhouding worden begroot in twee programma's:

- Programma 1 bestuur en organisatie: hierin worden de kosten voor de HWH-organisatie begroot, zoals kosten voor bestuur, directie en de organisatieondersteuning.
- Programma 2 kennis & verbinden: hierin worden de kosten voor het voortraject van de projecten begroot. Hierbij valt onder andere de capaciteit voor business cases en ondersteuning i-Platform en OGT. Vanaf 2019 zullen ook de kosten van innovatie en transformatie onderdeel uitmaken van dit programma.

De begroting 2020 en de 1^e begrotingswijziging 2019 zal rekening houden met het de overheveling van het projectbudget van het voorgaande jaar. Dit betekent dat het uitgangspunt is dat alle bedragen van het afgesloten jaar financieel worden afgerekend met de deelnemers. Dit is ondersteunend aan het doel om de begroting een betere weerspiegeling te laten zijn van het werk dat kan en moet worden uitgevoerd.

4. Financiële uitgangspunten

Voor de begroting 2020 hanteren we de volgende financiële uitgangspunten:

4.1 Personele kosten

Het gemiddelde begrotingsuurtarief voor inleen en inhuur in 2020 is € 101,79, gebaseerd op gemiddeld schaal 12. Voor medewerkers op de payroll wordt een gemiddeld begrotingstarief in 2019 gehanteerd van € 75,80, gebaseerd op gemiddeld schaal 11.

De uurtarieven zijn gebaseerd op de Handleiding Overheidstarieven 2018 van het Ministerie van Financiën en zijn geïndexeerd met:

- 6,69% voor het onderhandelingsresultaat op de SAW 2017-2019:
 - o Per 1 januari 2018 zijn de salarissen met terugwerkende kracht met 3,5% verhoogd.
 - o Per 1 april 2019 worden de salarissen met 3,25% verhoogd. Effectief is dat voor 2019 2,44%.
 - o Vereenvoudiging IKB in 2019. Dit heeft een gemiddelde waarde van 0,75%.
- 1,5% algemene prijsstijging in 2020.

4.2 Rekentarieven doorbelastingen

De rekentarieven voor de doorbelastingen van instandhouding zijn:

- Virtuele werkplek: € 300 per maand;
- Capaciteitsmanagement: € 5000 per medewerker voor de gehele begeleiding van instroom. Voor contractverlengingen wordt een rekestarief van € 2.500 gehanteerd.
- Inkoop: € 1.000 voor een enkelvoudig onderhandse aanbesteding en € 2.500 voor een meervoudig onderhandse aanbesteding.

4.3 Indexering voor materiële kosten

Wij stellen voor dat er een generieke inflatiecorrectie van 1,5% wordt doorgevoerd voor de materiële overheadkosten.

4.4 Systematiek en kostprijs van de uitvoeringskosten

De norm voor de productiviteitsuren blijft 1400 uur (in lijn met Handleiding Overheidstarieven 2018, Ministerie van Financiën). De systematiek met het gebruik van kostenplaatsen en kostendragers blijft in stand.

4.5 Algemene reserves

Conform het beleid van het Algemeen bestuur worden er geen algemene reserves gevormd.

4.6 Rechtmatigheid

Het Algemeen bestuur stelt de begroting vast, maar ook alle begrotingswijzigingen die in de loop van het jaar kunnen plaatsvinden. De wettelijke zienswijzeprocedure bij begrotingswijzigingen geldt net als in 2019 alleen voor begrotingswijzigingen die het programma "instandhouding" betreffen.

5. Vervolgproces

De begrotingsbehandeling 2020 is als volgt in de planning van 2018 en 2019 opgenomen:

- | | |
|---|------------------|
| - Concept ontwerp begroting in Dagelijks Bestuur: | 17 december 2018 |
| - Start zienswijzeperiode waterschappen: | week 2 2019 |
| - Ontwerp begroting en reactienota in DB: | week 13 2019 |
| - Vaststellen begroting in AB | week 16 2019 |

De planning van de 1^e begrotingswijziging 2019 loopt gelijk met de begrotingsbehandeling 2020.