



Algemeen

Phoenixstraat 32, Delft
Postbus 3061, 2601 DB Delft
Tel (015) 260 81 08

Fax : (015) 212 49 68
E-mail : info@hhdelfland.nl
Internet : www.hhdelfland.nl

Aan de leden van de Verenigde Vergadering van Delfland

Ons kenmerk : 725458
Uw brief d.d. :
Uw kenmerk :
Bijlage(n) : Div.
Delft : 19 november 2008



Onderwerp: Doorontwikkeling organisatie/financiële ontwikkelingen.

Geachte leden van de Verenigde Vergadering,

Op 22 september jl. hebben ondergetekende en de Dijkgraaf een informatieve avond verzorgd voor u als Verenigde Vergadering met als onderwerpen de doorontwikkeling van de organisatie en de ontwikkelingen op het financiële vlak. U heeft direct daarna de sheets die op die avond zijn gepresenteerd, ontvangen. Op die avond is gevraagd om uit uw midden met enkele leden in een afzonderlijke bijeenkomst nader van gedachten te wisselen over deze materie. Op dinsdag 4 november jl. hebben mevrouw van Duijn, mevrouw Engels, de heren van Dam, Hofman en van de Ende dit gesprek gevoerd met de secretaris-directeur en de adjunct-directeur. Ter voorbereiding van die bijeenkomst hebben de aanwezigen bijgaande notitie ontvangen. Het leek het college van D&H nu dan ook het moment om u allen deze notitie aan te reiken, zodat u over dezelfde informatie beschikt.

Waar gaat deze notitie over? Op 22 november 2007 heeft de VV ingestemd met een *aanpassing van de organisatiestructuur van Delfland per 1 januari 2008*. Daarbij werd van een structuur met twee clusters en een driehoofdige directie overgestapt naar een sectormodel met aan het hoofd een secretaris-directeur, ondersteund door een adjunct-directeur. Samen vormen zij de directie. De verantwoordelijkheden binnen de directie en daarvan afgeleid van de sectorhoofden zijn daarmee veranderd. Evenzo werden daarmee de verantwoordelijkheidslijnen binnen de sectoren anders en veranderden enkele organisatieonderdelen van positie binnen de organisatie. De organisatie ontwikkelt zich tot een stevige investerings- en beheersorganisatie, waarin veel omgaat en grote belangen op het spel staan. Zonder verdere maatregelen en acties loopt de organisatie het risico uit de rails te lopen. Daarnaast is begin dit jaar geconstateerd dat het strategisch financieel beleid in verband met de nieuwe Waterschapswet verbetering behoeft voor de komende jaren teneinde in meerjarig perspectief een sluitende exploitatie te bereiken met een solide basis. Zonder maatregelen voldoet Delfland niet aan de verplichtingen op grond van de nieuwe Waterschapswet. Deze notitie en bijlagen informeert u over de reeks van stappen die wij ondernomen hebben sinds uw besluit van november vorig jaar. Er zijn meerdere sporen uitgezet teneinde efficiency en effectiviteit binnen een samenhangende organisatie te brengen en te gaan voldoen aan de vereisten van de Waterschapswet. Deze sporen zijn voor u bij elkaar gebracht en gebundeld.

Gespreksonderwerpen op 4 november waren in willekeurige volgorde: de "griffiersfunctie", het monisme, de sturingsfilosofie, financiële sturing, financieel beleid, de positie van de sector PIB, de (meetbare) voordelen van de verbetering van de bedrijfsvoering, de instelling van bestuursrapportages, Bestuurlijk Overleg Delfluent, de werkgeversrol van de VV, de rol van de VV in het algemeen t.o.v. de organisatie. Kortom het was een levendig en constructief gesprek, waarvan allen de mening hadden dat het zinvol is een dergelijk gesprek tussen een delegatie van de VV en de directie 1 á 2 maal per jaar te voeren.

Met vriendelijke groet,
Dijkgraaf en Hoogheermaden van Delfland,
de Secretaris,


mevr. A. Boomsma

de Dijkgraaf,


mr. M.A.P. van Haersma Buma

cc. BMO, OR

**Stand van zaken
doorontwikkeling organisatie
van het
Hoogheemraadschap van Delfland**

Secretaris-Directeur

20 augustus 2008

1. Inleiding

Op 22 november 2007 heeft de VV ingestemd met een aanpassing van de organisatiestructuur van Delfland per 1 januari 2008 (zie bijlage 2). Daarbij werd van een structuur met twee clusters en een driehoofdige directie overgestapt naar een sectormodel met aan het hoofd een secretaris-directeur, ondersteund door een adjunct-directeur. Samen vormen zij de directie. De verantwoordelijkheden binnen de directie en daarvan afgeleid van de sectorhoofden zijn daarmee veranderd. Evenzo werden daarmee de verantwoordelijkheidslijnen binnen de sectoren anders en veranderden enkele organisatieonderdelen van positie binnen de organisatie. Een en ander betekent dat deze wijziging van organisatiestructuur heeft geleid tot een doorontwikkeling van de organisatie als gevolg van veranderende verantwoordelijkheden, andere contactmomenten met bestuurders en de noodzaak om verantwoordelijkheden meer te delegeren.

Per 1 januari 2008 is mevr. A. Boomsma begonnen in haar nieuwe functie als Secretaris-Directeur. De doorontwikkeling was reeds ingezet in het laatste deel van 2007, maar kreeg met de binnenkomst van Anke een nieuwe impuls. Na haar ronde langs de velden heeft zij haar bevindingen vastgelegd (zie bijlage 1).

Deze rapportage geeft op hoofdlijnen de stand van zaken van de doorontwikkeling van de organisatie tot 1 september 2008. De organisatie zal zich door blijven ontwikkelen. De directie zal deze doorontwikkeling initiëren, realiseren en monitoren, waarbij ook het Breed Management Overleg (BMO) wordt betrokken. De directie stemt met regelmaat de stand van zaken met betrekking tot de doorontwikkeling af met het college tijdens bilateraal overleg tussen dijkgraaf en Secretaris-Directeur, tijdens collegevergaderingen alsook tijdens de jaarlijkse tweedaagse bijeenkomst, zoals op 1 en 2 juli jl. Tijdens deze dagen is ook het besturingsmodel besproken en van commentaar voorzien (bijlage 8). Bij deze laatste bijeenkomst zijn in het laatste dagdeel ook de leden van het BMO aanwezig geweest. De VV zal jaarlijks worden geïnformeerd over de stand van zaken met betrekking tot de doorontwikkeling van organisatie.

In deze notitie wordt achtereenvolgens ingegaan op de kaders, de bevindingen van de Secretaris-Directeur en op de ontwikkelingen binnen de organisatie. Tot slot wordt kort vooruitgeblikt naar de komende periode met een doorkijk naar 01-01-2010.

2. Kaders

De kaders van de doorontwikkeling worden gevormd door de vastgestelde VV notitie van november 2007 en de Waterbeheerplannen (WBP3 en WBP4). Met betrekking tot het Waterbeheerplan zal kort worden teruggeblikt naar WBP3 waarbij zal worden aangegeven welke prioriteringsdiscussies hebben plaatsgevonden. Ook zal vooruit worden gekeken naar het WBP4.

a. VV notitie doorontwikkeling van de organisatie

Op basis van het besluit van de VV van 27 november 2007 is de organisatie ingericht zoals aangegeven in het organogram in bijlage 2. Voor de verdere doorontwikkeling is de organisatiebeschrijving in die notitie en de weergave van sturingsmechanismen en overlegvormen het uitgangspunt.

b. Waterbeheerplan WBP3 (2006-2009)

Het WBP3 heeft als werktitel meegekregen 'realiseren en intensiveren'. Dat is ook daadwerkelijk wat er is gebeurd: er is enorm veel beleid ontwikkeld, er zijn plannen gemaakt en werk is gerealiseerd. In de loop van de jaren is nog meer in lijn gezet om te worden opgepakt en gerealiseerd.

c. 20 puntenlijst

In haar tweedaagse bijeenkomst in Renesse in september 2007 heeft het College een lijst gepresenteerd van 20 onderwerpen (zie bijlage 3), waaraan zij prioriteit wenst toe te kennen als het gaat om afronding in de lopende zittingsperiode van het college. Het verzoek aan het BMO is geweest aan te geven wat er voor nodig is om deze wensen te realiseren. De conclusie daarvan was: keuzes maken. Uitgebreide analyses hebben geleid tot een prioritering in kerntaken evenals in bedrijfsvoering. Dit resulteerde in uit te voeren, te temporiseren en uit te stellen/niet uit te voeren activiteiten, gebaseerd op wettelijke verplichtingen, bestuurlijke afspraken en interne afspraken. In januari 2008 heeft dat geleid tot een door het college goedgekeurd maatregelenpakket. Tijdens de collegedagen van 1 en 2 juli jl. in Den Haag is geconstateerd dat de uitvoering van de 20 puntenlijst op schema ligt.

d. Waterbeheerplan WBP4 (2010-2015)

In 2007 was reeds een eerste aanvang gemaakt met het proces om te komen tot een WBP4 voor de periode 2010-2015. Dit waterbeheerplan heeft als werktitel mee gekregen 'Keuzes maken, kansen benutten'. Het heeft in de eerste helft van 2008 geleid tot een strategienota. Het college heeft inmiddels vastgesteld dat het aantal voorgenomen investeringen en plannen dusdanig omvangrijk is dat keuzes noodzakelijk zijn. En dan nog is de hoeveelheid ook voldoende om twee waterbeheersplannen mee te vullen. In feite produceren we nu dus in één keer WBP 4 2010 – 2015 én WBP 5 2016 – 2021. De noodzaak voor het maken van keuzes en het niet onverminderd voort kunnen gaan met realiseren en intensiveren is inmiddels breeduit gedeeld en gedragen.

3. Bevindingennota

De Secretaris-Directeur heeft haar bevindingen van de eerste maanden vastgelegd in haar bevindingen- en richtingnota 'Sterk werk, Stromend water, Sturen met samenhang'. (bijlage 1). De belangrijkste kenmerken daarvan zijn de noodzaak om te komen tot samenhang in alle ontwikkelingen, tot regie op de sturing van het concern en tot het prioriteren van uit te voeren activiteiten. Deze sluiten helemaal aan bij en zijn faciliterend voor de richting die in het WBP4 2010 - 2015 is ingenomen, zijn gepresenteerd in het College en gedeeld met de organisatie. De afspraken zijn:

1. dat de financiële functie van het bedrijf voor 01.01.2010 is versterkt,;
2. dat de begroting 2010 en de meerjarenraming 2010 - 2015 op orde zijn (2009 mag nog als een tussenjaar gezien worden);
3. dat de nieuwe waterschapswet in 2009 wordt ingevoerd;
4. dat inzicht in risico's en voortgang in 2009 wordt gegeven;
5. dat het geaccordeerde WBP 2010-2015 wordt uitgevoerd in overeenstemming met de P&C cyclus en de gestelde prioriteiten;
6. dat het besturingsmodel nieuwe stijl in 2009 wordt doorgevoerd;
7. dat de dienstverlening naar een hoger niveau wordt gebracht (speerpunten worden in 2009 geformuleerd);
8. dat ondersteuning van de directie per 2009 wordt georganiseerd;
9. dat de organisatieverandering eind 2009 wordt geëvalueerd.

Op basis van deze bevindingen is vastgesteld dat de focus voor de organisatie voor het allergrootste deel zal liggen op de effectiviteit en efficiency. De doelen bij de verdere organisatieontwikkeling zijn onderverdeeld in 4 categorieën: visie, structuur, instrumenten en cultuur.

Bovengenoemde 9 afspraken staan uitgewerkt in een Balanced Scorecard 2008 en zijn samengevat in een afsprakenlijst (bijlage 4) welke in september formeel getekend wordt door de Dijkgraaf en de Secretaris-Directeur. Op basis hiervan maakt de Secretaris-Directeur vergelijkbare afspraken met het management e.v. Hiermee wordt een basis gelegd voor een meer resultaatgerichte functionerings- en beoordelingscyclus.

4. De doorontwikkelingen sedert 1 januari 2008

De afgesproken veranderingen zijn allen in uitvoering. De opheffing van de clusters is per 1 januari jl. gerealiseerd. De Secretaris-Directeur en de Adjunct-Directeur hebben in februari nadere afspraken gemaakt over hun samenwerking en eigen aandachtsvelden (bijlage 5). Alle sectoren zijn in eerste instantie individueel aan de slag gegaan met de doorontwikkeling van de eigen sector. Dat was nodig om acute vraagstukken op te lossen.

De directie en de BMO-leden moeten echter gezamenlijk de komende periode veel energie steken in de versterking van de bedrijfsvoering, met name in de versterking van de financiële functie. Maar ook in de samenhang en afstemming tussen de verschillende sectoren die het primaire proces realiseren. Want de constatering is tweeledig: Enerzijds is Delfland, ook al is zij eeuwenoud, een jonge investeringsorganisatie. De afgelopen jaren hebben in het kader van het WBP3 2006 – 2009 in het teken gestaan van het realiseren van de eerste vernieuwende werken teneinde een robuust systeem te creëren, zowel op het terrein van de zuivering als op het terrein van de waterhuishouding. Veel aandacht is naar deze projecten gegaan, en terecht. Ook het onderhoud van de bestaande kunstwerken vereiste de nodige slagkracht en vernieuwing. Tevens is veel gerealiseerd op het terrein van Vergunningverlening en Handhaving. Dit blijft de komende 10 jaar nog zeker zo. Delfland is een uniek waterschap met uiterst veel en complexe vraagstukken (zie WBP4 2010 – 2015 en verder). Anderzijds is er de afgelopen jaren beperkt rekening gehouden met het feit dat een dergelijke organisatie ook een andere bedrijfsvoering vereist dan voorheen. Dit vraagt meer nadrukkelijke aandacht en moet met spoed worden ingevuld: er zal veel in de bedrijfsvoering in de volle breedte moeten worden geïnvesteerd, zowel kwantitatief als kwalitatief.

De speerpunten van de doorontwikkeling van de organisatie zijn in 4 sporen te verdelen:

- a. Versterking van de financiële sturing
- b. Versterking van de bedrijfsvoering en middelenfunctie
- c. Versterking van de bestuurs- en directieondersteuning in brede zin
- d. Versterking van de sturing op en de samenhang tussen de sectoren voor het primaire proces

Het gaat hierbij om een kwalitatieve alsook kwantitatieve versterking (verderop in deze notitie zijn de genoemde sporen nader uitgewerkt).

De eerste stap in de *kwalitatieve* versterking in het algemeen is de versterking van het management. Op managementposities is momenteel een aantal interim managers aangesteld. In nagenoeg alle situaties lopen daarvoor werving- en selectieacties. Zo is de werving van sectorhoofd PIB opgestart, is die voor sectorhoofd V&H opgestart evenals die voor teamleider Personeel en Organisatie (Middelen) en teamleider Afvalwaterketen en Contractbeheer (Zuiveringsbeheer). Een aantal andere loopt. Uiteraard wordt steeds gekeken of er mogelijkheden bestaan om medewerkers intern te laten doorgroeien. Het in ontwikkeling zijnde Management Development Programma moet daarin gaan faciliteren. Dit najaar en het komende jaar zal worden ingezet op een collectief ontwikkelingsproces, zowel op sectorhoofden- als op teamleidersniveau.

Zeer belangrijk is de op gang gebrachte verdere ontwikkeling van het personeelsbeleid. Een modern en meer resultaatgericht functionerings-, beoordelings- en beloningssysteem wordt per 2009 ingevoerd. Allerlei andere (beleidskaders) en procedures zijn en worden vastgesteld, zoals het werving- en selectiebeleid. Om aan wervingskracht te winnen is een succesvol arbeidsmarktcommunicatieprogramma gestart.

De *kwantitatieve* versterking wordt in deze notitie aangeduid in formatie-uitbreiding. Dit vanuit het oude begrotingsstelsel voor de personeelsbudgetten. Vanaf 2009 zal een modern systeem van personeelsbudgetten worden ingevoerd, waardoor primair op geld wordt gestuurd in plaats van uitsluitend op formatie. Leidinggevenden sturen middels het

oude systeem veel te weinig op geld. Vanaf 2009 moeten leidinggevenden sturen op een vastgesteld budgettair kader, waarbinnen vaste en flexibele formatie verantwoord moeten worden.

De personele kosten in de begroting 2009 dienen echter nog op het oude systeem gebaseerd te zijn (dus formatie).

De richting die wij hebben aangegeven t.a.v. de kwantitatieve versterking is:

- a. Voor de bedrijfsvoering zijn goed onderbouwde formatie-uitbreidingen nodig, daar waar de bezetting echt te laag is. Dit geldt echter alleen als er geen andere budgettair neutrale oplossingen mogelijk zijn.
- b. Voor de primaire processen geldt dat formatie-uitbreiding in principe budgettair neutraal dient te geschieden. Daar waar het beheer, onderhoud en toezicht in gevaar komen kan op maat een enkele formatie-uitbreiding worden goedgekeurd.

Voor het overzicht 2009: zie bijlage 7.

Na deze versterkingsacties zal met ingang van 2009 worden gestuurd op personeelsbudgetten.

Ook de diverse samenwerkingsconstructies met andere partijen vergen de noodzakelijke bestuurlijke en directionele aandacht. De belangrijkste hierbij zijn:

Als eerste het **team Belastingen**. Dit team is per 1 januari 2008 los van de sectoren direct gekoppeld aan de Secretaris-Directeur in verband met de voorgenomen samenwerking, mogelijk leidend tot fusie, met de belastingafdeling van het Hoogheemraadschap van Schieland/Krimpenerwaard. Het team van Delfland is doorgegaan met de in gang gezette ontwikkeling en professionalisering. Onder regie van een Stuurgroep is het onderzoek naar de samenwerking verder vormgegeven. Eind augustus worden de resultaten daarvan verwacht, waarna dit najaar een notitie en een principebesluit zal worden voorgelegd aan de VV.

Voorts heeft zich onder regie van een stuurgroep, bestaande uit de Secretaris-Directeuren van de Hollandse Delta, de Brabantse Delta en Delfland een fusieproces op het **laboratoriumgebied** voltrokken. Dit heeft geleid tot de oprichting van het Delta WaterLab, waarover de VV in dit voorjaar een besluit tot een gemeenschappelijke regeling heeft genomen. Momenteel vindt er nader onderzoek plaats door Berenschot voor verder schaalvergroting met AA en Maas, de Dommel, Rijnland en Schieland/Krimpenerwaard.

Tot slot zijn gesprekken gaande m.b.t het **slibverwerkingsbedrijf DRSH**, waaruit wellicht een verdere schaalvergroting voort kan komen. Dit bevindt zich nog in een pril stadium. Delfland neemt daar middels de Raad van Commissarissen aan deel.

De PPS-constructie met **Delfluent** wordt dit jaar aangevuld met een vorm van Bestuurlijk Overleg, waarin het beheer wordt gemonitord en nieuwe ontwikkelingen besproken worden. De Terms of Reference worden binnenkort aangeboden aan D&H. Het contract blijft onaangeraakt.

4a. Versterking van de financiële sturing

Op verzoek van de Secretaris-Directeur heeft het college van D&H ingestemd met het laten uitvoeren van een analyse van strategisch financieel beleid door Deloitte. Zij hebben onlangs hun rapport met aanbevelingen uitgebracht (zie bijlage 6). In de maanden februari tot juni hebben zij onderzoek gepleegd en aanbevelingen gedaan, waarbij is aangegeven dat de komende jaren vele investeringen afgerond zijn, hetgeen leidt tot hogere kapitaalslasten in de exploitatie. Dit betekent dat bij ongewijzigd beleid er tekorten gaan optreden in de meerjarenraming (zie treasuryparagraaf van de begroting 2008). Met de VV is derhalve in de begroting 2008 afgesproken dat het laatste jaar van de lopende meerjarenraming *niet* sluitend zal zijn voor alle taken. Dit is in het kader van de nieuwe waterschapswet niet meer toegestaan, bovendien is dit niet wenselijk in het kader van een gezonde bedrijfsvoering. Er zijn weliswaar reserves gevormd, maar deze zijn niet toereikend om structurele salditekorten af te dekken. Zij kunnen wel incidenteel worden ingezet om sterke tariefstijgingen te compenseren. Dit betekent dat er een heroriëntatie op het strategisch financieel beleid noodzakelijk is. Met de tariefaanpassingen die hierbij horen moet in de komende jaren de meerjarenbegroting in evenwicht komen. In de komende periode worden de aanbevelingen van Deloitte geïmplementeerd.

De effecten van het feit dat Delfland een jonge investeringsorganisatie is, betekent dat de financiële sturing en control een uitdrukkelijke plek in de organisatie moeten krijgen. Eind 2008 zal de financiële concern sturing/organisatie worden verbeterd aan de hand van een nieuwe planning & control cyclus, geënt op de nieuwe wetgeving. Hiervoor is versterking van de centrale planning & control-organisatie nodig en dient de concerncontroller duidelijker en zwaarder te worden gepositioneerd. Ook dient de sectorale control zo vormgegeven te worden dat deze een optimale bijdrage kan leveren aan het totale P&C-systeem. Gekeken zal worden op welke wijze, in principe budgettair neutraal, de functie van bedrijfskundigen kan worden ontwikkeld tot de functie van sectorcontroller en/of assistent controller. Momenteel is de functie van bedrijfskundige van een te lichte en te beperkte inhoud.

Deze krachten moeten worden gebundeld en ontwikkeld. Dat laat onverlet de integrale managementverantwoordelijkheid waarbij alle leidinggevendenden volledig verantwoordelijk zijn voor de aanlevering van de juiste ramingen en voortgangontwikkelingen.

Geconstateerd wordt dat de aanpassingen in de voorjaars- en najaarsnota elk jaar omvangrijk zijn en dat er te veel schommelingen in de investeringen voorkomen. Teneinde een beter inzicht te krijgen in de redenen waarom er zo regelmatig bij geraamd dient te worden in de voor- en najaarsnota zijn er een aantal grote projecten nader onderzocht. Hierbij wordt opgemerkt dat het zeer grote aantal projecten op zich al een uitdaging bevat en door de waarbij een grote wissel op de organisatie wordt getrokken. Het werken met voorbereidingskredieten e.d. is al een verbetering maar ook de procesaanpak tussen de sectoren B&O, OWB, ZB en PIB moet verbeteren, alsook de koppeling van deze processen aan de P&C cyclus en daardoor de financiële meerjarenraming. In de komende periode zal worden nagegaan of er voldoende uren projectsturing en opdrachtgeverschap beschikbaar zijn en hoe de relatie tussen opdrachtgevers en -nemers kan worden verbeterd. Verder zal een lijn worden ontwikkeld ten aanzien van de calculatiemomenten en het beoordelen van de risico's.

De Secretaris-Directeur zal extra inzet organiseren om deze processturing en koppeling te realiseren. De voor- en najaarsnota zullen met ingang van 2009 niet meer bestaan en worden vervangen door bestuursrapportages. Hierbij dient het management te voorkomen dat er verrassingen moeten worden gemeld die voorkomen hadden kunnen worden. Indien er onverwachte calamiteiten voorkomen dienen deze zo vroeg mogelijk te worden gemeld, zodat de financiële gevolgen niet als een verrassing komen en er bestuurlijke keuzes kunnen worden gemaakt. Oplossingen worden in bestaande budgetten gezocht. De Meerjarenraming 2010 – 2015 zal tijdig worden ontwikkeld, zodat behandeling in de VV, net voor of direct na het zomerreces kan plaatsvinden.

Behoudens de inzet van alle leidinggevenden van Delfland is het hoogstnoodzakelijk de centrale planning- en controlfunctie kwantitatief te versterken. Momenteel is daarvoor 7,2 fte extra geraamd, waarvan 5 fte al uitsluitend op basis van de nieuwe wetgeving. Daarnaast dienen risicoanalyses te worden gemaakt en een kwalitatieve verbetering op analyses van stukken tot stand te worden gebracht.

Opgemerkt dient te worden dat Delfland beschikt over een uitstekend inkoop- en aanbestedingsbeleid.

4b. Versterking van de bedrijfsvoering en middelenfunctie

De oprichting van de sector Middelen is een feit. Per 1 februari is een vast sectorhoofd aangesteld. De ontwikkeling van de sector Middelen is bij de groei van de organisatie de afgelopen jaren achtergebleven. Ook bij deze sector is het noodzakelijk om het been in kwaliteit van de interne dienstverlening, maar ook in omvang bij te trekken. Momenteel worden vaste teamleiders geworven, die daarin een nadrukkelijke taak krijgen. De komende periode zullen nadere keuzes worden gemaakt welke taken centraal bij de sector Middelen moeten liggen en welke decentraal kunnen worden uitgevoerd. In eerste instantie dient echter binnen de sector zelf geïnvesteerd te worden. Hieronder een korte toelichting.

De sector Middelen is verantwoordelijk voor een groot aantal concernbrede informatiesystemen (b.v. Persmaster (P&O beheerpakket), Document Management Systeem, Ergo (vastgoed registratiesysteem)). Om deze systemen te kunnen beheren en functioneel te laten (blijven) zijn, is uitbreiding t.b.v. functioneel(applicatie)beheer met 1 fte noodzakelijk (slechts beschikbaar 0,6 fte voor de hele sector).

Tav een aantal taakvelden binnen de sector is te weinig ondersteuning beschikbaar (bv dagelijks beheer om de onlangs op orde gebrachte vastgoedregistratie op orde te houden en mutaties goed te verwerken is niet aanwezig); daartoe wordt voor de gehele sector (5 teams) uitbreiding met 2,2 fte aan ondersteunende medewerkers voorgesteld.

Er is een toenemende vraag naar digitaliseren, betere ontsluiting van documenten en professionalisering van informatie- en gegevensbeheer. Documentaire Informatie Voorziening (DIV) is aanjager, participant, ondersteuner en uitvoerder bij tal van projecten op dit terrein. De huidige omvang en kwaliteit van DIV is niet toereikend voor deze gevraagde extra inzet; inhuur van externe adviseurs is kostbaar; voorgesteld wordt om de formatie van DIV tijdelijk (3 jaar) met 2 fte uit te breiden.

Een ander aspect dat dringend bijstelling behoeft is de gehele informatisering en automatisering. Een *nieuw informatiseringsplan* is c.q. wordt opgesteld. Om dit te kunnen implementeren dient eerst gekeken te worden naar de mogelijkheden van een betere benutting van de beschikbare instrumenten. Het gegevensbeheer dient in samenhang te worden gebracht en het kennismanagement moet worden verbeterd. Ook de landelijke ontwikkelingen ten aanzien van informatisering en automatisering (o.m. Nora 3.0.) worden daarbij meegenomen evenals de E-vaardigheden van medewerkers en leidinggevenden. Met een betere stroomlijning en benutting zullen ook de bedrijfsprocessen naar verwachting makkelijker kunnen verlopen.

4c. Versterking van de bestuurs- en directieondersteuning in brede zin

De incorporatie van de bestuursondersteuning in bureau Communicatie heeft inmiddels begin 2008 plaatsgevonden.

Bij de doorontwikkeling zijn door de VV en de ondernemingsraad vraagtekens gesteld bij het onderbrengen van Bureau Calamiteitenzorg bij de sector EFZ. Dit heeft geleid tot nader overleg. Vastgesteld is dat positionering bij EFZ als tijdelijk beschouwd kan worden. Onderbrengen bij het bureau Bestuur en Communicatie (B&C) is qua werkrelaties logischer, omdat een rechtstreekse relatie met de Dijkgraaf en de Secretaris-Directeur noodzakelijk is. De teamleider krijgt binnen B&C dezelfde bevoegdheden. Daarnaast is een directe werkrelatie met communicatie (crisiscommunicatie!) en bestuursondersteuning logisch. Het bureau calamiteitenzorg heeft zich dit jaar verder geprofessionaliseerd. Uitbreiding van het bureau calamiteitenzorg met 1,4 fte is dringend gewenst gezien het toegenomen risico-profiel van Delfland. Door toevoeging van dit team aan B&C kan het Bureau B&C beter beschouwd worden als een sector met 3 teams: Bestuur, Communicatie en Calamiteitenzorg.

Het college is voornemens t.b.v. de nieuwe VV de ambtelijke ondersteuning anders te organiseren door het creëren van een "griffier" functie. Deze zal verantwoordelijk worden voor de ondersteuning van de VV en de Commissies en vraagbaak worden voor de VV-leden.

Gelet op de constatering van D&H op 1 en 2 juli jl. dat de strategische en kwaliteitsondersteuning van D&H en directie niet adequaat is geregeld zal binnen de sector Bestuur, Communicatie en Calamiteitenzorg (BC&C) een voorziening getroffen worden. Het vorenstaande leidt tot uitbreiding met 2 fte voor strategische beleidsadvisering waarbij 1 vacante fte van de sector B&O wordt overgeheveld naar sector BC&C.

Bij de communicatie activiteiten worden vele activiteiten in de begroting van de projecten bij PIB en B&O (7,0 fte) opgenomen. Dit betreft tijdelijke financiering die met zich meebrengt dat na afloop van een project telkenmale opnieuw geworven moet worden. Zo ontstaat een grote werkdruk om telkens nieuwe medewerkers te werven en discontinuïteit. Met het projectengeld zullen vaste medewerkers worden geworven (momenteel veel inhuur), die worden ondergebracht binnen de sector BC&C. Dit heeft geen budgettaire gevolgen, maar leidt wel tot een formele formatie uitbreiding bij de sector BC&C omdat de capaciteit nu vanuit de exploitatie wordt gefinancierd i.p.v. geactiveerd via de projecten Tot slot is aanvulling van capaciteit met 1 fte nodig ter ondersteuning van organisatie van en deelname aan evenementen. Van groot belang is dat de huidige versnippering bij communicatie wordt doorbroken en communicatie verder kan worden ontwikkeld.

De teams binnen de de nieuwe sector BC&C dienen aangestuurd te worden door een teamleider. Hiertoe wordt een bestaand budget communicatie omgezet in teamleider. Het team bestuursondersteuning wordt uitgebreid met strategische medewerkers, voortgangscontrole en een griffier waarbij het team eveneens wordt aangestuurd door een teamleider. Dit betekent dat de functie van coördinator komt te vervallen en zal de teamleider tevens de functie van directiesecretaris gaan vervullen.

4d. Versterking van de sturing op en de samenhang tussen de sectoren voor het primaire proces

De sectoren voor het primaire proces zijn als volgt onderverdeeld:

- de sector **Beleid & Onderzoek (B&O)**
- de sector **Zuiveringsbeheer (ZB)**
- de sector **Vergunning en Handhaving (V&H)**
- de sector **Project- en Ingenieursbureau (PIB)**
- de sector **Operationeel Waterbeheer (OWB)**

Sector B&O

De sturing en de ontwikkeling van de gehele sector is momenteel onderwerp van gesprek in relatie tot de ontwikkeling van het WBP4 2010 – 2015 en de consequenties daarvan voor de taakstelling van Beleid en Onderzoek. De sector zal zich in toenemende mate focussen op monitoring van genomen maatregelen en het bepalen van de effectiviteit (maatschappelijke kosten-baten analyses). Dit betekent dus minder plannen maken en meer evalueren en uitvoeren.

De onderbrenging van het team WKI (Waterketenmanagement en Innovatie) bij de sector Beleid & Onderzoek (B&O) heeft geleid tot een nadere uiteenrafeling van taken in relatie tot de sector Zuiveringsbeheer.

Sector ZB

Deze sector is per 1 juni 2008 ontstaan door de samenvoeging van de sector 'Contractmanagement Noord' en de sector 'Zuiveringsregio Zuid', zoals in het VV besluit van november 2007 reeds was voorzien. Inmiddels is de samenvoeging gerealiseerd en geïmplementeerd. De strategische doorontwikkeling van de sector is een ontwikkelpunt voor 2009.

Sector V&H

Bij Vergunning en Handhaving is onderzocht of de functiescheiding goed is toegepast en of er nog redenen zijn om de organisatie aan te passen. Op enkele taakaspecten na waar nog nadere analyse nodig is, is verdere aanpassing niet gewenst. Nadere analyse vindt plaats ten aanzien van de toetsende taken van B&O en de loketfunctie in relatie tot de nieuwe Waterwet en de WABO. Over de rollen ten aanzien van de advisering bij planvorming wordt nog gesproken.

Sector PIB

Bij het Project- en Ingenieursbureau vindt een herijking van de organisatiestructuur plaats. Hier is veel te doen. De verantwoordelijkheden zijn niet helder belegd. De verwachting is dat de (huidige) matrixstructuur zal worden verlaten. Een nieuwe structuur moet leiden tot volledige inhoudelijke verantwoordelijkheid van de geleverde producten door het management van PIB. De huidige organisatievorm voorziet daar niet in, omdat rapportagelijnen direct via de opdrachtgever lopen. De verwachting is dat de nieuwe structuur voor het eind van het jaar duidelijk wordt en per 1-1-2009 kan worden ingevoerd. E.e.a. hangt ook nauw samen met de eerder genoemde procesanalyse van planvorming tot realisatie.

Sector OWB

Momenteel wordt vormgegeven aan een project OWB op koers, waarbij de beheersing van de processen centraal staat. De ontwikkeling bij PIB kunnen consequenties hebben voor de sector OWB. Hierbij is in ieder geval de coördinatie en de aansturing van de opdrachtgevers bij OWB een groot aandachtspunt.

Samenhang

Dit najaar wordt er extra inzet gepleegd op de procesorganisatie tussen de betrokken sectoren. De onderlinge relaties, afhankelijkheden en verantwoordelijkheden moeten verder worden uitgelijnd.

Nieuwe taakvelden

Voor het taakveld waterkeringen is in de VV (kenmerk 623357, 12 juli 2007) goedkeuring verleend voor de uitbreiding van de formatie voor 2007 en 2008. De gevraagde uitbreiding van de formatie per 1-1-2009 is destijds aangehouden en diende in een later stadium formeel opnieuw te worden aangevraagd en onderbouwd. Het betrof een uitbreiding van 6 fte: 2 fte bij OWB, 2 bij B&O, 1 bij PIB en 1 bij V&H. Een heranalyse heeft opgeleverd dat volledige uitbreiding zoals weergegeven op dit moment niet nodig is. Voorlopig kan worden volstaan met een uitbreiding van 2 fte in de uitvoering (1 bij OWB coördinator opdrachtgever en 1 fte bij PIB (toezichthouder werken). In 2009 zal bij de evaluatie van de organisatie in relatie tot WBP4 worden vastgesteld of er ook nog een beroep moet worden gedaan op het restant van de eerder gewenste formatie.

De toekomstige grondwaterbeheertaak van Delfland wordt nader geconcretiseerd binnen de randvoorwaarden van de Waterwet. In 2009 worden hiertoe een beleidsnota, nieuwe regelgeving en concrete afspraken met provincie en gemeenten gemaakt. De initiële werkzaamheden, die reeds eind 2008 aanvangen, worden voor 2009 vanuit de bestaande vacatureruimte uitgevoerd. In 2009 zal worden vastgesteld wat de structurele personele consequenties zijn voor de sectoren B&O en V&H voor deze nieuwe taak in relatie met de realisatie van het WBP4 2010-2015. Datzelfde geldt ook voor de toekomstige overdracht van de taak vaarwegbeheer door de Provincie aan Delfland.

5. Verdere ontwikkelingen

De organisatie zal zich blijven doorontwikkelen. Onder de noemer 'doorontwikkeling van de organisatie' zullen steeds opnieuw ontwikkelingen worden gepresenteerd die zich intern en extern voordoen en die leiden tot de door de buitenwereld gevraagde verdere professionalisering van de organisatie. De organisatie wil op 1 januari 2010 gesteld staan om het uitvoeringsprogramma van het Waterbeheerplan 2010-2015 te kunnen realiseren. Ontwikkelen betekent niet per definitie uitbreiding van de organisatie. Het management zal de opdracht krijgen nieuwe ontwikkelingen (zo veel mogelijk) met bestaand personeelsbudget te realiseren. Efficiënt en effectief organiseren.

Een aantal belangrijke ontwikkelingen die in de komende periode en die tijdshorizon zullen plaatsvinden zijn:

- a. Een besturingsmodel zal worden geïmplementeerd. GIDS zal het leidende planning&control instrument worden, leidinggevend en zullen worden aangesproken op behaalde resultaten, op de sturing van hun organisatieonderdeel en hun bijdrage aan de concernsturing.
- b. Management development zal verder worden ingevuld. Het functieboek zal worden uitgebreid met benodigde competenties. Gewenst leiderschap en bijbehorende competenties zullen worden beschreven op basis van een competentiewoordenboek. In het verlengde van deze ontwikkelingen van het management zal ook op ontwikkelingen van de medewerkers worden ingezet.
- c. In de toekomst zal de formatie gehanteerd gaan worden als basis voor het vaststellen van budgetten en zal in relatie met de VV voor de personeelsomvang op budgetten gestuurd gaan worden.
- d. Jong Delfland en de Ondernemingsraad ontwikkelen zich steeds meer tot constructieve, creatieve en initiatiefrijke gesprekspartners voor ontwikkelingen binnen de organisatie.

6. Tot slot

Een organisatie is geen statisch harkje, geen "apparaat". Een organisatie is een dynamisch geheel van medewerkers, dat beïnvloed wordt door bestuur en de buitenwereld. De Delflandse organisatie kenmerkt zich door een grote mate van enthousiasme, inzet en goede wil van de medewerkers. Het ziekteverzuim is bijzonder laag te noemen (tussen 3,5 en 4%). Delfland is een organisatie van professionals met een sterke gerichtheid op het primaire proces en een grote mate van collegialiteit. Dat is tot op heden goed geweest. De noodzaak tot verdere ontwikkeling richting professionele organisatie is echter dringend aanwezig. De wil om te bewegen is groot, de gretigheid om te leren is goed te noemen. Het collectieve leren is nu van groot belang. Collectieve ontwikkelingen zullen de komende periode worden geprioriteerd boven persoonlijke leertrajecten. Het kostenbewustzijn is onderontwikkeld. Dit staat inmiddels dagelijks op de agenda.

Het sectorenmodel met een 2-hoofdige directie is en blijft het leidende organisatieprincipe. Er is geen enkele twijfel over de werkbaarheid van dit model. De doorontwikkeling betreft een aantal verfijningen van het door de VV gekozen model. Het grootste belang is de samenwerking tussen de teams en de sectoren te stimuleren.

Na besluitvorming zal het organogram d.d. 1 januari 2008 (bijlage 2) worden aangepast.

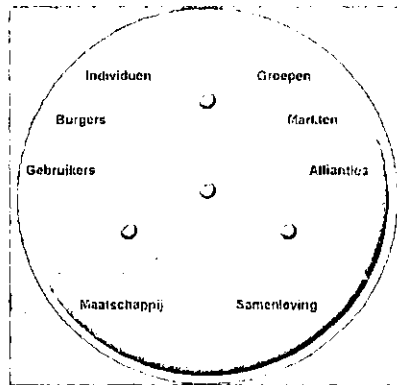
Een groot aantal voorstellen zijn voorgenomen besluiten ten behoeve van de vaststelling van de begroting 2009 en worden door de Secretaris-Directeur als WOR-bestuurder voorgelegd aan de Ondernemingsraad. Het oordeel van de OR zal worden toegevoegd aan de stukken van de VV voor de novembervergadering.

**BIJLAGE 1: SAMENVATTING VAN BEVINDINGEN NOTITIE SECRETARIS-
DIRECTEUR**



Een gezamenlijke bril voor Bestuur en Management

- Willen (visie en missie)
- Hebben (instrumenten)
- Kunnen (competenties)
- Zijn (cultuur)
- Vertaalslag vanuit visie en missie naar:
 - sturing op thema's en targets (Balanced Score Card)
 - benodigde instrumenten (PIOFAH)
 - beschikbare competenties (MD-traject/PVE)
 - cultuur als steun voor ontwikkeling
- Verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden: besturingsmodel

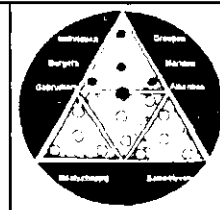


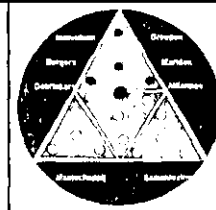
Wat zie ik bij Visie 1

- ✓ Professioneel proces WBP 2010-2015 in gang gezet
- ✓ Alle sectoren zijn bezig met doorontwikkeling
- ✓ De naam Delfland is bekend bij de kern-ketenpartners
- ✓ Toekomstgerichtheid is breed aanwezig

Te ontwikkelen

- ⊞ Prioriteitenstelling verbeteren, keuzes maken en deze vasthouden: de koers
- ⊞ Bedrijfsvoering verbeteren, beheer op orde
- ⊞ Bestuurders moeten op afstand kunnen staan i.p.v. te (moeten) sturen tot diep in de organisatie en op details



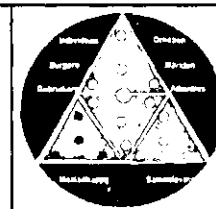


Wat zie ik bij Visie 2

- ❏ Leiderschap binnen de organisatie moet verder
- ❏ ontwikkeld worden: nu teveel onduidelijkheid over rollen en posities t.o.v. anderen
- ❏ Interne afstemming en samenhang moet sterk verbeteren
- ❏ Relatiepatroon met de omgeving moet geprofessionaliseerd worden: zowel in de richting van samenwerkingspartners als wat betreft de loketfunctie naar buiten

Conclusie: richting is wel aanwezig, maar

1. teveel is afhankelijk van toeval en persoonlijke contacten en goede wil van de bestuurders, (keten)partners en de medewerkers;
2. sturing op resultaten en producten ontbreekt voor een (te) groot deel



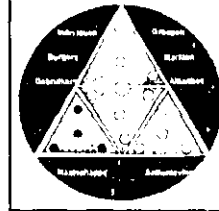
Wat zie ik bij Instrumenten 1

- ✓ Er is veel instrumentarium ontwikkeld
- ✓ Procesbeschrijvingen zijn goed ingezet
- ✓ Inkoop en aanbestedingsbeleid is gereed voor implementatie
- ✓ Accountmanagement is goed ingericht
- ✓ Projectmatig werken is doorgevoerd

Te ontwikkelen

- ❏ Werkwijze efficiënt maken: minder tijd voor vergaderen en beter vergaderen
- ❏ Sectoren gelijkwaardig maken en in dezelfde levensfase brengen
- ❏ De organisatie is versnipperd en teveel met eigen terrein bezig: samenwerking verbeteren
- ❏ Personeelbeheer: sturing op geld in plaats van formatie
- ❏ Projectmatig werken is te ver doorgeschoten: alles is project en heeft een opdrachtgever en opdrachtnemer



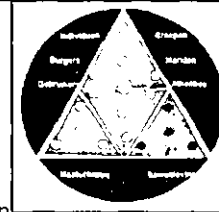


Wat zie ik bij Instrumenten 2

- ❏ Bedrijfsvoering sectoren ontwikkelen
- ❏ Financieel instrumentarium en discipline moeten worden aangehaald: voor-, nacalculatie en aanpassing begroting bij voor en najaarsnota moet in de pas
- ❏ Rapportage systemen introduceren, Gids
- ❏ Instrumenten zijn ad hoc en probleemgericht ontwikkeld, daardoor geen eenheid in bedrijfsvoering en informatie
- ❏ Standaarden voor besluitvormingsstukken ontbreken
- ❏ Kennis is er genoeg, maar deze wordt niet gemanaged

Conclusie: er is onvoldoende basis voor gerichte sturing van prioriteiten en rapportage en verantwoording over de realisatie

1. bedrijfsvoering moet geprofessionaliseerd worden en
2. uniformiteit in instrumenten en het hanteren daarvan moet worden geregeld.



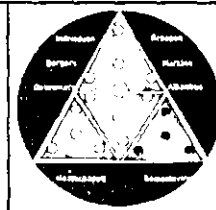
Wat zie ik bij Competenties 1

- ✓ Er is veel kennis en expertise aanwezig binnen de organisatie, dat wordt buiten ook gezien
- ✓ Context is aanwezig om kennis te kunnen delen (IM dagen, OR cursusedagen, bestuurlijke workshops, BMO)

Te ontwikkelen:

- ❏ Samenwerken en combineren van professionaliteit
- ❏ Afhankelijkheid van vacature vervulling door externen verminderen



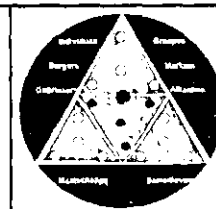


Wat zie ik bij Competenties 2

- ☞ Samenstelling qua leeftijd en ervaring binnen sectoren evenwichtiger maken
- ☞ Versterken risico en scenario denken
- ☞ Accountability versterken
- ☞ Kwaliteit interne stukken verbeteren (tijdig, leesbaar, to the point en minder details)

Conclusie: HHD loopt het risico te afhankelijk te zijn van buitenstaanders en benut de eigen kennis onvoldoende

1. Wervingsinspanning versterken
2. Competenties gericht versterken
3. Samenwerking en uitwisseling vergroten



Wat zie ik bij Cultuur 1

- ✓ Sterk betrokken medewerkers, OR en bestuursleden
- ✓ Informele wijze van omgang en samenwerking
- ✓ Begin gemaakt met kernwaarden en aanspreken op gedrag
- ✓ Laag ziekte verzuim
- ✓ Opdrachten worden uitgevoerd
- ✓ Men weet wat goed is

Te ontwikkelen:

- ☞ Positie OR versterken als gesprekspartner Directie en BMO
- ☞ Er wordt hard gewerkt, maar niet per sé planmatig of pro-actief
- ☞ Ja, mits, i.p.v. nee, tenzij





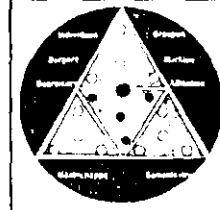
Hoogheemraadschap van Delfland

Wat zie ik bij Cultuur 2

- ☞ Win-win denken invoeren
- ☞ Eenheid in opvattingen over de "Regels van het spel"
- ☞ Communicatie met de buitenwereld versterken
- ☞ Men zegt zich niet veilig te voelen

Conclusie: de energie die er in de organisatie zit wordt ongericht en versnipperd gebruikt; men is vriendelijk voor elkaar en is vooral gericht op de eigen sector; daardoor komt samenwerken en delen van kennis niet vanzelf tot stand. Derhalve:

1. Versterken leiderschap, vooral door voorbeeld gedrag
2. Eenduidig repertoire van specifieke waarden en normen ontwikkelen
3. Dwars door de organisatie kennisdeling organiseren en bij elkaar in de keuken kijken

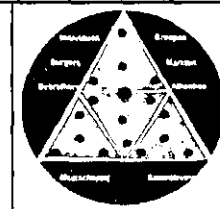


Hoogheemraadschap van Delfland

Koers, bezieling en inzet

Waar je ook heen gaat, ga met heel je hart!

- Korte en ML termijn inspanningen in elkaars verlengde zetten
- Professionalisering op vele fronten
- Bedrijfsvoering in de zon (been bijtrekken)
- Rust en samenhang in de organisatie brengen
- Kiezen en standvastig uitvoeren in het licht van WBP 2010-2015



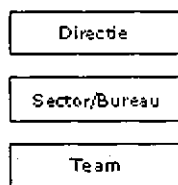
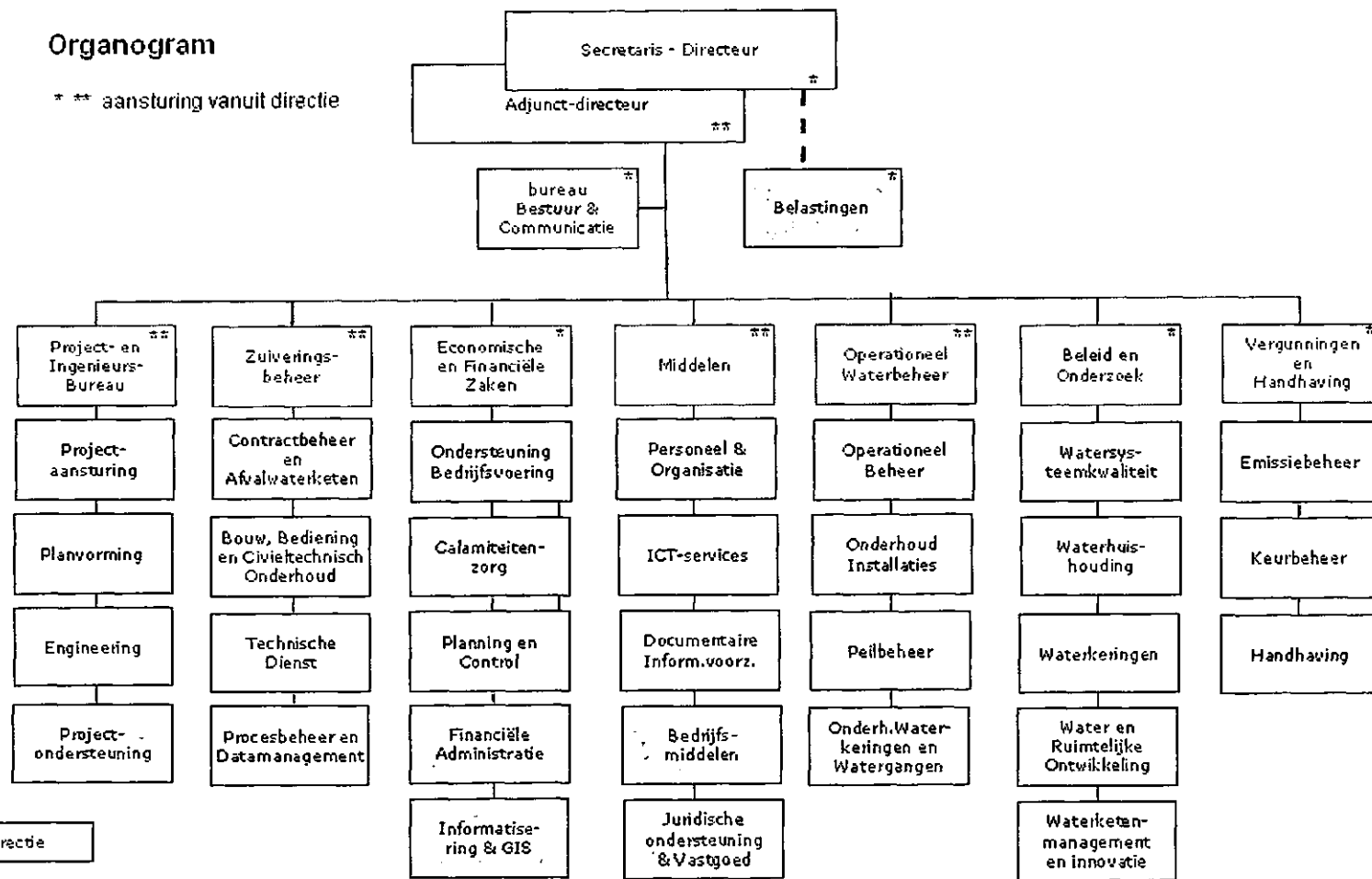
BIJLAGE 2: ORGANOGRAM DELFLAND VANAF 1-1-2008



Hoogheemraadschap van Delfland

Organogram

* ** aansturing vanuit directie



Bij Belastingen: tijdelijke plaatsing i.v.m. plannen tot externe samenwerking



BIJLAGE 3: 20-PUNTENLIJST UIT RENESSE BIJEENKOMST D&H SEPTEMBER 2007

20 puntenlijst naar aanleiding van bijeenkomst D&H/BMO d.d. 26 september 2007

- status 15 juni 2008 -

Nr	ONDERWERP	TREKKER	KNELPUNTEN / IN GELD	PLANNING (evt. KNELPUNTEN)
1.	<p>Afronden Delfluent structuur en organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Omvorming NESC tot bestuurlijk overleg ❖ Strategisch beleidsplan Delfland in O&M fase II 	<p>Huub Glas</p> <p><i>Jaap Bos</i></p>	<p>S.v.z. 21.03.2008</p> <p>Geen</p>	<p>D.d. 22.01.2008</p> <p>Maart/april 1^e ijkpunt; september gereed.</p> <p>D.d. 21.03.2008</p> <p>Geen knelpunten.</p> <p>Op 13 maart afspraken gemaakt tussen Delfland en Delfluent (bestuurlijk niveau) na interne voorbereiding op 12 maart 2008. Afspraken worden vastgelegd in Terms of Reference voor regulier bestuurlijk overleg. Strategisch beleidsplan O&M fase 2 is grotendeels vastgelegd in notitie Toekomstvisie op PPS met Delfluent d.d. 28 februari 2008 die aan dijkgraaf, portefeuillehouder en directie is verzonden.</p> <p>D.d. 15.06.2008</p> <p>Cf planning september gereed gemikt wordt op directie van 30 juli en D&H van 5 augustus 2008.</p>
2.	<p>Visie op de Afvalwaterketen</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Visie document ❖ Inpassing in bouwstenennota 	<p>Bart v.d. Veer</p> <p><i>Len Nootboom</i></p>	<p>S.v.z. 21.03.2008</p> <p>Geen</p>	<p>D.d. 21.03.2008</p> <p>Geen knelpunten.</p> <p>Nagenoeg gereed. Besproken in D&H 11 maart 2008. Positief ontvangen. In informatieve VV 19 maart en ter vaststelling naar VV 24 april 2008. Hoofdpijnen zijn opgenomen in Visie- en Strategienota van Waterbeheerplan 2010 - 2015.</p> <p>D.d. 15.06.2008</p> <p>-</p>
3.	<p>WBP 2010-2015 in concept</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Strategienota ❖ Concept uitvoeringsprogramma 	<p>Anke Boomsma</p>	<p>S.v.z. 21.03.2008</p> <p>Voor 2008 onvoldoende middelen gereserveerd; dient nog in VJN of NJN te worden geregeld. Traject</p>	<p>D.d. 22.01.2008</p> <p>Bouwstenennota maart 2008</p> <p>Concept uitvoeringsprogramma september 2008</p> <p>D.d. 21.03.2008</p>

Nr	ONDERWERP	TREKKER	KNELPUNTEN / IN GELD	PLANNING (evt. KNELPUNTEN)
			<p>strategienota is complexer, intensiever en duurder dan gepland. Strategienota gereed. Koppeling met financieel beleid en meerjarenraming nodig om te komen tot een goed WBP.</p>	<p>Er is nog geen formele opdracht; nog geen duidelijkheid over middelen en capaciteit. In april/mei zal hard worden gewerkt aan de deeltrajecten. Een goede integratie tussen hoofdstukken en aansluiting op financieel traject is een aandachtspunt. Communicatie is onderbezet, waarschijnlijk per medio april een oplossing. Op provinciaal niveau wordt een aantal zaken goed opgepakt (Plan-MER waterplan) en verdient een aantal zaken continue aandacht (samenhang waterplan – provinciale verordeningen en samenhang waterplan – provinciale structuurvisie).</p> <p>D.d. 15.06.2008 De strategienota wordt op 3 juli in de VV vastgesteld. Het ontwerp-Waterbeheerplan moet op 20 november in de VV zijn vastgesteld. Op 9 september staat de informatieve VV gepland. Belangrijk is aansluiting op voortgang van het provinciale waterplan. Eerste schrijversies hiervan worden in juli voorzien. Aansluiting op strategienota en meerjarenramingen en onderlinge samenhang tussen de hoofdstukken blijven aandachtspunten.</p>
4.	Grondwater, beleidsnota en concepten van beleidsregels en verordening (uitvoering, afstemming met gemeenten)	Bart v.d. Veer <i>Robert Tekke</i>	S.v.z. 21.03.2008 Geen.	<p>D.d. 21.03.2008 Vooralsnog conform planning. Uitgangspunten voor overname grondwatertaken in VV van 24 april. Latere invoering van de waterwet zal naar verwachting leiden tot bijstelling van planning.</p> <p>D.d. 15.06.2008 Conform planning. Uitgangspunten zijn in VV van 24 april vastgesteld. In VV van september zal ontwerp beleidsnota worden vastgesteld. Landelijk is nu duidelijk geworden dat invoering van de waterwet in 2e helft van 2009 zal plaatsvinden. Dit zal leiden tot wijziging van de planning en dat b.v. verordening pas in 2009 wordt vastgesteld in plaats van 2008.</p>

Nr	ONDERWERP	TREKKER	KNELPUNTEN / IN GELD	PLANNING (evt. KNELPUNTEN)
5.	<p>Organiseren van dienstverlening rond laboratorium</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Beschrijving dienstverlening en beschrijving rollen en taken 	<p>Bart v.d. Veer</p> <p><i>Sander van Ipenburg</i></p>	<p>S.v.z. 21.03.2008</p> <p>Geen.</p>	<p>D.d. 21.03.2008</p> <p>Loopt volgens planning.</p> <p>D.d. 15.06.2008</p> <p>Delfland is begin 2008 toegetreden tot DeltaWaterlab. Met ingang van juni 2008 is het nieuwe algemene en dagelijks bestuur actief.</p> <p>Medio/eind augustus 2008 ligt in het verlengde van de opdracht van dijkgraven van 19 nov07 een businesscase/plan klaar over verdere opschaling van samenwerking op laboratoriumgebied. Deelnemende waterschappen zijn: Delfland, Rijnland, Hollandse Delta, Brabantse Delta, Schieland, De Dommel en Aa en Maas.</p> <p>Eind november neemt huidig algemeen bestuur een besluit over dit businessplan. De volgende fase is de implementatiefase.</p> <p>Geen knelpunten</p>
6. en 7.	<p>Waterplannen. (voorheen punten 6 en 7: waterplannen Westland, Hoek van Holland, Schiedam, Maassluis en Midden-Delfland).</p> <p>Besluit D&H 22.01.2008 niet meer over afzonderlijke waterplannen te spreken.</p>	<p>Bart v.d. Veer</p> <p><i>Marius Schwartz</i></p>	<p>S.v.z. 21.03.2008</p> <p>Geen</p>	<p>D.d. 21.03.2008</p> <p>Kritieke pad nadert voor besluitvorming waterplannen in VV van 4 september. Vrijwel zeker zal het Waterplan Schiedam niet door dit College worden vastgesteld. Naar aanleiding van bestuurlijke brief van Schiedam is capaciteit Delfland op andere plannen ingezet.</p> <p>D.d. 15.06.2008</p> <p>Waterplan Westland, Rijswijk, Maassluis en Midden-Delfland zitten precies op kritieke pad voor VV september. Waterplan Delfshaven en Waterplan Hoek van Holland liggen op planning voor respectievelijk VV oktober en november. Status Waterplan Schiedam is ongewijzigd.</p>

Nr	ONDERWERP	TREKKER	KNELPUNTEN / IN GELD	PLANNING (evt. KNELPUNTEN)
8.	Delflandse Kust starten ❖ Verbeteringsplan aanbesteed ❖ Starten uitvoering	Ruud Heijloo	S.v.z. 21.03.2008 -	D.d. 22.01.2008 ❖ Eind 2007 bestek voor uitvoering verbeterplan. ❖ Na de zomer van 2008, 3 jaar D.d. 21.03.2008 Het project verloopt binnen de afgesproken planning. Portefeuillehouder Koos Verbeek wordt door middel van maandrapportages op de hoogte gehouden. D.d. 15.06.2008 Project verloopt nog steeds volgens planning. Pfh Koos Verbeek wordt d.m.v. maandrapportages op de hoogte gehouden.
9.	Scheveningen ❖ Ruimtelijke planvorming gereed	Bart v.d. Veer <i>Hilde Noordtjiz</i>	S.v.z. 21.03.2008 Geen.	D.d. 21.03.2008 Is geagendeerd voor de VV van 24 april 2008. D.d. 15.06.2008 -
10.	VISIE OP DE KUST: NIET DOEN IN 2008	Bart v.d. Veer	-	-
11.	RECREATIEF MEDEGEBRUIK EEN PLEK GEVEN: NIET DOEN IN 2008	Bart v.d. Veer	-	-
12.	Kaderrichtlijn Water: planvorming inclusief voorzet opzet uitvoering	Bart v.d. Veer <i>Sander van Ipenburg</i>	S.v.z. 21.03.2008 Geen.	D.d. 21.03.2008 Conform. D.d. 15.06.2008 Conform.
13.	Vervolg klimaat studie ❖ Strategie klimaat t.b.v. WBP <i>Gewijzigde titel in overleg met pfh</i>	Bart v.d. Veer <i>Robert Tekke</i>	S.v.z. 21.03.2008 Geen.	D.d. 21.03.2008 Startnotitie in april in college D.d. 15.06.2008 Startnotitie is in college vastgesteld. Op VV excursie van 29 mei 2008 staat onderwerp op de agenda. Uitwerking loopt conform planning.
14.	Vastgoed (verbeteren bedrijfsprocessen)	Carla Lourens	S.v.z. 21.03.2008	D.d. 21.03.2008

Nr	ONDERWERP	TREKKER	KNELPUNTEN / IN GELD	PLANNING (evt. KNELPUNTEN)
			-	<p>Drie speerpunten:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ERGO operationeel: op schema 2. Werkvoorraad communiceren met opdrachtgevers: op schema 3. Volgen van procesbeschrijvingen. Het gaat hier om drie stappen: <ol style="list-style-type: none"> a) Nadere aanpak en werkwijze nog vast te stellen (achterstand). b) Het in de allereerste fase betrekken team Vastgoed bij bepalen grondverwervingstrategie in PIB-projecten (enige achterstand). <p>Ad. a) en b): door een andere werkwijze dan de tot nu toe gebruikelijke is dit een zeer langzaam gewenning- en groeiproces.</p> <ol style="list-style-type: none"> c) Opnemen inzet Vastgoed in pva in Handboek projectmatig werken (enige achterstand). <p>D.d. 15.06.2008</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ergo: het operationele gedeelte ligt op schema, ondanks het feit dat enkele leden van het projectteam een functie elders hebben aanvaard. Om geen achterstanden op te lopen wordt voor de administratieve werkzaamheden vervanging geregeld; per 1 september kan Ergo worden opgeleverd (aan JOVG); na 1 september wordt gewerkt aan de verankering van het project binnen Delfland: binnen Vastgoed ligt de taak om het bestand actueel te houden (hiervoor dient nog een aantal randvoorwaarden te worden ingevuld: formatie operationele ondersteuning en functioneel beheer en afspraken met andere organisatieonderdelen binnen Delfland t.a.v. de aanlevering van gegevens om tijdig in het systeem in te voeren). Tevens zal gewerkt worden aan het kunnen benutten van het systeem door de verschillende sectoren binnen Delfland. 2. Werkvoorraad: er wordt gewerkt aan twee sporen: werving vaste medewerkers zodat het aantal

Nr	ONDERWERP	TREKKER	KNELPUNTEN / IN GELD	PLANNING (evt. KNELPUNTEN)
				<p>externen teruggebracht kan worden en het opstellen van een collectieve interne werkvoorraadlijst, op basis waarvan de TL tactisch het werk kan verdelen tussen vaste medewerkers en externen en zo optimaal continuïteit kan bieden aan de opdrachtgevers. Inmiddels is één van de twee formatieplaatsen voor adviseur vastgoed vervuld, een tweede sollicitatieronde voor de tweede formatieplaats heeft (nog) geen geschikte kandidaat opgeleverd.</p> <p>3. Er wordt momenteel gewerkt aan de koppeling van het team JO met het team VG om uitvoering te geven aan de doorontwikkeling. Daartoe is een aantal acties geformuleerd, waaronder het beschrijven van werkprocessen. Gezien de altijd aanwezige noodzaak voor samenwerking tussen JOVG en andere organisatieonderdelen kunnen deze procesbeschrijvingen alleen maar opgesteld worden in overleg met hen. Momenteel nog geen concrete resultaten geboekt.</p>
15.	Belastingen (kwalitatieve verbetering bedrijfsprocessen)	Anke Boomsma	S.v.z. 21.03.2008 Geen knelpunten.	<p>D.d. 21.03.2008 Alles loopt conform planning. Samenvoeging met HHSK per 1/1/2010 voorzien en gepland.</p> <p>D.d. 15.06.2008 Nader onderzoek wordt gedaan naar samenwerking met SVHW en gemeenten. Voorts alles volgens planning.</p>
16.	<p>Strategische huisvestingsvisie 2013 e.v.</p> <p>Besluit D&H 22.01.2008: TEMPORISEREN/BEPERKEN: Uitgewerkt huisvestingsplan 2013 e.v.</p>	Carla Lourens	S.v.z. 21.03.2008 -	<p>D.d. 21.03.2008 In afwachting van resultaten verkennend/oriënterend gesprek van Anke Boomsma met de gemeentesecretaris (van de gemeente Delft) nog geen actie.</p> <p>D.d. 15.06.2008 Nadere verkenning met gemeenten wordt uitgevoerd. Voorts wordt in juni gezocht naar een extern adviseur</p>

Nr	ONDERWERP	TREKKER	KNELPUNTEN / IN GELD	PLANNING (evt. KNELPUNTEN)
				ten behoeve van een 1 ^{ste} verkennende notitie.
17.	<p>MD-beleid/plan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ontwikkeling Management Development programma 2. Acties werving / behoud van medewerkers 	<p>Ad. 1: Anke Boomsma/Thea v.d. Rijt</p> <p>Ad. 2: Pieter Baeten/Thea v.d. Rijt</p>	<p>S.v.z. 21.03.2008</p> <p>Ad. 1 en 2: voor de realisatie is geld nodig. Ook de acties t.b.v. werving en behoud van medewerkers gaan extra geld kosten.</p>	<p>D.d. 22.01.2008</p> <p>Gereed september 2008; implementatie daarna</p> <p>D.d. 21.03.2008</p> <p>Ad. 2: Acties ten behoeve van werving en behoud van medewerkers: realisatie 2^{de} helft 2008</p> <p>D.d. 15.06.2008</p> <p>Basis voor het management development is de bestuursfilosofie. Zodra deze is vastgesteld zal op basis hiervan en in samenspraak met directie en BMO nadere invulling worden gegeven aan het MD programma. Planning is: 2de helft 2008. Daarnaast wordt na de zomerperiode gestart met 'het aanbieden van zogenaamde 'instrumentele cursussen' voor de integrale manager.</p> <p>Acties in het kader van werving en behoud zijn al gestart. In samenwerking met communicatie is een arbeidsmarktcommunicatieplan en -traject opgezet en in uitvoering.</p> <p>Het wervingsproces is in vele opzichten al verbeterd. Medio 2008 start P&O met een verkenning naar de mogelijkheden en kansen in het kader van stage, jobrotation, meelopen e.d. Tevens wordt het bestaande instrumentarium t.a.v. introductie(-beleid) bekeken en zonodig vernieuwd en aangevuld. Een concept notitie werving en selectie is gereed en zal waarschijnlijk na de zomervakantie in het formele traject worden gezet.</p>
18.	<p>Communicatiebeleid en -plan (verbeteren informatievoorziening)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Communicatiebeleidsplan ❖ Communicatiemodaliteiten plannen 	Pieter Baeten	<p>S.v.z. 21.03.2008</p> <p>Geen knelpunten, verloopt volgens planning, budget geraamd.</p> <p>S.v.z. 15.06.2008</p>	<p>D.d. 22.01.2008</p> <p>Eerste helft 2008</p> <p>D.d. 21.03.2008</p> <p>Voorstel staat op de planning voor behandeling in de VV van 4 september 2008, samen met het concept</p>

Nr	ONDERWERP	TREKKER	KNELPUNTEN / IN GELD	PLANNING (evt. KNELPUNTEN)
			Planning behandeling stuk in VV is verschoven van september naar november i.v.m. naar achteren schuiven behandeling WBP. CBP is hieraan gekoppeld.	WBP. D.d. 15.06.2008 Voorstel staat op de planning voor behandeling in de VV van 20 november 2008, samen met het concept WBP.
19.	<p>Vervolgslag digitalisering: nulmeting (digitale dienstverlening)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Drie percelen uit informatieplan (actief, passief, waterschapsbrede Database) ❖ Digitalisering algemeen (gebruik mogelijkheden systemen, DMS, e-vaardigheden) 	Irma Kenter	-	<p>D.d. 22.01.2008 Getemporiseerd: Opleidingsplan, verbeterplan systemen, technische benodigdheden, overige consequenties</p> <p>D.d. 21.03.2008 Opm. Irma ten aanzien van de nulmeting: Programmaplan loopt, 1^e voortgangsrapportage in D&H 15 april 2008. Nulmeting digitalisering in D&H september.</p> <p>D.d. 15.06.2008 Informatiebeleidsplan volgt dit najaar met informatieve VV in november. Beheerskader Informatiebeveiliging is vastgesteld, overige onderdelen lopen.</p>
20.	<p>Kwaliteitscriteria vaststellen</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Inventarisatie onderwerpen (bv. Vergunningen, bezwaren belastingen, kwijtschelding, telefonische bereikbaarheid, wachttijd kas, meldingen bij derden, meldingen meldpunt, etc. en caseload onderzoek (hoeveel ontvangen we) ❖ Onderzoek bij klanten <p>Besluit D&H 22.01.2008: TEMPORISEREN/BEPERKEN</p>	Irma Kenter	-	<p>D.d. 22.01.2008 Deel 1 tot september 2008</p> <p>D.d. 21.03.2008 Opmerking Irma: GEEN ACTIE, STAAT OP TEMPORISEREN.</p> <p>D.d. 15.06.2008 GEEN ACTIE, STAAT OP TEMPORISEREN.</p>
21.	<p>PIB: leiding versterken en processen verbeteren (verbeteren bedrijfsprocessen)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ HPW geactualiseerd 	Pim van den Berg	<p>S.v.z. 21.03.2008 Een extra bedrag van € 50.000 is nodig voor de</p>	<p>D.d. 22.01.2008 Tweede helft 2008 HPW, GIDS maart, rest eind 2008, TL/PM begin, SH 2^e helft 2008</p>

Nr	ONDERWERP	TREKKER	KNELPUNTEN / IN GELD	PLANNING (evt. KNELPUNTEN)
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Verbetering besluitvormingsprocessen ❖ Verbetering financiële processen ❖ Leiding versterken 		<p>"Doorontwikkeling PIB" t.b.v. een extern organisatie advies bureau.</p>	<p>D.d. 21.03.2008 Presentatie PIB geweest; plan van aanpak komt.</p> <p>D.d. 15.06.2008 Uitvoering gestart projectplan.</p>
22.	<p>Kadeverbeteringsprogramma (primaire en regionale keringen)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Aanpassen programma, Commandeurskade PvE + extra kadeverbeteringstraject <p>Besluit D&H 22.01.2008: DOEN (oorspronkelijk niet op de 20 punten lijst)</p>	<p>Bart v.d. Veer</p> <p><i>Hilde Noordzij</i></p>	<p>S.v.z. 21.03.2008</p>	<p>D.d. 21.03.2008</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Kaden Commandeurspolder: planvormingsproces vraagt meer tijd dan voorzien. Er wordt naar gestreefd het huidige college te laten besluiten over een concept verbeteringsplan. ❖ Extra kadeverbeteringstraject: is opgepakt, betreft verbetering kaden Aalkeetbuitenpolder. Proces wordt vormgegeven. Planning wordt uitgewerkt. ❖ In samenhang in beeld brengen: kadeverbeteringopgave en -programmering: Het kadeverbeteringsprogramma is de uitwerking van het besluit van de VV over het taakveld waterkeringen. De sectorhoofden OWB en BenO zijn opdrachtgever voor het ontwikkelen van een visie en het uitwerken van een aanpak voor de kadeverbetering zodat, zoals de afspraak is met de provincie, in 2015 de regionale keringen op orde zijn. Bij deze afspraak met de provincie is wel een voorbehoud gemaakt dat er een mogelijke uitlooperperiode tot 2020 is. <p>D.d. 15.06.2008</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Kaden Commandeurspolder: Het startdocument is in concept gereed. Het is besproken met de klankbordgroep en wordt na de zomer ter inzage gelegd.

Nr	ONDERWERP	TREKKER	KNELPUNTEN / IN GELD	PLANNING (evt. KNELPUNTEN)
				<ul style="list-style-type: none"> ❖ Extra kadeverbeteringstraject: is opgepakt, betreft verbetering kaden Aalkeetbuitenpolder. Planning is uitgewerkt en wordt aan portefeuillehouder aangeboden. ❖ Ad. 3: Wordt wel aan gewerkt, maar er zijn nog geen te vermelden nieuwe stappen gezet.
	NIET OP DE 20 PUNTEN LIJST, WEL DOEN			
	OWB op koers	Irma Kenter	S.v.z. 21.03.2008 Geen	<p>D.d. 21.03.2008 Plan van aanpak en startnotitie zijn geschreven. Pilot gestart met de uitwerking van Interfacedocument OG-ON. In de komende drie maanden zal dit proces als eerste worden uitgewerkt. Project afgerond in september.</p> <p>D.d. 15.06.2008 Loopt, inmiddels zijn B&O en MID ook aangesloten.</p>
	OP DE 20 PUNTEN LIJST, TEMPORISEREN/BEPERKEN			
	GGOR	Bart v.d. Veer <i>Robert Tekke</i>		
	Kwaliteitscriteria vaststellen	Irma Kenter		
	OP DE 20 PUNTEN LIJST, NIET DOEN IN 2008			
	Vervolg digitalisering (verbetering informatievoorziening)	Irma Kenter		

BIJLAGE 4: AFSPRAKENLIJST D&H – Secretaris-Directeur

D&H – Secretaris-Directeur

Het college van dijkgraaf en hoogheemraden spreekt af dat de hierna volgende afsprakenlijst de basis gaat vormen voor het functioneren van de Secretaris-Directeur. Namens D&H zal de Dijkgraaf functioneringsgesprekken (2x per jaar) met ingang van 2010 en een beoordelingsgesprek (1x in 2 jaar) organiseren.

De afspraken betreffen:

10. dat de financiële functie van het bedrijf vóór 1 januari 2010 is versterkt;
11. dat de begroting 2010 en de meerjarenraming 2010 - 2015 op orde zijn (2009 mag nog als een tussenjaar gezien worden);
12. dat de nieuwe waterschapswet in 2009 wordt ingevoerd;
13. dat inzicht in risico's en voortgang in 2009 wordt gegeven;
14. dat het geaccordeerde WBP 2010-2015 wordt uitgevoerd in overeenstemming met de P&C cyclus en de gestelde prioriteiten;
15. dat het besturingsmodel nieuwe stijl in 2009 wordt doorgevoerd;
16. dat dienstverlening naar hoger niveau wordt gebracht (speerpunten worden in 2009 geformuleerd);
17. dat ondersteuning van de directie per 2009 worden georganiseerd;
18. dat de organisatieverandering eind 2009 wordt geëvalueerd.

Hiertoe hebben D&H en de Secretaris-Directeur afgesproken:

- de aandacht voor procesgang en logistieke aanpak van de processen etc. van B&O/OWB/PIB tijdelijk te versterken.
- Een beperkte strategische stafondersteuning, griffierfunctie en kwaliteitsbewaking van de stukken mee te nemen in de begroting 2009.

Delft,

De Dijkgraaf,

de Secretaris-Directeur,

mr. M.A.P. van Haersma Buma

mevr. A. Boomsma

BIJLAGE 5: Samenwerking Secretaris-Directeur en Adjunct-Directeur

Directie HH Delfland 2008 - 2010

Anke Boomsma, Eppe Nieuwenhuis
24 maart 2008

Inleiding bestaande situatie

Per 1 januari 2008 is in de notitie doorontwikkeling organisatie een directie van 2 functionarissen ingesteld, die rechtstreeks leiding geeft aan 8 sectoren, een bureau en een team. De notitie bevat een portefeuilleverdeling per sector tussen de secretaris-directeur (S-D) en de adjunct-directeur (A-D):

S-D: sectoren Middelen, EFZ en V&H, bureau B&Com en team Belastingen

A-D: sectoren B&O, OWB, PIB, ZRZ en CMN (laatste 2 toekomstige sector ZB)

De eerste 3 maanden zijn mede gebruikt om een analyse uit te voeren van een optimale verdeling van verantwoordelijkheden en taken binnen de directie. Deze notitie geeft het resultaat en daarmee de directiesturing aan.

Rol directie – sterk werk

De directie geeft op strategisch en tactisch niveau integraal leiding aan de organisatie en invulling aan het door het bestuur vastgestelde beleid binnen de organisatie. Dit omvat dus zowel de kerntaken als de bedrijfsvoering. Dit heet **concernsturing**. De tactisch-operationele uitvoering berust bij de 7 sectoren, het bureau B&Com en het team Belastingen. De directie geeft hieraan leiding.

De directie adviseert het college integraal omtrent de rapportage aan het college en de VV van het gevoerde beleid en de nieuwe ontwikkelingen. De portefeuillehouders worden inhoudelijk (strategisch/tactisch) geadviseerd in het PFO door directie en/of sectorhoofden.

De directie vertegenwoordigt de ambtelijke organisatie op het niveau van topmanagement van samenwerkingspartners.

De secretaris-directeur is eindverantwoordelijk voor de organisatie, 1^e adviseur van bestuur en WOR-bestuurder. De secretaris-directeur en de adjunct-directeur vervangen elkaar in alle rollen en functies bij afwezigheid, ook in de calamiteitenorganisatie.

De beide directeuren hebben organisatiebreed strategische taken voor alle rollen, maar ook tactisch-operationele taken.

Bemensing en competenties – stromend water

S-D: Anke Boomsma: strategisch en visie, boegbeeld naar binnen en naar buiten, hoofdlijn, verbinding bestuur-organisatie, koers, initiërend, intuïtief, op persoonlijk contact gericht, leiderschap, tempo

A-D: Eppe Nieuwenhuis: tactisch, diplomaat, verbinding directie-organisatie, processturing, puntjes op de i, analytisch, scannend, oog voor de interne kant, zorgzaam en steunend, veel overzien, ordenen, engelengeduld

Hoe worden wij een sterk team? – sturen met samenhang!

Wij willen gebruik maken van onze aanvullende competenties. Onze eerste conclusie is dat de persoonlijke competenties goed passen bij de rollen van resp. S-D en A-D. Onze tweede conclusie is dat we de portefeuilles niet (alleen) over (inhoudelijke) sectoren moeten verdelen maar vooral over organisatiebrede thema's. Alle goede dingen bestaan

uit drieën: onze derde conclusie is dat we samen optrekken bij complexe processen, en dat is situationeel.

Gevolg taakverdeling tot 1/1/2010

Anke	Eppe
Onderwerpen/thema's	
Leiderschap-MD-traject	Kwaliteitsbeleid/-beheer
Integriteit	Duurzaamheid/duurzaam ondernemen
Organisatieontwikkeling	Gebiedsgericht werken
PVE-beleid (POP/FUBE)	Beheer op orde
Financieel beleid	Financieel beheer
Organisatie bestuursondersteuning	Organisatiebrede ondersteuning
Control breed	Beheer vastgoed/grond
ICT-beleid	Projectmatig werken
Calamiteitenzorg	Risico-analyses en scenario's
Waterbeleid	Waterbeheer
Internationalisering	Onderhoud samenwerkingsrelaties
Fusieprojecten /strategische allianties	Accountmanagement
Evt. nieuwbouw	Kantoren/huisvesting
Ondernemingsraad	Stuurgroep Koers
Unie-zaken	Waterschapshuis-zaken
Stuurgroep GIDS	
1^e aanspreekpunt	
sector EFZ	sector Middelen
bureau Bestuur en Communicatie	sector OWB
team Belastingen	sector ZB
sector B&O	sector PIB
sector V&H	
Samen	
Innovatie	
Kaderstelling	
Jong Delfland	
POP/FUBEGesprekken BMO-leden	
Regie doorontwikkeling organisatie	
Samenwerking tussen sectoren	
P&C-cyclus (+ Irma)	
Integrale advisering bestuur (D&H, VV)	
Complexe externe samenwerkingspartners	

Gevolg directievergaderingen tot 1/1/2010

1. Rol Bart en rol Irma in/met directie verhelderen.
2. Wat doen we in de directievergadering, wat kan op een andere manier.
3. Frequentie en inhoud bepalen: 1x per 2 weken

Gevolg overige overleggen tot 1/1/2010

4. Breed Management Overleg, directie samen met sectorhoofden en bureauhoofd B&Com, permanente advisering hoofd P&O. Frequentie (op termijn) verlagen naar 1x/4 weken.
5. Strategisch wateroverleg gezamenlijk organiseren met de sectorhoofden B&O, OWB, ZB, PIB en V&H

6. Strategisch bedrijfsvoeringsoverleg organiseren met de sectorhoofden EFZ, MD, hoofd B&C, hoofd P&O, hoofd ICT (?) en hoofd Bel (?)

BIJLAGE 6: Strategisch financieel beleid – bestuurssamenvatting

Deloitte Accountants B.V.
Flight Forum 1
5657 DA Eindhoven
Postbus 376
5600 AJ Eindhoven

Tel: (040) 2345000
Fax: (040) 2345014
www.deloitte.nl

Aan het College van Dijkgraaf en Hoogheemraden
van het Hoogheemraadschap van Delfland
Postbus 3061
2601 DB DELFT

Datum
14 augustus 2008

Behandeld door
drs. W.J.P.M. van de Rijdt RA

Ons kenmerk

Onderwerp
Strategisch financieel beleid - bestuursamenvatting

Uw kenmerk

Geacht college,

In opdracht van uw secretaris-directeur hebben wij specifiek overeengekomen werkzaamheden verricht met betrekking tot het strategisch financieel beleid van uw hoogheemraadschap. Op 8 juli jongstleden hebben wij onze bevindingen aan u gepresenteerd. Deze bevindingen hebben wij eveneens vastgelegd in een separaat aan u uitgebracht rapport. In dit schrijven vatten wij onze bevindingen samen en doen we aanbevelingen ter verbetering van het strategisch financieel beleid.

Voor een totaalbeeld van de aard van de verstrekte opdracht, de uitgevoerde werkzaamheden en een nadere onderbouwing van onze bevindingen verwijzen wij naar ons rapport van 8 juli, dat we na afstemming met de organisatie in definitieve vorm op 13 augustus aan u hebben verzonden.

Aanleiding

Uit intern opgestelde liquiditeitsprognoses bleek begin dit jaar de financieringsbehoefte sterk te zijn toegenomen. Deels kon deze behoefte worden verklaard uit een structureel hoger investeringsniveau, maar behalve investeringen moesten voor het eerst in 2008 ook exploitatietekorten worden gefinancierd door het aantrekken van (langlopende) geldleningen. De meerjarige effecten van deze toegenomen financieringsbehoefte bleken niet goed genoeg in beeld te zijn en waren aanleiding om aan Deloitte opdracht te geven het liquiditeitsprobleem te onderzoeken en de mogelijkheden in beeld te brengen van het aanpassen van het strategisch financieel beleid.

Analyse van het liquiditeitsprobleem

Een beschouwing van de beleidsbegroting 2008 en de meerjarenraming 2008-2012 levert de volgende bevindingen op.

1. In het laatste jaar van de meerjarenraming (2012) vertonen alle taken een exploitatietekort. Dit is in strijd met het geformuleerde beleid in de beleidsbegroting dat bepaalt dat kosten en opbrengsten gerekend over een meerjarige periode structureel met elkaar in evenwicht zijn.
2. De exploitatietekorten worden gedekt door onttrekkingen aan de saldiervesen en de vereveningsreserve (waterkwaliteit). De saldiervesen voldoen in het laatste jaar van de meerjarenramingen (ruimschoots) aan het eigen beleid met betrekking tot de minimumomvangvereiste van 5% van de kosten per taak in 2012.
3. Het weerstandsvermogen voldoet dus aan de minimumvereiste voor 2012, maar de vereveningsreserve binnen de waterkwaliteitstaak wordt zonder drastische tariefaanpassingen in 2013 zodanig negatief dat het weerstandsvermogen van alle taken samen van het hoogheemraadschap negatief wordt.
4. Het risicoprofiel van Delfland lijkt ongunstig af te steken bij (veel) andere waterschappen, zowel ten aanzien van de waterbeheersingstaak (dichtbevolkt, groot verhard oppervlak glastuinbouw, lage ligging, omvangrijke opgave waterberging) als de waterkwaliteitstaak (zuiveringsinstallaties dichtbevolkt gebied, dure oplossingen voor transportleidingen, inflexibele kostenstructuur, reconciliatie contracten Delfluent). De minimum- en maximumpercentages voor de saldiervesen zijn niet op deze specifieke risico's afgestemd.

Het intern gesignaleerde liquiditeitsprobleem lijkt hiermee een symptoom voor een budgettaire positie (structureel exploitatietekort) en financiële positie (weerstandsvermogen) die niet voldoen aan de kenmerken van een solide financieel beleid.

Kenmerken van een solide financieel beleid op hoofdlijnen

De kenmerken van een solide financieel beleid zijn op hoofdlijnen als volgt samen te vatten:

- Het hanteren van algemeen aanvaarde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling in overeenstemming met de (nieuwe) verslaggevingsvoorschriften voor waterschappen.
- Een deugdelijke onderbouwing met berekeningen en documenten van de relevante begrotingsposten.
- Een goede vertaling van het strategische beleid van het hoogheemraadschap en macro-economische ontwikkelingen.
- In het laatste jaar van de meerjarenbegroting zijn de baten en lasten (exclusief onttrekkingen aan de reserves) structureel minimaal met elkaar in evenwicht.
- In het laatste jaar van de meerjarenbegroting is er voldoende weerstandsvermogen in relatie tot de algemene en specifieke risico's die het hoogheemraadschap loopt. Het hoogheemraadschap houdt daarbij rekening met de gewenste omvang van het eigen vermogen in verband met de financieringsfunctie ervan.
- Een adequate centrale toets op de voorgaande punten

In de volgende paragraaf vatten we per punt onze bevindingen en aanbevelingen samen.

Samenvatting bevindingen en aanbevelingen solide financieel beleid

Algemeen aanvaarde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Activeren en afschrijven

In het huidige beleid activeert Delfland zoveel mogelijk. De kosten worden hierdoor zoveel mogelijk naar de toekomst verschoven. Dit had als voordeel dat de tarieven minder dienden te worden verhoogd. Dit heeft als nadeel dat de kapitaallasten als een vaste lastencomponent in de exploitatie terecht komen, waardoor de flexibiliteit om tekorten op te vangen in de exploitatie teniet gedaan wordt.

Delfland kent relatief lange afschrijvingstermijnen, echter deze zijn niet zeer afwijkend van de afschrijvingstermijnen die de Unie van Waterschappen adviseert in het kader van de nieuwe waterschapwet

Het huidige activerings- en afschrijvingsbeleid biedt geen mogelijkheden om de exploitatietekorten

(substantieel) te beperken.

Wij adviseren u om met ingang van de meerjarenbegroting 2010-2014 het financieel beleid op de volgende punten te heroverwegen:

- *Afschrijven vanaf het moment van ingebruikneming, in plaats van het jaar ná financiële afwikkeling (inclusief Harnaschpolder).*
- *Afschrijvingstermijnen voor 'stuwen en duikers' en voor 'waterkeringen' herzien.*
- *Activeren en afschrijven van de fee voor het AHR-project voor optimalisatie na ingebruikneming ad € 8 miljoen per jaar herzien vanwege het karakter van de betreffende investeringen en de lange afschrijvingstermijn (20 jaar).*
- *Juiste toepassing activeren van rentelasten (rekening houdend met het feit dat rentelasten ontstaan door exploitatietekorten en niet alleen door investeringen).*

Reserves

De omvang van de reserves van Delfland is nog niet afgestemd op het risicoprofiel van het hoogheemraadschap.

Wij adviseren u om voor de meerjarenbegroting 2010-2014 een risico-inventarisatie te maken en het daaruit voortvloeiende risicoprofiel af te stemmen op het weerstandsvermogen.

Goede vertaling van strategisch beleid en macro-economische ontwikkelingen

Ontwikkelingen

Grote ontwikkelingen moeten een vertaling vinden in de meerjarenraming. In de meerjarenraming 2008-2012 zijn ontwikkelingen als de Kaderrichtlijn Water zijn niet mee genomen. Ook het huidige waterbeheersplan³ (2006-2009) was niet financieel vertaald in de meerjarenraming. Voor het nieuwe Waterbeheersplan 4 (2010 – 2015) zijn nu andere afspraken gemaakt.

Wij adviseren u om bij de uitwerking van het Waterbeheersplan 4 (2010 – 2015 tevens in het kader van verbetering van de ramingen voor het eerst gebruik te maken van een gevoeligheidsanalyse op de ramingen en een directe financiële koppeling leggen met de meerjarenraming.

Treasury

De leningsportefeuille van Delfland is vrij omvangrijk en zal de komende tijd alleen maar groter worden. Dit brengt zeer omvangrijke rentelasten met zich mee. Op dit moment worden ook de exploitatietekorten gedekt met langlopende leningen. Deze rentelasten worden niet integraal en expliciet aan de exploitatie toegerekend, hetgeen wel zou moeten.

Om grip te krijgen op de huidige en toekomstige leningsportefeuille moet Treasury een prominente rol spelen in het strategisch financieel beleid. Hierbij dient te worden gekeken naar rentevisie en risicoattitude. Herfinanciering van de lopende leningsportefeuille heeft reeds plaatsgevonden. Dit zal elke paar jaar op nieuw moeten worden gezien. Tevens zal voor een deel van de nog te verwachte benodigde leningen worden nagegaan op welke wijze het renterisico kan worden afgedekt.

Wij adviseren u om de rentelasten van de exploitatietekorten juist toe te rekenen aan de exploitatie. In de meerjarenbegroting 2009-2013 zal dit nog globaal gebeuren. Aan de meerjarenbegroting 2010-2014 zal een adequate liquiditeitsprognose ten grondslag moeten worden gelegd.

Indexatie Delfluent

Aan Delfluent wordt voor het beheren van de Harnaschpolder een jaarlijkse fee betaald. Elk jaar stijgt de fee met een indexatie. Deze bestaat weer uit verscheiden indexatie componenten, zoals elektriciteit, salaris, inflatie, chemicaliën en nog meer. De fee stijgt door de indexatie tot nu toe sneller dan verwacht (voornamelijk door de onverwachte stijging van elektriciteitskosten). Dit draagt bij aan het exploitatietekort. Exploitatiekortingen ontstaan door een onverwachte stijging van de fee mogen niet gefinancierd worden door een lening, maar alleen door een tariefsstijging.

Dit betekent dat de te verwachte indexen al bij de begroting dienen te worden meegenomen, waardoor ze in de tarieven worden doorbelast en niet met leningen worden gefinancierd. In de begroting 2008 is voor het eerst hiertoe een aanzet gegeven door expliciet drie jaar terug te kijken en het huidige jaar te volgen en ook de CBS statistieken erbij te betrekken.

Voorgesteld wordt om met ingang van 2009 hierbij ook de MEV cijfers van het centraal Planbureau te betrekken, omdat zij een actueler beeld geven van de prijsontwikkelingen.

Deugdelijke onderbouwing materiële begrotingsposten

WBP4

Een groot gedeelte van de meerjarenraming (investeringen) wordt bepaald door het Waterbeheersplan. In de meerjarenbegroting 2009-2013 dienen de meerjarige gevolgen van de investeringen die voortvloeien uit het WBP3 integraal verwerkt te zijn. In aanvulling hierop is het noodzakelijk dat ook de eerste beelden met betrekking tot de investeringsvolumes van het WBP4 in meerjarig perspectief in beeld worden gebracht met het oog op de tariefontwikkeling in de komende jaren.

Wij adviseren u een heldere koppeling aan te brengen tussen de investeringsvolumes in het WBP4 en de meerjarenbegrotingen van uw waterschap. Dat geldt ook voor wijzigingen in de netto-lasten van uw waterschap als gevolg van het WBP4. In aanvulling hierop verdient het aanbeveling in het WBP4 gevoeligheidsanalyses op te nemen voor de ramingen (investeringen en exploitatie).

Voor een voorbeeld van de financiële beleidskaders voor het WBP4 verwijzen wij naar de bijlage van ons rapport.

Verder wordt voorgesteld een directe aansluiting te maken met de P&C cyclus door de verantwoordingsstructuur voor het WBP4 en de meerjarenraming 2010-2014 exact op elkaar aan te laten sluiten.

Beide maatregelen zorgen ervoor dat de onderbouwing van de meerjarenraming sterk verbeterd wordt.

Uiteindelijk moet dit bijdragen aan een verbeterd inzicht in de gevolgen voor de tarieven op langere termijn.

Onderbouwing begrotingsposten

In ons rapport geven wij veel voorbeelden van zaken die niet goed onderbouwd waren in de meerjarenbegroting 2008-2012. Voor een deel zijn de onderbouwingen inmiddels verbeterd (Delfluent, Belastingen, Investeringsplannen), maar diverse aandachtspunten moeten nog worden onderzocht en tot verbetering leiden.

Voorgesteld wordt om alle aandachtspunten te onderzoeken met het oog op een adequate onderbouwing van de meerjarenbegroting 2010-2014.

Baten en lasten in laatste jaar meerjarenbegroting structureel in evenwicht

De meerjarenbegroting geeft inzicht in hoe Delfland zich in de komende jaren budgettair en qua financiële positie zal ontwikkelen (baten, lasten en investeringen) en geeft hiermee ook inzicht in de verwachte tariefstijgingen.

Een solide financieel beleid vereist dat in het laatste jaar van de meerjarenbegroting de baten en lasten structureel in evenwicht zijn en dat de reserves niet negatief zijn. Op langere termijn zal het weerstandsvermogen hoger dan nul moeten zijn om eventuele risico's op te kunnen vangen.

De huidige meerjarenraming (2008-2012) van Delfland is structureel niet sluitend. Op basis van de huidige beelden kunnen de tekorten uitsluitend worden teruggedrongen met tariefstijgingen.

De afgelopen jaren is de toezichthouder terughoudend geweest in het geven van adviezen of reactie op de financiële stukken zoals verstrekt. De kans is aanwezig dat i.v.m. de nieuwe waterschapswet, de komende jaren er een duidelijkere rol voor de toezichthouder zal ontstaan. De vraag is in hoeverre dan een niet sluitende meerjarenbegroting acceptabel is.

Wij adviseren u om het laatste jaar van de meerjarenbegroting 2009-2013 structureel te laten sluiten (baten minimaal gelijk aan lasten, zonder onttrekkingen aan de reserves).

Voldoende weerstandsvermogen in laatste jaar meerjarenbegroting

Volgens de huidige meerjarenbegroting heeft Delfland vanaf 2013 onvoldoende weerstandsvermogen op de waterkwaliteitstaak om financiële tegenvallers op te kunnen vangen. In de nieuwe waterschapswet is een paragraaf voorgeschreven over weerstandsvermogen, waarin het risicobeleid en alle reserves en voorzieningen vermeld staan. Delfland zal beleid op moeten stellen welk (financieel) risico zij wil lopen en bepalen welke reserves en voorzieningen er opgenomen moeten worden of verhoogd/verlaagd moeten worden.

Het verdient aanbeveling in de begroting 2009 hiertoe een eerste beperkte aanzet te geven. In het najaar 2008 zal een onderzoek gestart worden inzake de risicoanalyse en het risicoprofiel van Delfland. Wij adviseren u dit onderzoek ten grondslag te leggen aan beleidskeuzes omtrent het weerstandsvermogen in

de meerjarenraming 2010-2014 en de begroting 2010.

Centrale toets op de voorgaande punten

Tot op heden zijn de meerjarenramingen en de begroting marginaal centraal getoetst en ligt de verantwoordelijkheid voor een deugdelijke onderbouwing decentraal.

Wij adviseren u om de verantwoordelijkheid voor een deugdelijke onderbouwing decentraal te laten liggen, maar de centrale toets te versterken (financieel beleid en onderbouwing). Een en ander dient betrokken te worden bij de nadere visiebepaling op de planning en controlfunctie.

Noodzakelijke beheersmaatregelen

Om het strategisch financieel beleid te kunnen realiseren zijn ook stevige beheersmaatregelen noodzakelijk. Zonder deze maatregelen is de kans erg groot dat ad hoc voorstellen gedurende het jaar leiden tot overschrijdingen van kredieten en exploitatiebudgetten, waardoor het solide financieel beleid in de praktijk niet tot stand komt en Delfland niet 'in control' zal zijn.

Vooruitlopende op de visiebepaling voor de planning en controlfunctie zijn minimaal de volgende beheersmaatregelen noodzakelijk:

- *Integrale afweging vindt plaats bij de meerjarenbegroting en de begroting. Slechts bij hoge uitzondering kunnen binnen de financiële kaders van de lopende (meerjaren)begroting nieuwe beleidsvoorstellen worden ingebracht. Zoveel als mogelijk worden dergelijke voorstellen bij de voor- of najaarsnota gelijktijdig afgewogen.*
- *Budgethouders dienen hun taken binnen de toegekende budgetten uit te voeren. Wanneer er een tegenvaller zich voordoet, moet de budgethouder deze tegenvaller in principe binnen hetzelfde budget (op andere onderdelen) en in hetzelfde dienstjaar compenseren.*
- *Compensatie mag echter nooit leiden tot beleidsveranderingen voor de producten en tot minder prestaties. Indien dit niet mogelijk is, kan een verzoek aan het bestuur worden gedaan in de bestuursrapportages (voorheen voor- en najaarsnota) om extra budget beschikbaar te stellen of te kiezen een bepaalde taak niet uit te voeren. Ook dan blijft de totale begroting het budgettaire kader.*
- *Bewustwording van het feit dat ook op personeel gebied wanneer nieuwe taken of projecten zich aandienen, dit slechts zou kunnen indien er binnen de bezetting nog ruimte is of wanneer "andere" taken of projecten niet uitgevoerd worden.*
- *Personeelskosten worden niet meer gestuurd op formatieplekken, maar op geld. Een sectorhoofd kan dan meer flexibel reageren op de behoefte van dat moment en is niet afhankelijk van de beperkingen van de bestaande formatie. Om snel en efficiënt te kunnen handelen zou voor zaken met betrekking tot bedrijfsvoering, zoals het inhuren van een externe, niet op een college- of VV-besluit gewacht moeten worden. Het is hierbij aan te*

raden een budget te vormen voor efficiënte afwikkeling van bedrijfsmatige zaken. De secretaris-directeur is hierover beslissingsbevoegd.

- *Voor investeringen geldt in principe dezelfde gedachtengang als voor de exploitatielasten. Bij overschrijdingen dient eerst binnen de begroting dekking te worden gezocht. Tevens worden gedurende het jaar vele nieuwe investeringen die niet in de meerjarenraming zijn opgenomen goedgekeurd. Om te komen tot beheersing van de financiën is het noodzakelijk bij elk van deze besluiten andere investeringen niet tot uitvoering te brengen of in de tijd door te schuiven.*
- *Gedurende het jaar dient inzicht te worden gegeven in de beheersing van de investeringen in de vorm van staten van restantkredieten. Hierin wordt inzicht gegeven in het krediet, de werkelijke uitgaven, de aangegane verplichtingen en de vermoedelijke totale uitgaven tot het einde van het project.*
- *Alle kredieten van enige omvang worden nagecalculeerd met het oog op de rechtmatige besteding ervan, alsmede het leereffect voor de beheersing van investeringskredieten.*
- *Verbeteren inzicht in (financiële) planning, beheersing en kostenbewustzijn met een opleidingsprogramma voor alle budgethouders en projectleiders.*
- *De controlfunctie wordt versterkt. De concern-controller krijgt meer bevoegdheden ter verbetering van de kwaliteit van de planning en controlinstrumenten. Het verdient aanbeveling de concern-controller onder centrale aansturing te versterken met een beperkt aantal sectorcontrollers, die per persoon meerdere sectoren kunnen adviseren over de door te voeren verbeteringen in de decentrale planning en control en er namens de concern-controller op toezien dat de centrale verbetervoorstellen in de planning en control daadwerkelijk geïmplementeerd worden.*
- *De concern-controller ziet toe op de naleving van de vorenstaande beheersmaatregelen en rapporteert over de naleving hiervan aan het college, tenminste bij het opmaken van de begroting, de bestuursrapportages (voorheen voor- en najaarsnota) en de jaarrekening.*

Afsluiting

Wij vertrouwen er op u met deze bestuurssamenvatting van dienst te zijn en zijn uiteraard graag bereid tot het geven van een nadere toelichting

Deloitte Accountants B.V.

drs. W.J.P.M. van de Rijdt RA

BIJLAGE 7: Formatie 2009: Ontwikkeling formatie

	Formatie	Nieuw	Totaal nieuw	Dekking uit bestaand budget	Geen dekking uit bestaand budget
Stand begroting 2008	530,5				
Doorontwikkeling	- 1,0				
Reorganisatie ZB	- 0,5				
Tijdelijke formatie ZB	+ 2,0 (5 jaar)				
Tijdelijke formatie P+O	+ 0,8 (2 jaar)				
Stand per 1 januari 2009	<u>531,8</u>		531,8		
Calamiteitenzorg		1,4		-	1,4
EFZ/KAM		2,0		-	2,0
EFZ/Rechtmatigheid		3,0		-	3,0
EFZ/Inkoop		1,0		-	1,0
EFZ/Verzekering		0,2		-	0,2
EFZ/Concerncontrol		1,0		-	1,0
Middelen		5,2 *		-	5,2
Bestuursondersteuning		2,0		-	2,0
Communicatie		9,0		8,0	1,0
PIB		1,0		-	1,0
OWB		1,0		-	1,0
			26,8 *	8,0	18,8
Begroting 2009			558,6		

* waarvan 2 tijdelijk voor 3 jaar

BIJLAGE 8: Besturingsmodel

CONCEPT

**Besturingsmodel
Hoogheemraadschap
Delfland**

15 augustus 2008

Versie 1.2.



Inhoudsopgave

1	Omschrijving van het besturingsmodel	2
2	Kaderstelling	3
3	Organisatiedoelstelling	4
4	Kritische succesfactoren	5
5	Doel van de beoogde sturing binnen Delfland	6
6	INK als onderliggende besturingsfilosofie	8
7	Structuur binnen de sturing	10
8	Sturingsprincipes	12
9	Human resource management	15
10	Implementatieplan	16
	Bijlage 1 definities	17



1 Omschrijving van het besturingsmodel

Voor u ligt de visie op sturing en de wijze waarop het Hoogheemraadschap Delfland (HHD) binnen de organisatie daarmee wenst om te gaan.

Een **besturingsmodel** wordt gevormd door

het samenstel van afspraken, regels en instrumenten dat in samenhang de uitvoering van het beleid en het bereiken van de doelstellingen van een organisatie mogelijk maakt.

Dit model beschrijft de wijze waarop de besluitvorming (en de opvolging daarvan) over doelen en streefwaarden, processen, financiën, mensen en middelen als een samenhangend geheel in het (centrale) besluitvormingsproces wordt vervat. Het besturingsmodel richt zich op systematisering en uniformering met als doel meer samenhang en meer samenwerking te bereiken.

Ter ondersteuning van een gekozen besturingsmodel wordt een instrumentarium ingericht dat binnen Delfland aangeduid wordt met het omvattende begrip 'prestatie management'. Dit instrumentarium is gereedschap voor de implementatie. De implementatie zal gericht worden op het collectief inwerken, toepassen en evalueren van het model. Het sturen op competenties ten behoeve van het besturingsmodel maakt daarvan een zeer essentieel onderdeel uit.

In de eerste bijlage is een lijst opgenomen van definities die in dit stuk worden gebruikt.



2 Kaderstelling

Bij Delfland zijn in het verleden stappen gezet op weg naar eenduidige sturing en een managementfilosofie onder de noemer "integraal management". Hoewel de inspanningen in het verleden langzaam in de richting van een uitgewerkt besturingsmodel zijn gegaan is geconstateerd, dat de hantering, nadere invulling en instrumentatie van die filosofie (integraal management) nog niet in een afgeronde fase waren beland. De effectiviteit van het gekozen model liet nog te wensen over. Bovendien was het model van integraal management als besturingsmodel onvoldoende duidelijk gedocumenteerd. Vandaar dat in dit document in extenso op het gewenste besturingsmodel wordt ingegaan, om ervoor te zorgen dat de bedoelingen en consequenties voor alle betrokkenen glashelder zijn. Dit document geldt ook als de gewenste, schriftelijke, vastlegging van het besturingsmodel.

Het besturingsmodel, dat in dit stuk wordt beschreven vormt geen reden voor reorganisatie. Het biedt wel aanknopingspunten voor verbetering en aanscherping van managementprocessen en van organisatorische en functionele relaties. Het sluit daarmee aan op het in november 2007 door de VV bekrachtigde beleid van de doorontwikkeling van de organisatie.

De doorontwikkeling van de organisatie, alsmede de aanscherping van het besturingsmodel is nodig, omdat:

- Er nieuwe en zware uitdagingen voor ons liggen in het waterbeheer, zoals geformuleerd in de Strategienota bij het Waterbeheerplan 2010 – 2015;
- De rek is uit de organisatie: werkdruk en de productiedruk (veel plannen, veel zaken uit te voeren) gaan ten koste van groei en verdieping van kennis en kunde;
- De rek is uit de mogelijkheden om de lasten te verzwaren; er moeten in het financieel beheer gemotiveerde keuzes worden gemaakt en prioriteiten worden gesteld.



3 Organisatiedoelstelling

Delfland beoogt een professioneel geleide publieke taakorganisatie te zijn en streeft hierbij naar het **bereiken van 'Operational Excellence'** door middel van prestatie management. Het College en de Directie hebben uitgesproken een vertaalslag te willen maken van het integrale beleid van het Hoogheemraadschap naar strategische, tactische en operationele doelstellingen om daarmee de beoogde ondersteuning aan de realisatie van de doelstellingen van Delfland invulling te kunnen geven.

Naar aanleiding van de ontwikkelingen in de buitenwereld en de strategische doelen die Delfland wenst te realiseren, wenst het bestuur een omschakeling te maken van een technisch gedreven organisatie **naar een vraaggestuurde organisatie die met beide benen in de samenleving staat.**

Het College en de Directie zijn zich ervan bewust, dat **de organisatie alleen groeit wanneer de mensen binnen de organisatie groeien.**

Het College en de Directie hebben uitgesproken dat dit streven enkel bereikt kan worden indien in de wijze van besturing en beheersing de aspecten **verzakelijking, professionaliteit en resultaatgerichtheid als bouwstenen** worden gehanteerd.

Al sinds de respectievelijke reorganisaties in 1998 en 2002 is de ontwikkeling naar een vraaggestuurde organisatie de drijvende kracht. Gekoppeld aan de thans bereikte ontwikkelingsfase moeten er steeds andere dingen gebeuren om meer vraaggestuurd te worden en beter in te spelen op de ontwikkelingen, die zich buiten de organisatie afspelen (**van 'buiten' naar 'binnen'**).

Die omslag kan als volgt worden weergegeven:

Van	Naar
What's in it for me?	What's in it for us?
Wat vind ik goed?	Wat is het belang van de ander?
Kan ik mijn kennis vergroten?	Kan ik met mijn kennis een ander helpen?
Ik werk!	Ik leer!
Mijn werk is goed geregeld!	Samen werk regelen is beter!
Ik voer alleen opdrachten uit!	Ik zie kansen en werk deze samen uit!
Ik wacht af...	Ik stap er op af...
Doen!	Onderzoeken!
Af is af?	Evalueren en verbeteren?
Ik bedenk een oplossing!	Is dit wel een relevant probleem?



4 Kritische succesfactoren

Deze koerswijziging kan alleen tot een goed resultaat leiden, indien

- de beoogde resultaten helder zijn
- de wijze van sturen beschreven is
- de instrumentatie eenduidig is
- de informatie voorziening op orde is
- de leidinggevend en medewerkers binnen het bedrijf de kans krijgen zich in de gewenste richting te ontwikkelen, door zich nieuwe competenties (kennis, vaardigheden en attitudes) eigen te maken of bestaande competenties te versterken.

Bewezen is, dat bedrijven en organisaties het meest succesvol zijn, indien de mensen in het bedrijf de relatie ervaren tussen:

- wat het bedrijf wil bereiken: de (strategische) doelen,
- wat de leiding belangrijk vindt en de aansturing die daarbij hoort: de kernwaarden van het bedrijf en het besturingsmodel,
- het beroep dat wordt gedaan op de capaciteiten van de medewerkers en de gelegenheid die zij krijgen zich verder te ontwikkelen: het opleidings- en Management Development beleid,
- de bijdragen van de individuele medewerker (of groep van medewerkers) aan het resultaat van Delfland en zijn/haar (hun) beloning: het beloningsbeleid.

De volgende zaken zijn nodig:

- Rollen van bestuur, bestuurders en organisatie zijn duidelijk;
- Portefeuilleverdeling eenduidig en werkbaar;
- Doelen en prioriteiten van HHD zijn bepaald;
- Bijdragen van sectoren, teams en individuele medewerkers aan die doelen zijn benoemd;
- Mogelijkheden van sectoren, teams en individuen om die bijdrage te leveren zijn in kaart gebracht;
- Heldere afspraken ten aanzien van meetbare resultaten;
- Een vaste manier voor het vastleggen van afspraken;
- Een kader voor afleggen van verantwoording op alle niveaus binnen Delfland;
- Informatievoorziening op orde;
- Een cultuur van aanspreken, verantwoording willen afleggen en samenwerken.



5 Doel van de beoogde sturing binnen Delfland

De voordelen van het implementeren van sturing met behulp van prestatie management binnen HH Delfland zijn op drie niveaus gedefinieerd:

- Besturen: Op strategisch (concern/bestuur) niveau is prestatie management een effectief middel om Delfland's strategie te vertalen naar prioriteiten, keuzes, hoofdlijnen en specifieke acties.
- Managen: Op tactisch (sector en team en project) niveau is prestatie management een effectief middel om sector/team/project specifieke doelen te ontwikkelen die in lijn zijn met de strategische doelen van Delfland; het gaat om het planmatig inzetten van mensen en middelen binnen de gestelde kaders;
- Aansturen: Op operationeel (individueel) niveau is prestatie management een effectief middel om individuele doelen te ontwikkelen die in lijn zijn met zowel de strategie als de sector-, team- of projectspecifieke doelen. Prestatie management wordt gezien als een leerproces; het gaat dan om het leiding geven aan dagelijkse werkzaamheden en het aanspreken van medewerkers.

Het belangrijkste doel van prestatie management binnen HH Delfland is om alle collectieve initiatieven en activiteiten te richten op één gemeenschappelijk noemer, namelijk de succesvolle realisering van organisatiedoelen én individuele doelen. Het gaat dus om de **goede samenhang** en om het formuleren van **heldere lijnen in het management en in de vastgelegde verantwoordelijkheden**.

Op strategisch-, tactisch en individueel prestatieniveau zijn de bedoelingen als volgt te beschrijven:

Op strategisch en tactisch niveau:

- Het gebruiken van strategische uitgangspunten als input voor de beleidsplannen en het budget.
- Het inrichten van een instrumentarium dat zowel gericht is op ondersteuning en monitoring van de realisatie van de doelstellingen als een bijdrage levert aan de persoonlijke ontwikkeling.
- Het ontwikkelen van een cultuur gericht op 'prestaties' en 'accountability' binnen Delfland.

Op individueel niveau:

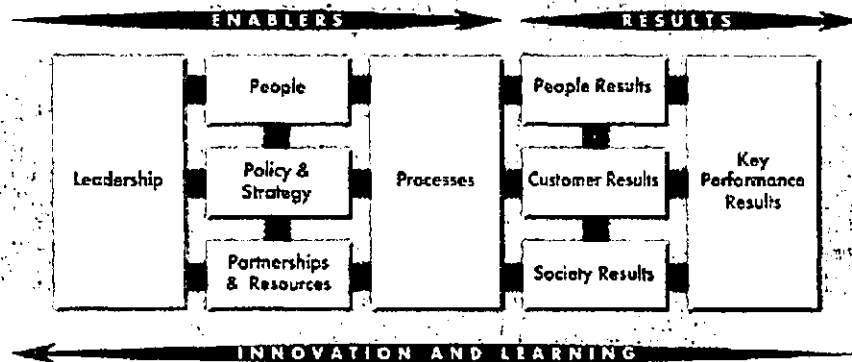
- Het stimuleren van de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de medewerkers in lijn met de strategische richting van HH Delfland.
- Het benutten van de capaciteit van de medewerkers door uitdagende doelen te stellen, in lijn met de plannen, die hun bekwaamheid vergroten, en die vereisen dat de medewerker professioneel groeit en zijn/haar eigen verantwoordelijkheid kan invullen.



- Het verzekeren dat medewerkers enerzijds verantwoordelijk worden gesteld voor hun prestaties en dat zij anderzijds de vruchten van hun inspanningen kunnen plukken via een afgewogen en toegespitst beleid ten aanzien van beloning en ontwikkeling.

6 INK als onderliggende besturingsfilosofie

Het gewenste besturingsmodel is gestoeld op de uitgangspunten van EFQM, zoals die in het INK model verbeeld zijn. Er zijn hierbij vijf organisatie- en vier resultaatgebieden benoemd, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de wijze waarop een organisatie functioneert (organisatiegebieden) en wat de inspanningen hebben opgeleverd (resultaatgebieden). In de organisatiegebieden wordt beschreven hoe de organisatie is ingericht; ook wordt er informatie aangereikt in welke richting de organisatie zich zou kunnen verbeteren. In de resultaatgebieden worden de strategisch relevante maatstaven gekozen en wordt geregistreerd wat feitelijk is gerealiseerd. De feedback loop geeft aan dat de organisatie leert van de uitkomsten en dat verbeteringen in gang worden gezet.



Figuur: het INK Model

Vanuit de visie van het INK model kan een ontwikkelende en stuurbare organisatie worden gecreëerd wanneer:

- men weet in welke omgeving het bedrijf moet opereren;
- er een visie is op de toekomstige ontwikkelingen en de wijze waarop de organisatie daarop moet anticiperen en inspelen;
- men de visie en missie implementeert door deze te vertalen in duidelijk beleid en concrete doelen en dat beleid en doelen in concrete actieplannen en budgetten worden vertaald;
- de manier waarop met belanghebbenden, medewerkers en externe partijen wordt omgegaan is geëxpliciteerd in kernwaarden;
- men de beschikbare middelen (geld, kennis, technologie, materialen en faciliteiten) zodanig weet aan te wenden dat de activiteiten van de organisatie efficiënt en effectief uit worden gevoerd;
- men de kennis en inzet van de medewerkers maximaal weet te stimuleren en te benutten;
- men oog heeft voor de waardering door klanten, leveranciers en partners;



- de informatie die nodig is om te sturen op doelen en doelstellingen (prestatie indicatoren) beschikbaar is, er wordt geregistreerd wat feitelijk gerealiseerd is, er regelmatig wordt gemeten of de doelstellingen worden bereikt en er bijsturing plaatsvindt.

Al in het Waterbeheersplan³ (2006 - 2009) is de ambitie opgenomen om vóór 2009 invulling te geven aan INK binnen Delfland. Bij een aantal organisatieonderdelen (bijv. OWB, KAM) gebeurt dat al gestructureerd.



7 Structuur binnen de sturing

Onderscheid wordt gemaakt naar:

- Concern sturing en
- Organisatie sturing (ook: ambtelijke sturing genoemd)

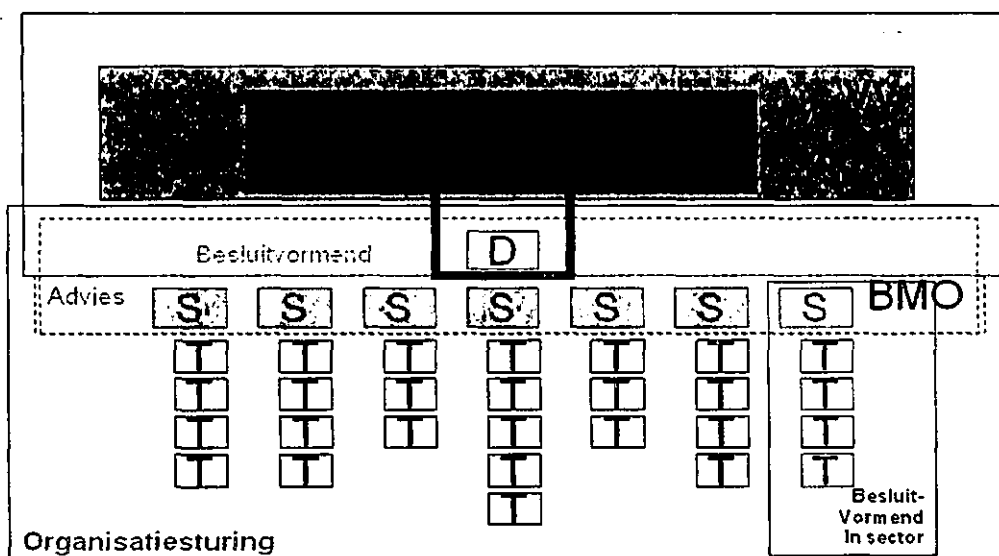
Bij Concern sturing gaat het om de fundamentele keuzen die door Delfland worden gemaakt op de korte, middellange en lange termijn. Het gaat daarbij om:

- de visie;
- de missie en de lange(re) termijn uitgangspunten;
- de strategische doelstellingen van de organisatie;
- het concrete korte termijn beleid;
- de begroting en meerjaren ramingen;
- de verantwoording na afloop van het jaar.

Het gaat daarbij om concrete doelen en te bereiken prestaties over een bepaalde periode (meestal jaren), over (de omvang van) de benodigde investeringen, maar ook over het niveau van de lopende uitgaven, ontvangsten en de beoogde aanwending daarvan.

De rollen van de spelers in dit verband (Algemeen Bestuur [VV], Dagelijks Bestuur [College], Voorzitter [dijkgraaf], Provincie) zijn vastgelegd in de Waterschapswet (artikel 77 t/m 109). De gevolgen van de vastgestelde Wet modernisering waterschapsbestel en het Waterschapsbesluit zullen per 1 januari 2009 merkbaar worden.

Onderscheid sturing: concern, organisatie en sector





Concern sturing speelt zich af binnen het bestuur (VV en DB) en de directie van het HHD. Daarbij is het samenspel tussen DB en Directie cruciaal. Daar bevindt zich de spil van de sturing, de overgang van bestuur naar organisatie en het management daarvan. Het DB legt over, vooraf vastgelegde onderwerpen, verantwoording af aan de VV.

De organisatiesturing is een aangelegenheid van de directie, die daarover overlegt met en verantwoording aflegt aan het DB. De Directie stuurt de sectorhoofden aan, maakt concrete afspraken met hen en ziet toe op de uitvoering daarvan. De organisatie *sturing* speelt zich af op tactisch en individueel niveau. Dat laat onverlet de rol die de organisatie heeft (via de Secretaris Directeur) om het bestuur van het Hoogheemraadschap van Delfland met raad en daad terzijde te staan (adviesfunctie) bij het formuleren van beleid op korte en lange(re) termijn.

De Directie is verantwoordelijk voor de realisatie van de door het bestuur gestelde doelen en de verantwoorde hantering van geld, mensen en middelen daartoe.

Binnen organisatiesturing valt weer een onderscheid te maken naar sectorsturing en daarbinnen weer naar team- of projectsturing. De relatie tussen concern-, organisatie- en sectorsturing is in de figuur weergegeven.

Bij het uitvoeren van de activiteiten voor de sturing op concernniveau en op organisatieniveau is een combinatie nodig van kaders, werkwijzen en procedures, instrumenten en rapportages.



8 Sturingsprincipes

In hoofdlijnen gelden de volgende principes:

- a. beleid wordt centraal, op concernniveau vastgesteld;
- b. decentraal (binnen de organisatie) gebeurt wat decentraal kan;
- c. integraal waar het kan, samen is de regel;
- d. transparant voor en in dialoog met de omgeving.

Op deze manier ontstaat een consistente besturing die eenduidig, maar flexibel kan worden toegepast: de principes zijn voor iedereen hetzelfde, de invulling kan verschillen per manager, sector, team of project.

Het gaat in de dagelijkse sturing om de volgende concrete zaken¹:

a. Verantwoordelijkheid

1. *Integrale* verantwoordelijkheid wordt zo dicht mogelijk bij de feitelijke werkzaamheden belegd; dat wil zeggen dat managers binnen HH Delfland verantwoordelijk zijn voor concreet aan hun opgedragen taken, de inzet van mensen en middelen die daarvoor zijn toegewezen en de rapportage over de voortgang; dit heet budgethouderschap.
2. *De integrale manager* is ook verantwoordelijk voor het in het proces van besluitvoorbereiding en uitvoering betrekken van (specialistische) kennis en inbreng vanuit andere disciplines en sectoren/afdelingen.
3. Bevoegdheden worden aan de budgethouder gedelegeerd of gemandateerd door het naast hogere management²; die bevoegdheden moeten passen bij de toegewezen verantwoordelijkheid³;

b. Planning & Control

4. het vaststellen van concrete doelen op alle terreinen waarop HH Delfland actief wil zijn, die uit de visie en missie van HH Delfland afgeleid worden; daarvoor is het Waterbeheerplan 2010-2015 richtinggevend voor de inhoudelijke opgaven en doelen (primaire processen) en voor het beleid ten aanzien van de ondersteunende processen;
5. het vaststellen van de doelstellingen en te bereiken resultaten van het College in de vorm van een Collegeprogramma voor de zittingstermijn van het College.
6. Afspraken over de inzet van leidinggevenden en medewerkers worden vastgelegd in *jaarplannen* op bestuurlijk en directieniveau (concernplan), decentraal niveau (sectorplan, teamplan en projectplan) en op persoonlijk niveau (persoonlijk plan); aan de concrete plannen worden afspraken over bedoelingen en doelstellingen gekoppeld (zowel materieel als immaterieel); de plannen zijn zo ingericht dat de relatie ertussen aantoonbaar is en de

¹ De punten 1 t/m 3 en 7 t/m 9 zijn bestaande afspraken binnen Delfland als onderdeel van de werkwijze 'integraal management' Het ligt ook vast in de BBP structuur, de P&C cyclus en het mandaat- en volmachtbesluit.

² Dit ligt vast in de Mandaat- en Volmacht regeling

³ In het ontwikkelingsmodel voor HH Delfland zal niet direct tot op het laagste niveau worden doorgedelegeerd, leerervaringen zullen daarvoor het tempo aangeven.



- bijdragen van sectoren/teams/individuele medewerkers aan het bereiken van de doelen van HH Delfland zichtbaar wordt;
7. Voor de uitvoering van ondersteunende taken op PIOFAHC gebied maken de integrale managers afspraken met de desbetreffende organisatieonderdelen (stafdiensten en facilitaire diensten, ondergebracht in sectoren); de vraag die centraal staat bij de keuze wat gezamenlijk en centraal wordt gedaan op deze gebieden luidt: is het efficiënter centraal of decentraal?; de afspraken kunnen in de vorm van dienstenovereenkomsten (Service Level Agreements) worden vastgelegd, maar in ieder geval in het jaarplan en het persoonlijk plan van de leidinggevende. Voor de communicatie met de omgeving worden specifieke afspraken gemaakt;
 8. Verantwoording over de voortgang van afgesproken acties en daarbij behorende streefwaarden geschiedt in het kader van de budget rapportage, die wordt uitgebreid met niet-financiële gegevens;
 9. Over het gevoerde beleid legt de Directie aan het College en het College aan de VV verantwoording af.
 10. het vastleggen van prestatie indicatoren (PI's) op ieder niveau, waaraan de voortgang van de realisatie kan worden afgemeten; deze indicatoren kunnen zowel inhoudelijk, technisch, financieel als personeelsgebonden zijn⁴; aan de PI's worden zo mogelijk streefwaarden gekoppeld;
 11. het monitoren en evalueren van plannen en de realisatie daarvan op alle niveaus van het bedrijf teneinde te leren van het verleden.
- c. Aansturing
12. Driemaal per jaar wordt een managementgesprek gevoerd tussen de Directie en de integrale manager (daarmee uiteindelijk tussen directie en sectorhoofden en ook tussen het College⁵ en de directie);
 13. Verantwoording over de realisatie van afgesproken doelstellingen wordt in het kader van de beoordelingscyclus besproken tussen de budgethouder en hun medewerkers:
 - a. een ontwikkelings- en planningsgesprek, uiterlijk 31 januari, waarin de doelstellingen voor het komende jaar worden besproken (en voor 1 januari een ingediend persoonlijk plan, gebaseerd op de methodiek van de balanced score card)
 - b. een functioneringsgesprek waarin de voortgang wordt besproken (halverwege het jaar) en
 - c. 1 beoordelingsgesprek aan het eind van het jaar voor 1 december waarin de resultaten worden besproken en de beoordeling);deze zelfde cyclus geldt ook voor de directie (met het College) en de sector/afdelingshoofden (met de Directie);

⁴ Het ontwikkelen van PI's blijkt in de praktijk niet altijd even makkelijk te zijn; in het document "afspraken voor de bedrijfsvergelijking van waterschappen op basis van BBP, onderdeel beschrijving van BBP-producten" is een groot aantal Performance Indicatoren opgenomen of kan eruit worden gedestilleerd. Dat geldt ook voor de voorheen gehanteerde laatste versie van het MIS en de opvolger daarvan: GIDS. De eerste versie van GIDS bevat nog geen prestatie-indicatoren. De ontwikkeling daarvan komt pas na de eerste uitrol van GIDS aan de orde.

⁵ Meest waarschijnlijk tussen de Dijkgraaf en de SD.



14. het koppelen van de benodigde inzet van medewerkers aan de ontwikkeling van hun capaciteiten om hun taken goed te kunnen doen en hen te motiveren om carrièrekansen te benutten.



9 Human resource management

Om ook op de menselijke factoren concrete sturing te kunnen bereiken, moeten binnen het besturingsmodel een aantal zaken ingevuld, dan wel aangevuld, worden. Het betreft de volgende elementen:

- beschrijving van de voor iedere functie⁶ benodigde competenties (de functionele competenties⁷), die gevalideerd moeten zijn bij de functiehouder en zijn/haar leidinggevende.
- Een beschrijving van de cyclus van jaarlijkse gesprekken tussen manager en medewerker op alle niveaus⁸ om de relatie tussen inzet en realisatie van doelen te bespreken en bij te sturen.
- Het proces en de hierbij te hanteren procedure (werkwijze, rollen, verantwoordelijkheden, deadlines, etc) en instrumentarium (standaard formulieren, beoordelingscriteria, rating, etc) welke gebruikt zullen worden. Dit betreft een instrumentarium om de jaarlijkse gesprekken vorm te geven, waarin de individuele afspraken worden vastgelegd, de tussentijdse en eindejaarsbeoordeling wordt gedaan.
- Een instrumentarium om de beoordeling van de functionele competenties en het verschil met de persoonsgebonden competenties die de functionaris heeft te kunnen doen en een plan voor ontwikkeling op te stellen.
- Een beschrijving van de wijze waarop met afspraken rondom het ontwikkelen van de feitelijke competenties kan worden omgegaan (training & development, coaching, stages, carrière planning, met andere woorden: Opleidingsbeleid en Management Development).
- De toepassing, dan wel aanpassing van het beloningsbeleid.

Het strategisch P&O beleid wordt nader ingevuld, waarbij het P&O beleid als geheel en de P&O functie ter ondersteuning hiervan zullen worden aangepast en herijkt op dit besturingsmodel. Hierbij zal het management development beleid en -programma worden ontwikkeld en geïmplementeerd (met als optie dat talenten een bijzondere plek zullen krijgen).

⁶ aanvullend op de functiebeschrijvingen die met FUWATER worden gewaardeerd.

⁷ In FUWATER is een competentiewoordenboek opgenomen, dat aan de behoeften van HHD kan worden aangepast.

⁸ Dit is een nadere uitwerking van het sturingsprincipe 13.



10 Implementatieplan

Om het generiek toepassen van dit besturingsmodel te borgen zal een nadere invulling en uitwerking van het gehele instrumentarium moeten worden gemaakt.

1. Besturingsinstrumentarium. Het bestaande instrumentarium zal moeten worden beoordeeld op toepasbaarheid en er zullen plannen moeten worden gemaakt om het instrumentarium geschikt te maken voor toepassing binnen de kaders van dit besturingsmodel.
2. Management development en opleidingsbeleid. Voorts zal de P&O functie moeten worden ingericht voor het managen van de 'human resources' (zie hoofdstuk 9). Dit gaat zowel de afdeling P&O als het lijnmanagement aan. Er zal instrumentarium moeten worden ontwikkeld en er zullen concrete actieplannen moeten worden ingevuld, die bij de nieuwe rol passen. Prestatiemanagement is immers een business tool en geen Human Resources tool. Lijnmanagers zijn verantwoordelijk voor het begrijpen en implementeren van prestatimanagement en de P&O afdeling fungeert als facilitator/adviseur/begeleider in dit proces.
3. Inrichting van de informatie(voorziening). Deze zal op het besturingsmodel moeten worden afgestemd. Dat geldt voor informatie over het primaire proces net zo als voor informatie over de ondersteunende processen. Met andere woorden: beheer op orde.

De volgende uitgangspunten worden gehanteerd bij het realiseren van prestatimanagement als sturingsmodel:

- de besluitvorming over doelen/streefwaarden, processen, financiën, mensen en middelen is een samenhangend geheel en is in het centrale besluitvormingsproces⁹ vervat;
- de besluitvorming over de menselijke factor is gekoppeld aan het centrale besluitvormingsproces;
- de managers beslissen in samenhang over doelen en in te zetten mensen en middelen;
- de financiële en P&O afdelingen hebben daarbij een toetsende, faciliterende en controlerende rol;
- competentie ontwikkeling wordt gekoppeld aan beloningsbeslissingen of andere formele beheersbeslissingen;
- prestatimanagement wordt gezien als een leerproces.

⁹ Dat proces is vastgelegd in het Bestuurs Informatie Systeem (BIS). Daarin is de documenten flow en daarmee samenhangend de stappen in het besluitvormingsproces geprogrammeerd.



Bijlage 1 definities

1. **Besturingsmodel:** het samenstel van afspraken, regels en instrumenten dat in samenhang de uitvoering van het beleid en het bereiken van de doelstellingen van een organisatie mogelijk maakt.
2. **Concernsturing:** het geheel van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden die betrekking hebben op de sturing van de organisatie als totaliteit. Het gaat daarbij om het vaststellen van de visie en missie van de organisatie als geheel, van de doelstellingen voor de organisatie op korte en lange(re) termijn, van de beschikbare productiemiddelen (mensen, middelen en geld). Concernsturing is hoofdlijnen sturing. Bij het HHD gaat het om het Bestuur (VV en College) en de Secretaris Directeur en het samenspel daartussen. De afspraken die het bestuur met de SD maakt worden jaarlijks vastgelegd in een management contract in de vorm van een balanced score card. NB het concern niveau bestaat derhalve uit het Bestuur (VV en DB) en de SD.
3. **Organisatiesturing:** op ambtelijk niveau is de Secretaris Directeur de eindverantwoordelijke voor het bereiken van de doelstellingen die het Bestuur op hoofdlijnen heeft vastgesteld. De SD stuurt de individuele sectorhoofden aan; dat wil zeggen dat de SD erop toeziet dat de onderdeelplannen (integrale jaarplannen op organisatieonderdeel niveau, als uitvloeisel van het strategisch plan van het Bestuur) worden opgesteld, dat de leidinggevenden verantwoordelijkheid nemen voor alle aspecten van het werk (integraal management), dat met de leidinggevenden functionerings- en beoordelingsgesprekken worden gevoerd en dat tijdig wordt gerapporteerd aan het bestuur over het bereiken van doelstellingen en de mogelijke afwijkingen daarvan.
4. **Beleid:** de concrete richtlijnen en afspraken die gelden binnen de organisatie bij het realiseren van de doelstellingen voor het primaire proces (Veiligheid, waterbeheer, ecologie, waterzuivering, vergunningverlening) en de eisen waaraan die moeten voldoen (rechtmatigheid, doeltreffendheid en doelmatigheid) en voor de wijze waarop aan het primaire proces ondersteuning wordt gegeven door staf- en facilitaire organisatieonderdelen.
5. **Primaire proces:** de taken, activiteiten en procedures die direct gericht zijn op de realisatie van de hoofddoelstellingen van de organisatie. Bij het HHD gaat het om de taken van B&O, OWB, ZB, PIB en V&H.
6. **Stafdiensten:** die organisatie onderdelen die het Bestuur en de directie/SD ondersteunen in hun taken en die organisatie onderdelen die voor het geheel van de organisatie de randvoorwaarden en regels vaststellen die centraal bepaald worden. Het gaat om: de Financiële



Controllerfunctie (binnen EFZ), om de regelgevende functie van P&O en ICT (binnen Middelen) en om het bureau Bestuur & Communicatie.

7. **Facilitaire diensten:** het gaat om die organisatie onderdelen die ondersteunende taken uitvoeren voor de onderdelen die het primaire proces uitvoeren, vaak in afstemming met de managers uit het primaire proces, liefst op basis van concrete vastgelegde afspraken (SLA). Ondersteunende organisatie onderdelen zijn EFZ, Middelen en Team Belastingen.
8. **Service level agreement:** in een overeenkomst vastgelegde afspraken over dienstverlening, bestaande uit benoemde diensten of producten, uit afspraken over kwantiteit, kwaliteit en prijs, ook van de service verlening. Een SLA kan met organisaties binnen en buiten de eigen organisatie worden gesloten.
9. **Prestaties:** exact omschreven resultaten die op een bepaalde termijn, met een bepaalde kwaliteit en kwantiteit tegen bepaalde kosten bereikt moeten worden. De concrete maatstaven worden vastgelegd in een jaarplan (en persoonlijk plan) en heten in de praktijk Performance indicatoren. Zij bieden de handvatten om te meten of aan de afspraken is voldaan en bieden de basis van zakelijk management gedrag.
10. **Integrale verantwoordelijkheid:** management verantwoordelijkheid voor het realiseren van afgesproken prestaties met bevoegdheden ten aanzien van de daarvoor benodigde inzet van mensen, geld en middelen in het kader van concrete afspraken (in jaarplan en/of persoonlijk plan); de integrale verantwoordelijkheid strekt zich ook uit ten aanzien van de zorg voor de groei als mens en professional van aan de integrale manager rapporterende medewerkers.
11. **Prestatie indicatoren:** meetbare waarden (getal, absoluut of relatief of doorlooptijd) die de mate van doelbereiking weergeven; PI's zijn gebonden aan doelen; PI's worden voor doelen in het primaire proces geformuleerd (bv x meter dijk verzwaard op plek y voor datum z) en voor doelen in de staf en ondersteunende sfeer (bv % beschikbaarheid financiële informatie systeem) en voor individuele managers (bv % uitgevoerde functioneringsgesprekken).
12. **Streefgetal:** het streefgetal is de concrete waarde van de PI die bereikt moet worden.