

Eenvoud en Focus

Adviesaanvraag OR



Bezoekadres

Maria Theresialaan 99
6043 CX Roermond

Postadres

Postbus 2207
6040 CC Roermond

IBAN NL10NWAB0636750906
KvK 67682065

088-8890100

info@waterschaplimburg.nl
waterschaplimburg.nl

titel Eenvoud en Focus
subtitel Adviesaanvraag OR
datum 12 januari 2019
versie 2.0
status Definitief
zaaknr. 2018-Z19821
documentnr. 2018-D204429

vrijgave Dit document is tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid van directieteam Waterschap Limburg,
in samenwerking met:

Naam	functie	rol
Lianne Duisings		
Adviseurs HRM		
Jelle Roorda		
Diederik Timmer		
Dit document is vrijgegeven door: Erik Keulers		

Inhoudsopgave

1	Aanleiding Eenvoud & Focus	4
1.1	Waarom doorontwikkelen?	4
1.2	Eenvoud & Focus	4
2	Structuur	9
2.1	Voorgestelde structuurwijziging	9
2.2	Overwegingen structuurkeuze	13
2.3	De structuurkeuzes op een rij	15
2.4	Directie en Management	17
2.5	Gevolgen voor de medewerkers	18
3	Houding en Gedrag	19
3.1	Bewustwording	19
3.2	Borging in het dagelijks werk	20
3.3	Verdieping	21
4	Proces en inhoud	22
4.1	Aanpassing processen	22
4.2	Kennisontwikkeling	26
4.3	Prioritering van werkzaamheden en projecten	26
4.4	Bestuurlijke advisering	27
5	Communicatie en betrokkenheid medewerkers	27
6	Monitoring voortgang Eenvoud & Focus	29

1 Aanleiding Eenvoud & Focus

Sinds 1 januari 2017 werken we samen in Waterschap Limburg aan veilige dijken, droge voeten, schoon en voldoende water voor de inwoners van Limburg. Een startdatum die vooraf is gegaan door een moeizaam fusieproces, waardoor een optimale voorbereiding van de medewerkers op de nieuwe organisatie niet mogelijk is geweest. In de nu bijna eerste twee jaar van Waterschap Limburg hebben we belangrijke stappen gezet met elkaar: het programma HWBP is van ons allen geworden en heeft inmiddels de eerste voorkeursalternatieven opgeleverd; het programma Water in Balans is van start gegaan en heeft inmiddels ruime bekendheid in onze regio; we prioriteren en programmeren sinds dit begrotingsjaar onze projecten en dat draagt bij aan rust en focus; aandacht voor het betrekken van onze omgeving in ons werk groeit, alsook het samenwerken met diezelfde omgeving; sinds medio 2017 bundelen we onze opleidingen in Stroming en iedere aangeboden workshop en training was succesvol qua deelname; 24 collega's vormen de koplopers binnen het traject Samenwerken in Projecten en Programma's (SWPP) en hun initiatieven dragen bij aan het oplossen van praktijkdilemma's. Ook de organisatiewijziging die per 1 januari 2018 voor het watersysteem is ingegaan, sorteert reeds voor op een verdere, integrale doorontwikkeling van de organisatie.

1.1 Waarom doorontwikkelen?

We constateren, ambtelijk en bestuurlijk, dat een doorontwikkeling van het waterschap noodzakelijk is. Die noodzakelijkheid leunt op een tweetal oorzaken:

- er zijn nog teveel belemmeringen binnen de organisatie die onze effectiviteit, flexibiliteit en doelmatigheid beperken; we halen niet het volle potentieel uit de organisatie; we werken vaak nog van uit eilandjes, we hebben onvoldoende balans tussen onze ambities en wat we kunnen en we voelen daardoor een werkdruk in plaats van dat we ruimte voelen om ons te ontwikkelen.
- de klimaatverandering, het feit dat we een volwaardig waterkerend waterschap zijn geworden en de inspanningen die nodig zijn om onze waterkwaliteit te verbeteren in een veranderde wereld vragen nieuwe denkrichtingen en oplossingen dan we gewend zijn; de huidige uitdagingen plaatsen ons zagezegd voor een systeemsprong: ooit kanaliseerden we al onze beken, daarna richtten we ze opnieuw in, nu meanderend. Nu zijn nieuwe oplossingen nodig, bijvoorbeeld om de combinatie van droogte en wateroverlast het hoofd te kunnen bieden.

Bij het aantreden van de huidige directie in mei 2018, toen nog een waarnemende samenstelling, heeft het dagelijks bestuur een duidelijk boodschap meegegeven: "De doorontwikkeling van Waterschap Limburg moet op volle kracht doorgaan".

De eerste bijpraatsessies die we als directie gevoerd hebben, in mei en juni bevestigde de opdracht vanuit het bestuur: medewerkers herkennen dat WL sinds de start mooie resultaten in de omgeving bereikt, maar ook dat er een extra inspanning nodig is om intern verdere stappen te zetten en de basis op orde te krijgen. De omgeving vraagt veel van ons, als we nu veranderen kunnen we meer betekenen voor die omgeving. Ook vanuit de Ondernemingsraad kwamen dergelijke signalen.

1.2 Eenvoud & Focus

Alle signalen hebben we als directie omgezet in het Actieplan Eenvoud & Focus. Het actieplan benoemt een negental belemmeringen en geeft aan langs welke doelrealisatie we deze willen wegnemen én hoe we op korte termijn meer zicht krijgen hoe we deze doelen kunnen realiseren. Deze doelrealisatie doen we langs een drietal sporen: Proces en Inhoud, Structuur en Houding en

Gedrag. Alle drie zijn in onze ogen onmisbaar om uiteindelijk de gewenste doorontwikkeling van WL vorm te geven.

Bij het opstellen van het actieplan hebben we als directieteam het aantal belemmeringen dat we aanpak en het aantal doelen dat we realiseren bewust beperkt. We hebben dit gedaan vanuit het besef dat we als directie in de periode tot het actieplan te vaak nieuwe initiatieven hebben gelanceerd, die vaak niet goed zijn afgerond, maar die ook zorgden voor het verlies van overzicht bij de medewerkers. Er ontstond een gevoel van “duizend bloemen bloeien”, waarbij ook veel bloemen onbedoeld zijn verwelkt. De woorden Eenvoud & Focus zijn niet voor niets gekozen en geven die koers weer zoals wij die als directie willen volgen:

- Eenvoud: de stappen die we zetten moeten voor iedere medewerker naar zijn/haar situatie vertaald kunnen worden.
- Focus: we focussen op een beperkt aantal acties en ontwikkelingen, zodat we ze ook gedegen implementeren, we maken dus keuzes en prioriteren.

De benoemde belemmeringen zijn samengevoegd tot 9 ontwikkellijnen. Per ontwikkellijn is uitgewerkt langs welke werklijn (Structuur, Proces, Houding & Gedrag) de belemmering kan worden aangepakt. Dat is concreet gemaakt aan de hand van 15 actiepunten. Een actiepunt kan op verschillende ontwikkellijnen van toepassing zijn. Aan elk actiepunt is een trekker (manager, onder aansturing van een directielid) gekoppeld. De verdere uitwerking van de actiepunten is onderdeel van Eenvoud & Focus en wordt opgepakt in 2019.

Geconstateerde ontwikkellijn	Aanpakken langs werklijn / actiepunt
1) Balans brengen in ambitie en capaciteit/kwaliteit/ middelen	Structuur • Inrichten cluster Programmering, Prioritering en Financien Proces • Ambtelijke en bestuurlijke prioriteiten helder maken • Werkzaamheden integraal programmeren Houding & Gedrag • Werken volgens watermerken. Hieraan aandacht besteden via trainingen (Stroming), binnen teams en interne communicatie. • Kwaliteit medewerkers past bij inhoudelijke focus. Aandacht voor ontwikkeling, (interne) mobiliteit, moeilijke keuzes niet uit de weg gaan.
2) Samenwerking tussen watersysteem en waterkeringen bevorderen	Structuur • inrichten integrale teams voor: Projecten; Kaders & Ontwikkeling, Programmering & Prioritering; Areaalbeheer. Houding & Gedrag • Werken volgens watermerken. Hieraan aandacht besteden via trainingen (Stroming), binnen teams en interne communicatie.

		Kwaliteit medewerkers past bij inhoudelijke focus. Aandacht voor ontwikkeling, (interne) mobiliteit, moeilijke keuzes niet uit de weg gaan.
3)	Logische en consequente organisatiestructuur die onze processen ondersteunt	Structuur - Zie § 2.2 Overwegingen structuurkeuzes en 2.3 Structuurkeuzes op een rij. Bij structuurkeuzes zijn bewust onderlinge afhankelijkheden gecreëerd, om samenwerken tussen clusters te bevorderen Proces - Beschrijven van de 11 belangrijkste processen en 2 overkoepelende ketens (satéprikkers)
4)	De kwaliteit van de (bestuurlijke) advisering versterken: de impact van voorstellen/besluiten beter zichtbaar maken	Proces - Bestuurlijke advisering versterken. In bestuurlijke adviezen ook watermerken, inhoudelijke focus, impact op totale organisatie meenemen Houding & Gedrag - Werken volgens watermerken. Hieraan aandacht besteden via trainingen (Stroming), binnen teams en interne communicatie. - Kwaliteit medewerkers past bij inhoudelijke focus. Aandacht voor ontwikkeling, (interne) mobiliteit, moeilijke keuzes niet uit de weg gaan.
5)	Focussen op wat goed gaat en een gevoel van veiligheid bij medewerkers vergroten	Houding & Gedrag - Werken volgens watermerken. Hieraan aandacht besteden via trainingen (Stroming), binnen teams en interne communicatie. - Kwaliteit medewerkers past bij inhoudelijke focus. Aandacht voor ontwikkeling, (interne) mobiliteit, moeilijke keuzes niet uit de weg gaan.
6)	De basis op orde brengen (processen, assets en data)	Structuur - Inrichten cluster Informatie, Data & Monitoring; inrichten cluster Areaalbeheer Proces - Beschrijven van de 11 belangrijkste processen en 2 overkoepelende ketens (satéprikkers) - Onderhoudscontracten integraal aanbesteden - Nieuwe visie op omgevingsmanagement implementeren - Werken volgens nieuwe visie op Vergunningverlening
7)	We durven moeilijke keuzes te maken	Houding & Gedrag Werken volgens watermerken. Hieraan aandacht besteden via trainingen (Stroming), binnen teams en interne communicatie.

		• Kwaliteit medewerkers past bij inhoudelijke focus. Aandacht voor ontwikkeling, (interne) mobiliteit, moeilijke keuzes niet uit de weg gaan.
8)	We zijn open naar elkaar	Houding & Gedrag • Werken volgens watermerken. Hieraan aandacht besteden via trainingen (Stroming), binnen teams en interne communicatie. • Kwaliteit medewerkers past bij inhoudelijke focus. Aandacht voor ontwikkeling, (interne) mobiliteit, moeilijke keuzes niet uit de weg gaan.
9)	We denken vanuit mogelijkheden en eigen kracht, en niet meer vanuit onmogelijkheden	Houding & Gedrag • Werken volgens watermerken. Hieraan aandacht besteden via trainingen (Stroming), binnen teams en interne communicatie. • Kwaliteit medewerkers past bij inhoudelijke focus. Aandacht voor ontwikkeling, (interne) mobiliteit, moeilijke keuzes niet uit de weg gaan.

Het doel van Eenvoud & Focus is om de geconstateerde belemmeringen op te lossen.

De adviesaanvraag die nu voorligt, is in gang gezet door het actieplan van de directie, opgesteld op basis van de signalen vanuit bestuur en organisatie en op basis van eigen waarnemingen. De constatering in het actieplan zijn breed getoetst onder de medewerkers, via de bijpraatsessies. Belangrijker is nog dat de 16 actiepunten in het Actieplan zijn uitgewerkt door een groot deel van de organisatie. In totaal hebben circa 80 medewerkers een bijdrage geleverd aan de uitwerking van deze acties. Bij de uitwerking is de OR voortdurend actief betrokken geweest, onder andere via een afvaardiging bij de werksessies van DT en MT. Dat maakt wat nu voorligt mooi: de aanzet die de directie heeft gegeven, is met verve mee opgepakt door medewerkers. De medewerkers zijn plenair ingelicht over de voorgenomen veranderingen op 19 november 2018, waarna via doorpraatsessies en individuele gesprekken een verdiepingsslag heeft plaatsgevonden.

Deze adviesaanvraag voor de OR richt zich op Structuur, Proces en Houding & Gedrag. De structuurwijziging eist daarbinnen, in ieder geval op het oog, de meeste aandacht op. Het is ook de meest concrete wijziging die medewerkers direct zullen ervaren: de teamsamenstelling verandert en soms ook de leidinggevende. Tegelijkertijd realiseren wij ons dat een organisatiestructuur geen wondermiddel is voor succesvol samenwerken. Een logische en duidelijke structuur draagt bij aan goed samenwerken, waar een onlogische en onduidelijke structuur samenwerking onnodig complex maakt. Iedere structuur kent voor- en nadelen, maar wij zijn er als directie ten volle van overtuigd dat de structuurkeuzes die we nu maken optimaal bijdragen aan de doorontwikkeling van onze organisatie. De structuuraanpassing ondersteunt naar onze mening de doorontwikkeling op het gebied van Proces & Inhoud en Houding & Gedrag. Het één kan niet zonder het ander. Naast een helpende structuur heeft een organisatie goede organisatieprocessen nodig en een houding & gedrag van bestuur, directie, management en medewerkers die overeenkomt met de gewenste organisatie(cultuur).

Juist omdat deze drie pijlers zo onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, hebben we er voor gekozen om de OR een integrale adviesaanvraag voor te leggen. Een adviesaanvraag die gaat over Structuur, Proces & Inhoud en Houding & Gedrag.

2 Structuur

2.1 Voorgestelde structuurwijziging

Op onderstaande onderdelen zijn wij voornemens de organisatiestructuur per 1 maart 2019 te wijzigen:

1. Instellen van 8 teams, waarin de taken en werkzaamheden worden geclusterd. De naam 'cluster' past beter dan de naam team, daarom wordt voorgesteld om voortaan te spreken van clusters.
2. De nieuwe organisatiestructuur te baseren op de werkfasen Voorbereiden, Programmeren, Realiseren, Beheren. Deze structuur ondersteunt het werken volgens deze fasen.



3. Werken volgens 8 clusters, te weten:

Cluster Strategie & Communicatie

Werkfase: Voorbereiden

Focus voor dit cluster:

Strategische positionering van Waterschap Limburg, bestuurlijke advisering en ondersteuning.

Taken en werkzaamheden:

- Adviseren en uitvoeren communicatie
- Opstellen stakeholderanalyse
- Opstellen, aansturen en uitvoeren beleid innovatie en duurzaamheid

- Voorbereiden en ondersteunen bestuurlijk relatiemanagement en lobby
- Adviseren en ondersteunen bestuur

Beoogd clustermanager: wordt nog geworven. Ad interim: Marieke van Hooff.

Cluster Kaders & Ontwikkeling

Werkfase: Voorbereiden

Focus voor dit cluster:

Opstellen van en adviseren over beleid, kaders en uitgangspunten van WL en van derden.

Vormgeven van technisch inhoudelijke vernieuwing.

Taken en werkzaamheden:

- Opstellen van beleidsuitgangspunten en kaders en vormgeven van technisch inhoudelijke vernieuwing
- Adviseren over toepassing en uitwerking van beleid en kaders, zowel over watersysteem, waterkering en waterketen
- Inhoudelijk adviseren op strategisch en tactisch niveau, zowel intern, als aan andere overheden en stakeholders
- Toetsen strategische plannen en bijdrage leveren aan gebiedsvisies
- Integraal adviseren als input voor programmering
- Organiseren en opstellen van Waterbeheerplan, beleidsvoorbereidend onderzoek zoals LIWA, watersysteemtoets, gebiedspilots etc.

Beoogd clustermanager: Margreet Smits

Cluster Programmering, Planning & Financien

Werkfase: Programmeren

Focus voor dit cluster:

Programmeren en prioriteren van onze activiteiten en een verantwoord financieel beleid.

Taken en werkzaamheden:

- Prioriteren en programmeren van onze werkzaamheden
- Regie voeren op de P&C cyclus (kadernota, meerjarenbegroting, bestuur- en managementrapportages, jaarrekening)
- Opstellen financieel beleid en advies
- Voeren van financiële administratie en informatievoorziening
- Uitvoeren van kwaliteitsmanagement
- Uitvoeren van risicomanagement en control

Beoogd clustermanager: Hans Hoeijmakers

Cluster Projecten & Inkoop

Werkfase: Realiseren

Focus voor dit cluster:

Realiseren van projecten en programma's (van verkenningfase, planvoorbereiding t/m onderhoud), interne projecten.

Regie voeren op alle waterschapsinkopen

Verwerven en/of ter beschikking krijgen van gronden ten behoeve van de taakuitvoering.

Taken en werkzaamheden:

- Realiseren van projecten en programma's (Aanleg én Vast & Variabel Onderhoud)
- Realiseren van de programma's HWBP, Water in Balans, Maaswerken en KRW
- Realiseren van interne projecten
- Inkopen (niet alleen voor projecten maar organisatiebreed)
- Verwerven en/of beschikken over gronden

Beoogd clustermanager: nog te werven, ad interim: Astrid Boogers

Cluster Areaalbeheer

Werkfase: Beheren

Focus voor dit cluster:

Beheren van areaal en assets vanuit uniformiteit en dichtbij de omgeving.

Taken en werkzaamheden:

- Beheren en inspecteren van het areaal en de assets
- Toezicht houden in ons areaal
- Uitvoeren basisrelatiemanagement, onder andere via gebiedsmanagement, het klantcontactcentrum, etc.
- Optreden bij calamiteiten en crisis
- Adviseren op tactisch en operationeel niveau (voor regiobeheer en projecten)
- Ontwikkelen van modellen
- Verlenen van lokale, eenvoudige vergunningen

Beoogd clustermanager Areaalbeheer: wordt nog geworven. Ad interim: Paulette Dicker.

Cluster Vergunningen & Handhaving

Werkfase: Beheren

Focus voor dit cluster:

Vergunningverlening, toezicht en handhaving voor complexe dossiers

Taken en werkzaamheden:

- Toezicht houden, handhaven en verlenen (complexe) vergunningen RWZI + industrie
- Toezicht houden en handhaven glastuinbouw
- Uitvoeren bestuursrechtelijke en strafrechtelijke handhaving
- Uitvoeren zwemwaterinrichtingen in oppervlaktewater
- Uitvoeren en beheren leggerbesluit en bijbehorende administratieve processen
- Beheer procesondersteunend systeem voor processen Vergunningen en Handhaving (Powerbrowser)

Beoogd clustermanager: Franc Janissen

Cluster Informatie, Data & Monitoring

Werkfase: Beheren

Focus voor dit cluster:

Opstellen tactisch en strategisch beleid en uitvoeren van Informatievoorziening en ICT.

Inwinnen, verwerken, toegankelijk maken en onderhouden van data (hydrologisch, fysisch/chemisch en ecologisch) en het beschikbaar stellen van informatie voortkomend uit deze data.

Taken en werkzaamheden:

- Organiseren en beheren Informatievoorziening
- Organiseren en beheren ICT
- Inwinnen data
- Toegankelijk maken van data
- Onderhouden van data
- Monitoren inhoudelijk: ecologisch, fysisch/chemisch, hydrologisch
- Onderhouden meetnet

Beoogd clustermanager: Peter Notten

Cluster Ondersteuning, Mens & Organisatie

Werkfase: Beheren

Focus voor dit cluster:

Ondersteunen van de organisatie bij het behalen van de doelstellingen en ambities door kwalitatieve hoogwaardige dienstverlening.

Taken en werkzaamheden:

- Uitvoeren en organiseren HRM taken
- Adviseren juridisch zaken
- Uitvoeren facilitaire zaken
- Organiseren, adviseren en uitvoeren Documentaire Informatie Voorziening (DIV)

Beoogd clustermanager: Diana Omri

Programma's.

Dit is geen apart cluster, maar het werken in programma's moet meer dan voorheen gemeengoed worden binnen het waterschap, en leiden tot meerwaarde voor organisatie (focus op realiseren) en medewerkers (mogelijkheid om vaardigheden te leren in de praktijk). Tegelijkertijd organiseren we alle programma's op dezelfde wijze: het programma wordt opgezet op basis van heldere criteria, is eindig en wordt bemenst vanuit de clusters.

Werkfase: Realiseren

Focus voor dit onderdeel:

Realiseren van onderwerpen die langjarig, (bestuurlijk) complex en omvangrijk zijn gericht en in samenhang.

Taken en werkzaamheden:

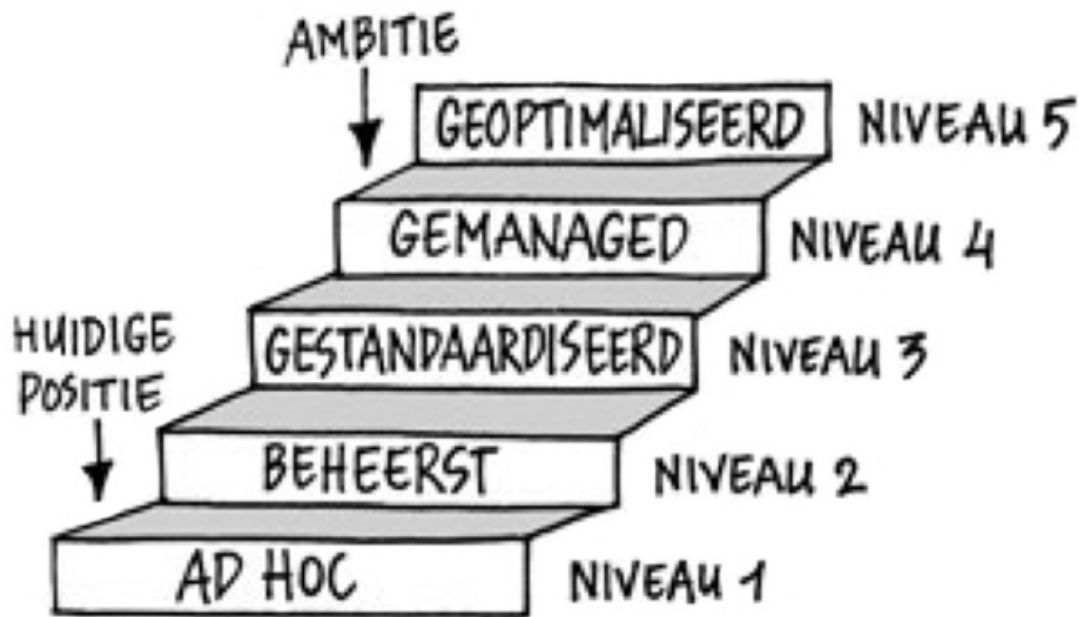
- Realiseren van projecten

Lopende programma's: HWBP (programmamanager: Diederik Timmer), Maaswerken (is aflopend, programmamanager: Richard Mooiman), Water in Balans (programmamanager: Theo Reinders).

Mogelijk toekomstig programma: KRW/Waterkwaliteit

2.2 Overwegingen structuurkeuze

Organisatiestructuren zijn er in vele soorten en maten, maar de basiskeuze ligt toch in een aantal basisvarianten. Welke structuur het meeste past bij de fase waarin een organisatie zich bevindt hangt af van de volwassenheid van een organisatie. Wanneer we kijken naar Waterschap Limburg, dan moeten we constateren dat veel van onze werkzaamheden op dit moment ad hoc plaatsvinden, al dan niet gedreven door bestuurlijke of organisatiewensen. Het is de vertaling van de eerder genoemde gedachte van "duizend bloemen bloeien". Daarmee staan we op de laagste trede van organisatievolwassenheid, wat niet verrassend is gezien het korte bestaan van de fusieorganisatie én de voorbereiding op de fusie.



Invulling geven aan de wens vanuit de organisatie en bestuur voor meer rust, dan vraagt dat om een doorgroei naar een volgende volwassenheidsniveau. In ons geval is de volgende stap naar het niveau van een beheerste, taakgerichte organisatie, niveau 2, oftewel het vaak gevraagde “Basis op Orde”.

Taakgericht werken

Om naar deze volgende stap te kunnen bewegen kiezen we als directie voor een nieuwe structuur die het taakgericht werken ondersteunt. Clusters kennen een helder taakveld, taken worden duidelijk afgebakend. Dat draagt voor elk cluster bij aan Eenvoud en Focus. Daarbij vinden wij het van belang dat er tussen de clusters duidelijke afhankelijkheden zijn, waardoor samenwerking wordt gestimuleerd en eilandvorming wordt tegengegaan.

Wetende dat op dit moment een doorgroei naar niveau 2 noodzakelijk is, vallen voor ons in deze fase organisatievormen als zelfsturende teams en HR-teams die mensen toeleveren aan doelen voor ons af als opties. Deze organisatievormen passen enkel bij hogere volwassenheidsniveaus.

Verhouding binnendienst / buitendienst

Een tweede overweging die voor ons als directie van groot belang is geweest in de structuurkeuze is de verhouding tussen binnen- en buitendienst. Te vaak wordt de buitendienst gezien als een bijzaak, of als een filiaal van het “hoofdkantoor”. De waarheid is dat de buitendienst, mits goed georganiseerd, in balans moet zijn met de andere taken van het waterschap. Buiten vindt juist veel van ons werk plaats: beheer is een van de belangrijkste taken van het waterschap. Daarom laten we de buitendienst groeien van een onderhoudsdienst naar een brede beheerdienst, die zo georganiseerd en gepositioneerd is dat ze invulling geeft aan ons motto “met de omgeving, voor de omgeving”.

Regiobeheerders zijn nu vaak het eerste aanspreekpunt voor de omgeving, door de buitendienst als voordeur te positioneren is er meer nodig. We verbreden de buitendienst, structureren en professionaliseren het hele areaalbeheer.

De huidige districten kennen ieder een eigen geschiedenis en een eigen werkwijze. We werken toe naar een uniforme werkwijze vanuit één cluster. De afgelopen periode heeft laten zien dat nog veel

moet gebeuren om een uniforme werkwijze te garanderen en om optimaal van de kennis en kunde vanuit het hele areaal te profiteren. Om deze reden kiezen we voor één integraal cluster Areaalbeheer, dat wel blijft werken vanuit de huidige vestigingen, maar onder één integraal verantwoordelijke clustermanager.

Integratie van taken

Als directie geloven wij in de kracht van een compacte organisatie. Wij zijn ook overtuigd van de kracht van integraal denken. Om die reden vinden wij de integratie van watersysteem en waterkeringen essentieel. Beide inhoudelijke opgaven van het waterschap moeten en kunnen elkaar versterken.

Compacte organisatie

Daarnaast zijn wij er van overtuigd dat het beperken van het aantal teams/clusters het overzicht van de organisatie vergroot én de slagkracht van het management en daarmee de aansturing van de organisatie vergroot. We geven daarmee de duidelijkheid waar medewerkers ook naar vragen. De keuze voor een compacte organisatie zorgt wel voor groottes van teams die de span of control van een enkele manager te boven gaan. Een aantal clusters (Kaders & Ontwikkeling, Projecten, Areaalbeheer, Informatie, Data & Monitoring, Ondersteuning, Mens & Organisatie) neemt flink in omvang toe. De heeft gevolgen voor de stijl van leiding geven en aansturing per cluster.

We gaan toe naar een werkwijze waarbij verantwoordelijkheden lager in de organisatie liggen dan nu. We geloven in een integrale aansturing door een manager die inhoudelijk een visie heeft op waar het met een cluster/ discipline naartoe moet. De manager heeft ook een belangrijke rol in de HR-taken. Bij de grotere clusters (>30 medewerkers) gaan we werken met leidinggevende rollen op deeltaken, zodat de persoonlijke aandacht voor de medewerkers geborgd blijft. De uitgangspunten voor een dergelijke rol worden gevonden in het generieke functieboek, waar de rol van coördinator is beschreven. De verdere uitwerking vindt plaats in afstemming met HRM en het managementteam. Binnen het cluster Areaalbeheer houden de huidige teammanagers van de districten een leidinggevende rol. De verdere organisatorische uitwerking van het team Areaalbeheer vindt in de komende weken plaats.

Enkele leidende principes in de verdere uitwerking van Areaalbeheer:

- We zijn primair een beheerorganisatie en uitvoeringsorganisatie. Dan is het zinnig om ook een aantal andere taken decentraal te organiseren, dicht bij onze objecten en onze klanten.
- 'Je bent daar waar het werk is'.
- Uniformiteit - daarom valt bijvoorbeeld de crisisorganisatie straks onder één verantwoordelijke.

2.3 De structuurkeuzes op een rij

- De indeling volgens de werkfasen Voorbereiden, Programmeren, Realiseren en Beheren ondersteunen waar de clusters voor aan de lat staan en geven een duidelijke focus per cluster. Dit schept duidelijkheid.
- Daarnaast zijn de clusters zo ingericht, dat ze onderling afhankelijk zijn van elkaars input en daarmee ook samenwerking stimuleren.
- Strategie & Communicatie: Communicatie is essentieel om onze doelen te realiseren en kan niet zonder een heldere strategische koers. Daarnaast zien we dat onze strategische positionering regionaal en nationaal steeds belangrijker wordt. De bestuurlijke component is hierin zeer

belangrijk en vraagt meer dan voorheen stevigheid in advisering aan bestuur. Door de krachten van deze disciplines te bundelen in één cluster, zetten we dit sterker in samenhang neer.

- Het cluster Kaderstelling & Ontwikkeling zorgt voor beleidsvoorbereiding en strategische plantoetsing en voert dit integraal uit, voor het watersysteem en voor de waterkeringen.
- Programmeren, Prioriteren & Financien: inrichting van dit cluster helpt ons om scherpe keuzes te maken vanuit de organisatiedoelen en bestuurlijke ambitie. Dit krijgt daarom een prominente plek binnen de P&C-cyclus.
- Een integraal cluster Projecten bundelt kennis & kunde over projectmatig werken, zowel voor interne als externe projecten. Dit geeft een boost aan een uniforme werkwijze voor alle WL-projecten.
- Programma's: Werken in een programma helpt ons om onderwerpen die langjarig, (bestuurlijk) complex en omvangrijk zijn gericht en in samenhang op te pakken. Programma's zijn integraal onderdeel van onze organisatie. Kennis en kunde wordt op die manier uitgewisseld met de staande organisatie en vv.
- Areaalbeheer:
 - Het waterschap is in principe een uitvoeringsorganisatie met een belangrijke beheertaak. Daarom is Areaalbeheer versterkt en verbreed en gaan we werken met een integrale aansturing.
 - Het waterschap is primair een uitvoeringsorganisatie, gericht op het beheren van onder andere onze beken, dijken, buffers en kunstwerken en dit heeft een sterke regionale binding. Daarbij is dit cluster letterlijk de voordeur van de organisatie Vanaf 1 maart 2019 werken we in dit cluster met één centrale aansturing, onderverdeeld in drie regionale vestigingen. We zetten in op het uniformeren van ons werk in de hele provincie. Daarmee zetten we de reeds ingezette ontwikkeling sterk door. Ook op het gebied van regiobeheer zetten we de ingezette koers door, we zullen in de nabije toekomst steeds meer inspecteren en minder uitvoerend werk zelf doen. Inspectie en toezicht brengen we naar de districten en regiobeheerders en inspecteurs zullen meer en meer samen optrekken.
 - Om de voordeurfunctie vorm te geven wordt het Klantcontactcentrum gepositioneerd in dit cluster: de meeste reacties die binnen het KCC komen betreffen immers het werk buiten. Daarnaast gaan we werken met gebiedsadviseurs die ook vanuit de districten zullen werken. De reguliere, kleinere vergunningen zullen we via standaardisering vanuit de districten vergunnen.
 - Om de taak buiten ook goed te kunnen vormgeven worden hydrologen en ecologen ook vanuit dit cluster aangestuurd: hun adviezen en onderzoek richt zich voor het grootste deel op het werk buiten. Ontwikkelingen rond een centrale regelkamer met centrale taken als peilbeheer geven we ook vanuit dit cluster vorm.
 - Tenslotte wordt ook de crisisorganisatie vanuit dit cluster aangestuurd, daarmee beogen we kortere lijnen tussen regulier werk en werk vanuit de calamiteitszorg.
 - Het cluster Areaalbeheer krijgt nadrukkelijk ook een rol in de voorbereiding en uitvoering van projecten, aangezien projecten bij afronding altijd aan het cluster worden opgeleverd.
 - Als we Areaalbeheer willen versterken, moeten ook de faciliteiten van een zelfde niveau zijn als op locatie Roermond. Dat vraagt wat aan inzet en aanpassingen de komende tijd. In Horst en Sittard zijn die mogelijkheden er op de locaties, in Nederweert is dat lastiger. Dit wordt de komende tijd verder uitgewerkt.
 - We constateren ook dat de huidige wijze van uitvoering (maaien) met eigen personeel op termijn onvoldoende meerwaarde biedt ten opzichte van deze uitvoering door de aannemer;

dit betekent niet dat we afscheid nemen van onze uitvoerders; er zijn voldoende mogelijkheden om hen op een andere wijze effectiever in te zetten voor het waterschap: in het regiobeheer, omgevingscontacten of in andere uitvoeringstaken die we nu nog niet vorm geven; met de betrokken medewerkers zijn we het gesprek aangegaan en hebben we de afspraak gemaakt hen vanaf eind januari te betrekken in het vormen van dat nieuwe toekomstperspectief, dat individueel overigens kan verschillen.

- De komende maanden werken we verder uit hoe deze ontwikkeling concreet vorm krijgt.
- Vergunningen & Handhaving: We maken een onderscheid tussen gestandaardiseerde vergunningen en complexe vergunningen. Eerstgenoemde worden vanuit Areaalbeheer opgepakt. Vergunningverlening, toezicht en handhaving voor complexe dossiers wordt vanuit dit team opgepakt.
- Informatie, Data & Monitoring: Deze disciplines worden steeds belangrijker en vormen de basis voor ons werk en veel van onze besluiten. Daarom richten we een cluster in om hierop ook de focus te vestigen en te laten ontwikkelen.
- Ondersteuning, Mens & Organisatie: Diverse ondersteunende disciplines komen hierin samen, om de ondersteuning aan de organisatie als geheel en aan medewerkers meer dan voorheen in samenhang neer te zetten.

2.4 Directie en Management

De komende jaren blijft er sprake van een driehoofdige directie. De organisatieontwikkeling in combinatie met de ambitie van het waterschap vraagt veel aandacht, dit rechtvaardigt naar onze mening een driehoofdige directie. Huidig directielid ad interim Diederik Timmer blijft aan als directielid tot zomer 2019 (in combinatie met zijn functie als programmamanager HWBP). Dit om de ingezette lijn van organisatieontwikkeling mee te kunnen uitzetten en daarmee stabiliteit te waarborgen.

Om in de zomer van 2019 een derde directielid te kunnen toevoegen, wordt voorgesteld om de functie van directeur open te stellen.

Het managementteam van Waterschap Limburg bestaat straks uit 8 leidinggevendenden: de clustermanagers. Voor 5 clusters is de beoogd clustermanager bekend. Voor 3 clusters zijn momenteel managers ad interim benoemd: Strategie & Communicatie, Areaalbeheer, Projecten & Inkoop. Voor de vaste bezetting op deze functies wordt voorgesteld de werving zo spoedig mogelijk te starten. De OR wordt hierbij betrokken: in het leveren van input op de profielen en in deelname in de gespreksrondes. HRM werkt het procesvoorstel hiervoor uit. Dit wordt gedeeld met de OR.

Een aantal van de huidige leidinggevendenden komt niet terug – dit zijn er 5, van een zesde manager is al eerder afscheid genomen. Ofwel omdat ze zelf hebben aangegeven niet terug te willen komen, ofwel omdat daarin door directie een andere keuze is gemaakt. Voor deze collega's wordt op zoek gegaan naar een passende plek. De directie voert gesprekken met de betreffende personen. Tot 1 maart vervullen zij hun rol als leidinggevende, tenzij anders overeen gekomen of wanneer een interimmanager aan de slag gaat.

2.5 Gevolgen voor de medewerkers

Voor medewerkers is het belangrijk te weten in welk cluster zij worden geplaatst en op basis van welke overwegingen. Daarbij hebben we als directie de basiskeuzes gemaakt om:

1. Uit te gaan van het feit dat alle medewerkers in Algemene Dienst van Waterschap Limburg zijn;
2. Er geen wijzigingen plaatsvinden in de rechtsposities van de medewerkers;
3. Er op hoofdlijnen geen verandering van werkzaamheden plaatsvindt;
4. Er vooralsnog wordt vastgehouden aan de huidige standplaats en in een later stadium met de OR wordt gekeken naar nut en noodzaak van eventuele

Bij toedeling van medewerkers aan de clusters is voor ons transparantie in de afweging daarbij leidend geweest. Heldere criteria voor toedeling aan cluster:

- inhoudelijk duidelijk maken per cluster welke taken waar zitten
- voor medewerkers: waar zit voor een individuele medewerker het zwaartepunt van de taken
- hoe lang voert een medewerker bepaalde taken al uit?

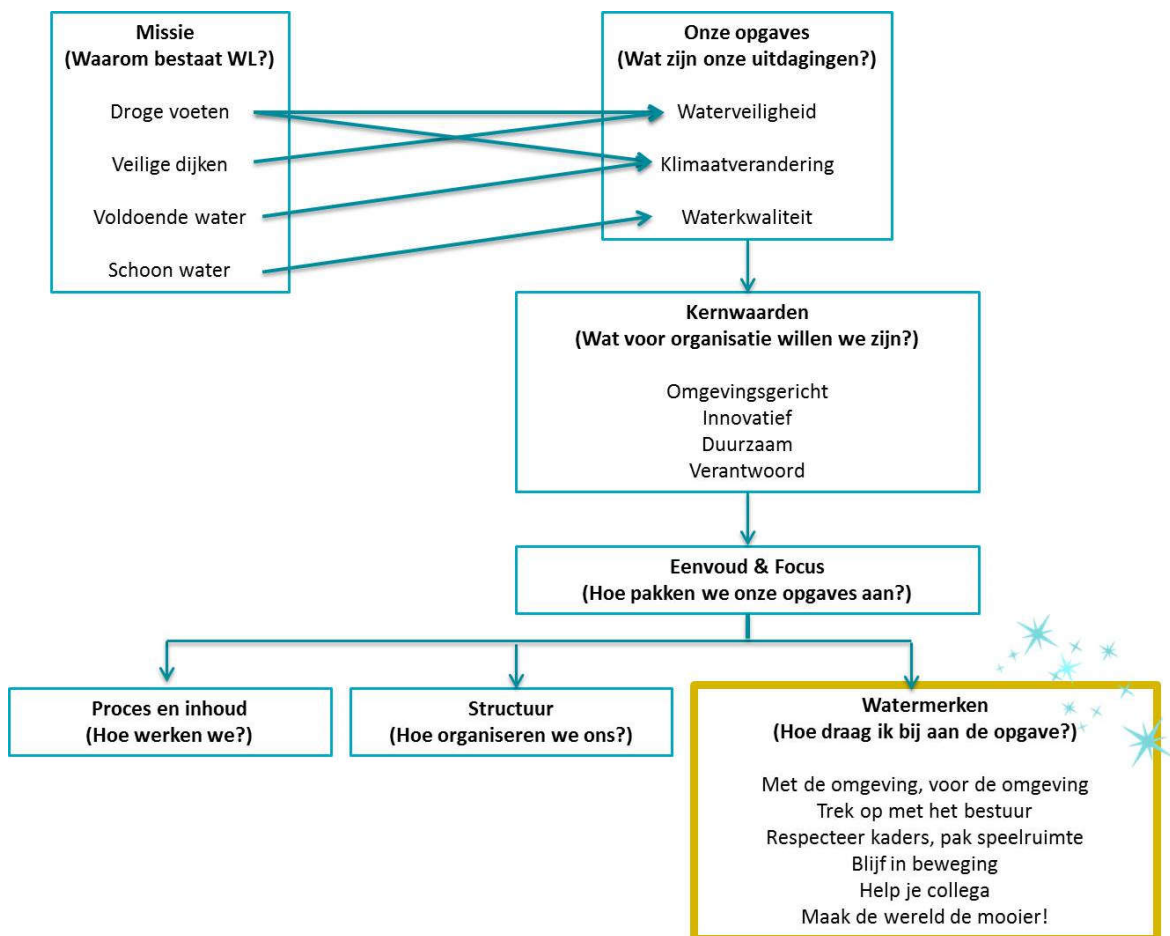
Daar waar er twijfel was over de juiste positionering is met de betreffende medewerker gesproken om samen een juiste keuze te maken voor indeling in een cluster.

Om een duidelijk speelveld te creëren is nu toegewezen op basis van taken, niet van wensen. Na de structuurwijziging zal de gedachte “de juiste persoon op de juiste plek” onverminderd worden doorgezet door ons en zal er ook ruimte zijn voor medewerkers om naar hun gewenste plek door te groeien.

Mogelijk heeft de doorontwikkeling van de organisatie ook inschalingsgevolgen voor mensen. We willen hierin een drietrapsaanpak hanteren:

1. Mensen worden per 1 maart bij hun nieuwe cluster ondergebracht;
2. We passen het functiehuis aan waar nodig, maar updaten ook de generieke functieomschrijvingen omdat we moeten constateren dat die in de huidige situatie niet altijd voldoende onderscheidend zijn;
3. We herwaarderen functies daar waar dat aan de orde is.

3 Houding en Gedrag



Mensen maken het verschil! Hoe noodzakelijk is een gedeelde mindset om samen de schouders te zetten onder onze taak en het hoofd te bieden aan uiteenlopende uitdagingen. Houding en gedrag kan je daarom beschouwen als de kurk waarop de doorontwikkeling van Waterschap Limburg drijft. Het is ook het deel van de doorontwikkeling die de meeste doorlooptijd in beslag neemt; sterker: in feite is het nooit “af”. Het vraagt dus doorzettingsvermogen van iedereen. Praktisch gezien moet je denken aan minimaal vier jaar die nodig is om een traject rondom Houding & Gedrag optimaal te laten renderen. Het is juist ook dit traject dat we niet op voorhand volledig kunnen uitwerken. Het vraagt oog houden voor wat ter speelt in de praktijk en bijsturen wanneer nodig. Daarover blijven we met de OR in gesprek. Daarnaast is borging van de resultaten van zo’n traject in het dagelijkse werk essentieel.

3.1 Bewustwording

De basis voor het Houding & Gedrag traject vormen de Watermerken. De Watermerken vertalen onze missie, onze opgaves en onze kernwaarden als het ware in de vorm van een zestal ‘leefregels’.

Deze zijn toegankelijk geformuleerd zodat iedere medewerker ze kan invullen in zijn of haar dagelijkse praktijk.

Vanaf december 2018 wordt een tweedaagse bewustzijnsstraining aangeboden aan de medewerkers in samenwerking met Innergie en De Efteling: Watermerken waarmaken. In de inspirerende omgeving van de Efteling doen de medewerkers ideeën op hoe zij in hun praktijk de Watermerken vorm kunnen geven én kijken ze af bij een organisatie waar de verantwoordelijkheid laag in de organisatie ligt en waar klantcontact en effectiviteit kenmerkend zijn voor hun succesvolle bedrijfsvoering. Tijdens deze dagen gaan de medewerkers ook in gesprek met directie en management om samen vorm te geven aan de invulling van houding en gedrag binnen WL.

De bewustwording loopt langs een drietal lijnen:

- Hoe kom ik over?
- Hoe kom ik aan mijn overtuigingen en welke overtuiging helpen mij en welke niet?
- Welke bijdrage kan ik leveren aan een prettige, effectieve werkomgeving en aan de Watermerken?

Medewerkers verlaten de Efteling met hun eigen “Watermerk-acties”.

3.2 Borging in het dagelijks werk

Bewustwording is de eerste stap. Het toepassen van nieuwe inzichten in het dagelijks werk bepaalt het succes van dit traject.

Een belangrijke rol spelen hierbij de leidinggevenden in de organisatie. Van belang zijn:

- Ondersteuning van de medewerkers in hun zoektocht naar hun bijdrage aan de Watermerken;
- Ondersteuning van medewerkers die in de Efteling zijn geweest, in het uitvoeren van zijn/haar actiepunten;
- intern communiceren over de ervaringen van de deelnemers aan de tweedaagse sessie en ook in clusteroverleggen actief aandacht besteden aan de Watermerken;
- de Watermerken integraal onderdeel maken van de gesprekscyclus;
- Dat we overgaan van een driegesprekscyclus naar het doorlopend in contact zijn met de medewerker, waarbij we actief instrumenten als 360-graden-feedback en POP inzetten; we gaan dus van statisch gesprekken naar het dynamisch ontwikkelen van medewerkers, Blijf in Beweging in optima forma.
- circa twee maal per jaar organisatiebreed stilstaan bij houding en gedrag.
- een link leggen naar / verbinding tot stand brengen met andere ontwikkelingselementen in onze organisatie (bijvoorbeeld koplopersgroep, traject SWPP, leergang nieuwe bestuur, schrijfcursussen, Limburgse Waterschapskunde etc.)

Het management laat zich in de borging ondersteunen door eigen medewerkers, door Innergie en waar nodig door anderen.

3.3 Verdieping

Aan de hand van de ervaringen vanuit de medewerkers en de observaties van medewerkers en leidinggevenden bieden we via Stroming aanvullende opleiding, coaching en intervisie aan. Zo heeft dit jaar reeds de opleiding “Hoe kom ik over?” gelopen, die naadloos aansluit bij de Watermerken. De deelnemers zijn enthousiast over deze eerste training, die eigenlijk vooruitliep op het totale Houding & Gedragtraject.

De behoeften van medewerkers zijn leidend voor het aanbod en staan dus voorop. Om die reden werken we in deze aanvraag ook niet een volledig vervolgprogramma voor de komende jaren uit. De behoeftes zowel vanuit medewerkers als management bepalen de invulling van het verdere traject. Wij zullen de OR daar actief in meenemen.

4 Proces en inhoud

4.1 Aanpassing processen

4.1.1 Huidige situatie

In 2017 vlak na de fusie is de proceswijzer WL opgesteld met hierin de 26 processen van Waterschap Limburg benoemd. Hierin is beoogd zo uitputtend mogelijk alle processen te benoemen met de oorspronkelijke gedachte dat alle activiteiten in een proces moesten vallen. Hiervan hadden na beschrijving diverse processen ook nog een aantal subprocessen. Bij de start van het actieplan waren er 36 (sub)processen beschreven in ons kwaliteitsmanagementsysteem en waren enkele primaire processen nog niet beschreven. Het overzicht over wat nu echt de belangrijkste processen waren en waar de meeste aandacht naar uit moest gaan wordt hierdoor bemoeilijkt. Door de veelheid aan processen was het haast ondoenlijk alle relaties/verbindingen in beeld te krijgen. In de districten werd er ondanks één procesbeschrijving niet uniform gewerkt en ook waterkeringen en watersysteem hielden er vaak een verschillende werkwijze op na.

4.1.2 Minder procesbeschrijvingen, meer afspraken en vakmanschap

Een van de acties uit het actieplan Eenvoud en Focus is daarom “We beschrijven de belangrijkste processen en beperken ons daartoe. Voor de rest maken we heldere afspraken en werken we vanuit vakmanschap”. Een andere actie was ervoor te zorgen dat organisatiestructuur en processen elkaar versterken immers dit komt de kwaliteit (de goede dingen doen) en efficiency (de dingen goed doen) ten goede.

Het vereenvoudigen van de proceswijzer zorgt ervoor dat de focus komt te liggen op de belangrijkste processen. Deze processen voeren we vervolgens uniform uit ongeacht of het waterkeringen of watersysteem betreft. En dit procesmatig werken moet het denken over de grenzen van het eigen cluster heen versterken. Omdat het aantal processen beperkt is, kan hier ook makkelijk sturing op plaatsvinden - zowel op werken conform proces als kwaliteit van en efficiency in het proces. Daarnaast kan - omdat het aantal veel kleiner - is meer nadruk komen te liggen op de relatie tussen/verbinding van de processen. Dit alles is van essentieel belang voor het goed functioneren van Waterschap Limburg.

Uitgangspunten

Het waterschap is primair een uitvoerings- en beheerorganisatie.

Daarbij hebben we te maken met wettelijk voorgeschreven processen zoals de processen uit de zorgplicht voor de primaire waterkeringen (inspecteren, onderhouden, vergunningverlening, toezicht & handhaving, gegevens beheren, calamiteitszorg) en kwaliteitscriteria VTH (Vergunningverlening, Toezicht & Handhaving). Deze zijn verplicht onderdeel van onze processen. Uiteraard zijn dit voor het waterschap ook hele belangrijke processen - het is niet voor niets dat ze verplicht zijn natuurlijk.

In de overige processen zit een vrije keuze waarbij het volgen van de denkrichting om in de structuur te werken met de werkfasering “voorbereiden – programmeren – realiseren – beheren” wel een

belangrijke impact heeft gehad. Immers, organisatiestructuur en processen moeten op elkaar aansluiten. Daarnaast is er gekeken naar de processen die de meeste verbindingen met andere processen hebben en van daaruit dus belangrijk zijn om te beschrijven om zo deze relaties inzichtelijk te krijgen, maar ook naar welke processen zijn belangrijk om de basis op orde te krijgen en te houden. Tenslotte is er gekeken naar welke processen belangrijk zijn om goed uit te voeren, zodat WL continu verbetert voor onze klanten.

4.1.3 Nieuw procesmodel WL

Op basis van de genoemde criteria kiezen wij voor een procesmodel bestaande uit een elftal processen:

Management processen

- Strategie en planvoorbereiding
Dit proces zit in de eerste fase van de denkrichting van de werkfasering en beschrijft hoe we tot wat we voorheen “vastgesteld beleid” noemden komen. Het moet input zijn voor de andere processen in de Plan van de PDCA cyclus. Belangrijk om te beschrijven om ook de professionals die dit werk doen te laten groeien in hun rol. Het proces heet bewust geen beleid meer omdat we als waterschap bijna geen beleid maken maar vooral een strategie bedenken om ons doel te bereiken.
- Programmeren
De tweede werkfase beschrijft het in de tijd weg zetten van de voorgenomen strategie/werkzaamheden niet alleen van projecten maar ook van andere werkzaamheden in de organisatie. Het goed programmeren moet er voor zorgen dat we tot een betere balans komen tussen ambitie en capaciteit/kwaliteit/middelen.
- Monitoren
Om onze PDCA cyclus rond te krijgen en continu te verbeteren is de check (monitoren) van groot belang. Monitoring begint echter niet bij meten maar bij het in alles wat we ons voornemen SMART opnemen welke doelen we ermee willen bereiken en hoe we die gaan meten. Monitoren beschrijft hiermee niet alleen het proces van monitoren op hydrologische of ecologische aspecten buiten maar ook het monitoren van bijvoorbeeld de kritische procesindicatoren van alle processen. Hierin moet er dus kruisbestuiving plaatsvinden tussen medewerkers binnen en buiten.

Primaire processen

- Realiseren en verbeteren
Voorheen werd dit aanleg en verbeteren genoemd echter hiermee lag teveel de nadruk op de civieltechnische projecten terwijl het wenselijk is dat we alle projecten op eenzelfde manier

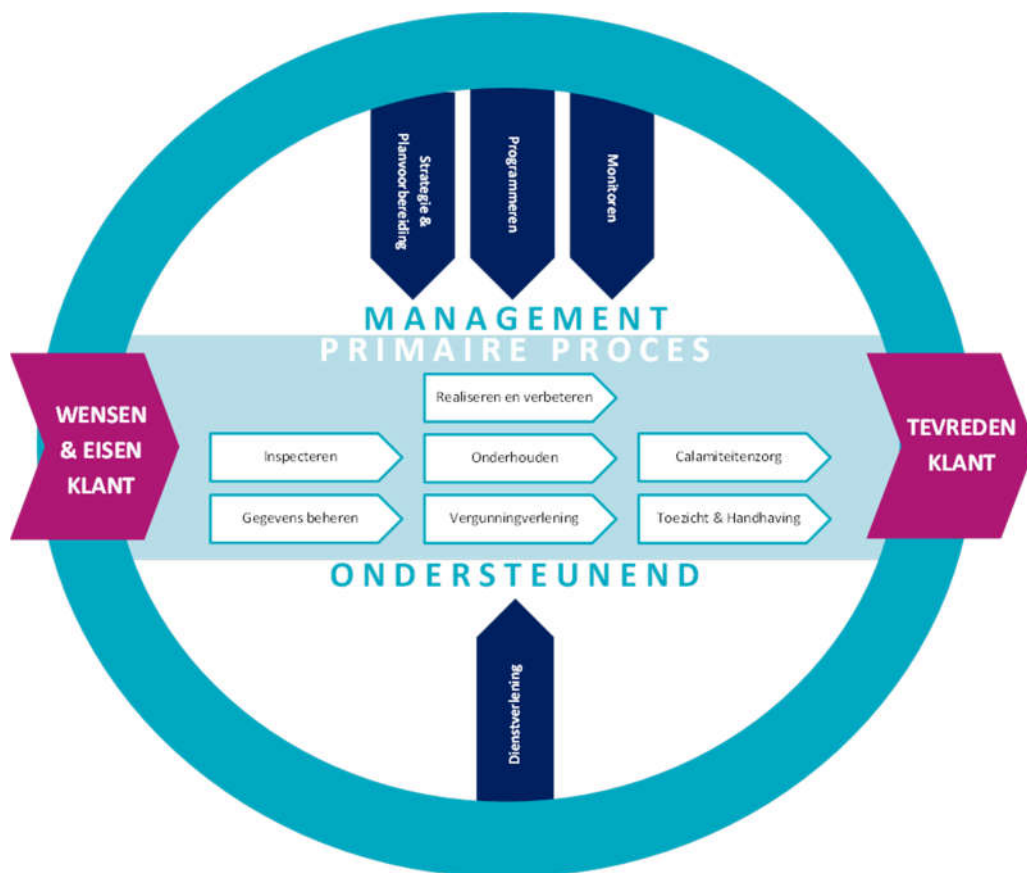
uitvoeren. Dit proces moet straks aansluiten op de leidraad projecten (met hierin de fasering van projecten) en moet ook de relaties/verbindingen tussen lijn en projecten borgen.

- Inspecteren
Een verplicht proces vanuit de zorgplicht. Dit proces moet een uniforme beschrijving zijn van al onze inspecties. Inspecteren is een proces met heel veel relaties met andere processen dus heel belangrijk om te beschrijven en al deze relaties inzichtelijk te krijgen en te zorgen dat de overdrachten naar de andere processen goed verloopt.
- Onderhouden
Een verplicht proces vanuit de zorgplicht. Dit proces moet niet alleen een uniforme werkwijze zijn voor waterkeringen en watersysteem maar zeker zo belangrijk een uniforme werkwijze voor alle districten. Er is straks dus nog maar één proces onderhouden en zo wordt door iedereen overal gewerkt.
- Vergunningverlening
Een verplicht proces vanuit de zorgplicht en kwaliteitscriteria VTH. Dit proces moet een uniforme werkwijze zijn voor watersysteem en waterkeringen.
- Gegevens beheren
Een verplicht proces vanuit de zorgplicht. Dit proces moet een uniforme werkwijze zijn voor al onze gegevens zowel met betrekking tot het watersysteem als de waterkeringen.
- Toezicht & Handhaving
Een verplicht proces vanuit de zorgplicht en kwaliteitscriteria VTH. Dit proces moet een uniforme werkwijze zijn voor watersysteem en waterkeringen.
- Calamiteitenzorg
Een verplicht proces vanuit de zorgplicht. Calamiteitenzorg is een core business van het waterschap. Gaat het daar fout gaat het naar de omgeving meteen goed fout. Dit proces moet een uniforme werkwijze zijn voor watersysteem en waterkeringen. Hierin is bewust gekozen voor de naam calamiteitenzorg en niet voor crisisbeheersing omdat een calamiteit lang niet altijd tot een crisis leidt.

Ondersteunende processen

- Dienstverlening
Dit is het proces van klantvraag tot beantwoording klantvraag/levering product dat gevraagd wordt dat bij diverse ondersteunende diensten zoals FAZA, Informatievoorziening en HRM plaatsvindt. In het verleden waren dit allemaal losse processen maar zagen ze er bijna exact hetzelfde uit. Vandaar de keuze om er één uniforme procesbeschrijving van te maken.

Hiermee komt het procesmodel er als volgt uit te zien:



4.1.4 Implementatie procesmodel

Belangrijk in de communicatie naar de medewerker is het begrip dat je ook zonder proces in de proceswijzer een belangrijke bijdrage levert aan Waterschap Limburg. Niet alle activiteiten hoeven als proces beschreven te worden. Kwaliteit & efficiency kunnen ook bevorderd worden door:

- Werkafspraken
- Kennis/Professionaliteit
- Verdeling taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden
- Prestatie-afspraken
- Houding & Gedrag

Op het elftal aan processen is het kwaliteitsmanagementbeleid van toepassing. Dit betekent allereerst dat er voor elk proces één proceseigenaar wordt benoemd, die er verantwoordelijk voor is dat er conform het proces gewerkt wordt over de grenzen van clusters heen. Daarnaast is het van belang dat niet alleen per proces goed gewerkt wordt maar ook dat de relaties/verbindingen tussen de processen inzichtelijk worden (de satéprikkers door de organisatie) en dat we ervoor zorgen dat deze samenwerking goed verloopt. Hiervoor is een goede samenwerking van de proceseigenaren essentieel.

Bij de verdere uitwerking van de processen wordt expliciet aandacht gegeven aan het bieden van duidelijkheid voor medewerkers die werken binnen het proces. Het doel van processen is zorgen voor duidelijkheid in de uitoefening van het werk. Bij de verdere uitwerking van de rol van proceseigenaren wordt hier aandacht aan gegeven. Het directieteam benadrukt dat het belangrijk is dat eigenaarschap eenduidig is belegd.

Het inbedden van de processen in de organisatie krijgt specifiek aandacht. Dit om ervoor te zorgen dat processen bekend zijn en voldoende duidelijk ('doorleefd') voor de medewerkers die werken in de processen. Dit geldt voor de 11 genoemde processen in het procesmodel.

Het proceseigenaarschap is niet voorbehouden aan leidinggevendenden, maar bijvoorbeeld ook aan senioren in het vakgebied. Proceseigenaren zijn verantwoordelijk voor het vaststellen, verbeteren, implementeren van het proces en zorgen dat er wordt gewerkt volgens het proces. Bij spanning tussen proceseigenaar en lijnmanager (verantwoordelijk voor productie) dan wordt geëscaleerd naar het directieteam als. Daarnaast worden 2 'overkoepelende ketens' of satéprikkers benoemd: peilbeheer en assetmanagement. Ook deze overkoepelende ketens krijgen een proceseigenaar. Indien nodig kan het aantal overkoepelende ketens worden uitgebreid. Voor deze overkoepelende ketens gelden dezelfde afspraken rondom eigenaarschap als bij de overige processen.

4.2 Kennisontwikkeling

Zoals eerder aangegeven in deze aanvraag kent iedere organisatiestructuur zijn beperkingen. Daarom is het belangrijk om te kijken naar raakvlakken tussen de teams, zeker als het gaat om kennisontwikkeling. De nu gekozen structuur brengt taken bij elkaar, waardoor kennisvelden gesplitst worden. Wij vinden het van groot belang dat we deze kennisvelden voor kennisuitwisseling en –ontwikkeling bij elkaar brengen. Een eerste stap wordt op dit moment al gezet in het kader van het koplopersprogramma binnen Samenwerken aan Projecten en Programma's, waar de deelnemers een Community of Practice overwegen. Langs die weg willen we dat ook voor andere kennisgebieden vormgeven. Dat kan op meerdere manieren, zowel via overleggen als via digitale ondersteuning. Beiden willen wij gaan inzetten. Het hebben van kennis, en gebiedskennis in het bijzonder is voor ons essentieel om onze rol als waterschap duurzaam te kunnen vervullen. We zullen dan ook consequent hierop blijven inzetten, zowel via de genoemde communities als via Stroming, waar het gaat om kennisontwikkeling.

4.3 Prioritering van werkzaamheden en projecten

Ten behoeve van de begroting 2019 hebben we voor het eerst het afwegingskader prioritering projecten gebruikt voor de Watersysteemprojecten. Het afwegingskader heeft zowel ambtelijk als bestuurlijk laten zien een goed instrument te zijn om ambities en capaciteiten/middelen bij elkaar te brengen. We zullen daarom het prioriteringskader verbreden naar alle werkzaamheden ten behoeve van de begroting 2020. Het in het leven roepen van het cluster Programmering, Planning en Financiën benadrukt dat wij zien in een goede basis van waaruit we werken.

Een goede planning vraagt ook vooruitdenken. Waar onze begroting nu nog vaak op kentallen is gebaseerd zullen we daarom richting de begroting 2020 inzetten op door ramingen en planningen onderbouwde begrotingsposten. Daarbij streven we tevens naar een vereenvoudiging van de begroting.

4.4 Bestuurlijke advisering

We hebben geconstateerd dat wij effectiever en gericht kunnen zijn in onze bestuurlijke advisering. Deels wordt dat veroorzaakt door het feit dat iedereen binnen onze organisatie bestuursstukken schrijft, maar dat soms maar zeer incidenteel doet. Het gaat dan te ver om te verwachten dat iemand een prima stuk kan afleveren. Doen helpt immers om het te leren. We gaan daarom mensen aanwijzen die veel kennis en ervaring hebben met het schrijven van DB-stukken om de inhoudelijke mensen daarin te ondersteunen. Adviseurs uit de clusters Strategie & Communicatie en Kaders & Ontwikkeling zullen hier een belangrijke rol in hebben, maar ook uit andere clusters zullen mensen gevraagd worden.

Daarnaast is het van belang dat organisatie en bestuur elkaar beter gaan begrijpen. Het delen van beelden is daarin een belangrijk hulpmiddel. We juichen om die reden de deelname van het bestuur aan de sessies in De Efteling toe. En uiteraard blijft het daar niet bij.

De clustermanagers hebben een belangrijke rol om de bestuurlijke wensen te vertalen naar heldere opdrachten voor hun medewerkers enerzijds en om bestuurlijk helder aan te geven waar de organisatie wel en niet toe in staat moet worden geacht. Deze rol zal in de komende periode actief versterkt moeten worden, omdat deze tot op heden slechts beperkt op is gepakt.

5 Communicatie en betrokkenheid medewerkers

Medewerkers worden op verschillende manieren betrokken bij de verdere uitwerking van Eenvoud & Focus.

In ieder geval zullen we daarbij de volgende acties inzetten:

- De directie blijft op gezette tijden plenaire sessies organiseren. Hierin worden medewerkers bijgepraat en komen de hoofdlijnen, keuzes en stand van zaken aan bod. Daarna volgen doorpraatsessies, gericht op een specifiek cluster, proces of thema. Dit geeft de mogelijkheid om concreter door te praten over thema's die voor medewerkers relevant zijn in hun werk. Doorpraatsessies kunnen ook worden georganiseerd zonder voorafgaande plenaire sessie.
- Ons intranet is voorzien van een aparte Eenvoud&Focus pagina, waar medewerkers vragen posten of online in gesprek gaan met anderen. Ook in het personeelsmagazine en in de blogs van de secretaris-directeur wordt aandacht geschonken aan Eenvoud & Focus.
- Er wordt begin 2019 een Veranderteam ingesteld, bestaande uit diverse medewerkers. Zij geven samen met directie vorm aan Eenvoud & Focus. Dit wordt nog nader uitgewerkt. Hierin krijgt het volgen van de voortgang van Eenvoud & Focus ook een plek.

De ingezette lijn van communiceren samen met de OR in plenaire sessies, zet de directie graag voort. Gezamenlijk optrekken, ieder vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid, onderstreept het belang

dat directie en OR hechten aan een organisatieontwikkeling die helpt om WL en de medewerkers goed voor te bereiden op de toekomst.

6 Monitoring voortgang Eenvoud & Focus

Het is belangrijk om de voortgang van de ingezette acties voor Eenvoud & Focus te monitoren. Een brede monitoring op de voortgang op de drie werklijnen structuur, proces en houding & gedrag is daarbij het meest passend. Het voorstel is dit via een organisatiebrede enquête te doen. Deze start met een 0-meting, vervolgens een 1-meting na een halfjaar, vervolgens jaarlijks de voortgang meten.

Te denken valt aan het monitoren van de volgende indicatoren:

Voor de werklijn structuur:

- De mate waarin medewerkers de structuur ervaren als helpend aan onze waterschapsopgave

Voor de werklijn proces:

- Mate van bekendheid van de processen,
- Mate waarin mensen werken volgens beschreven processen,
- Aantal doorgevoerde verbeteringen.

Voor de werklijn houding & gedrag:

- Bekendheid met en werken volgens de watermerken.

De criteria per indicator worden bepaald na de 0-meting.