



# **Organisatie- en formatierapport waterschap GSRW**

**Versie 1.0  
31 augustus 2015**

## Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	5
Deel A, Waterschap GSRW: opgaven, waterschapskenmerken en manier van werken.....		7
2	Waterschap GSRW .....	8
2.1	De belangrijkste opgaven.....	8
2.2	Waterschapskenmerken.....	8
3	Werken in waterschap GSRW .....	9
3.1	Omgevingsgericht werken .....	10
3.2	Organisatiecompetenties .....	10
3.3	Procesgericht werken .....	11
3.4	Opdrachtgever en opdrachtnemerschap (OG/ON).....	12
3.5	Samenwerken.....	12
3.6	Leren en verbeteren.....	13
Deel B, Organisatiemodel .....		14
4	Organisatiemodel .....	15
4.1	Kader voor sturing en inrichting van de organisatie.....	15
4.2	Organogram.....	16
4.3	Directie .....	17
4.4	De afdelingen.....	18
4.5	De bijdrage van afdelingen aan de hoofdprocessen.....	21
Deel C, Uitwerking afdelingen .....		22
5	De afdelingen uitgewerkt .....	23
6	Afdeling Strategie en beleid .....	24
6.1	Taakvelden.....	24
6.2	Ontwikkelopgave.....	24
6.3	Uitgangspunten bij de inrichting .....	25
6.4	Inrichting van de afdeling .....	26
6.5	Tijdelijke opgaven.....	27
7	Afdeling Projectrealisatie .....	28
7.1	Taakvelden.....	28
7.2	Ontwikkelopgave.....	28
7.3	Uitgangspunten bij de inrichting van de afdeling .....	28

## UW WATERSCHAP

7.4	Inrichting van de afdeling .....	29
7.5	Tijdelijke opgaven .....	30
8	Afdeling Beheer waterketen .....	31
8.1	Taakvelden.....	31
8.2	Ontwikkelopgave.....	31
8.3	Uitgangspunten bij de inrichting .....	31
8.4	Inrichting van de afdeling .....	32
8.5	Tijdelijke opgaven.....	34
9	Afdeling beheer watersysteem en dijken.....	35
9.1	Taakvelden.....	35
9.2	Ontwikkelopgave.....	35
9.3	Uitgangspunten bij de inrichting van de afdeling .....	35
9.4	Inrichting van de afdeling .....	36
9.5	Tijdelijke opgaven.....	38
10	Afdeling Vergunningen, handhaving en grondzaken .....	39
10.1	Taakvelden.....	39
10.2	Ontwikkelopgave.....	39
10.3	Uitgangspunten bij de inrichting van de afdeling .....	40
10.4	Inrichting van de afdeling .....	41
10.5	Tijdelijke opgaven.....	42
11	Afdeling Onderzoek en advies .....	43
11.1	Ontwikkelopgave.....	43
11.2	Uitgangspunten bij de inrichting .....	44
11.3	Inrichting van de afdeling .....	45
11.4	Tijdelijke opgaven.....	45
12	Afdeling Financiën en juridische zaken .....	46
12.1	Taakvelden.....	46
12.2	Ontwikkelopgave.....	46
12.3	Uitgangspunten bij de inrichting .....	47
12.4	Inrichting van de afdeling .....	47
12.5	Tijdelijke opgaven.....	48
13	Afdeling Bestuur en organisatie .....	49
13.1	Taakvelden.....	49
13.2	Ontwikkelopgave.....	50

## UW WATERSCHAP

13.3	Uitgangspunten bij de inrichting .....	50
13.4	Inrichting van de afdeling .....	51
13.5	Tijdelijke opgaven .....	52
14	Afdeling Informatievoorziening .....	53
14.1	Taakvelden .....	53
14.2	Ontwikkelopgave .....	53
14.3	Uitgangspunten bij de inrichting .....	54
14.4	Inrichting van de afdeling .....	55
14.5	Tijdelijke opgaven .....	56
15	Afdeling Dienstverlening .....	57
15.1	Taakvelden .....	57
15.2	Ontwikkelopgave .....	57
15.3	Uitgangspunten bij de inrichting .....	58
15.4	Inrichting van de afdeling .....	59
15.5	Tijdelijke opgaven .....	60
16	Organisatiecontrol .....	61
16.1	Taakvelden .....	61
16.2	Ontwikkelopgave .....	61
16.3	Uitgangspunten bij de inrichting .....	61
16.4	Werkwijze en organisatie .....	62
16.5	Tijdelijke opgaven .....	62

### **Bijlage 1: Formatie**

### **Bijlage 2: Samenwerking tussen afdelingen**

## 1 Inleiding

Op 3 december 2014 hebben de beide algemeen besturen van de waterschappen Reest en Wieden en Groot Salland het besluit genomen tot een fusie, waterschap GSRW. Belangrijke overweging was dat een fusiewaterschap in vergelijking met het behouden van twee afzonderlijke waterschappen, beter in staat is de opgaven voor het komend decennium aan te kunnen. Het gaat dan over kwaliteit, kwetsbaarheid, financiële draagkracht en kosten. Daarbij is de blik gericht op 2025 als stip op de horizon. Hoe zit het waterschap er dan uit, hoe voert zij haar taken uit, hoe verhoudt zij tot haar omgeving, hoe draagt zij bij aan duurzaamheid en veiligheid in de leefomgeving en wat voor een werkgever is dat waterschap? Het basisdocument voor de fusie is de eindrapportage fusieverkenning d.d. 12 november 2014, waarin de stip op de horizon 2025, de opgaven voor het waterschap en de eisen die worden gesteld aan (de inrichting van) de fusieorganisatie zijn vastgelegd.

- Om de opgaven aan te kunnen moet het Waterschap 2025 voldoen aan vijf waterschapskenmerken: bedrijfszeker, vakbekwaam, omgevingsbewust, samenwerkingsgericht en maatschappelijk verantwoordelijk. Deze vijf kenmerken vormen een belangrijke basis voor de inrichting van waterschap GSRW.
- Daarnaast heeft de organisatie competenties nodig om de opgaven ook werkelijk te realiseren. Vijf competenties zijn benoemd die de gewenste houding en gedrag weergeven, dat zijn: omgevings sensitief / omgevingsbewust, samenwerkingsgericht, resultaatgericht, ondernemerschap en klantgericht. Het spreekt voor zich dat de competenties inhoudelijk aansluiten op de waterschapskenmerken.
- Tot slot zijn uitgangspunten voor de inrichting van de organisatie meegegeven in de eindrapportage fusieverkenning.

Op basis van deze eindrapportage hebben beide algemeen besturen het fusiebesluit genomen. Daarmee is de basis gelegd voor het uitwerken van het fusiewaterschap in bestuurlijke, inhoudelijke, financiële en organisatorische zin.

Dit organisatie- en formatierapport is een van de uitwerkingsdocumenten voor de fusie; hierin is de inrichting van de organisatie van waterschap GSRW vastgelegd. Hiermee wordt bedoeld de structuur (afdelingen, teams, functies) en de manier van werken. Het organisatie- en formatierapport waterschap GSRW is de eindversie van drie afzonderlijke deelrapporten waarover de BOR positief heeft geadviseerd:

- Hoofdpijnen van het organisatie- en directiemodel waterschap GSRW waarin de visie op sturing van de nieuwe organisatie is vastgelegd. Met dit rapport is het organisatie- en directiemodel vastgesteld.
- Fijnstructuur deel 1 waarin de kerntaken en ontwikkelopgaven van de afdelingen zijn uitgewerkt.
- Fijnstructuur deel 2 waarin de werkwijze, functies en formatie per afdeling is opgenomen

In de periode januari -juni 2015 is, onder leiding van het directieteam, door een werkteam en de nieuw benoemde afdelingshoofden aan deze deelrapporten gewerkt. Input is verkregen via inloop- en medewerkersbijeenkomsten. De BOR heeft gedurende informele overleggen input

gegeven en de adviezen van de BOR op de eerdere deelrapporten zijn verwerkt in dit integrale eindrapport.

Dit integrale eindrapport komt qua inhoud overeen met de afzonderlijke deelrapporten. De afzonderlijke deelrapporten komen hiermee als zelfstandig document te vervallen. Wel is opnieuw gekeken naar logica in de opbouw van het eindrapport en zijn redactionele aanpassingen gedaan. Het eindrapport onderscheidt drie delen:

#### Deel A, Waterschap GSRW: opgaven, waterschapskenmerken en manier van werken

Hoofdstuk 2 gaat over de belangrijkste opgaven van het waterschap voor de periode tot 2025 en de waterschapskenmerken waaraan de organisatie moet voldoen om deze opgaven te realiseren. Hoofdstuk 3 beschrijft welke manier van werken daarbij nodig is in waterschap GSRW. Wat is het DNA van de organisatie, welke competenties zijn belangrijk en welke wijze van (samen)werken is nodig om de organisatie succesvol te maken, geredeneerd vanuit de opgaven die er liggen.

#### Deel B, Organisatiemodel

Hoofdstuk 4 schetst de organisatie op hoofdlijnen. In dit deel wordt aangegeven welke principes gehanteerd zijn bij de inrichting. Vervolgens wordt het organisatiemodel, directiemodel en de afdelingen, op hoofdlijnen toegelicht.

#### Deel C Uitwerking afdelingen

Vanaf hoofdstuk 5 tenslotte, zijn de afdelingen uitgewerkt in taken, opbouw en functies en is aangegeven hoe de afdelingen gaan bijdragen aan realisatie van de waterschapskenmerken. In dit deel is zo concreet als nu mogelijk is beschreven welke taken in welke afdeling zijn ondergebracht en welke functies voorkomen in die afdeling.

In bijlage 1 is de formatie per afdeling opgenomen. De bijlage zal jaarlijks worden herzien en waar nodig bijgesteld.

In bijlage 2 zijn de (interne) samenwerkingsrelaties per afdeling opgenomen.

De crisisorganisatie is niet beschreven in dit rapport. In geval van calamiteiten treedt de crisisorganisatie in werking. Hierbij worden medewerkers van afdelingen ingezet in een vooraf vastgestelde rol binnen de crisisorganisatie, vaak is dit de rol die in het verlengde ligt van het dagelijkse werk. Dit wordt apart in het calamiteitenplan vastgelegd.

Het organisatie- en formatierapport biedt, samen met het functieboek, het kader om te starten met de plaatsing van medewerkers.

Tot slot, de inrichting van de organisatie is met de kennis zoals hij in het voorjaar en de zomer van 2015 aanwezig was tot stand gekomen, maar niet in beton gegoten. Er zullen zeker nog enkele grijze gebieden tussen afdelingen voorkomen. In de praktijk zullen afdelingen ondervinden waar rafelranden zitten en hoe die opgelost kunnen worden. Dat gebeurt al werkend in 2016. Aan het einde van dat jaar vindt een evaluatie plaats en zullen waar nodig aanpassingen gedaan worden.

## **Deel A, Waterschap GSRW: opgaven, waterschapskenmerken en manier van werken**

## 2 Waterschap GSRW

### 2.1 De belangrijkste opgaven

De belangrijkste opgaven van waterschap GSWR voor de komende jaren zijn opgenomen in de eindrapportage fusieverkenning d.d. 12 november 2014. In essentie gaat het om het volgende:

- Goede fysieke infrastructuur: een goed functionerende fysieke infrastructuur is van cruciaal belang voor het functioneren van het waterschap. Het op orde hebben van de fysieke infrastructuur is een randvoorwaarde en daarmee ook eerste prioriteit, nu en voor de toekomst. Het vereist voldoende financiële draagkracht en een goed geëquipeerde organisatie met medewerkers met kennis van hun vak én het gebied.
- Andere positionering: de sterk aan verandering onderhevige positie van het waterschap in de omgeving vraagt om een adequaat antwoord. Doordat ook waterschappen bij hun taakuitvoering steeds meer afhankelijk zijn van andere partners in het ruimtelijk domein, in (veiligheids-)ketens en in netwerken, zal het waterschap zich anders moeten gaan positioneren. Samenwerking met andere publieke en private partners rondom planvorming en initiatieven voor co-creatie in de uitvoering, zijn steeds meer nodig om de eigen doelen te realiseren.
- Andere verhouding waterschap en samenleving: de verhouding tussen het waterschap en de samenleving is aan een vrij fundamentele herziening toe. Het adaptief vermogen moet beter, we moeten leren meer te denken en te werken vanuit de wensen en belangen van de samenleving en we moeten die samenleving op een andere, interactieve manier interesseren voor en betrekken bij het werk van het waterschap. De vervloeiing die hierdoor tussen waterschap en samenleving ontstaat, maakt het werk uitdagender en draagt bij aan het beter verbinden van beide werelden met elkaar.
- Bewustzijn burgers vergroten: Voor de waterschappen ligt er in toenemende mate een opgave in het vergroten van het bewustzijn bij burgers en bedrijven over het effect van hun handelen (of nalaten) op het waterbelang en de taakuitvoering van het waterschap. Wanneer dat lukt, snijdt het mes aan meer kanten. Het draagt bij aan meer begrip en aandacht voor het waterbelang en de onmisbare rol die het waterschap daarin speelt. De maatschappelijke effecten en daarmee de legitimiteit van het werk van het waterschap worden beter zichtbaar, herkend en onderkend en de kosten van de taakuitvoering kunnen beter worden beheerst.

### 2.2 Waterschapskenmerken

Om de opgaven te kunnen realiseren moet het waterschap voldoen aan de volgende waterschapskenmerken:

- Bedrijfszeker; het waterschap staat borg voor een goed functionerende infrastructuur. Het in technische zin op niveau houden van de infrastructuur en die laten meebewegen met de nieuwste ontwikkelingen is de belangrijkste randvoorwaarde voor een adequate taakuitvoering door Waterschap 2025.
- Vakbekwaam; het waterschap staat gesteld om haar taken adequaat uit te voeren. Het waterschap beschikt over de benodigde hoogwaardige kennis en middelen en ligt met de uitvoering van taken en programma's op schema.

## UW WATERSCHAP

- Omgevingsbewust; het waterschap weet in te spelen op concurrerende belangen. De wederzijdse afhankelijkheidsrelatie met andere overheden vereist een samen optrekken met andere overheden en (maatschappelijke) partners.
- Samenwerkingsgericht; het waterschap weet telkens opnieuw positie te kiezen. Door de toenemende complexiteit van grootschalige vraagstukken is samenwerking met partners bij de realisatie van de eigen opgaven onontkoombaar.
- Maatschappelijk verantwoordelijk; het waterschap weet bewustwording van burgers en bedrijven te vergroten. Het waterschap werkt vanuit zijn specifieke verantwoordelijkheid voor de behartiging van het waterbelang voortdurend aan het bevorderen van het bewustzijn van de burger, bedrijven en instellingen over dat waterbelang.

Deze waterschapskenmerken zijn leidend en ordenend voor de inrichting van het waterschap, zowel als het gaat om het bestuur als de organisatie, en de manier waarop GSRW straks gaat werken. Bij alles wat we doen dit jaar om GSRW tot stand te brengen en de jaren erna om het goed te laten functioneren, zullen we steeds deze vijf kenmerken voor ogen hebben en houden.

### 3 Werken in waterschap GSRW

Om de opgaven van het nieuwe waterschap te realiseren, is intensieve samenwerking nodig met andere publieke en private partners. De uitvoering van de opgaven vindt plaats in een veranderende maatschappij, waarbij de overheid zich meer terugtrekt als autoriteit, en manieren zoekt om haar taken meer horizontaal uit te voeren. Dit vraagt van het nieuwe waterschap zich opnieuw te positioneren in ketens en netwerken en zichtbaar te zijn naar en in de samenleving (OESO-rapport). Omgevingsgericht werken is een belangrijk uitgangspunt voor de toekomstige werkwijze van het nieuwe waterschap en moet in de genen zitten van bestuurders en medewerkers. Dit betekent wensen en belangen van de veranderende samenleving kennen én respecteren. Vanuit deze positie kunnen we als waterschap kansen creëren voor samenwerking. Dat begint bij een zichtbaar goede interne samenwerking tussen het bestuur en de organisatie, tussen afdelingen en medewerkers onderling. Je kunt alleen een krachtige partner zijn voor inwoners en organisaties als je dat voor elkaar binnen de organisatie van het waterschap ook bent.

Wat betekent omgevingsgericht werken voor het organisatie DNA en het werken in waterschap GSRW? Het organisatie DNA gaat over houding en gedrag van bestuurders, management en medewerkers, over collectieve overtuigingen, gemeenschappelijke (ongeschreven) taal. Over competenties en de manier van (samen)werken die nodig zijn om succesvol te zijn. Op deze vragen wordt in paragraaf 1 ingegaan.

De vijf waterschapskenmerken vormen de basis voor het te ontwikkelen DNA voor bestuur en organisatie. Deze kenmerken zijn met dat doel vertaald in competenties; eisen waaraan de organisatie moet voldoen. Andere onderdelen van het DNA van de organisatie zijn: procesgericht werken, werken in opdrachtgever- opdrachtnemer relaties, samenwerken, en leren en verbeteren. Deze onderdelen komen achtereenvolgens in de paragrafen 2 t/m 5 aan de orde.

Het ontwikkelen van een organisatie DNA kost tijd. Het start met het bieden van een gemeenschappelijk toekomstbeeld waar management en medewerker met elkaar naar toe willen werken, trots van worden, zich aan willen verbinden en committeren. De vertaalslag naar werkwijzen en gedrag vraagt richting en sturing vanuit directie en afdelingshoofden.

### 3.1 Omgevingsgericht werken

In het fusiebesluit is expliciet aandacht gevraagd voor het in verbinding staan met de omgeving. Gebiedsoriëntatie en omgevingsgericht werken staan centraal in de inrichting en werkwijze van het nieuwe waterschap. Dat stelt eisen aan houding en gedrag van medewerkers, het betekent voor de medewerkers van het waterschap dat zij:

- vroegtijdig heldere keuzes maken over de mogelijkheid voor stakeholders om invloed uit te oefenen. Afwegen van de rol van het waterschap in het spanningsveld tussen doelrealisatie, kansen voor meekoppelen en betaalbaarheid (bedrijfszeker).
- vanuit hun functie kunnen bijdragen aan het profiel van omgevingsgerichte partner (vakbekwaam).
- aanspreekbaar zijn in het gebied en deelnemen aan netwerken. Collega's en bestuurders informeren over ontwikkelingen in het gebied en deze weten te agenderen (omgevingsbewust).
- interactief/gezamenlijk werken aan processen, zowel binnen als buiten de organisatie (samenwerkingsgericht).
- laten zien wat wij doen en uitleggen waarom; om het waterbewustzijn in de omgeving te vergroten (maatschappelijk verantwoord).

### 3.2 Organisatiecompetenties

De waterschapskenmerken krijgen hun plek in duidelijke doelstellingen en resultaten per afdeling voor 2016, zodat medewerkers worden geprikkeld en uitgedaagd hieraan een bijdrage te leveren vanaf 1 januari 2016. Voor medewerkers is het belangrijk concreet te krijgen wat het voor hen betekent. Directie en afdelingshoofden vormen de leidende coalitie in de gesprekken en afstemming hierover met bestuur, organisatie en BOR.

De waterschapskenmerken zijn vertaald in competenties die noodzakelijk aanwezig moeten zijn in de organisatie. Het betreft de onderstaande competenties:

- Resultaatgericht,
- Omgevings sensitief/omgevingsbewust,
- Samenwerkingsgericht,
- Klantgericht,
- Ondernemerschap

In het functioneren van de organisatie en in de interactie tussen bestuur, management en medewerkers zijn deze competenties leidend. Deze competenties geven mede vorm aan een nieuwe organisatiecultuur met gemeenschappelijke waarden en doelstellingen.

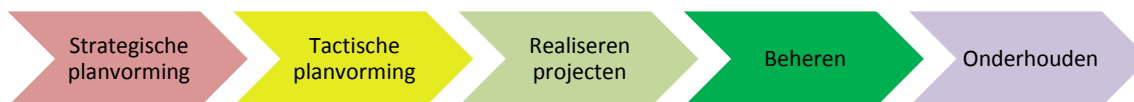
### 3.3 Procesgericht werken

Procesgericht werken gaat niet over structuren (afdelingen, teams, clusters en functies), maar over de reeks activiteiten die uitgevoerd moet worden om de doelen zoals ze zijn gedefinieerd voor de taakuitvoering van het waterschap (voldoende water, schoon water en veiligheid en bedrijfsvoering) te realiseren. Het werk wordt op zo'n manier georganiseerd dat voor iedereen duidelijk is wat haar/zijn rol hierbij is en leidt tot het gewenste resultaat. Procesgericht werken is dan ook vooral slim met elkaar samenwerken.

Processen worden op verschillende niveaus gedefinieerd, van globale processen op het hoogste niveau tot gedetailleerde processen (werkinstructies) op detailniveau. Onafhankelijk van het niveau is een proces altijd gedefinieerd door zijn input en output.

Het waterschap kent vier hoofdprocessen: watersysteem, waterveiligheid, waterketen en maatschappij en organisatie. Deze hoofdprocessen komen overeen met programma's van het waterschap.

Ieder hoofdproces is op een standaard manier onder te verdelen in vijf deelprocessen: strategische planvorming, tactische planvorming, realiseren projecten, beheren en onderhouden. De samenhang is in de onderstaande figuur weergegeven.



Tussen de verschillende processen bestaat een input/output relatie. Ook worden de deelprocessen beïnvloed door andere deelprocessen en de omgeving. Deelprocessen hebben ook zelf weer invloed op hun omgeving. Omdat de organisatie werkt volgens het principe van leren en verbeteren werkt de relatie tussen deelprocessen altijd twee kanten.

De vijf deelprocessen hebben de volgende doelen:

- Het proces strategische planvorming richt zich op het omzetten van eisen en wensen van bestuur en externe partijen in lange termijn plannen. De tijdshorizon van strategische planvorming is vijf jaar en langer.
- Het proces tactische planvorming zet de strategische plannen om in geprioriteerde maatregelen. De tijdshorizon hiervan is vijf jaar.
- In het deelproces realiseren projecten worden infrastructurele of technische maatregelen uitgevoerd die projectmatig dienen te worden gerealiseerd.
- Het deelproces beheren richt zich op het beheren van infrastructuur van het waterschap. Hier worden de kaders gesteld voor het proces onderhouden.
- Het deelproces onderhouden richt zich op het onderhouden van de infrastructuur van het waterschap.

Door de werksoortgerichte inrichting van de organisatie neemt iedere afdeling deel aan één of meerdere hoofdprocessen, deelprocessen en werkprocessen. Geen van de afdelingen kan de echter de doelen van één van de hoofdprocessen zelfstandig realiseren. Samenwerking tussen afdelingen is hierdoor een vereiste.

## UW WATERSCHAP

### 3.4 Opdrachtgever en opdrachtnemerschap (OG/ON)

In termen van OG/ON is er bij het uitvoeren van activiteiten, op welk niveau in de procesketen dan ook, *altijd* sprake van één opdrachtgever: degene die de gevraagde en geleverde output vaststelt respectievelijk goedkeurt. En er is altijd sprake van één opdrachtnemer degene die de output gaat realiseren.

Een goede opdrachtgever geeft helder aan wat er gerealiseerd moet worden binnen de voorwaarden tijd, kwaliteit en geld. Ook bewaakt hij/zij de voortgang. Een goede opdrachtnemer neemt zelf op professionele wijze verantwoordelijkheid voor het realiseren van het gewenste resultaat binnen de afgesproken kaders.

Het OG/ON principe zal op de diverse niveaus in de organisatie worden toegepast. Bij de opdrachten die worden verstrekt aan de afdeling Projectrealisatie is de formele opdrachtgever altijd een leidinggevende, hij/zij kan het opdrachtgeverschap mandateren aan een ander.

#### Goede opdrachtgever:

- Een goede opdrachtgever geeft helder aan wat een opdrachtnemer moet realiseren, wat met het resultaat gedaan gaat wordt en binnen welke (harde) kaders/voorwaarden (tijd, kwaliteit, geld).
- Goede opdrachtgever zijn, betekent de juiste afweging maken tussen 'niet te veel' en 'niet te weinig' aan de voorkant willen regelen. Het is aan de opdrachtgever om te bepalen welke vrijheidsruimte deze aan de opdrachtnemer laat, rekening houdend met aard van de opdracht en uitvoeringsrisico's.
- Afspraken maken over de tussentijdse controlepunten; wanneer en op welke punten wordt de voortgang gemonitord.

#### Goede opdrachtnemer:

- Een goede opdrachtnemer neemt binnen het overeengekomen handelingskader zelf op professionele wijze verantwoordelijkheid voor het realiseren van de gewenste output.
- Als de vraag van de opdrachtgever en de kaders onvoldoende helder zijn, dan leidt het goed opdrachtnemer zijn er toe dat de opdrachtnemer voldoende helderheid gaat halen.
- Inleven in situatie opdrachtgever, klantvriendelijke houding, harde grenzen duidelijk aangeven (daar waar invulling van de vraag echt (nog) niet mogelijk is).
- Actief tussenresultaten laten zien en bespreken met de opdrachtgever (als het nodig is ook op niet afgesproken momenten).

### 3.5 Samenwerken

De kwaliteit van de samenwerking van medewerkers binnen en tussen afdelingen is een kritische succesfactor. In de filosofie van het waterschap kan je alleen een krachtige partner zijn voor inwoners en organisaties als je dat voor elkaar binnen de organisatie van het waterschap ook bent.

Binnen het waterschap GSRW zijn afdelingen zoveel mogelijk ingericht op werksoort. Afdelingen hebben elkaar nodig om producten te maken en tot resultaten te komen. Functies zijn zo gemaakt dat ook medewerkers andere collega's (in- en extern) nodig hebben om

## UW WATERSCHAP

producten te maken en tot resultaten te komen. Dat is een hulpmiddel om er ook echt voor te zorgen dat ‘samenwerkingsgericht’ en ‘omgevingsbewust’ inhoud krijgt. Zo zijn kennis en vaardigheden gebundeld en kunnen deze worden ingezet om alle doelen van het waterschap te realiseren. Dat geldt ook voor het geven van inhoud aan de programma’s. De doelen van veiligheid, waterketen, watersysteem en maatschappij en organisatie, kunnen alleen door samenwerking tussen afdelingen worden behaald. De organisatie werkt als een netwerk.

De samenwerking zal voor een deel moeten groeien. Hebben we dezelfde beelden over de samenwerking. Het gaat niet alleen over opdrachtnemer- en opdrachtgeverschap en procesgericht werken maar ook over eigenaarschap. Eigenaar zijn van de bijdrage aan het proces en vanuit die verantwoordelijkheid de deskundigheid inbrengen. Een goed functionerende interne samenwerkingsrelatie is voorwaarde om te groeien naar waterschap 2025.

### 3.6 Leren en verbeteren

Het structureel afmaken van de sturingscyclus is een belangrijk element voor het versterken van kwaliteit. Bij het continue leren en verbeteren wordt geborgd dat de zogenaamde Plan-Do-Check-Act (PDCA)-cyclus wordt afgemaakt. Voornamelijk de Act (waarin het leren en van daaruit verbeteren wordt geborgd) wil nog wel eens door de waan van de dag aan de aandacht ontsnappen. Hierdoor bestaat het risico dat fundamentele verbeteringen in de kwaliteit van de te leveren producten en diensten uitblijven.

Het vergroten van de doelmatigheid en doeltreffendheid is een belangrijke ontwikkelopgave voor alle afdelingen.

## Deel B, Organisatiemodel

## 4 Organisatiemodel

### 4.1 Kader voor sturing en inrichting van de organisatie

#### Een krachtig bestuur

Het AB heeft een zichtbare ambassadeursrol naar de samenleving in het werkgebied en treedt proactief en participatief op. Het AB neemt de strategische beslissingen, kiest de bestuurlijke prioriteiten, stelt de kaders voor de uitvoering en controleert op de naleving. Het DB werkt - ook uit oogpunt van het toenemende belang van integraliteit en om verkokering te voorkomen - collegiaal, met daarbinnen portefeuillevaardelijkheden naar thema en gebied of gebiedsproject om zo de bestuurlijke relatie met het gebied te verankeren. De interactie tussen bestuur en organisatie verloopt via het portefeuilleshoudersoverleg tussen DB-lid, directielid en betrokken managers of medewerkers. Dit overleg heeft als doel de kwaliteit van de voorstellen aan het bestuur te verbeteren en het eigenaarschap ervan te borgen. Het is het moment waarop bestuur en organisatie elkaar verbinden op realisatie van gekozen bestuurlijke doelen. De formele verbinding tussen bestuur en organisatie verloopt via de secretaris-directeursfunctie. Deze functionaris treedt vanuit het bestuur gezien op als opdrachtnemer en treedt naar de organisatie toe op als opdrachtgever.

#### Programmasturing staat centraal en wordt ondersteund door de beleids-, P&C- en HR-cyclus

In een bestuursprogramma komen de bestuurlijk vastgestelde doelen samen. Het is aan de organisatie deze realiseren. Programmasturing geldt daarbij als het dominante sturingsprincipe en gaat over inhoud, budget en resultaten. Een programma is ook het niveau waarop het overleg met een bestuurlijk portefeuilleshouder georganiseerd wordt. Een programma kan alleen gerealiseerd worden als medewerkers van verschillende afdelingen samenwerken en vraagstukken integraal benaderen. Programmasturing gaat over grenzen van afdelingen heen. In de werkwijze zijn afdelingen afhankelijk van elkaar en alleen via samenwerking kunnen programma's, projecten, het werk gerealiseerd worden.

Hiërarchische of lijnsturing is het sturingsprincipe voor de prestaties en bedrijfsvoering van de afdeling en de ontwikkeling van medewerkers. Medewerkers hebben één hiërarchisch leidinggevende. Hiërarchische sturing blijft binnen de grenzen van een afdeling, de HR-cyclus krijgt hier vorm.

#### Uitgangspunten voor inrichting

De volgende uitgangspunten zijn leidend:

- de structuur ondersteunt de doelstellingen van Waterschap 2025;
- ordening naar organisatie-eenheden geschiedt op basis van werksoorten;
- er zijn zoveel managementlagen als waarde toevoegt; Onder de directie komen maximaal 2 management lagen voor
- span of support wordt binnen een kader situationeel bepaald;
- de structuur is logisch/herkenbaar voor externe partijen;
- de structuur maakt innovatie mogelijk.

## UW WATERSCHAP

### Omvang van de organisatie

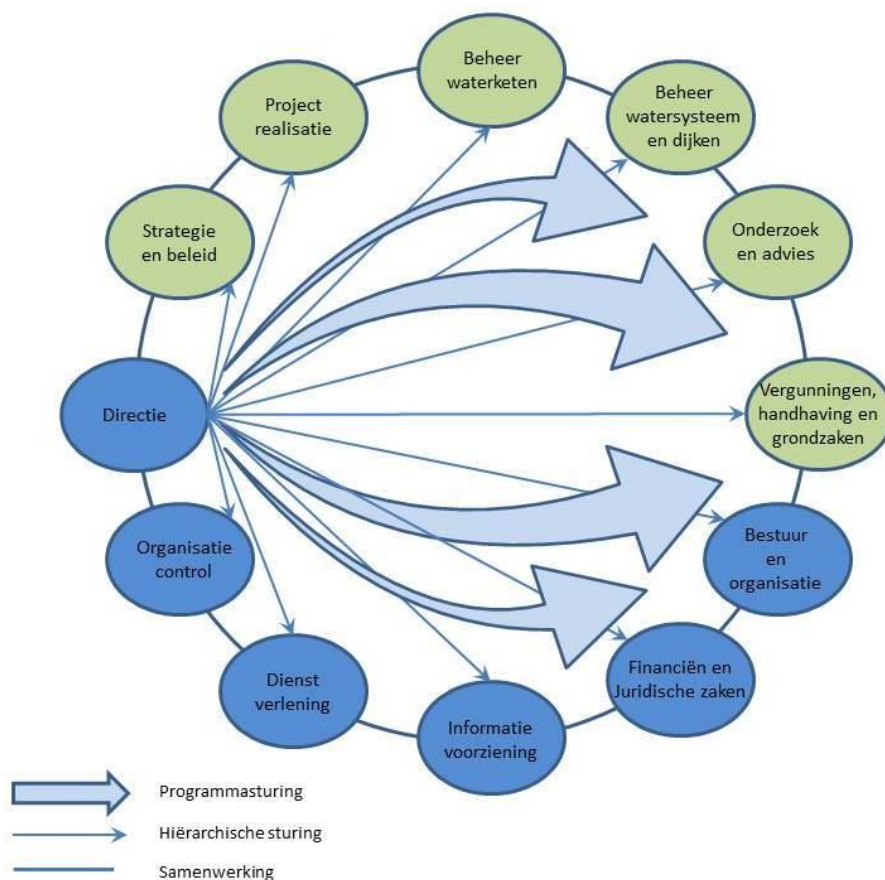
In de eindrapportage Fusieverkenning is opgenomen dat een fusie leidt tot een potentiële reductie in personeel van 30 fte (ruim 5% van de formatie). Hierbij is uitgegaan van een reductie van 30% in management, 10% in overhead en 5% bij beleid & planvorming (onderdeel van het primair proces).

De formaties van beiden waterschappen omvatten voor de fusie 550 fte. De formatie van waterschap GSRW zal daarom 550 minus 30 fte is 520 fte omvatten.

### 4.2 Organogram

Het waterschap GSRW kent een directieteam, tien afdelingen en een unit Organisatiecontrol. Programma en hiërarchische sturing vinden plaats vanuit de directie.

De tien afdelingen zijn ingericht op werksoort. In de zes primaire afdelingen zijn de belangrijkste hoofdprocessen van het waterschap herkenbaar. De ondersteunende afdelingen zijn ingericht op de soort bijdrage aan het primaire proces. De medewerkers werken vanuit de eigen afdeling over de grenzen heen samen aan programma's. Vanzelfsprekend lopen de beïnvloedingslijnen ook vanuit de afdelingen/ medewerkers naar de directie.



### 4.3 Directie

De directie richt zich op het bestuur, de omgeving, de ontwikkelopgaven en de organisatie zelf, en is verantwoordelijk voor het realiseren van de bestuurlijke programma's. De directie geeft sturing aan de transformatie die de organisatie moet doormaken om de ontwikkelopgaven vorm en inhoud te geven en aan te kunnen. De transformatie betreft een groeipad van 2016 tot 2025 waarin onder meer de volgende aspecten belangrijk zijn: invulling geven aan 'In verbinding met de omgeving', kennisdeling en werken met een flexibele schil, wendbaarheid van medewerkers en organisatie, ontwikkeling van de organisatiecompetenties.

Ook geeft de directie sturing aan de basis op orde ten aanzien van beheertaken, infrastructuur en de bedrijfsvoering. Het werken aan de ontwikkelopgaven en zorgen voor de basis op orde beïnvloeden elkaar.

De directie vertegenwoordigt de organisatie extern en neemt haar rol in netwerken en richting partners. De secretarisrol richting bestuur is gekoppeld aan de SD-functie, die ook verantwoordelijk is voor de aansturing van de organisatie.

#### *Kerntaken*

De directie heeft aldus de volgende 7 kerntaken:

- a. Vervult schakelfunctie naar het bestuur en naar de organisatie.
- b. Is eindverantwoordelijk voor de programmasturing.
- c. Initieert en ontwikkelt de opgave om als organisatie in -de verbinding met de omgeving- te werken.
- d. Is eindverantwoordelijk voor de ontwikkelopgave in het primaire proces.
- e. Is eindverantwoordelijk voor de organisatieontwikkeling en de ontwikkeling van medewerkers, incl. de hiërarchische sturing van de afdelingshoofden.
- f. Vertegenwoordigt de organisatie extern en neemt haar rol in netwerken en richting partners.
- g. De secretarisrol richting bestuur is gekoppeld aan de SD-functie, die ook eindverantwoordelijk is voor de aansturing van de organisatie.

Om dit model te laten werken worden er hoge eisen gesteld aan de kwaliteit en taakvolwassenheid van de directieleden en afdelingshoofden.

#### *Wijze van samenwerken*

Voor de wijze van samenwerken in de directie gelden de volgende principes:

- De SD is eindverantwoordelijk voor het functioneren van de organisatie; de directieleden hebben mandaat dat is afgeleid van de SD, zodanig dat zij volwaardig verantwoordelijk zijn voor het eigen werkpakket
- Er wordt collegiaal en vanuit eenheid van leiding samengewerkt
- Directieleden vervangen elkaar onderling
- Er wordt gewerkt met hybride portefeuilles, die verschillend samengesteld kunnen zijn. Het vullen van de portefeuilles is de verantwoordelijkheid van de directie; daarbij gelden de volgende afspraken:

## UW WATERSCHAP

- De programmasturing, de hiërarchische aansturing van de afdelingshoofden en de aansturing van de ontwikkelopgaven (in het primair proces, in de organisatie en in de omgeving) is onderdeel van de portefeuillevverdeling binnen de directie.
- Bij het vullen van de portefeuilles is het organiseren van een gezonde spanning (checks and balances) tussen de programmasturing en hiërarchische sturing het ordenend beginsel.
- Bij de start van de nieuwe organisatie hebben alle directieleden, zowel hiërarchische sturing als programmasturing in hun portefeuille.
- Het programma M&O bevat de ontwikkelopgave In verbinding met de omgeving. Deze portefeuillehouder stuurt ook in de andere 3 programma's vanwege het gewicht dat bestuurlijk aan deze ontwikkelopgave is gegeven.
- Periodiek rouleert er tussen portefeuilles, m.u.v. de secretarisfunctie.

### *Omvang directie*

De eerste jaren na de fusie zal de directie bestaan uit een SD en drie directieleden. Deze omvang is noodzakelijk gezien de ervaringen uit andere fusieprocessen en de grote ontwikkelopgaven die er liggen, onder andere vanuit de geformuleerde bestuurlijke ambitie om meer In verbinding te werken met de omgeving, waaraan vanuit de directie leiding zal moeten worden gegeven als het op de implementatie aan komt. In deze eerste periode na fusie zijn ook forse extra inspanningen nodig om - de culturen van- twee besturen en organisaties samen te smeden. Daarnaast wordt in het huidige fusietraject de nadruk gelegd op die werkzaamheden die noodzakelijk zijn om op 1 januari 2016 bestuurlijk en organisatorisch verantwoord te kunnen starten. Om reden van zorgvuldigheid zal een deel van de fusieopgave dus na 1 januari 2016 worden opgepakt. Realisatie daarvan vraagt aandacht en sturing van de directie.

Na deze periode waarin implementatie en doorontwikkeling centraal staan zal de omvang van de directie terug gaan naar een SD en twee directieleden. Dit aantal past bij de omvang van het takenpakket, de brede oriëntatie die nodig is en de omvang van de organisatie wanneer een stabiele situatie ingetreden is.

### **4.4 De afdelingen**

Dezes primaire afdelingen staan voor:

- het stellen van de kaders: afdeling Strategie en beleid.
- de uitvoering van projecten: afdeling Projectrealisatie.
- de uitvoering van beheer en onderhoud taken: afdeling Beheer waterketen.
- de uitvoering van beheer en onderhoud taken: afdeling Beheer watersysteem en dijken.
- het verlenen van vergunningen, het houden van toezicht en verwerven en beheren van gronden: afdeling Vergunningen, handhaving en grondzaken.
- het onderzoeken, monitoren en evalueren en bijstellen (adviseren primair proces): afdeling Onderzoek en advies.

## UW WATERSCHAP

Bij de ondersteunende werkzaamheden is sprake van gedwongen winkelnering. De organisatie onderscheidt vier ondersteunende afdelingen en een organisatiecontrollingfunctie:

- Afdeling Financiën en juridische zaken met een oriëntatie op sturing en governance.
- Afdeling Bestuur en organisatie met een oriëntatie op organisatie en mensen en bijdragen aan de organisatie-ontwikkelopgave.
- Afdeling Informatievoorziening met een oriëntatie op informatievoorziening zodat deze ten dienste staat van de primaire en de ondersteunende processen en de ontwikkelopgave 'In verbinding met de omgeving'.
- Afdeling Dienstverlening waarin de interne en externe dienstverlening is ondergebracht.
- Organisatiecontrol: een generieke controllingfunctie die als sparringpartner van de directie verbeterkansen in processen en het niet halen van prestatie-indicatoren signaleert, die onafhankelijk in de organisatie opereert en rapporteert aan de directie.

Afdeling	Typering
Strategie en beleid	Strategisch en kaderstellend beleid voor watersysteem, waterketen en waterveiligheid.
Projectrealisatie	Projecten voor de primaire processen Watersysteem, Waterveiligheid en Waterketen.
Beheer Waterketen	Operationeel beheer, onderhoud en operationeel advies met betrekking tot waterketen en installaties.
Beheer Watersysteem en dijken	Operationeel beheer, onderhoud en operationeel advies met betrekking tot watersysteem en waterkeringen, inclusief muskusratten bestrijding.
Vergunningen, handhaving en grondzaken	Verlenen van vergunningen en handhaven op basis van Waterwet en Keur. Grondzaken: het verwerven en beheren van gronden.
Onderzoek en advies	Leren en verbeteren in het primaire proces. Kennismanagement en innovatie. Monitoringsplannen, analyse van informatie, rapportages over de resultaten. Uitbrengen van advies.
Financiën en juridische zaken	Werkzaamheden met een oriëntatie op sturing vanuit financieel en juridisch geweten. Inkoop, auditing, financiële en salarisadministratie.
Bestuur en organisatie	Werkzaamheden met oriëntatie op organisatie en mensen en bijdrage aan de organisatie-ontwikkelopgave zoals bestuurlijke ondersteuning, relatiebeheer, HRM, salarisadministratie, bedrijfsvoering, KAM, communicatie en crisiscoördinatie.
Informatievoorziening	Werkzaamheden met oriëntatie op informatievoorziening ten dienste van de primaire en ondersteunende processen en 'In verbinding met de omgeving'. Automatisering.
Dienstverlening	Alle facilitaire en ondersteunende werkzaamheden gericht op de interne en externe dienstverlening.
Organisatiecontrol	Werkzaamheden gericht op het hele stelsel van sturing, beheersing en betrouwbare sturingsinformatie. Verbinden en borgen van de kwaliteit van controlcycli en -producten die vanuit andere afdelingen worden ontwikkeld.

### **Afdelingshoofden**

De afdelingshoofden hebben integrale verantwoordelijkheid voor mensen, middelen en resultaten van de eigen afdeling (binnen de afspraken over gedwongen winkelnering) en voor het leveren van de gevraagde bijdrage aan programma's. Zij zijn betrokken bij de inhoud van het werk van de afdeling, zijn sparringpartner voor hun medewerkers (basis op orde) en zijn verantwoordelijk voor de inzet van medewerkers in programma's. Daarnaast zijn ze in staat een bijdrage te leveren aan de ontwikkelopgaven die er liggen (perspectief 2025). Ze zijn, vanuit integraliteit, gericht op samenwerking met collega afdelingen. De afdelingshoofden maken afspraken met medewerkers over hun output en over hun ontwikkeling. Ook als er binnen afdelingen met teamleiders gewerkt wordt zullen afdelingshoofden een aantal medewerkers rechtstreeks aansturen.

Via de lijn van programmasturing nemen de afdelingshoofden deel aan overleg over programma's, via de lijn van hiërarchische sturing vindt overleg plaats over gesprekscyclus, ontwikkeling medewerkers etc. Binnen de directie en tussen de afdelingshoofden is sprake van horizontale vervanging. Bij langdurige afwezigheid worden maatwerkafspraken gemaakt.

### **Teamleiders**

Een teamleider geeft binnen een afdeling, hiërarchisch leiding aan een team met de bijbehorende bevoegdheden zoals het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken. De teamleider stuurt op resultaten en op ontwikkeling van medewerkers. De teamleider is sparringpartner voor de medewerkers en stemt met het afdelingshoofd de lijn binnen de afdeling af.

### **Coördinatoren**

In afdelingen waar het afdelingshoofd hiërarchisch leiding geeft aan alle medewerkers kan de rol van coördinator voorkomen. De coördinator treedt voor een afgebakend gebied op als eerste inhoudelijk aanspreekpunt voor het afdelingshoofd en voor medewerkers. De rol van coördinator kan wisselen.

### **Medewerkers**

Medewerkers maken deel uit van een afdeling die ingericht is op de werksoort, hun thuisbasis. Zij leveren vanuit hun afdeling een bijdrage aan één of meerdere programma's en werken dus actief samen over de grenzen van afdelingen (en de organisatie) heen. Daarbij kennen zij hun bijdrage aan het totale resultaat van het waterschap en hebben oog voor het totaal. Medewerkers zijn vakbekwaam, professionals. Zij zijn verantwoordelijk om de afgesproken of gewenste output te realiseren, binnen het beleidskader en de geformuleerde randvoorwaarden (tijd, kwaliteit en geld), hun eigen werk te organiseren en zich te ontwikkelen op hun persoonlijke competenties. Medewerkers zijn het gezicht van de organisatie en werken vanuit het adagium in verbinding met de omgeving: beheren van relaties is van alle medewerkers. Medewerkers zijn onderdeel van het werken in een keten en van hen wordt verwacht dat ze zich hier van bewust zijn en naar gedragen in de interne en externe samenwerking.

### **Span of support**

In het rapport fusieverkenning is als kenmerk van de organisatie opgenomen: 'de span of support wordt binnen een kader situationeel bepaald'. Met andere woorden: wanneer geeft

## UW WATERSCHAP

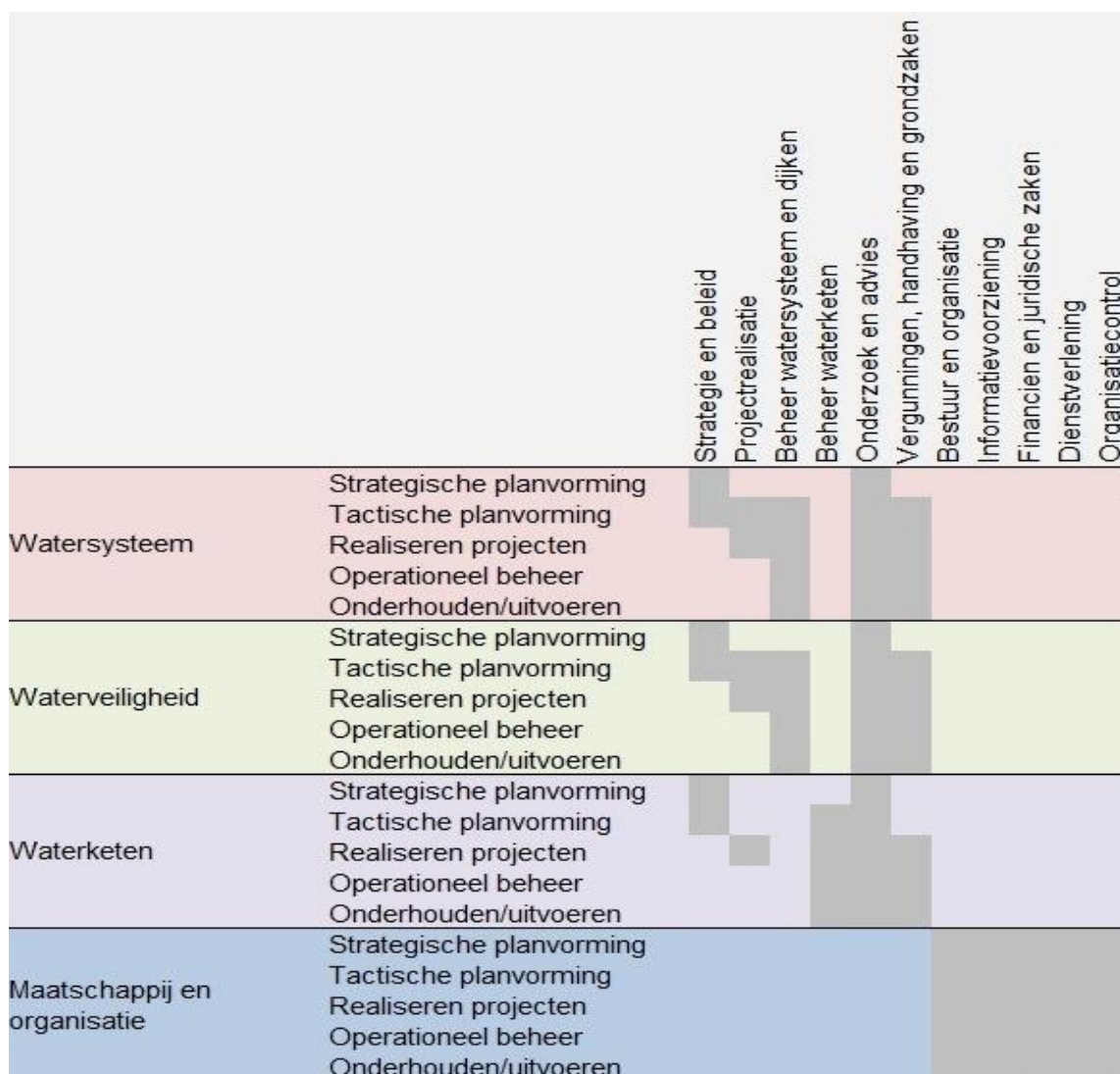
een afdelingshoofd leiding aan de hele afdeling en wanneer voegen we de functie van teamleider toe.

Om te bepalen voor welke afdelingen de functie van teamleider een toegevoegde waarde heeft, spelen de volgende criteria een rol:

1. De behoefte aan/noodzaak tot sturing.
2. De diversiteit aan uitgevoerde activiteiten en aanwezige functies/niveaus
3. De geografische spreiding van de medewerkers
4. Het aantal medewerkers

### 4.5 De bijdrage van afdelingen aan de hoofdprocessen

In de volgende figuur is globaal weergegeven welke afdelingen de belangrijkste rollen spelen bij de in paragraaf 3.3 genoemde hoofdprocessen en deelprocessen.



## Deel C, Uitwerking afdelingen

## 5 De afdelingen uitgewerkt

Deel C bevat de uitwerking van de afdelingen. Zoals in de inleiding is benoemd: de inrichting van de organisatie is naar beste weten tot stand gekomen en niet in beton gegoten. Er zullen zeker nog enkele grijze gebieden tussen afdelingen voorkomen. In de praktijk zullen afdelingen ondervinden waar rafelranden zitten en hoe die opgelost kunnen worden. Dat gebeurt al werkend in 2016. Aan het einde van dat jaar vindt een evaluatie plaats en zullen waar nodig aanpassingen gedaan worden.

In de volgende hoofdstukken zijn per afdeling de volgende onderwerpen opgenomen:

- **Taakvelden**  
De belangrijkste taakvelden van de afdeling zijn hier benoemd. Het zijn beschrijvingen op hoofdlijnen. Het gaat niet om een uitputtende opsomming.
- **Ontwikkelopgaven:**  
Iedere afdeling heeft naast de taakvelden ook ontwikkelopgaven. Deze opgaven komen voort uit de ambitie van de organisatie, bijvoorbeeld invulling geven aan In verbinding met de omgeving.
- **Uitgangspunten voor de inrichting:**  
De waterschapskenmerken 2025 zijn leidend geweest voor de inrichting van de organisatie en dus ook voor de afdelingen. In deze paragraaf is aangegeven hoe de afdelingen bijdragen aan realisatie van de waterschapskenmerken.
- **Inrichting van de afdeling:**  
In het onderdeel ‘span of support’ is toelicht of een afdeling werkt met clusters en /of teams. Het afdelingshoofd geeft leiding aan een cluster, een teamleider geeft leiding aan een team. Binnen een cluster kan een coördinerende rol voorkomen. In het onderdeel ‘werkzaamheden en werkwijze’ is aangegeven welke functies voorkomen in de afdeling en hoe er gewerkt wordt.
- **Tijdelijke opgaven**  
De tijdelijke opgaven zijn vooral gericht op het harmoniseren van werkwijzen. In het fusietraject is afgesproken voorafgaand aan de start van de nieuwe organisatie datgene te doen dat noodzakelijk is voor de fusie. Dat betekent de harmonisatie van werkwijzen voor het merendeel vanaf 2016 zal starten.

## 6 Afdeling Strategie en beleid

De afdeling strategie en beleid zorgt voor het opstellen, agenderen en implementeren van het beleid van het waterschap en het beïnvloeden van het beleid van derden met betrekking tot het watersysteem, de waterveiligheid en de waterketen. Het beleid heeft betrekking op het primaire proces, wordt in samenwerking met de andere afdelingen ontwikkeld en is daarmee het kader voor de werkzaamheden in het primaire proces.

De medewerkers van de afdeling zorgen voor complete, integrale besluitvorming en vragen (en geven) richting in discussies over de kerntaken binnen organisatie en bestuur.

### 6.1 Taakvelden

- Opstellen en implementeren eigen beleid en vertalen van extern beleid naar waterschapsopgaven: strategisch en kader stellend beleid ten behoeve van implementeren wettelijke taken/doelen en in stand houden infrastructuur. Bijvoorbeeld over KRW, WB21, lozingsseisen RWZI's en nieuwe normen zorgplicht en toetsing keringen.
- Beïnvloeden beleid derden: zorgdragen voor het goed opnemen van kaders en ruimte voor het realiseren van de waterschapstaken in beleid van derden. Bijvoorbeeld omgevingsvisie provincies, subsidiebeleid provincie en rijk, unie werkgroepen, samenwerking in de keten en ruimtelijke ordeningsprocessen/watertoets.
- Adviseren/agenderen bestuur en directie over de strategische beleidsmatige koers ten aanzien van water, omgeving, samenwerking en maatschappij. Bijvoorbeeld nieuwe ontwikkelingen als klimaat adaptieve stad, klimaatontwikkeling, anticiperen op maatschappelijke (visie 2030) ontwikkelingen in het Deltaprogramma, 'Awareness' en burgerparticipatie.
- Adviseren over programmering en prioritering (planvorming) van opgaven en projecten over de discipline- en afdelingsgrenzen heen.
- Adviseren/agenderen organisatie (vooral beheer waterketen, beheer watersysteem en dijken en projectrealisatie) over (strategische) beleidsmatige koers.
- Op de hoogte stellen van ontwikkelingen intern en extern en zorgen dat deze informatie bij de juiste mensen terecht komt.
- Scope voorbereiden ruimtelijke projecten.

### 6.2 Ontwikkelopgave

- Implementeren visie op 'in verbinding met de omgeving' in de werkzaamheden:
  - Betrekken omgeving in de planvoorbereiding en bij beleidsvorming.
  - Creëren bewustwording en "ophalen" van plannen/beleid bij derden ten behoeve van versterking/integraliteit van eigen strategie en planvorming.
- Opgaven m.b.t. (harmonisatie) beleid uit WBP in RijnOost verband uitvoeren.
- Beleidsharmonisatie en -programmering door fusie planmatig uitvoeren (zoveel mogelijk afgestemd op beleidsharmonisatie RijnOost).
- Samenwerking in de waterketen (Fluvius en Rivus) verder vormgeven met de partners.
- Visie op 'water in de stad' opstellen en implementeren.

- De omgeving (breder dan het eigen werkgebied) naar binnen halen door het ophalen van de vraag bij omgeving en bestuur en ervoor te zorgen dat de kennis over wat onze omgeving wil door de organisatie stroomt.

### 6.3 Uitgangspunten bij de inrichting

- **Bedrijfszeker**  
Er wordt inzichtelijk gemaakt wat de maatschappelijke relevantie is van te ontwikkelen plannen en beleidslijnen. Belangen, risico's, dilemma's en consequenties worden in beeld gebracht zodat het afwegingsproces en de bestuurlijke besluitvorming met relevante informatie onderbouwd kan plaatsvinden. Ontwikkeld beleid en plannen zijn realiseerbaar en tonen hun waarde in de uitvoering.
- **Vakbekwaam**  
Medewerkers communiceren op verschillende niveaus (strategisch, tactisch, operationeel). Medewerkers zijn omgevingssensitief (en dus ook bestuursensitief). De medewerkers zijn op de hoogte van de ontwikkelingen die spelen op Europees, nationaal of regionaal niveau en vertalen deze op een logische en creatieve wijze te in heldere beleidskaders en beleidsdoelstellingen. Medewerkers oefenen invloed uit op regionaal, landelijk en Europees niveau. Ze weten wanneer ze andere collega's nodig hebben en zijn in staat om bestaande beleidskaders en uitvoeringskaders ter discussie te stellen.
- **Omgevingsbewust**  
De medewerkers kennen en respecteren de wensen en de belangen van inwoners en belanghebbenden. Dit zal in belangrijke mate gefaciliteerd worden door de gebiedsteams bij het waterschap. Vanuit deze positie creëren medewerkers kansen voor interactie en participatie door samen te werken en de doelstellingen op een maatschappelijk relevante manier te realiseren. Er wordt gewerkt met een 'levende' beleidsplanning die anticipeert op interne herprioritering of kansen en verzoeken van buiten.
- **Samenwerkingsgericht**  
De samenwerking met collectieve verbanden en particulieren in het werkgebied wordt geïntensiveerd. We nodigen ze uit, maar we zoeken ze ook actief op en proberen de aansluiting te vinden bij thema's die voor hen relevant zijn. We gaan op zoek naar partners die mogelijk niet voor de hand liggen. Ook binnen de organisatie zoeken de medewerkers de samenwerking door kennis te halen en te brengen. Er is hierbij altijd duidelijkheid over de opdrachtgever, de verwachtingen en de gemaakte afspraken. Er worden in de afdeling duidelijke aanspreekpunten (dossierhouders of dossiereigenaren) benoemd die werken als liaison voor medewerkers van andere afdelingen.
- **Maatschappelijk verantwoord**  
Samen met onze partners streven we naar maatschappelijke winst door invulling te geven aan ontwikkelingen op het gebied van klimaatverandering, duurzaamheid, innovatie etc. Het hiervoor benodigde inzicht in hoe de samenleving in elkaar zit krijgen we door samenwerking met partners aan de 'voorkant' van de beleidsontwikkeling.

## 6.4 Inrichting van de afdeling



### Sturing en span of support

Het afdelingshoofd geeft hiërarchisch leiding aan alle medewerkers binnen de afdeling. De aansturing van de afdeling gebeurt op basis van beleidsthema's en gebieden. Ieder beleidsthema heeft een eigenaar en ieder gebied heeft een aanspreekpunt. Het bewaken van de samenhang binnen en tussen beleidsthema's en gebieden is een taak van de coördinatoren. Coördinator is een rol en kan bij verschillende functies worden belegd. Hierbij wordt niet gewerkt met 'vaste' coördinatoren. Afhankelijk van de ontwikkelingen en werkzaamheden zullen hierover afspraken worden gemaakt.

### Werkwijze en werkzaamheden

De afdeling levert een substantiële bijdrage aan de samenstelling van de meerjarig beleidsagenda en is verantwoordelijk voor alle beleidsthema's binnen het primaire proces. De thema's in de beleidsagenda zijn merendeels opgenomen in het Waterbeheerplan. Beleidsthema's worden gekoppeld aan één van de hoofdprocessen. Ook zijn er thema's die algemeen en integraal van aard zijn. Beleidsadviseurs weten waar hun thema een ander thema raakt en zoeken de verbinding/afstemming binnen en buiten de afdeling. Zo zal er voor de implementatie van beleid in het gebied nauwe samenwerking zijn met de gebiedsadviseurs.

### *In verbinding met de omgeving*

Het waterschap realiseert de wateropgaven in partnerschap met externe partijen om maatschappelijk het meeste voordeel te behalen. Het beheergebied wordt hiervoor in een aantal kleinere gebieden verdeeld. Per gebied wordt een gebiedsadviseur benoemd die op de hoogte is van de ontwikkelingen bij de partners in het gebied. De gebiedsadviseur verbindt deze ontwikkelingen met de doelen en wateropgaven van het waterschap. De gebiedsadviseur hoeft hierbij niet zelf alle inhoudelijke input te leveren, maar zorgt er vooral voor dat de juiste mensen met elkaar in contact komen. De gebiedsadviseur is eerste aanspreekpunt voor personen en partners in het gebied, bestuurders en collega's als het gaat om vragen/opmerkingen/suggesties die betrekking hebben op het gebied. Als een belangenorganisatie zich breder dan een gebied georganiseerd heeft, zal hier met het bepalen van de contractpersonen binnen de afdeling rekening mee worden gehouden.

#### *Werkwijze binnen de afdeling*

De adviseurs die werkzaam zijn binnen de afdeling hebben een rol bij de volgende onderwerpen:

- **Visievorming:** De adviseurs formuleren in belangrijke mate de meerjarige beleidsagenda van het waterschap die gebaseerd is op bestuurlijke ambities en de praktische opgaven in het landelijke gebied. De adviseurs zorgen, in interactie met de omgeving en belanghebbenden, voor het agenderen en het opstellen van beleidskaders, visies en beleidsuitgangspunten en beïnvloeden plan- en beleidsvorming bij andere overheden. Resultaat zijn strategische en tactische kaders die duidelijkheid geven aan partners en omgeving en ervoor zorgen dat andere afdelingen hun werk kunnen inrichten.
- **Programmering:** Met als basis de beleidskaders wordt door de adviseurs op het niveau van effecten, doelen en maatregelen de programmering voorbereid. Hierbij is aandacht voor de samenhang tussen primaire taken en afstemming met belanghebbenden. Door continue interactie met de omgeving is de programmering aan verandering onderhevig. Dit vraagt alertheid, tactisch inzicht, flexibiliteit en durf om programmering bij te stellen.
- **Realiseren/implementeren:** het afdelingshoofd van Strategie en beleid is verantwoordelijk voor opstellen en implementeren van beleid en voor de voorbereidingsprojecten (ruimtelijke projecten, waterveiligheid, uitbreidingsprojecten waterketen etc.). Indien gewenst zal zij gebruik maken van de kennis van andere afdelingen (bijvoorbeeld inzet projectleider van Projectrealisatie). Daar waar de scope nog erg breed is, wordt het procesmatig opgepakt door een beleidsadviseur (procesbegeleider). Het overdrachtsmoment met betrekking tot sturing (opdrachtgeverschap) is wanneer een duidelijke voorkeursvariant aanwezig is.
- **Evaluëren:** De adviseurs van de afdeling voeren evaluaties (op effecten, doelen, maatregelen) uit om te bepalen of de beoogde resultaten worden behaald. De benodigde informatie wordt in belangrijke mate geleverd door de afdeling Onderzoek en advies. Het bestuur wordt geïnformeerd over de resultaten en krijgt advies over te nemen maatregelen en/of aan te passen beleid.

De adviseurs voeren de taken uit vanuit een zelfbewuste rolopvatting en het besef dat ze het niet alleen kunnen. Ze zorgen er daarom voor dat op het juiste moment benodigde expertise van binnen of buiten de afdeling wordt ingeschakeld.

### **6.5 Tijdelijke opgaven**

Het harmoniseren van beleid, het vormgeven van de afdeling en het ontwikkelen van organisatiebrede thema's zoals accountmanagement/verbinding met de omgeving zijn de tijdelijke opgaven voor de afdeling.

## 7 Afdeling Projectrealisatie

De afdeling Projectrealisatie zorgt voor het uitvoeren van projecten ('werken') met de vereiste kwaliteit en binnen tijd en budget met oog voor de omgeving en bestuurlijke en maatschappelijke gevolgen. Kernbegrippen hierbij zijn voorspelbaarheid en herleidbaarheid voor omgeving, bestuur en organisatie.

Binnen de afdeling werken professionele projectleiders die van projectmanagement hun vak hebben gemaakt. Deze projectleiders leiden zowel de voorbereiding als de uitvoering van projecten voor het primaire proces van het waterschap. Projectvoorbereiding vraagt andere vaardigheden dan projectuitvoering. Om deze reden wordt waar nodig een knip tussen voorbereiding en uitvoering gemaakt.

### 7.1 Taakvelden

- Leiden van de voorbereiding van projecten.
- Leiden van de uitvoering van projecten op het gebied van:
  - Ruimtelijke ordening (herinrichten watergangen, aanleg waterberging, dijkversterkingswerken)
  - Techniek (ver- en nieuwbouw en vervanging van technische installaties waaronder zuiveringen, Renovatieprojecten van gemalen en geautomatiseerde kunstwerken)
  - Omgeving (sanering en baggeren waterbodems, ontwerp en aanleg vispassages).
- Leveren van specialistische kennis. Bijvoorbeeld op het gebied van civiele techniek, geotechniek, werktuigbouwkunde, bouwkunde, elektrotechniek en procesautomatisering.
- Leveren van deskundigheid op het gebied van de realisatie van werken zoals directievoering, calculatie, contractbeheersing en risicomangement.
- Leveren van inhoudelijke en projectmatige kennis ten behoeve van opdrachten van andere afdelingen.

### 7.2 Ontwikkelopgave

- Projectmatig werken verder ontwikkelen.
- Betrekken omgeving bij projecten.
- Bredere inzetbaarheid van projectleiders en specialisten over de grens van waterveiligheid, -keten en -systeem bevorderen.
- Verkorten van de doorlooptijd van projectvoorbereiding.
- Door het benutten van intern- en extern aanwezige deskundigheid een betere afweging maken t.a.v. zelf doen. Dit onder andere te realiseren door het ontwikkelen van kennis, toepassen van nieuwe contactvormen, samenwerken met de markt en het inzetten van een flexibele schil.
- Leren van uitgevoerde projecten door altijd het proces ('inhoud op projectbeheersing') en de bereikte resultaten ('inhoud op doelen') te evalueren.

### 7.3 Uitgangspunten bij de inrichting van de afdeling

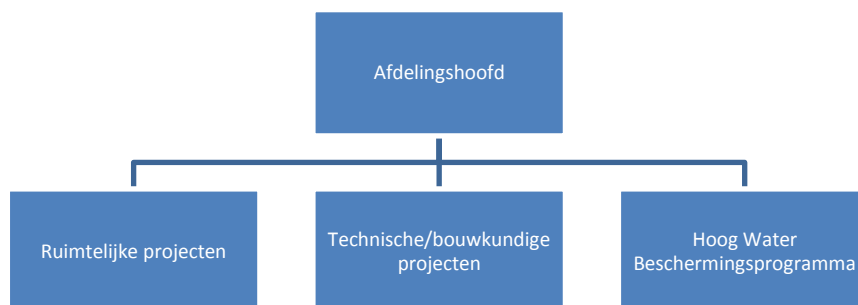
- Bedrijfszeker  
Medewerkers van de afdeling projectrealisatie werken volgens het principe "voorspelbaar en herleidbaar" door het bedrijven van een eenduidige en transparante manier van projectmanagement. Risico's worden hierdoor zoveel mogelijk voorkomen.
- Vakbekwaam:

## UW WATERSCHAP

Medewerkers van de afdeling voeren op een verantwoorde wijze hun taken uit. Zij beschikken over de hiervoor benodigde kennis. Medewerkers nemen hun verantwoordelijkheden en signaleren tijdig wanneer ze risico's lopen. De afdeling volgt ontwikkelingen in projectmanagement en waar zinvol worden deze toegepast. Het certificeren van projectleiders zal zijn intrede gaan doen.

- **Samenwerkingsgericht:**  
Kennis van markt en onderwijsinstellingen dragen bij tot verdere ontwikkeling van te realiseren werken, werkwijze en medewerkers Met marktpartijen/branche en onderwijsinstellingen ontwikkelt de afdeling initiatieven voor verdere ontwikkeling van te realiseren werken, werkwijze en medewerkers.  
In de omgeving waar projecten worden gerealiseerd, zoekt de afdeling naar meekoppelkansen, zowel intern met de beheerafdelingen van het waterschap als met partijen uit de omgeving.
- **Omgevingsbewust:**  
De vormgeving van projecten komt mede tot stand door inbreng en participatie van bewoners en organisaties uit de directe omgeving. Bij grote/complexere projecten en op programmaniveau wordt specifiek aandacht besteed aan omgevingsmanagement.
- **Maatschappelijk verantwoordelijk:**  
Duurzame grond-, weg- en waterbouw zal steeds meer aandacht krijgen. Dit geldt niet alleen voor het waterschap, maar zal ook bij de contractvorming met marktpartijen.

### 7.4 Inrichting van de afdeling



#### Sturing en span of support

Het afdelingshoofd is hiërarchisch leidinggevende voor alle medewerkers in de afdeling. De uit te voeren projecten zijn verdeeld over drie clusters (programma's) te weten: Hoog Water Bescherming Plan (HWBP), Ruimtelijke Projecten en Technische/bouwkundige Projecten. Voor de sturing van de clusters wordt op ieder cluster 'IPM op maat'<sup>1</sup> georganiseerd. De 'IPM op maat'-rollen worden door projectleiders ingevuld. Het betreft hier rollen die een klein percentage van de werktijd van de projectleider vragen.

Bij de opdrachten die worden verstrekt aan de afdeling Projectrealisatie is de formele opdrachtgever altijd een directielid of afdelingshoofd en is de opdrachtnemer het afdelingshoofd projectrealisatie.

<sup>1</sup> Een variant op het eerder genoemde IPM model van Rijkswaterstaat.

Twee projectleiders en de programmamanager (HWBP) hebben een coördinerende rol binnen een van de clusters. Deze medewerkers ondersteunen het afdelingshoofd bij het opstellen en bewaken van de programma's en planning en dragen bij in de organisatie m.b.t projectbeheersing.

#### Werkzaamheden en werkwijze

In de afdeling zijn projectleiders, calculators annex directievoerders, risicomangers, (capaciteit)planners en werkvoorbereiders annex toezichthouders werkzaam. Hierdoor kunnen projectrollen altijd vanuit de eigen afdeling worden ingevuld (inhoud op projectbeheersing).

Ook zijn in de afdeling inhoudelijke specialisten opgenomen die een substantieel deel van hun werktijd in projecten werkzaam zijn. Deze specialisten kunnen indien gewenst ook ingezet worden door andere afdelingen. Afstemming met collega's in andere afdelingen vindt plaats via kennisclusters en vakgroepen.

De in de projecten benodigde expertise op het vlak van bijvoorbeeld ruimtelijke ordening, planvorming, zuiveringstechnologie, hydrologie, riolering, ecologie (inhoud op doelen) wordt ingezet vanuit de afdelingen onderzoek en advies en/of strategie en beleid. Medewerkers van beheer waterketen, en watersysteem en dijken worden ingezet voor het inbrengen van de voor beheer en onderhoud relevante aspecten.

Een aantal projectleiders kan een IPM<sup>2</sup> -rol vervullen in grote complexe projecten met geïntegreerde contracten.

De medewerkers van de afdeling vullen zoveel mogelijk de projectrollen. Een flexibele schil voor tijdelijke extra capaciteitsvraag zal nodig zijn en blijven.

## 7.5 Tijdelijke opgaven

Het project Ruimte voor de Rivier loopt tot en met 2016 en geldt als 4<sup>e</sup> programmacluster.

---

<sup>2</sup> Integraal Projectmanagement Model, ontwikkeld door Rijkswaterstaat. Hierin worden onder andere een aantal rollen beschreven.

## 8 Afdeling Beheer waterketen

De afdeling Beheer waterketen is verantwoordelijk voor het beheer van de waterketen en het onderhoud aan de installaties van afdelingen Beheer waterketen en Beheer watersysteem en dijken.

Bij het beheer van de waterketen gaat het om de dagelijkse zorg voor het transporteren en zuiveren van afvalwater en het verwerken en afzetten van zuiveringsslib. Bij het onderhoud aan installaties gaat het om het in goede staat houden van installaties.

### 8.1 Taakvelden

#### Beheer

- Transporteren en zuiveren van afvalwater op de RWZI's, incl. de bewaking, sturing en optimalisatie van de diverse processen.
- Bewerken van het zuiveringsslib (slibgisting/ ontwateren).
- Begeleiden van het transport van vloeibaar, ontwaterd zuiveringsslib en het laten uitvoeren en de eindverwerking van ontwaterd zuiveringsslib.
- Beheren van de installaties, inclusief het bijbehorende gebouw, procesautomatisering en technische documentatie.
- Leveren van inbreng bij de voorbereiding van nieuwbouw, uitbreiding en vervanging van werken (bij planvorming en projecten).
- Opstellen beheer- en onderhoudsconcepten.
- Opdracht geven voor groot onderhoud of vervanging van zuiveringstechnische werken.
- Voorbereiden en beheersen van 'grote' contracten (bijvoorbeeld slib).
- Zorgen voor de juiste vergunningen en voldoen aan deze vergunningen.

#### Onderhoud

- Conform opdrachten van Beheer (Beheer watersysteem en dijken en Beheer waterketen) het in goede en veilige staat houden van installaties (preventief en correctief). Ook wettelijke keuringen zoals NEN 3140, Atex, chemicaliëntanks etc. vallen hieronder. Leveren van inbreng bij de voorbereiding van werken (bij planvorming en projecten).

### 8.2 Ontwikkelopgave

- Het professionaliseren van het onderhoud door:
  - Implementeren van doelen gerichte onderhoudsconcepten(assetmanagement).
  - Verbeteren van de afweging zelf doen/uitbesteden.
- Werken met een meerjareninvesteringsprogramma en jaarlijks op basis van risico's een afweging maken of er wel/niet geïnvesteerd moet worden.
- De samenwerking met de omgeving (partners, bevoegd gezag, omwonenden) verder professionaliseren.
- Ontwikkeling van medewerkers/teams met als aandachtspunt het goed kunnen vervullen van de opdrachtgevers- en opdrachtnemersrol.

### 8.3 Uitgangspunten bij de inrichting

- Bedrijfszeker  
Een werkend assetmanagementsysteem en KAM (kwaliteit, arbo en milieu) -systeem zijn essentieel voor Beheer Waterketen om invulling te geven aan het thema Bedrijfszeker. Er is besloten dat certificering wenselijk is.

## UW WATERSCHAP

- **Samenwerkingsgericht**  
Er worden aanspreekpunten benoemd ten behoeve van de samenwerking met andere afdelingen en/of partners. Naast de interne samenwerking wordt met gemeentes samengewerkt in Rivus en Fluvius. Ook binnen Waterkracht (samenwerking Rijn Oost waterschappen) worden verschillende activiteiten gezamenlijk opgepakt.
- **Vakbekwaam**  
Komende jaren zal de focus komen te liggen op het analyseren en verbeteren van de prestaties t.a.v. transport, zuiveren en verwerking slib. Slibbewerking en ontwatering krijgt meer aandacht zodat de doelen t.a.v. de energiefabriek en kostenbesparing in de verwerking van slib worden gerealiseerd. Om een goede opdrachtgever te zijn moet er voldoende kennis binnen de afdeling aanwezig zijn: medewerkers zijn in staat om een goede opdracht te maken en het geleverde werk op waarde te beoordelen. We gaan verder met het professionaliseren van ons werk, zoals bijvoorbeeld het doorgroeien naar een regiekamer.
- **Omgevingsbewust**  
We zorgen voor een goede samenwerking met omwonenden, bevoegde gezagen (omgevingsvergunning, lozingsvergunning) en partners (gemeentes, collega-waterschappen, leveranciers). De beheerders (en teamleiders) hebben hier oog voor en bij bijzonderheden (bijvoorbeeld calamiteiten/projecten) is er nauw contact met de omwonenden. De Specialist Vergunningen behartigt de contacten met bevoegde gezagen.
- **Maatschappelijk verantwoordelijk**  
Om de gehele afvalwaterketen zo efficiënt en effectief mogelijk te laten verlopen werken we samen met de gemeenten. Dit vraagt afstemming op beheerniveau. We gaan actiever communiceren over het belang van de afvalwaterketen om burger en bedrijven hier bewust van te maken.

### 8.4 Inrichting van de afdeling



#### Sturing en span of support

De afdeling bestaat uit een groep specialisten die rechtstreeks onder het afdelingshoofd vallen en drie teams die worden aangestuurd door een teamleider, te weten beheer waterlijn, beheer sliblijn en onderhoud installaties.

De operationele beheerstaken zijn bij twee beheerteams belegd en het onderhoud van de installaties bij één onderhoudsteam. Beheer is opdrachtgever van onderhoud. Deze indeling is gemaakt omdat beheer en onderhoud andere aansturing en expertise vragen en ook omdat bij deze indeling werkwijzen beter geharmoniseerd kunnen worden. Het beheerteam is vanwege

## UW WATERSCHAP

de omvang van het team, de regionale spreiding, diversiteit aan disciplines en wens om op diverse fronten verder te professionaliseren (centrale sturing) opgesplitst in twee teams: waterlijn en sliblijn (inclusief gasbedrijf).

De procesoperator(s) werken op afstand vanuit een proceskamer (soort van regiekamer). De procesoperator(s) doen dit in afstemming met de beheerders die een signalerende functie hebben (oog en oren). Ze zorgen ervoor dat de installatie doet wat het moet doen en geven signalen door aan de procesoperator.

Assetmanagement is het uitgangspunt voor adequaat beheer en onderhoud. Het onderhoud wordt op basis van onderhoudsconcepten gepland, voorbereid, uitgevoerd en afgehandeld (te denken valt aan document- en tekeningenbeheer + CE-markering). Ook zijn er medewerkers die de focus hebben op het wegzetten van opdrachten. De uitvoerders (technici) zijn vooral bezig met uitvoerende werkzaamheden.

### Werkzaamheden en werkwijze

- Specialisten

Dit team is onder andere verantwoordelijk voor de sturing en bewaking van de procesdoelstellingen, voor het gevraagd en ongevraagd geven van advies over de werking van de installaties, voor het adviseren en deelnemen bij de voorbereiding en uitvoering van projecten, voor het opstellen van onderhoudsconcepten, uitvoeren van risicoanalyses en het aanvragen van vergunningen.

Het team bestaat uit procesoperators, technologen, specialisten (projecten, vergunningen en beheer en onderhoud waterketen) en technisch medewerkers.

- Beheer waterlijn

Dit team verzorgt het dagelijks beheer van de RWZI's en zorgt ervoor dat we voldoen aan eisen van Omgevingsvergunningen. Het personeel zorgt ervoor dat de functionaliteit van de installaties overeind blijven. Het team 'Beheer' bestaat uit beheerders en monteurs.

- Beheer sliblijn

Dit team verzorgt het dagelijks beheer van de sliblijn. De teamleider sliblijn is ook ATEX coördinator en contractbeheerder van financieel omvangrijke contracten. Het team zorgt er voor (in samenwerking met de procesoperators en team beheer waterlijn) dat de slibindikking en gisting optimaal worden. Dit betekent tevens een focus op de logistiek (transport slib).

Een RWZI/gemaal is één systeem en wordt als zodanig beheerd. Dit betekent dat beheer opdrachtgever is voor onderhoud en aanpassingen/modificaties aan de installatie (W, E, C, B en procesautomatisering). De teamleider beheer waterlijn is opdrachtgever voor het transportstelsel (persleidingen, gemalen) en teamleider sliblijn is opdrachtgever voor het gasbedrijf/gisting en SOI's. Onderlinge afstemming is cruciaal om tot een goede overdracht te komen.

- Onderhoud installaties

Het onderhoud kent de disciplines werktuigbouwkundig, civiel, elektrisch en besturingstechnisch en heeft als doel om de installaties conform de opdrachten van beheer (waterketen en watersysteem) in goede staat te houden. Het gaat hierbij zowel om planmatig onderhoud als om het verhelpen van storingen. Naast het uitvoeren van onderhoud worden ook modificaties (wijzigingen/grotere klussen) uitgevoerd. Specialisten van andere afdelingen kunnen worden gevraagd om hierbij te ondersteunen. Niet alle werkzaamheden worden zelf uitgevoerd. Er wordt gekeken naar een optimale verdeling

tussen zelf doen en uitbesteden. Het team 'Onderhoud installaties' bestaat uit planners, werkvoorbereiders en servicemonteurs.

### 8.5 Tijdelijke opgaven

- Bepalen van de nieuwe manier van werken van het onderhoudsteam: Uniformeren van werkwijzen en/of werken met verschillende systemen en daarmee accepteren van bestaande werkwijzen. Hiervoor zal tijdelijk externe menskracht worden ingeschakeld.
- Naar verwachting zal het onderhoudssysteem vernieuwd worden of zullen onderhoudssystemen geharmoniseerd moeten worden.
- Op orde brengen van de informatievoorziening.
- (verder) Ontwikkelen van assetmanagement. Dit vraagt ook inzet m.b.t. het in de toekomst efficiënt beheren van de assets.

## 9 Afdeling beheer watersysteem en dijken

De afdeling Beheer watersysteem en dijken draagt zorg voor integraal waterbeheer en veiligheid binnen het waterschap. Hiervoor beheert, onderhoudt en borgt de afdeling de goede werking van de complete natte infrastructuur inclusief dijken.

Bij integraal waterbeheer en veiligheid gaat het om de dagelijkse zorg voor watergangen en waterkeringen inclusief de bijbehorende technische installaties. De medewerkers van de afdeling hebben een grote zichtbaarheid in het gebied en spelen daardoor een belangrijke rol bij het in verbinding met de omgeving zijn.

### 9.1 Taakvelden

#### Beheer:

- Beheren dijken en watersysteem met bijbehorende technische installaties.
- Opdrachtgever voor renovatie en onderhoud van installaties en gebouwen die door de afdeling worden beheerd.
- Muskusrattenbestrijding.
- Peilbeheer.
- Operationele monitoring voor de taken watersysteem en waterkering.
- Toezicht op het gebruik van de waterkeringen.
- Coördinatie dijkwachtorganisatie en hoogwaterbrigade.
- Opdrachtgever (aan beheer waterketen) voor het in goede en veilige staat houden van installaties.
- Ogen en oren in het veld: weten wat er leeft in de omgeving.

#### Onderhoud:

- Uitvoeren onderhoud aan watergangen, primaire, regionale en overige waterkeringen, vaarwegen, kunstwerken, materieel, gebouwen en beplantingen, en het 1e lijns onderhoud aan installaties.
- Leveren van inbreng met betrekking tot voorbereiding van nieuwbouw, uitbreiding en vervanging van werken (bij planvorming en projecten).

### 9.2 Ontwikkelopgave

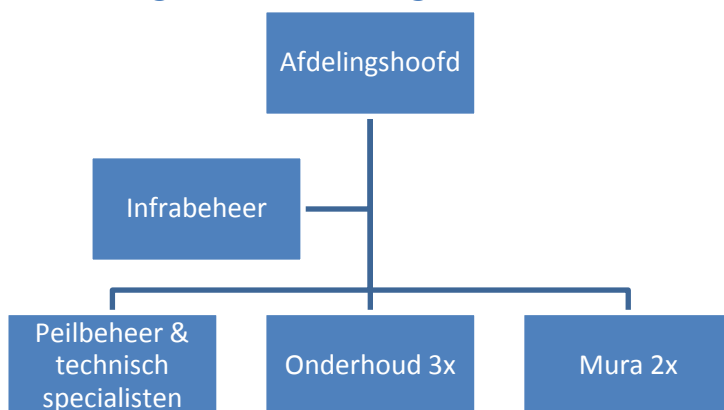
- Implementeren op doelen gerichte onderhoudsconcepten (Assetmanagement).
- Optimaliseren afweging zelf doen/uitbesteden.
- Harmoniseren onderhoudsmethodiek.
- In de werkplanning en -voorbereiding rekening houden met aansluiting zoeken op belangen van directe omgeving.
- Transparant en benaderbaar zijn voor de omgeving in het communiceren over werkzaamheden.
- Signalen en impulsen uit de omgeving opvangen en doorgeleiden naar collega's die er wat mee kunnen doen. Daarbij zoeken naar een optimum tussen klantgerichtheid en efficiëntie.

### 9.3 Uitgangspunten bij de inrichting van de afdeling

- Bedrijfszeker  
Voor een goed functionerende infrastructuur is het noodzakelijk te weten wat we beheren, in welke staat de onderdelen verkeren, wat we er mee willen en wat, wanneer en hoe we onderhouden. Hiervoor zal een assetmanagement aanpak gebruikt worden.

- **Samenwerkingsgericht**  
Binnen de afdeling worden duidelijke aanspreekpunten benoemd ten behoeve van de samenwerking met andere afdelingen en/of andere partners. Deze medewerkers vormen de verbinding tussen afdelingen binnen en organisaties, bedrijven en burgers. Het gaat hierbij m.n. om medewerkers die werkzaam zijn in de stafeenheid Infrabeheer en in het team Peilbeheer en Technisch specialisten. Er is een signaalfunctie voor de overige medewerkers van de afdeling.
- **Vakbekwaam**  
Effectief beheer van het watersysteem en de waterkeringen vraagt een doelmatige en omgevingsgerichte aanpak. Komende jaren zal de focus op risicogestuurd onderhoud toenemen. Hiervoor is kennis van de verschillende processen en de werking van de natte infrastructuur nodig. De afdeling heeft minimaal voldoende kennis in huis om een goede opdrachtgever en opdrachtnemer te zijn.
- **Omgevingsbewust**  
Door een gebiedsgerichte werkwijze zal de afdeling invulling geven aan omgevingsbewust beheer van het areaal. Bij de inrichting van een gebied is oog voor de “concurrerende” belangen (landbouw, natuur, recreatie enz.) die in een gebied spelen. Peilbeheer is gericht op behalen van de vastgestelde GGOR. Bij de verschillende werkzaamheden streeft de afdeling naar een uniforme kwaliteitsstandaard met ruimte voor regionale verscheidenheid.
- **Maatschappelijk verantwoordelijk**  
Door de waterbelangen te verbinden met belangen van partners en stakeholders wordt maximale maatschappelijke waarde gecreëerd tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten.

#### 9.4 Inrichting van de afdeling



De beheertaken zijn belegd bij het cluster Infrabeheer en het team Peilbeheer en Technisch specialisten. Het onderhoud is belegd bij drie onderhoudsteams en twee mura teams. Beheer is opdrachtgever voor onderhoud.

##### Sturing en span of support

Afdelingshoofd: Het Afdelingshoofd geeft direct leiding aan het cluster Infrabeheer en aan de Teamleiders van:

- Team Peilbeheer en Technisch specialisten

## UW WATERSCHAP

- Team Onderhoud (3x)
- Team Mura (2x)

Alle overige medewerkers van de afdeling worden hiërarchisch aangestuurd door een teamleider.

### Werkzaamheden en werkwijze

Het cluster Infrabeheer richt zich op (master)planning en programmering op afdelingsniveau en op het gebiedsgerichte beheer van dijken en het watersysteem. Hier worden onder meer alle onderhoud- en beheerplannen natte infrastructuur gemaakt en worden assetmanagement en gebiedsbeheer verder ontwikkeld. Gebiedsbeheerders en waterkeringbeheerders geven invulling aan de gebiedsgerichte werkwijze van de afdeling. De gebiedsbeheerders pakken regionale zaken op en onderhouden contacten met inwoners, organisaties en gemeenten. Bij projecten en planvorming brengen de gebiedsbeheerders gebiedskennis in. Als er afwijkingen zijn ten opzichte van de planning treedt de gebiedsbeheerder op als opdrachtgever voor de teamleider onderhoud.

De medewerkers in de stafeenheid werken nauw samen met andere afdelingen en met teams binnen de afdeling om te komen tot plannen. Ook wordt vanuit het cluster invulling gegeven aan de beheertaken, geadviseerd bij de voorbereiding van, en deelgenomen aan, de uitvoering van projecten, uitvoering gegeven aan de zorgplicht op de waterkering, de dijkwacht en de hoogwaterbrigade gecoördineerd en geadviseerd bij vergunningverlening.

Het Team peilbeheer en technisch specialisten bevat specialisten op het gebied van onderhoud, baggeren, materieel, watersysteem en waterkering en peilbeheerders die het operationeel peilbeheer uitvoeren.

De onderhoudsteams zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de onderhoudsplannen in de gebieden die onder regie van gebiedsbeheerders zijn samengesteld, In de onderhoudsteams werken waterschapsvakmannen en technisch specialisten die zich bezig houden met:

- Uitvoeren en leveren revisiegegevens in het kader van onderhoud/beheer plannen natte infrastructuur en t.b.v. de legger.
- Voorbereiden en uitvoeren van herstelwerkzaamheden aan watergangen, schouwpaden en waterkeringen.
- Dagelijkse inspectie materieel en daarbij behorend klein onderhoud.
- Op verzoek verlenen van assistentie bij voorkomende werkzaamheden.
- Signaleren van relevante zaken (oog en oor functie).
- Beheren werkplaatsen en steunpunten.

De onderhoudsteams worden geografisch ingericht. Deze gebieden zijn bedoeld om praktisch uitvoering te kunnen geven aan de aansturing van de processen, er zullen dan ook is geen starre grenzen komen. De teamleiders zullen nauw samenwerken en daarbij streven naar efficiëntie in het werk.

In de teams Mura werken waterschapsvakmannen waarvan de belangrijkste taken zijn:

- Uitvoeren bestrijdingsplan Mura en Bera.
- Maken en beheren van vangmiddelen.
- Signaleren van relevante zaken (Oog en oor functie)

De afdeling bevat specialisten waterbeheer en waterkeringen. Daarnaast omvat de afdeling uitvoerende medewerkers die voornamelijk werkzaam zijn in het groenonderhoud, peilbeheer en muskusrattenbestrijding.

Bij de uitvoering van de Muskus- en beverratbestrijding is gekozen om bij de start te werken met twee *Mura teams* en ook met twee teamleiders. Dit zal in het begin nodig zijn om de doelstellingen uit het vangplan te halen. Het streven is om op termijn terug te gaan naar één

## UW WATERSCHAP

team. Dit zal de komende jaren nader worden bekeken. Het jaarlijkse bestrijdingsplan wordt opgesteld met partnerwaterschappen uit het samenwerkingsverband.

Bij de verschillende werkzaamheden wordt gestreefd naar een uniforme kwaliteitsstandaard met ruimte voor regionale verscheidenheid.

### 9.5 Tijdelijke opgaven

- Ontwikkelen en implementeren rol (interne) opdrachtgever.
- Ontwikkelen van het operationele monitoringsprogramma.
- Onderzoek naar aantal en locatie werkplaatsen en steunpunten.
- Verbeteren bestrijding Mura.
- Uitbreiden Knoppenmodel.
- Uitbreiden Onderhoudsplan Natte infrastructuur & OPB.
- Verder gestalte geven aan, en landelijk meedraaien in, de zorgplichtdiscussie waterkering.

## 10 Afdeling Vergunningen, handhaving en grondzaken

De afdeling Vergunningen en handhaving draagt zorg voor het toezicht op de infrastructuur en adviseert ondersteunt bij het in stand houden en ontwikkelen van de infrastructuur (kwantitatief en kwalitatief). Ook draagt de afdeling zorg voor de aan- en verkoop van gronden. Dit alles in goede verbinding met de omgeving.

Medewerkers werken vanuit hun kennis zelfstandig, en waar nodig winnen ze advies in bij de afdelingen beheer waterketen, beheer watersysteem en dijken, financiën en juridische zaken of strategie en beleid. Medewerkers hebben specialistische kennis op het gebied van vergunningverlening, handhaving of grondzaken en werken van daaruit aan specifieke taakvelden. Medewerkers zijn in staat om elkaar binnen het taakgebied te vervangen. Per dossier is er op persoonsniveau een scheiding tussen vergunningverlening en handhaving (rijksbeleid m.b.t. kwaliteitseisen)

### 10.1 Taakvelden

- Het op tijd en juist afhandelen van en/of adviseren over meldingen en het verlenen van vergunningen met betrekking tot bijvoorbeeld Waterwet (waaronder keur), WABO, gebruiksovereenkomsten, erfpacht, activiteitenbesluit, besluit lozen buiten inrichting en besluit bodemkwaliteit.
- Planmatig toezien op de naleving van de vergunningsvoorschriften en algemene regels en volgen van activiteiten in het gebied. Het behandelen van milieu incidenten en meldingen op gebied van waterkwaliteit. De afdelingen beheer waterketen en beheer watersysteem en dijken vervullen hierbij een signaalfunctie. Er is geen scheiding tussen 1e en 2e lijn toezicht. Uitzondering is het 1<sup>ste</sup> lijns toezicht op keringen en naleving van de keur dat door de beheerders waterkeringen wordt uitgevoerd.
- Het bestuursrechtelijk en strafrechtelijk optreden tegen overtredingen op de vergunningsvoorschriften en algemene regels conform de landelijke handhavingsstrategie,
- Het faciliteren en uitvoeren van het proces grondzaken onder andere door het creëren van kansen voor grondverwerving, samen te werken en te anticiperen op ontwikkelingen in het landelijk gebied, deelname aan projectteams en het beheren van gronden.
- Het monitoren van en adviseren over heffen op lozingen, adviseren bij verstoringen op RWZI's en uitvoeren discrepantieonderzoek bij afwijkingen in heffing of debiet.

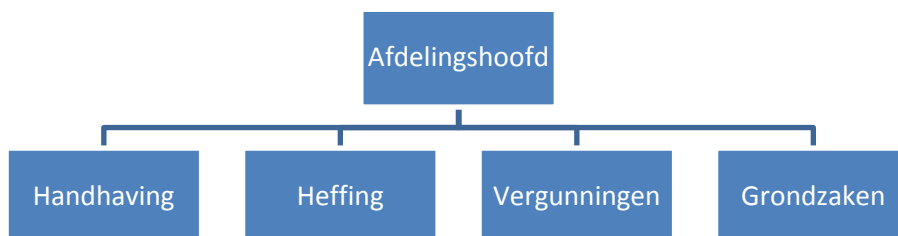
### 10.2 Ontwikkelopgave

- Versterken van des signaalfunctie vanuit het veld versterken en de opvolging borgen binnen de organisatie.
- Continue en systematische aandacht besteden aan de inrichting van V&H-processen om efficiëntie te vergroten en administratieve lasten voor aanvragers te beperken.
- Samenwerking met RUD verder vormgeven en standpunt met betrekking tot toezicht indirecte lozingen innemen.
- De relatie met het gebied versterken in verband met grondaankoop.
- Het systeem van groundbank en vastgoedregistratie, in nauwe samenwerking met de afdeling Financiën en Juridische zaken, verbeteren en ten uitvoer brengen.
- In landelijke en regionale netwerken samenwerken en deelnemen in werkgroepen (zoals RijnOost, LOVH, Noordelijk VV en HH overleg, platform Keurkwartet, WWK, RWS)

### 10.3 Uitgangspunten bij de inrichting van de afdeling

- **Bedrijfszeker**  
Goed uitgevoerde vergunningverlening en toezicht draagt bij aan een infrastructuur die bedrijfszeker is.  
Om stagnatie van projecten te voorkomen is van belang dat de verwerving van grond ruim op tijd in gang gezet wordt.
- **Vakbekwaam**  
De afdeling werkt volgens gecertificeerde processen en de werkprocessen zijn lean ingericht. Daarnaast wordt ingespeeld op toekomstige eisen door zaakgericht en digitaal te werken. Toezicht gebeurt volgens een risicoanalyse en handhaving volgens afgesproken landelijke strategieën. Bij Grondzaken worden zaken in dossiervorm bewaard volgens een zaakstelsel en verdere doorontwikkeling van een geautomatiseerd stelsel en digitaal werken krijgt prioriteit.
- **Samenwerkingsgericht**  
De afdeling heeft veel samenwerkingsverbanden. Bijvoorbeeld: Binnen RijnOost wordt samengewerkt in het “Kennispunt water”. Met de partners Rijkswaterstaat, Provincie en gemeente wordt samengewerkt in diverse externe projecten.  
Met de Regionale uitvoeringsdienst wordt samengewerkt op het gebied van indirecte lozingen en agrarisch toezicht. Ook worden er WABO adviezen verstrekt aan andere bevoegde gezagen.
- **Omgevingsbewust**  
Zowel bij vergunningen, handhaving als bij grondzaken dient de dienstverlening van een excellent niveau te zijn. Dit wordt onder andere gerealiseerd door vooraf overleg te voeren over vergunningen, goede relaties met burgers, landbouworganisaties en terreinbeheerders te onderhouden en te zorgen voor een goed ingerichte website.
- **Maatschappelijk verantwoordelijk**  
Actieve voorlichting aan bedrijven/branches om het belang van naleving van wettelijke regels uit te leggen aan de doelgroepen. Ook zal communicatie worden ingezet als handhavingsinstrument.

## 10.4 Inrichting van de afdeling



### Sturing en span of support

De afdeling is ingericht op werksoort en kent drie clusters en één team: Het afdelingshoofd geeft rechtstreeks leiding aan de clusters Heffing, Grondzaken en Vergunningen. De afdeling heeft een teamleider op Handhaving. Reden hiervoor is dat er een scheiding is gewenst op dossierniveau en in de besluitvorming tussen vergunningen en handhaving. Ook zijn er op het gebied van handhaving weliswaar kaders beschikbaar maar vraagt een uniforme toepassing hiervan aandacht en overleg. Tenslotte is bij calamiteiten behoefte aan een gestuurde en gecoördineerde aanpak.

In de cluster Grondzaken heeft één medewerker de rol van coördinator. De coördinator bewaakt de opgaven voor het cluster t.a.v. de aankoop van grond, overziet de totale werklast en prioriteert waar nodig. Ook de rapportage over, en de bewaking van, de grondbank hoort bij de taak van de coördinator. Wisseling van de rol als coördinator is mogelijk.

### Werkzaamheden en werkwijze

- **Handhaving:** Het team Handhaving houdt toezicht op vaarwegen, op verleende vergunningen, meldingen, wettelijke regels en controleert industrie, agrarische en glastuinbouwbedrijven op grond van een risicoanalyse. Handhaaft keurzaken die zijn overgedragen van beheer. Het team geeft voorlichting en advies over erfsituaties. Onderzoekt legalisatiemogelijkheden bij overtredingen en sanctioneert in ernstige situaties volgens de geldende landelijke handhavingsstrategie. Het team heeft BOA's om de strafrechtelijke kant van handhaving in te zetten. Ook heeft het team een wachtdiensttaak t.a.v. waterkwaliteitsmeldingen en het beheersen van calamiteiten.
- **Heffing:** Dit cluster zorgt er voor dat bij meetbedrijven jaarlijks de geloosde hoeveelheid vuil afvalwater wordt geanalyseerd en doorgegeven aan GBLT om de inning van de heffing in gang te zetten. Bij overige bedrijven wordt gescreend op juiste heffing. Jaarlijks wordt discrepantieonderzoek bij de RWZI kringen uitgevoerd om het verschil in geloosde eenheden en heffing op te sporen. Ook adviseren de technologiën bij procesverstoringen op de RWZI's.
- **Vergunningen:** Dit cluster verleent vergunningen voor werken in en nabij watersystemen. Beoordeelt meldingen en adviseert andere overheden bij het verstrekken van vergunningen met een RO of een lozingsaspect. Het cluster Vergunningen werkt volledig digitaal en kent een eigen telefonische en digitale front-office. De front-office zorgt voor registratie van vergunningaanvragen en meldingen, het digitaal verzenden van de besluiten en bekendmaking op de website.
- **Grondzaken:** Het cluster Grondzaken beheert, koopt en verkoopt gronden. Het cluster kan zelf grond aankopen, maar kan ook de aankoop coördineren. Is vraagbaak voor alle

## UW WATERSCHAP

vastgoed gerelateerde zaken. Is verantwoordelijk voor privaatrechtelijke afhandeling van vergunningen en watererfgoed. Doet schadetaxaties en bemiddelt in onroerend goedsaken voor het waterschap.

### 10.5 Tijdelijke opgaven

- Certificering.
- Invoeren kwaliteitscriteria volgens de nieuwe wet VTH
- Opstellen nieuwe keur
- Harmoniseren aanpak en werkwijze grondzaken.

## 11 Afdeling Onderzoek en advies

De taak van de afdeling onderzoek en advies is het gevraagd en ongevraagd adviseren in het primaire proces en het stimuleren van leren in de organisatie. Deze afdeling is het kenniscentrum waar ervaring en kennis aanwezig is op het gebied van waterveiligheid, waterketen, watersysteem, energie en duurzaamheid. Vanuit deze afdeling adviseren inhoudelijke experts op basis van actuele en hoogwaardige gebieds- en systeemkennis.

Medewerkers van deze afdeling worden ingezet door beheerders, projectleiders en anderen. Het betreft intern adviseren richting de processen in de afdelingen strategie en beleid, projectrealisatie, vergunningverlening en handhaving en de afdelingen beheer waterketen en beheer watersysteem en dijken. Door deze brede betrokkenheid leggen de medewerkers van deze afdeling vanzelfsprekend verbindingen tussen de verschillende processen. Specifiek is in deze afdeling ondergebracht het monitoren, evalueren en leren van uitgevoerde maatregelen, beheer en projecten in het primaire proces: sluiten van de PDCA-cyclus. Ook het aanjagen en ondersteunen van innovatie en verbeteringen in het primair proces binnen de afdeling belegd.

### Advisering:

- Gevraagd en ongevraagd adviseren op het vlak van onder andere keringen, ruimtelijke ordening, zuiveringstechnologie, slibverwerking, eisen m.b.t. directe en indirecte lozingen, hydrologie, riolering, ecologie en waterkwaliteit.
- Gevraagd en ongevraagd evalueren en leren van uitgevoerde maatregelen, beheer en projecten in het primaire proces. Rapporteren over successen en leerpunten aan directie en bestuur.

### Monitoren en evalueren:

- Monitoren of opdracht geven voor monitoring.
- Onderhouden van de evaluatie-agenda en planning, incl. (integrale meerjarige) meetplannen t.a.v. waterkwantiteit, waterveiligheid, zuiveren, waterkwaliteit en/of ecologie.
- Planmatig uitvoeren van evaluaties in het primaire proces. Bijdragen aan beleidsevaluaties op basis van kennis en informatie.

### Kennismanagement en innovatie:

- Verzamelen van kennis van buiten het waterschap en de toepassing hiervan binnen het waterschap onderzoeken en waar mogelijk omzetten in optimalisaties en verbeteringen.
- Duiden van signalen en ervaringen uit de omgeving en uit de uitvoerings- en beheerpraktijk; gerichte analyses en onderzoek om kennis en inzicht te vergroten.
- Innovatiemakelaar: Aanjagen en ondersteunen van innovatie en verbeteringen in het primair proces.
- Onderhouden van contacten en samenwerken met onderzoeksinstituten als Stowa, Wetsus, KWR, Deltares en met onderwijsinstellingen.

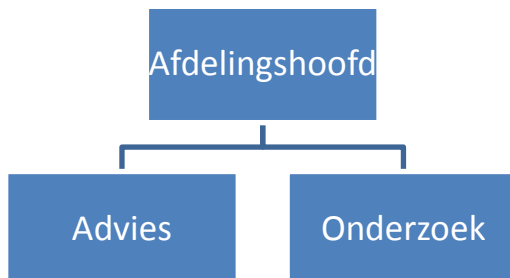
### 11.1 Ontwikkelopgave

- Ontwikkelen van adviesvaardigheden.
- Ontwikkelen van een klantgerichte benadering, focus op begrijpelijk communiceren.
- Er voor zorgen dat de PDCA-cyclus in het primaire proces op drie niveaus (operationeel, tactisch, strategisch) wordt gesloten.

## 11.2 Uitgangspunten bij de inrichting

- **Bedrijfszeker**  
De focus ligt op het sluiten van de PDCA-cyclus. Om de cyclus te sluiten moet de check en act versterkt worden. De afdeling voert hiervoor analyses en evaluaties in het primaire proces uit en is daarmee ‘het geweten’ voor het primaire proces. Kennismanagement is een belangrijke opgave van de afdeling. Daaronder wordt verstaan het ontwikkelen (zowel in diepgang als in toekomstgerichtheid) en het deel- en inzetbaar maken van die kennis voor het primaire proces. De afdeling speelt de centrale rol bij innovatie in het primaire proces door overzicht te houden over alle initiatieven en de organisatie te coördineren, prioriteren en zorgen voor verbinding.
- **Vakbekwaam**  
De afdeling levert gevraagd en ongevraagd advies in het primaire proces en stimuleert het leren en innoveren in de organisatie. De geleverde adviezen zijn gestoeld op degelijke en actuele specialistische kennis, zowel theoretisch als praktisch. De adviesvaardigheden en de onderzoek vaardigheden (waaronder analytische en statistische) van de medewerkers zijn op orde. De afdeling voert haar rol in de calamiteitenorganisatie adequaat uit.
- **Samenwerkingsgericht**  
De afdeling levert gevraagd advies op basis van vragen uit de afdelingen in het primaire proces en ongevraagd op basis van eigen expertise en evaluatie. Monitoren en evalueren betreft vragen uit de organisatie (ambtelijke en bestuurlijk) én initiatieven vanuit de afdeling zelf. De afdeling onderhoudt externe samenwerkingsrelaties met bijvoorbeeld Rijn Oost (Monro), Aqualysis, Kennisinstituten als STOWA, Universiteiten en Hogescholen en de themagroepen van de Unie van Waterschappen.
- **Omgevingsbewust**  
De afdeling verzorgt de monitoring en evaluatie die door derden (provincie, rijksoverheid, EU) wordt verlangd. De afdeling benut kennis en gegevens bij derden en stelt eigen kennis en gegevens beschikbaar.
- **Maatschappelijk verantwoordelijk**  
De afdeling heeft kennis die gericht is op innovatie en energie. De afdeling zet haar kennis op het gebied van innovatie, energie en duurzaamheid in voor het primaire én secundaire proces, bijvoorbeeld bij inkoop en productontwikkeling. Er wordt daarbij zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij actuele, maatschappelijke vraagstukken op dit gebied.

### 11.3 Inrichting van de afdeling



#### Sturing en span of support

Het afdelingshoofd geeft leiding van het cluster Advies en aan de teamleider Onderzoek.

#### Werkzaamheden en werkwijze

De medewerkers van de afdeling beheersen, als specialisten op hun vakgebied, de taakvelden advies, onderzoek/evaluatie en monitoring. De focus van de specialisten in het team onderzoek ligt op de taakvelden monitoren en onderzoek/evaluatie en het adviseren over deze taakvelden. De adviseurs in het cluster advies adviseren vanuit hun specialisme de collega's in de andere primaire afdelingen en de collega's van het team onderzoek.

In de jaarlijkse plangesprekken wordt een primaire oriëntatie op één of twee van deze drie taakvelden afgesproken, gebaseerd op competenties, ambities en werkvoorraad.

In het primaire proces werken medewerkers samen en delen zo kennis over team, cluster en afdeling heen. Om het ontwikkelen en delen van kennis te stimuleren en te borgen organiseert de afdeling Onderzoek en advies kennisclusters. Kenniscluster zijn er in ieder geval op het gebied van hydrologie, ecologie en waterkwaliteit, waterveiligheid, keten en riolering en energie en duurzaamheid.

### 11.4 Tijdelijke opgaven

Harmoniseren en ontwikkelen op het gebied van:

- het meetnet, monitorings- en evaluatieplan.
- het adviseren in de beleidsharmonisatie.
- sluiten van de PDCA-cyclus.

## 12 Afdeling Financiën en juridische zaken

De taak van de afdeling Financiën en juridische zaken is om het waterschap financieel, juridisch en inkooptechnisch op orde te houden en doelmatig en rechtmatig handelen door het waterschap te waarborgen en waar nodig te bevorderen.

De afdeling Financiën en juridische zaken stelt de kaders op gebied van financiële zaken, juridische zaken en inkoop. De adviseurs van de afdeling adviseren en ondersteunen de afdelingshoofden en medewerkers op het gebied van integrale afweging acties/kosten, doelmatigheid, planning- en controlcyclus, juridische aangelegenheden en inkoop.

### 12.1 Taakvelden

#### Financiële zaken:

- Financiële beleidsontwikkeling en implementatie, financiële administratie, treasury, uitvoeren interne controle-plannen, deelname in audits.
- Opstellen van begroting, managementrapportage/bestuursrapportage en jaarverslag/rekening, intensieve projectcontrol.
- Adviseren van bestuur en organisatie over bijvoorbeeld: financiële zaken commissies en organen, financiële aspecten van beleid, voldoen aan voorwaarden (Europese) subsidieprojecten en fiscale aspecten.
- Toeziën op de kwaliteit van de dienstverlening van GBLT.
- Ontwikkelen en onderhouden verzekeringsbeleid, beheren verzekeringsportefeuille, afhandelen verzekeringsclaims.

#### Juridische zaken:

- Juridische advisering van bestuur en organisatie.
- Rechtmatig handelen van het waterschap waarborgen en waar nodig bevorderen door: Ontwikkelen en bewaken juridische kaders en juridisch Kennismanagement. Afdekken van de rechtsgebieden die relevant zijn voor het waterschap met specialisten.
- Juridische beleid -en kwaliteitszorg (juridisch control)
- Vertegenwoordigen waterschap bij bezwaar, beroep- en gerechtelijke procedure. Afhandelen schadeclaims (wederkerig) en nadeelcompensatie.

#### Inkoop:

- Inkoopbeleid ontwikkelen en toepassing door het waterschap op orde houden.
- Inkoopadvies en ondersteuning: ontwikkelen inkooppakketstrategieën en begeleiding aanbestedingstrajecten.
- Toeziën op kwaliteit van de contractadministratie.
- Advies en ondersteuning t.a.v. leveranciers- en contractmanagement.

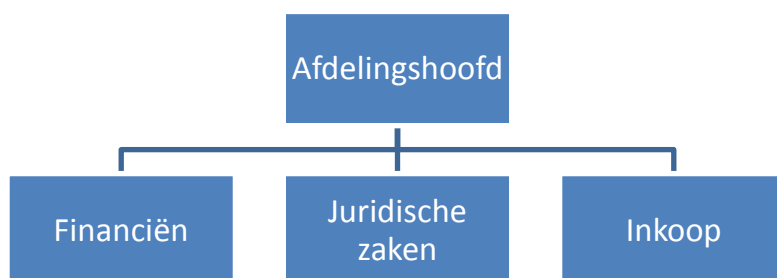
### 12.2 Ontwikkelopgave

- Ontwikkeling klantgerichtheid door focus op het leren kennen van de klant en zijn behoefte.
- Complementaire relatie ontwikkelen met organisatiecontrol en onderdeel bedrijfsvoering van de afdeling bestuur en organisatie.
- Ontwikkelen toekomstgericht / 'adaptief' ondersteunen & adviseren: (bijv. in relatie tot innovatie, samenwerkingsverbanden).
- Ontwikkelen van begrijpelijke en omgevingsensitive regelgeving.
- Verbinden van de P&C cyclus met programmasturing.

### 12.3 Uitgangspunten bij de inrichting

- **Bedrijfszeker**  
Door het borgen van de bedrijfszekerheid van met name het betalingsverkeer, de treasury en de financiële administratie en het voldoen aan wet- en regelgeving zorgt de afdeling voor bedrijfszekerheid bepaald daarmee het kwaliteitsbeeld van de afdeling.
- **Vakbekwaam**  
De afdeling financiën en juridische zaken draagt bij aan een goed functionerende organisatie door bestuur, directie en functionele afdelingen te ondersteunen en advies te geven op de disciplines financiën, inkoop en juridische zaken. Hiervoor is de kennis van de medewerkers van de afdeling is up-to-date en wordt gedacht vanuit de klant.
- **Samenwerkingsgericht**  
De afdeling zoekt proactief samenwerking met andere organisatieonderdelen teneinde te komen tot een optimale ondersteuning van de bedrijfsprocessen. Bijv. in waterkracht verband wordt op het gebied van inkoop nauw samengewerkt met andere waterschappen en in Rijn-oost verband wordt door de juristen nauw samengewerkt op het gebied van nadeelcompensatie.
- **Omgevingsbewust**  
De juridische contacten dragen bij aan regels die begrepen en logisch worden gevonden.
- **Maatschappelijk verantwoordelijk**  
De afdeling is zich ervan bewust dat met belastinggeld gewerkt wordt en werkt zonder kwetsbaar te worden zo doelmatig en efficiënt als binnen de wet- en regelgeving mogelijk is. Begrotingen, bestuursrapportages, jaarverslagen en juridische correspondentie zijn goed leesbaar en dragen bij aan transparantie en vergroting van bewustwording van burgers en bedrijven

### 12.4 Inrichting van de afdeling



#### Sturing en span of support

De afdeling Financiële en Juridische zaken wil in verbinding staan met de organisatie. Dat is het leidend principe. Iedere manager heeft voor de drie disciplines een vast aanspreekpunt. Na het aanloopjaar 2016, zal in 2017 door alle disciplines gewerkt worden aan een kwaliteitsimpuls.

Het afdelingshoofd is hiërarchisch leidinggevende voor alle medewerkers in de afdeling. De afdeling is verdeeld in drie clusters: financiën, juridische zaken en inkoop. Ieder cluster werkt met een coördinator voor de planningsaspecten. Dat is een rol, die desgewenst na verloop van

## UW WATERSCHAP

tijd kan rouleren. De coördinator organiseert het werkoverleg, waar behalve planningsaspecten ook vakinhoudelijke ontwikkelingen en knelpunten worden besproken.

### Werkzaamheden en werkwijze

Het cluster financiën werkt met een jaarplan. Per product (bijvoorbeeld begroting, jaarrekening, bestuursrapportage) is één medewerker trekker. Iedere afdeling in de nieuwe organisatie krijgt één aanspreekpunt. Na het aanloopjaar 2016, zal in 2017 in ieder geval voor het onderdeel financiën gewerkt worden aan een kwaliteitsimpuls van financial control, risicobeheersing en intensieve projectcontrol. Het financieel-administratieve proces wordt door een coördinator aangestuurd op plannings- en kwaliteitsaspecten.

Het cluster juridische zaken werkt volgens een juridisch jaarplan. De acties in dat jaarplan worden toebedeeld aan de juristen. Het cluster is zo ingericht dat alle juridische speelvelden waar het waterschap mee te maken heeft worden beheerst. De basiskennis op alle rechtsgebieden en specialistische waterschapskennis is aanwezig. Voor elke afdeling is een vast aanspreekpunt beschikbaar, die zo nodig een collega inschakelt. Na het aanloopjaar 2016, zal in 2017 voor het onderdeel juridisch gewerkt worden aan een kwaliteitsimpuls van juridisch control, risicobeheersing en intensieve projectcontrol.

Het cluster inkoop werkt volgens een inkoopkalender en -jaarplan. De dienstverlening aan budgethouders betreft advisering en ondersteuning van aanbestedingstrajecten met gebruik van inkoopstrategieën en -pakketten. Daarnaast wordt vanuit dit cluster het contractbeheer, contractmanagement<sup>3</sup> en leveranciersmanagement voor het waterschap gecoördineerd. Inzet van inkopers is afhankelijk van het benodigd specialisme (werken, diensten, leveringen). De prioriteit ligt bij de zwaardere en risicovolle inkooptrajecten.

### 12.5 Tijdelijke opgaven

- het maken van twee jaarverslagen c.a. voor het jaar 2015, het maken van een consolidatie balans voor het nieuwe waterschap, invulling nieuwe planning en controlcyclus, invoering nieuwe werkwijzen, het verder inrichten van het financieel systeem, extra ondersteuning nieuw management, werken met nieuw systeem en inrichting FA, invoering VPB (m.i.v. 2016 nodig gedurende 1 jr).
- De pragmatische keuzes die t.a.v. inkopen in 2015 zijn gemaakt i.v.m. de fusie hebben geleid tot uitstel van aanbestedingen. Deze zullen in 2016 leiden tot extra benodigde inkoopcapaciteit.

---

<sup>3</sup> Dit is niet de IPM rol zoals die binnen de afdeling projectrealisatie bestaat!

## 13 Afdeling Bestuur en organisatie

De afdeling Bestuur en organisatie is een kaderstellende, adviserende en ondersteunende afdeling. De afdeling biedt op professionele en adequate wijze advies en ondersteuning aan bestuur, directie en organisatie op de kerntaken bestuurlijke ondersteuning, relatiebeheer, HRM, bedrijfsvoering, KAM, communicatie en crisiscoördinatie.

De afdeling bestaat uit professionals met een initiërende, proactieve houding en rol, waarbij integraliteit en klantgericht voorop staan. Hierbij is de focus niet alleen gericht op het (intern) in verbinding zijn met de organisatie maar tevens op de interactie maatschappij - waterschap (extern in verbinding zijn).

De afdeling heeft een adviserende, faciliterende, regisserende en ondersteunende rol op organisatie brede processen en -ontwikkelingen. Zij adviseert het bestuur, draagt bij aan het optimaliseren van de bedrijfsvoering en de processen, ontwikkelt kaderstellend beleid en bewaakt en evalueert de uitvoering. Daar waar wenselijk doet zij voorstellen tot bijstelling van beleid.

### 13.1 Taakvelden

De algemene taak van de verschillende disciplines in deze afdeling is het opstellen van kaders en strategisch beleid en bijbehorende instrumentarium op de taakvelden van de afdeling. Daarnaast adviseert deze afdeling gevraagd en ongevraagd bestuur, management en medewerkers op de taakvelden van de afdeling.

#### Bestuurszaken:

- Ondersteuning dijkgraaf, algemeen bestuur en dagelijks bestuur.
- Vormgeven van bestuurlijk - ambtelijke samenwerking en bestuurlijke control.
- Bewaking kwaliteit en consistentie van bestuurlijke producten, processen en bewaken bestuurlijke control.
- Ontwikkelen en uitbouwen van relatiebeheer en internationale samenwerking.

#### HRM:

- Ontwikkelen en implementeren van (strategisch) HR- beleid en -instrumentarium.
- Advies en ondersteuning van directie, management en medewerkers op HR- gebied.
- Opstellen van regelingen en vertalen van (wijzigingen van) wet- en regelgeving op HR gebied naar uitvoeringsregelingen en bewaken van de uitvoering.
- Opleiden, coachen en trainen van leidinggevenden en medewerkers.
- Voeren van de personele en salarisadministratie.

#### Bedrijfsvoering:

- Adviseren over en faciliteren van organisatievraagstukken t.a.v. het vormgeven van (werk)processen en de inzet van mensen en middelen.
- Initiëren en coördineren van organisatie ontwikkelingsprocessen en organisatiebrede thema's op het gebied van bedrijfsvoering zoals assetmanagement, lean management duurzaamheid en energie.
- Coördineren van externe klachten tegen organisatie, medewerkers en bestuur.
- Kwaliteitsmanagement: Ontwikkelen en onderhouden van kwaliteitssystemen. En uitvoeren en bewaken van kwaliteitsaudit- en certificeringsactiviteiten.
- Ontwikkelen van beleid, adviseren en ondersteunen van het management op het vakgebieden Kwaliteit, Arbo en Milieu.
- Stimuleren en coördineren van innovatie op het gebied van bedrijfsvoering.

#### Communicatie:

- Ontwikkelen en implementeren (strategisch) communicatiebeleid (in- en extern) en uitvoeringskaders.
- Advies en ondersteuning van dijkgraaf en bestuur, directie, management en medewerkers op het gebied van communicatie.
- Zorgen voor perscommunicatie, risico- en crisiscommunicatie, issuemanagement, interne & verandercommunicatie en projectcommunicatie.
- Zorgdragen voor actueel communicatie-, educatie en voorlichtingsmateriaal. Uitvoeren van educatie- en voorlichtingsactiviteiten.
- Opzetten en onderhouden van internet- en intranetsite en beheer van social media kanalen.

#### Crisiscoördinatie:

- Opzetten en onderhouden van een crisisorganisatie en crisisplan en houden en coördineren van oefeningen.
- Bevorderen van de samenwerking met partners in de veiligheidsregio's.

### 13.2 Ontwikkelopgave

- Ontwikkelen visie “In verbinding met de omgeving”.
- Verbeteren van de integraliteit en sturing van organisatievraagstukken.
- Ontwikkelen van een sterke regie- en coördinatierol ten aanzien van het relatiebeheer, het verder professionaliseren en ontwikkelen van het bestuurlijk relatiebeheer op nationaal en internationaal niveau. Coördineren van het beleid ten aanzien van verbonden partijen en het ondersteunen van de bestuurders die daarin actief zijn (bijv. bestuur GBLT).
- Verbeteren van contact en communicatie tussen bestuurder en externen (verbinding met de omgeving).
- Harmoniseren werkprocessen (Lean), Assetmanagement, Dienstverlening, (sociale) innovatie, flexibel samenwerken in de centrale huisvestingslocatie en organisatie/teamontwikkeling
- Burgerparticipatie vormgeven.
- Benutten van social media voor de in- en externe communicatie.

### 13.3 Uitgangspunten bij de inrichting

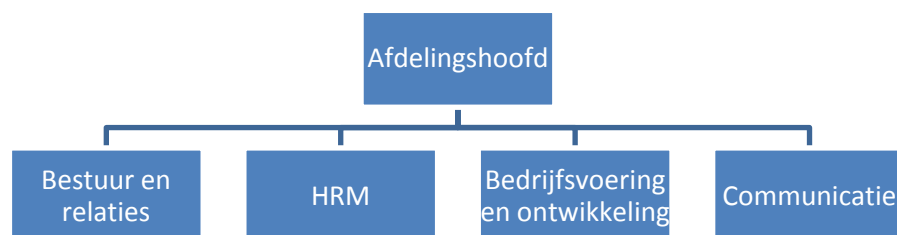
- **Bedrijfszeker**  
De afdeling ontwikkelt vanuit de diverse taakvelden beleid en regelgeving en werkwijzen/processen. Audit en benchmarks op processen en organisatiebrede thema's worden geïnitieerd en gecoördineerd in afstemming met 'Organisatiecontrol'.
- **Vakbekwaam**  
De afdeling ontwikkelt en professionaliseert op alle taakvelden de bedrijfsvoering vanuit een strategische en samenhangende visie, inspeland op de bestuurlijke, maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen en behoeften. Leren en verbeteren is een belangrijk onderdeel van de werkwijze van de afdeling.
- **Omgevingsbewust**  
De afdeling kent de wensen en belangen van de veranderende samenleving, het bestuur en de organisatie en vertaalt deze naar acties op de taakvelden van de afdeling. Het in

## UW WATERSCHAP

samenwerking met andere afdelingen vormgeven van relatiebeheer -De blauwe schakel- is een belangrijk onderwerp.

- **Samenwerkingsgericht**  
Binnen de afdeling worden coördinatoren benoemd om een integrale aanpak van de kerntaken te waarborgen en de samenwerking met bestuur en organisatie te versterken. Voor de diverse taakgebieden én afdelingen worden duidelijke aanspreekpunten benoemd en integraal denken is een kenmerk van alle medewerkers van de afdeling. Op verschillende ontwikkelopgaven wordt intensief samengewerkt met andere afdelingen.
- **Maatschappelijk verantwoordelijk**  
Vanuit de afdeling Bestuur en Organisatie ligt een focus op burgerparticipatie, interactieve beleidsprocessen, communicatie, voorlichting en educatie. 'Uw waterschap komt naar u toe' en 'Verrassend partnerschap' vormen daarbij het uitgangspunt. Het vormgeven en definiëren van doelgroepenbeleid (aannee arbeidsgehandicapten) wordt hierin ook meegenomen.

### 13.4 Inrichting van de afdeling



#### Sturing en span of support

Het afdelingshoofd is hiërarchisch leidinggevende voor alle medewerkers in de afdeling. De afdeling is verdeel in vier clusters: bestuur en relaties, HRM, bedrijfsvoering en ontwikkeling en communicatie. Ieder cluster heeft een coördinator die het afdelingshoofd ondersteunt bij het bevorderen en bewaken van de integraliteit tussen de clusters. Coördinatoren hebben vanuit hun cluster een totaaloverzicht, zijn samenwerkingsgericht, inspirerend en zijn stimulerend op het gebied van integrale organisatieontwikkeling. Zij fungeren als eerste aanspreekpunt voor het afdelingshoofd.

Binnen de clusters werken generalisten (adviseurs) en specialisten samen aan een integrale ontwikkeling van, en advisering aan, bestuur en organisatie. De professionals leveren vanuit hun vakdiscipline een bijdrage aan de ontwikkeling van visie en beleid op hun vakgebied. Ze positioneren zich vanuit een initiërende, proactieve en faciliterende houding en rol, waarbij een integrale en klantgerichte aanpak voorop staat. Vanwege het belang van het contact met interne opdrachtgevers zullen de medewerkers regelmatig fysiek werkzaam zijn bij de afdeling van de opdrachtgever.

#### Werkzaamheden en werkwijze

Opdrachten vanuit bestuur, directie en organisatie worden integraal binnen de afdeling afgestemd en planmatig uitgevoerd. Deskundigen worden ingezet op basis van een duidelijke opdracht. Integraliteit en samenwerking staan daarbij voorop.

Het cluster Bestuur en Relaties geeft bestuurlijk-ambtelijke samenwerking en bestuurlijke control vorm. Op basis hiervan adviseren en faciliteren professionals dijkgraaf, algemeen bestuur en dagelijks bestuur. De afdeling houdt de regie op het bestuurlijke proces (van creatie en agendering tot besluitvorming en archivering). Ook ontwikkeling en implementatie van visie en beleid op het gebied van relatiebeheer (regionaal, nationaal en internationaal), internationale samenwerking en crisiscoördinatie wordt vanuit dit cluster gecoördineerd. Vanwege het raakvlak met relatiebeheer is de regionale coördinatie voor de muskusrattenbestrijding binnen dit cluster geïntegreerd.

Het cluster HRM geeft het strategisch HR- beleid integraal vorm. Personeels- en arbeidsvoorwaardenbeleid (incl. HR-cyclus) worden gemoderniseerd en geactualiseerd. HR-professionals op advies- en ondersteunend niveau werken hierin intensief met elkaar samen. Externe samenwerking vindt plaats op landelijk niveau en in Waterkracht-verband. Daarnaast is het cluster verantwoordelijk voor preventie en duurzame inzetbaarheid van medewerkers, gezondheid en welzijn, opleiding en coaching, salarisadministratie en de invoering van E-HRM.

Het cluster Bedrijfsvoering en -ontwikkeling geeft strategisch beleid en implementatie ten aanzien van bedrijfsvoeringsvraagstukken en organisatie ontwikkelopgaven integraal vorm. De volgende ontwikkelopgaven voor de organisatie staan centraal: harmoniseren werkprocessen (Lean), Assetmanagement, Dienstverlening, (sociale) innovatie, in verbinding met de omgeving (De Blauwe Schakel/relatiebeheer), flexibel samenwerken in de centrale huisvestingslocatie en organisatie/teamontwikkeling. Ook kwaliteitsmanagement (certificering), veilig werken (RI&E) en klachtencoördinatie vallen binnen dit cluster.

Het cluster Communicatie geeft het strategisch communicatiebeleid (in- en extern) en de implementatie integraal vorm. Het team bestaat uit generalisten (adviseurs) met focusvelden op het gebied van corporate communicatie en reputatiemanagement (imago), interne communicatie (identiteit), woordvoering en pers, crisis- en issuecommunicatie, arbeidsmarktcommunicatie en huisstijl. Specialististen worden ingezet op het gebied van online communicatie, educatie en taalcreatie.

Alle clusters zetten medewerkers van de afdeling Dienstverlening in om het bestuur en de organisatie te ondersteunen en te faciliteren.

### 13.5 Tijdelijke opgaven

- Harmonisatie van werkwijzen en processen, beleid en regelgeving m.b.t. de taakvelden.
- Het cluster HRM organiseren en inrichten.
- De overgang naar één organisatie waarborgen en ondersteunen.
- Een basis creëren m.b.t. te realiseren ontwikkelopgaven en samenwerking.
- Educatiebeleid ontwikkelen en implementeren.

## 14 Afdeling Informatievoorziening

De afdeling Informatievoorziening is richtinggevend op het gebied van informatievoorziening en fungeert als waterschap brede informatiedienst en levert de benodigde ICT. De aard van de informatievoorziening verandert en interactie met burgers/bedrijven/instellingen neemt toe. De afdeling heeft een proactieve instelling om tijdig te kunnen inspelen op ontwikkeling in technologieën en het tempo van veranderingen. Uitgangspunt is het bieden van maximale flexibiliteit voor de (interne en externe) klanten binnen vooraf afgesproken heldere kaders.

Door het clusteren van de werkzaamheden in één afdeling wordt maximaal op kosten, kwetsbaarheid en kwaliteit gestuurd. Hierbij is sprake van een nadrukkelijke wisselwerking tussen de primaire en ondersteunende processen, de mogelijkheden van informatievoorziening en de wettelijke vereisten waaraan wij als organisatie moeten voldoen.

De afdeling beoordeelt continu en integraal (technische, functionele en financiële mogelijkheden) de toepasbaarheid van informatievoorziening voor het waterschap.

### 14.1 Taakvelden

- Informatiebeleid en -advies: Onder andere het stellen van kaders voor de informatievoorziening van het waterschap en het opstellen, bewaken van de kaders voor informatiebeveiliging en opstellen en beheren van de ICT projectenportfolio. Beheren kaders digitale archivering. Kaders voor kantoor- en procesautomatisering. Maken business cases, software selectie, implementatie.
- Automatiseringswerkzaamheden: Onder andere systeem- en werkplekbeheer, netwerkbeheer, systeembeheer voor procesautomatisering en databasebeheer. Eerste en tweede- en derde lijns helpdesk. Beheer telecomvoorzieningen. Eigenaarschap en beheer van alle ICT licenties en contracten.
- Gegevensbeheer: Onder andere bijhouden en verwerken van basisregistraties, kernregistraties, procesregistraties en referentieregistraties. Leggeradministratie en bijhouden beheerregisters (watersysteem, waterkeringen, waterketen, basisregistraties). Kwaliteitsbewaking gegevenshuishouding. Tekeningenbeheer.
- Functioneel beheer en applicatiebeheer van organisatiebrede en bedrijfskritische informatiesystemen.
- Geoinformatiebeheer: Onder andere uitvoeren van complexe GIS analyses, inregelen van de GIS infrastructuur.
- Beheer tijdsafhankelijke meetgegevens: opslaan, valideren en beschikbaar stellen van betrouwbare meetdata.

### 14.2 Ontwikkelopgave

- De informatievoorziening zo organiseren dat deze aansluit bij “in verbinding met de omgeving”.
- Maximale digitalisatie van de werkprocessen (klantcontacten, DIV, buitendienst, kantoor).
- Proactieve rol in het vertalen van ICT ontwikkelingen in mogelijkheden en kansen voor de organisatie (o.a. met ICT bijdragen aan aantrekkelijk werkgeverschap).
- Onderzoeken of er voordeel is te behalen bij het inwinnen van gegevens door uitbesteding.
- Vereenvoudigen van het applicatielandschap.
- Inbedden van de ICT projecten/opgaven in de P&C cyclus (Bedrijfsinformatieplan).

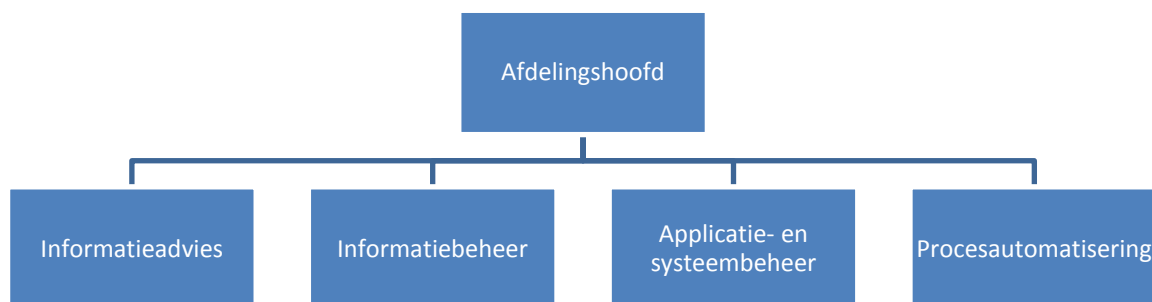
- Basisniveau van ICT kennis en vaardigheden van de gehele organisatie (inclusief de afdeling Informatievoorziening zelf) verhogen.
- Beschikbaar stellen van open data.

### 14.3 Uitgangspunten bij de inrichting

Werkzaamheden zijn gericht op het beschikbaar stellen van ICT faciliteiten en het verwerken en beschikbaar stellen van de informatie in de vorm van producten en diensten zoals afgesproken met afdelingen. Het gaat om informatie waar op het managementniveau integrale besluitvorming over heeft plaatsgevonden.

- **Bedrijfszeker**  
Systemen zijn gericht op 24/7 beschikbaarheid en plaats onafhankelijk werken om zo aansluiting te hebben bij het huisvestingsconcept.  
Performance van systemen en applicaties is geborgd door verregaande samenwerking tussen applicatiebeheerders en systeembeheerders en zo mogelijk integratie van taken in het applicatiebeheer.
- **Vakbekwaam**  
In het vakgebied Informatievoorziening gaan de ontwikkelingen snel en worden in technologisch opzicht geavanceerder en complexer. Dit vraagt om continue scholing van ICT medewerkers, het actief volgen van ontwikkelingen en het toepassen van nieuwe en of innovatieve producten in de bedrijfsvoering. Het kunnen uitleggen van gemaakte keuzes en het betrekken van collega's bij het ICT domein zijn daarom belangrijke vaardigheden. In elk cluster van de afdeling is een aantal medewerkers dat over de kwaliteit van kennis en vaardigheid waakt.
- **Omgevingsbewust**  
De ontwikkelingen in de ICT maken het steeds beter mogelijk de afstand tussen het waterschap en zijn omgeving te verkleinen. Uitgangspunt is aanbodgericht informatiedelen via een breed scala van communicatiekanalen (o.a website, portalen, apps) en de vindbaarheid van informatie te vergroten (slim zoeken). De adviseurs in de afdeling zijn structureel in gesprek met de andere afdelingen over de taken van deze afdelingen en vertalen dit in ICT oplossingsrichtingen op basis van vraaggerichte sturing.
- **Samenwerkingsgericht**  
Binnen de afdeling worden op de verschillende taken aanspreekpunten benoemd ten behoeve van de samenwerking met anderen afdelingen en/of andere partners. De informatieadviseurs zijn de liaisons voor de afdelingen, zij zijn de constante factor in de informatievoorzieningsactiviteiten.
- **Maatschappelijk verantwoord**  
Door de informatievraag duidelijk te definiëren stuurt de afdeling op een beheersbare ICT tegen vooraf afgesproken kosten en kwaliteit. De afdeling werkt vanuit een informatievraag waarover integrale besluitvorming heeft plaatsgevonden op managementniveau. De informatieadviseurs zorgen voor het duidelijk krijgen van de informatievraag en vertalen deze naar producten en diensten. De clusters informatiebeheer, automatisering & applicatiebeheer en procesautomatisering werken aan realiseren van de afgesproken producten en diensten.

## 14.4 Inrichting van de afdeling



### Sturing en span of support

Het afdelingshoofd geeft hiërarchisch leiding aan alle medewerkers van de afdeling. De afdeling kent vier clustercluster: informatieadvies, informatiebeheer, applicatie- en systeembeheer, procesautomatisering.

Binnen het cluster informatieadvies zorgt het afdelingshoofd in overleg met het cluster voor de werkverdeling. Bij het cluster informatiebeheer worden twee coördinatoren benoemd, één voor de groep monitoring en één voor de groep infrastructuur. In het cluster applicatie- en systeembeheer worden ook twee coördinatoren benoemd, één voor systeembeheer en één voor applicatiebeheer. In het cluster procesautomatisering wordt gewerkt met één coördinator. De coördinator zorgt voor de dagelijkse werkverdeling. Daarnaast zijn de coördinatoren inhoudelijk aanspreekpunt binnen en buiten het cluster.

### Werkzaamheden en werkwijze

De afdeling werkt vanuit een informatievraag die op strategisch/tactisch niveau is afgesproken, en legt deze vast in een projectenportfolio. Via integrale besluitvorming op managementniveau worden ICT projecten geprioriteerd en gerealiseerd. Het bedrijfsinformatieplan (BIP) en de kaders voor informatiebeveiliging en ICT architectuur zijn leidend.

#### *Cluster informatieadvies*

Dit cluster vormt dé verbinding met de overige organisatieonderdelen en is verantwoordelijk voor het opstellen van het projectenportfolio, de projectleiding bij de uitvoering van ICT projecten, het opstellen van kaders en beleid, het bewaken van de kwaliteit van de informatievoorziening en de interactie met de afdelingen over informatievragen op strategisch/tactisch niveau. Iedere informatieadviseur heeft één of meerdere van de volgende aandachtsvelden: beleid, Waterkracht/HWH, geo informatie, tele- en data communicatie informatiebeveiliging, DIV, procesautomatisering, kantoorautomatisering, bedrijfsvoering (financieel, HRM).

#### *Cluster informatiebeheer*

Dit cluster verwerkt de afgesproken gegevens verwerkt en stelt deze beschikbaar. Op basis van afspraken worden gegevens gevalideerd en/of met GIS geanalyseerd of geaggregeerd tot informatie. Dit cluster realiseert en beheert de producten legger- en beheerregister en zorgt voor het beschikbaar stellen en gebruiken van open data.

#### *Cluster applicatie- en systeembeheer*

Dit cluster zorgt voor hoge beschikbaarheid (24/7) van applicaties, netwerkverbindingen en telefonie en zorgt voor informatiebeveiliging. Systeem- en applicatiebeheerder werken vanuit

## UW WATERSCHAP

een gezamenlijke verantwoordelijkheid aan het inrichten en beschikbaar stellen van de applicaties. Functionele wensen en eisen worden in samenspraak met de betrokken afdelingen opgesteld. Storingen en meldingen worden ontvangen via de front- en midoffice van de afdeling Dienstverlening.

### *Cluster procesautomatisering*

Hieronder valt het dagelijks systeem- en applicatiebeheer van de software voor het beheren van de procesautomatisering (Waterketen, Watersysteem, Facilitair), de grond- en oppervlaktewatermeetnetten, de meteogegevens, de metingen in de riooloverstorten en de rol van de installatieverantwoordelijke (NEN 1010/3140).

### **14.5 Tijdelijke opgaven**

- Afhandelen van extra calls in de periode rond de verhuizing.
- Ondersteuning bij het harmoniseren van werkprocessen.

## 15 Afdeling Dienstverlening

De afdeling Dienstverlening is gericht op een effectieve, efficiënte en klantgerichte dienstverlening, waarbij de externe en interne klant centraal staat. Duidelijke servicenormen en dienstverleningsafspraken, eenduidige werkprocessen en een flexibele inzet van medewerkers vergroten de bedrijfsefficiëntie. De afdeling is erop gericht klanten optimaal te bedienen en te ontzorgen, streeft permanent naar een goede klanttevredenheid en meet deze ook.

Medewerkers van de afdeling Dienstverlening zijn klantgericht, omgevingsgevoelig en communicatief. Ze werken op proactieve en flexibele wijze mee aan een optimale inrichting van het dienstverleningsproces.

### 15.1 Taakvelden

- Beheren integraal Klant Contact Centrum (KCC) voor correcte afhandeling van een melding, klacht, wens, informatievraag of storing.
- Beheren facilitair bedrijf, gericht op de continuïteit, doelmatigheid en kwaliteit van dienstverlening op het gebied van organisatiehuisvesting en -huishouding. Hieronder vallen de volgende taakgebieden: bedrijfscatering; kantoorinrichting en werplekbeheer (i.s.m. afd. Informatievoorziening); schoonmaak; beheer en onderhoud van het wagenpark (trekkers, machines en motorisch gereedschap zijn ondergebracht bij de afdelingen beheer watersysteem en dijken en beheer waterketen) en de organisatie en uitvoering van logistieke en huishoudelijke taken, zoals bevoorrading, opslag en distributie van goederen.
- Gebouwenbeheer en -onderhoud (onderdeel facilitair bedrijf)
  - Beheer en onderhoud (bouwkundig en technisch) van het hoofdkantoor; monumenten/erfgoederen en dienstwoningen.
  - Coördineren van gezamenlijke kaders/uitgangspunten t.b.v. een uniforme uitstraling en kwaliteit van het beheer en onderhoud van de waterschapsgebouwen (i.s.m. afdeling beheer watersysteem en dijken en beheer waterketen);
- Bedrijfsondersteuning (algemeen en specialistisch) op secretariael-, projectmatig-, administratief-, communicatief- en organisatorisch gebied. Hieronder valt ook de postverwerking & archivering.

### 15.2 Ontwikkelopgave

- Onderzoeken hoe het KCC zich verder kan ontwikkelen ter bevordering van de dienstverlening voor burgers en bedrijven in ons gebied.
- Onderzoek naar het KCC als verbindende schakel op het gebied van relatiebeheer.
- Ontwikkeling één loketfilosofie in samenwerking met gemeenten in het gebied.
- Opstellen van gezamenlijke kaders/uitgangspunten t.b.v. een uniforme uitstraling en kwaliteit van het beheer en onderhoud van de waterschapsgebouwen.
- Organiseren van flexibiliteit en mobiliteit medewerkers door verdergaande uniformering en digitalisering werkprocessen.
- Zichtbaarheid in het gebied vergroten door uniforme uitstraling (wagenpark; gebouwen; bedrijfskleding, bebording etc.) in het gebied.
- Beheren en laten opstellen mantelcontracten met leveranciers t.b.v. alle waterschapsgebouwen om kostenvoordelen te realiseren op het gebied van schoonmaak; veiligheidsmiddelen; groenonderhoud; afvalverwerking; schilderwerk; beveiliging etc. (i.s.m. afdeling beheer watersysteem en dijken en beheer waterketen).
- Teamontwikkeling: klantgericht, proactief, omgevingsgevoelig en communicatief.

### 15.3 Uitgangspunten bij de inrichting

Door het frequente (telefonische) contact met belanghebbenden, zal de afdeling een grote rol hebben bij “het in verbinding zijn” van het waterschap met de omgeving. De ambitie van het waterschap is dienstverlening zo efficiënt en slim mogelijk te organiseren. Op basis van deze ambitie worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- **Bedrijfszeker**
  - We werken integraal volgens het één loket principe: klantvragen (zowel in- als extern) verlopen via het KCC, worden zoveel mogelijk digitaal ingediend (intern als regel, extern als service), in een digitale workflow gezet en volgens afgesproken normen afgehandeld.
  - Duidelijke werkprocessen en -instructies vormen de basis. Deze zijn uniform, eenduidig, en slim ingericht/georganiseerd.
  - Op basis van de PDCA-cyclus is sprake van een continu ontwikkel- en optimalisatieproces. Feedback en klachten zijn welkom. Daar leren we van.
  - KCC is 24/7 bereikbaar. Na dagrooster via callcenter, calamiteiten worden direct opgepakt, andere meldingen volgens afgesproken normen.
- **Vakbekwaam**
  - De frontoffice medewerkers kennen de organisatie goed en kunnen antwoord geven op veel gestelde vragen . Het gaat om toon en deskundigheid.
  - In de mid-office streven we een zekere specialisatie na waarbij we medewerkers op hun kennis en ervaring inzetten, daar waar lacunes ontstaan leiden we medewerkers op. Verder werkt de afdeling aan kennisoverdracht om de afhankelijkheid van één of enkele personen te voorkomen. In de harmonisatie van processen voeren we verbeterlagen door en daarna delen we “best practices” .
- **Omgevingsbewust**
  - KCC is het visitekaartje naar buiten. Externe klanten worden correct te woord gestaan en krijgen zoveel mogelijk direct antwoord.
  - Voor managementondersteuning geldt :weet wie je spreekt en wat hierbij de juiste attitude is.
  - Het facilitair bedrijf zorgt er voor dat gebouwen en wagenpark zichtbaar zijn in de omgeving passen bij het imago van het waterschap.
- **Samenwerkingsgericht**
  - De afdeling werkt met één teamleider en coördinatoren die aanspreekpunt zijn voor andere afdelingen. Medewerkers management- en bedrijfssteuning werken fysiek bij de opdrachtgever en hebben daarmee de samenwerking met desbetreffende afdeling.
  - KCC werkt samen met specialisten binnen de organisatie (de ‘back-office’).
- **Maatschappelijk verantwoord**
  - De afdeling wil duurzaam en met zo laag mogelijke maatschappelijke kosten werken. Voor het team facilitair wordt dit vertaald in duurzaam beheer en tegen een goede prijs-kwaliteitsverhouding inkopen. Onderhoud en vervanging op een verantwoorde manier, obv economische levensduur en kijken naar duurzame alternatieven.

- Klantgericht
  - Binnen de afdeling staat klantgerichtheid, vriendelijkheid en communicatie met de klant centraal. Uitgangspunt hiervoor is het dienstverleningsconcept en de bijbehorende servicenormen.
  - Ook zitten de medewerkers van de afdeling dienstverlening fysiek dichtbij het proces c.q. de afdeling waarvoor ze werken en zijn ze proactief en flexibel inzetbaar voor de hele organisatie.

## 15.4 Inrichting van de afdeling



### Sturing en span of support

Het afdelingshoofd geeft hiërarchisch leiding aan de clusters Klant Contact Centrum (KCC), managementondersteuning, bedrijfsondersteuning en aan de teamleider facilitaire zaken. Alle clusters hebben een coördinator. De coördinatoren fungeren als eerste inhoudelijk aanspreekpunt voor het afdelingshoofd, organiseren de werkverdeling, bewaken de planning, leveren een bijdrage aan eenheid in de werkprocessen en -werkwijzen, toetsen de geleverde kwaliteit en leveren een bijdrage aan het afdelingsplan en de begroting. De rol van coördinator kan rouleren.

Bij facilitaire zaken heeft de facilitair specialist de rol van teamleider om reden van de omvang van het team.

### Werkzaamheden en werkwijze

Het cluster KCC handelt interne en externe klantvragen af. Afhandeling zal plaatsvinden op basis van servicenormen en dienstverleningsafspraken. Het streven is om vragen zoveel mogelijk digitaal te laten indienen. Het KCC is daarom digitaal 24/7 bereikbaar. De interne klantvragen betreffen onder andere ICT, telefonie en facilitaire zaken. De externe klantvragen hebben onder andere betrekking op meldingen en klachten, informatieverzoeken en muskusrattenbestrijding. Daar waar nodig zorgt het KCC er voor dat de vraag buiten het KCC wordt opgelost.

Het cluster Managementondersteuning is beschikbaar voor bestuur, directie en afdelingen en ondersteunt bij voorkomende administratieve taken zoals voorbereiden, notuleren en nazorg van vergaderingen, organiseren bijeenkomsten, agendabeheer en coderen facturen.

Het cluster Bedrijfsondersteuning is beschikbaar voor bestuur, directie en afdelingen en ondersteunt bij administratieve, communicatieve, personele en projectmatige taken zoals beheren administraties, genereren van rapporten, input leveren voor management rapportages, organiseren bijeenkomsten en administratieve ondersteuning van projectteams.

De werkplek van de medewerkers managementondersteuning en bedrijfsondersteuning is fysiek bij de afdeling/persoon waarvoor ze werken. Inhoudelijke aansturing vindt plaats vanuit de opdrachtgever. Aansturing, afstemming van processen en het bevorderen van uniformiteit en het verbeteren van kwaliteit en efficiency vinden plaats vanuit de afdeling Dienstverlening. Hierdoor kunnen medewerkers elkaar onderling vervangen, waardoor kwetsbaarheid zoveel als mogelijk wordt voorkomen. Dit creëert tevens flexibiliteit en mobiliteit van medewerkers.

Het team Facilitaire zaken heeft drie aandachtsgebieden:

- **Facilitair:** ontwikkeling en uitvoering van facilitair beleid en uitvoeringskaders op het gebied van o.a. bedrijfscatering, kantoorinrichting en werkplekbeheer, wagenparkbeheer, beheer en onderhoud van vastgoed (voor decentrale locaties in samenwerking met Beheer Watersysteem en dijken en Beheer waterketen) en terreinbeheer en bebording. Afhandelen van klantvragen m.b.t. facilitaire zaken wanneer het KCC deze niet kan afhandelen.
- **Catering:** Beheren bedrijfsrestaurant en verzorgen van catering bij vergaderingen en bijeenkomsten.
- **Post en archivering:** verwerken van de in- en uitgaande post en het archief (digitaal en analoog) conform de archiefwetgeving.

## 15.5 Tijdelijke opgaven

- Na fusie en verhuizing komt er veel papierwerk bij het archief terecht. In 2016/2017 dient dit uitgezocht, geprioriteerd en projectmatig gearchiveerd te worden om te voldoen aan de archiefwet.
- In samenwerking met de afdelingen bestuur en organisatie en informatievoorziening ondersteunen bij het harmoniseren en efficiënter en uniform inrichten van werkprocessen.
- In samenwerking met de afdelingen bestuur en organisatie en informatievoorziening medewerkers van het hoofdkantoor begeleiden om op een manier met elkaar samen te werken en de ondersteunende middelen op de juiste wijze te benutten zodat activiteitengericht wordt (samen)gewerkt.
- Operationele ondersteuning bij de verhuizing.

## 16 Organisatiecontrol

De unit Organisatiecontrol richt zich op gehele stelsel en systeem van sturing, beheersing en betrouwbare sturingsinformatie, het 'in control' zijn en blijven van het waterschap. De focus is gericht op het goed laten presteren van de organisatie als geheel door te leren, verbeteren en borgen.

### 16.1 Taakvelden

- Organisatiecontrol richt zich op gehele stelsel en systeem van sturing, beheersing en betrouwbare sturingsinformatie, ontwikkelt hiervoor het organisatiebrede beleid en adviseert hierover vanuit een onafhankelijke rol. Vanuit het organisatiebrede perspectief verbinden en borgen van de kwaliteit van controlcycli en -producten die vanuit andere afdelingen worden ontwikkeld en uitgevoerd zoals financieel, project, personeel, IT, beleid, etc
- Integraal risicomanagement: borgen en stimuleren van integraal (=organisatiebreed) risico gestuurd werken in de organisatie ten aanzien van beleidsontwikkeling en advisering strategische agenda.
- Organiseatiebrede kwaliteitsborging en review van audits, evaluaties en opvolging aanbevelingen.
- Uitvoeren evaluaties van doelmatigheid en doeltreffendheid van beleid.
- benchmarking: coördinatie en validatie van bedrijfsvergelijkingen en adviseren bestuur en management t.a.v. resultaten en leer- en verbetermogelijkheden en vertalen van gegevens naar stuurinformatie.
- Organisatiedashboard: doen we de goede dingen en levert het de gewenste resultaten op? Borgen en stimuleren van focus op uitvoering organisatiestrategie en ontwikkelopgaven in programma's en processen en monitoring/advisering met betrekking tot de voortgang van de resultaten. Transparant maken, stimuleren en adviseren.
- Verbonden partijen: advisering ten aanzien het besturen van en toezicht (governance) op verbonden partijen. Vormgeven van de sturing en controle op de taakuitvoering. Adviseren met betrekking tot de eigenaarsrol en de opdrachtgeversrol van het waterschap over taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de verbonden partijen.

### 16.2 Ontwikkelopgave

- Ontwikkelen van complementaire relatie met afdelingen die specifieke controltaken, en/of audits en/of evaluaties uitvoeren.
- Organiseatiebreed toepassen van risico gestuurd werken.
- Organiseatiebreed structureel afmaken van de sturings- (PDCA-) cyclus (borgen leren en verbeteren).
- Ontwikkelen van de eigenaarsrol en opdrachtgeversrol en het onderscheid daar tussen voor verbonden partijen, e.e.a. in afstemming.

### 16.3 Uitgangspunten bij de inrichting

- Bedrijfszeker  
Een belangrijk aspect voor de bedrijfszekerheid van de organisatie is het bewust keuzes over de staat van onderhoud van de infrastructuur op basis van vastgestelde risicoprofielen. Organisatiecontrol borgt en stimuleert integraal (=organisatiebreed) risico gestuurd werken in de organisatie en draagt op die wijze bij aan de bedrijfszekerheid van het waterschap.

## UW WATERSCHAP

- **Vakbekwaam**  
Het waterschap is in staat om haar taken adequaat uit te voeren. Organisatiecontrol borgt door o.a. onderzoeken en advisering daarover dat een duidelijk beeld bestaat over de prestaties van het waterschap en in welke mate de taken adequaat uitgevoerd worden.
- **Samenwerkingsgericht**  
Het waterschap zet in op samenwerking op uiteenlopende schaal en in verschillende vormen. Ingeval wordt samengewerkt in gemeenschappelijke regelingen, shared services e.d. zal organisatiecontrol adviseren over het besturen van en toezicht (governance) op deze samenwerkingsverbanden. En adviseren over het vormgeven van de sturing en controle op de taakuitvoering. Op het eigen vakgebied “het in control” zijn en blijven van de organisatie werkt organisatiecontrol samen met andere afdelingen en andere waterschappen bij het doen van onderzoeken, bedrijfsvergelijkingen en audits.
- **Omgevingsbewust**  
Weet in te spelen op concurrerende belangen. Organisatiecontrol richt zich op het functioneren van gehele stelsel en systeem van sturing, beheersing en betrouwbare sturingsinformatie. Daarmee wordt bijgedragen aan transparante en betrouwbare besluitvormingsprocessen van bestuur, directie en management waarin concurrerende belangen afgewogen kunnen worden.
- **Maatschappelijk verantwoord**  
Door het uitvoeren en deelnemen in bedrijfsvergelijkingen die ook extern gepubliceerd worden wordt bijgedragen aan de bewustwording en transparantie van de prestaties en de inzet van middelen van het waterschap.
- **Stafeenheid**  
De unit organisatiecontrol is een stafeenheid. Het uitgangspunt is om de unit qua personele omvang zo licht mogelijk te houden.

### 16.4 Werkwijze en organisatie

- De organisatiecontroller zal zich primair richten op advisering van directie, bestuur en management.
- Voor uitvoeren van onderzoeken, bedrijfsvergelijkingen, audits en risicobeoordelingen wordt gebruik gemaakt van expertise en capaciteit van andere afdelingen, m.n. afdeling Bestuur & Organisatie, de afdeling Financien & Juridische zaken en de afdeling Onderzoek & Advies. Over de omvang van de inzet zullen capaciteitsafspraken met de betreffende afdelingen worden gemaakt.
- Voor zover deze producten planmatig uitgevoerd kunnen worden, zal jaarlijks hiervoor een programma worden opgesteld. In deze samenwerking treedt de organisatiecontroller op als opdrachtgever, de betreffende werkzaamheden worden uitgevoerd onder de verantwoordelijkheid en aansturing van de organisatiecontroller, de organisatiecontroller brengt vervolgens het advies uit richting bestuur, directie of management.
- Op het gebied van audits en bedrijfsvergelijkingen zal worden samengewerkt met andere waterschappen. Dit bevordert kennisdelen tussen waterschappen en een onafhankelijke blik.

### 16.5 Tijdelijke opgaven

In control zijn is niet statisch, maar dynamisch. De omgeving verandert, risico's veranderen, ambities en doelen veranderen, de organisatie, processen en mensen veranderen. In deze context zijn er altijd tijdelijke opgaven. Organisatiecontrol is er op gericht om in

---

## UW WATERSCHAP

---

samenwerking met de afdelingen in staat te zijn om op bestaande en nieuwe ontwikkelopgaven te kunnen anticiperen, daarin te adviseren en vanuit de taakstellingen van organisatiecontrol een bijdrage in de realisatie van deze opgaven te leveren.