

VOORSTEL AB

DATUM DB VERGADERING : 15 januari 2019

DATUM AB VERGADERING : 29 januari 2019

PORTEFEUILLEHOUDER : H.H.G. Dijk

REGISTRATIENUMMER : Z/17/013735-101257

OPSTELLER : Paul van der Loo/Jurrie van Keulen

CATEGORIE: Bespreekstuk

 uw waterschap

ONDERWERP

Commissie Fusiemonitor 2018

VOORSTEL

1. De fracties van uw Algemeen Bestuur de mogelijkheid te geven te reflecteren op de aanbevelingen van de Commissie;
2. Het dagelijks bestuur waardeert de blik van buiten die de commissie het waterschap geeft en adviseert het algemeen bestuur kennis te nemen van de rapportage van de Commissie Fusiemonitor WODOdelta, de aanbevelingen van de commissie over te nemen en deze verder uit te (laten) werken.
3. Besluiten de aanbevelingen van de Commissie op te volgen en hierbij:
 - de aanbevelingen die voornamelijk raken aan de bestuurlijk organisatie op te volgen in het proces van bestuurlijke inrichting van het nieuwe bestuur en coalitievorming;
 - kennis te nemen van de door het dagelijks bestuur voorgenomen insteek op de aanbevelingen die voornamelijk raken aan de bestuurlijk-ambtelijke samenwerking en de organisatie.

SAMENVATTING

De door het algemeen bestuur ingestelde Commissie Bestuurlijke Fusiemonitor (hierna: de Commissie) heeft haar onderzoek met het rapport "Een blik van buiten: inspiratie voor het waterschap 2025" afgerond. In dit voorstel wordt een eerste stap gezet om invulling te geven aan de (acht) aanbevelingen van het rapport. Op basis van een vijftal fusiedoelen heeft de Commissie het analysekader opgesteld.

Het algemene beeld dat de Commissie heeft opgetekend uit de verschillende (groeps) gesprekken is een overwegend positief beeld. De indruk is dat met de vorming van WODOdelta er een krachtiger waterschap is ontstaan, de kwetsbaarheid is verminderd en de condities voor verdere professionalisering zijn gecreëerd. Tegelijkertijd is er bij de commissie ook het besef dat het moment van evaluatie nog relatief vroeg is. WODOdelta lijkt op koers te liggen voor het waterschap 2025. Komende jaren moet de belofte verzilverd worden. Een tweede algemene constatering is dat in bestuurlijke en ambtelijke bemensing, de werkwijzen en inbreng er sprake was van dominantie van het voormalige waterschap Groot Salland. Een derde algemene constatering is dat WODOdelta als interprovinciaal waterschap te dealen heeft met twee verschillende bestuursomgevingen en – culturen. Meer info over de bevindingen vindt u in het rapport, zie bijvoorbeeld pagina 11 en 20. In dit voorstel, zonder daarbij het totale rapport te kort te willen doen, spitsen wij de discussie toe op de acht aanbevelingen zoals die zijn opgenomen in bladzijde 23 van het rapport. Dit om de vervolgstappen hanteerbaar te maken.

WODOdelta is een overheidsorgaan en dat brengt rechten en verplichtingen met zich mee. Het handelen als democratisch overheidsorgaan impliceert dat een aantal waarden gelden zoals rechtmatigheid, transparantie, gelijke behandeling voor gelijke gevallen. Een aantal van deze waarden

is ook opgenomen in de algemene beginselen van behoorlijk bestuur die voor ons gelden. De besturen en medewerkers moeten zich binnen deze grenzen en kaders bewegen en daarbinnen moet ook de maximale ruimte van handelen worden gezocht. Dit leidt in een aantal gevallen tot een spanningsveld. Ook voor WDODelta is het zoeken naar het optimum van de maximale regelvrijheid en te zoeken binnen deze kaders zodat we pragmatisch en slagvaardig ons mooie werk kunnen blijven doen.

De aanbevelingen raken de bestuurlijke, de bestuurlijk-ambtelijke en de organisatie. Het plezierig werken bij en de resultaten van ons waterschap WDODelta zijn een gevolg van een zo natuurlijk mogelijk samenspel van deze entiteiten. Ieder vanuit hun eigen rol en deskundigheid. Het versterken van het samenspel tussen een ieder binnen WDODelta, uitgaande van verschillende rollen en maximale ruimte om te werken, vormen mooie uitdagingen voor de komende jaren. We zijn op weg naar 2025, moeten daarin stappen zetten en deze moeten verder worden uitgewerkt. Dit rapport kan daarbij als een hulpmiddel dienen.

BESTUURLIJKE AANDACHTSPUNTEN

- In september 2017 heeft het algemeen bestuur besloten een commissie in te stellen om te monitoren in welke mate het waterschap op weg is te voldoen aan de fusiedoelstellingen.
- In de Deltabijeenkomst van 19 juni 2018 heeft de commissie haar plan van aanpak gepresenteerd aan het algemeen bestuur. De commissie heeft haar werkzaamheden conform het plan van aanpak uitgevoerd. In de Deltabijeenkomst van 20 november 2018 hebben de leden van het algemeen bestuur de gelegenheid gekregen om vragen te stellen aan aanwezige leden van de commissie bestuurlijke fusiemonitor.

OMGEVING EN PARTNERS

De commissie bestond uit leden die de verschillende externe belanghebbenden van ons waterschap vertegenwoordigen en werd hierbij ondersteund door een extern adviesbureau. De leden van de commissie hebben een groot aantal interviews uitgevoerd met belanghebbenden van beide provincies, gemeenten, natuur- en terreinbeherende organisaties, buurwaterschappen, Unie van Waterschappen en bedrijfsleven. Daarnaast zijn groepsgesprekken gevoerd met de stakeholders van een drietal projecten. De bevindingen uit deze interviews en groepsgesprekken zijn opgenomen in de rapportage.

FINANCIËN

-

RISICO'S

-

TOELICHTING

Inleiding

In september 2017 heeft het algemeen bestuur besloten een commissie in te stellen die de opdracht heeft de resultaten van de fusie te monitoren, waarbij het accent ligt op de blik van buiten.

De door het algemeen bestuur ingestelde commissie Fusiemonitor heeft haar onderzoek met het rapport "Een blik van buiten: inspiratie voor het waterschap 2025" afgerond. Als analysekader zijn de eerder vastgestelde 5 fusiedoelen gehanteerd:

1. Herkenbare positie in de omgeving
2. Krachtig bestuur;
3. Goed geëquipeerde organisatie voor de uitvoering;
4. Goed werkgeverschap
5. Voldoende financiële draagkracht

Algemeen

Het rapport spreekt over het verder verzilveren van de (fusie)beloften. De Commissie constateert dat het rapport geen volledigheid pretendeert. Het Dagelijks Bestuur is het met deze constatering eens en het rapport kan ook niet volledig zijn op basis van de ontvangen input vanuit de omgeving en partners. Er is veel tijd in de fusiemonitor gestoken en daarvoor wordt een ieder bedankt. Op basis van de bevindingen kunnen enkele lijnen en patronen worden geduid.

Het dagelijks bestuur waardeert de blik van buiten die de commissie het waterschap geeft en adviseert het algemeen bestuur de aanbevelingen van de commissie integraal over te nemen en verder uit te (laten) werken. Het Dagelijks Bestuur wil werk maken van de aanbevelingen. Een aantal aanbevelingen zijn van belang voor het bestuur (AB of DB) en een aantal voor management en medewerkers. Dit kan niet van de een op andere dag worden gerealiseerd en daarvoor hebben we de medewerkers, management en besturen hard nodig. Een samenspel ieder vanuit zijn/haar rol is daarbij noodzakelijk.

Van de tweede en de derde algemene bevindingen over de dominantie van één van de fusiepartners en het zijn van een interprovinciaal waterschap dat te dealen heeft met twee verschillende bestuursomgevingen en – culturen hebben wij kennis genomen. WDODelta is een groter en interprovinciaal waterschap en werkwijzen zijn aan verandering onderhevig. Wij zullen ook in de toekomst de best mogelijke oplossingen en het optimum blijven zoeken.

Met betrekking tot de aanbevelingen die voornamelijk raken aan de bestuurlijke organisatie adviseert het dagelijks bestuur dat uw bestuur in de vergadering reflecteert op de aanbevelingen, zodat het nieuwe algemeen- en dagelijks bestuur na de verkiezingen, de aanbevelingen en uw reactie daarop verder kan opvolgen in het proces van bestuurlijke inrichting van het nieuwe bestuur en coalitievorming.

De acht aanbevelingen

De acht aanbevelingen liggen soms dicht tegen elkaar. De ene aanbeveling is een gevolg, of kan niet worden gerealiseerd voordat aan de andere is voldaan. In verband met het overzicht wordt per aanbeveling (zoals opgenomen op bladzijde 23 van het rapport) een advies c.q. reactie gegeven:

- 1. Maatschappelijke opgaven vragen om een brede taakopvatting. Opgaven als de klimaatopgave kunnen niet meer door slechts één (overheids)organisatie aangepakt worden vanuit een enge taakopvatting. Rijk, gemeenten, provincies en waterschappen hebben daarom afspraken gemaakt over een interbestuurlijk programma (IBP). Als WDODelta daadwerkelijk de belangen van anderen wil verbinden met de belangen van het waterschap dan zal zij op dit punt nog een groei moeten doormaken. Het waterschapsbestuur zal hier keuzes in moeten maken. Wat die keuzes ook zijn; wees uitgesproken in je bestuurlijke taakopvatting.*

Ad 1:

De Commissie constateert dat maatschappelijke opgaven vragen om een brede taakopvatting. Duidelijkheid over de taakopvatting van WDODelta is er blijkbaar onvoldoende. Deze moet er wel komen en hoe breed of eng die is zal door ons (nieuwe) algemeen bestuur uiteindelijk moeten worden bepaald. Wat de politieke keuze ook is: we moeten als WDODelta duidelijkheid bieden en heb daarbij bestuurlijke/politieke lef. De taakopvatting kan ook scherper in de voorstellen worden opgenomen of bepaalde kaders kunnen door het bestuur worden gesteld. De bestuurlijke fusiemonitor en de behandeling in het huidige AB is daarbij input voor het nieuwe bestuur en kan gebruikt worden bij het op te stellen coalitieakkoord.

Wij moeten een groei doormaken in de verbinding met andere partijen en zij omgekeerd met ons. Anders inspelen, vroegtijdig initiatief nemen, beter relatiemanagement en zichtbaarder zijn om onze eigen doelen samen met de partners te realiseren vormen een uitdaging voor de komende tijd.

Voorgesteld wordt om een proces te (laten) starten met als doel om binnen de geschetste kaders, zoals die in de samenvatting van dit voorstel zijn vermeld, te bereiken dat optimaal eigen regie kan worden genomen.

- 2. Werk samen met andere overheden op basis van gelijkwaardigheid, gezamenlijkheid en wederkerigheid. Werk meer vanuit de verbinding dan vanuit de positie en zorg dat bestuurlijk en ambtelijk handelen op één lijn zitten. Dit betekent ook investeren in ambtelijke én bestuurlijke zichtbaarheid en contacten.*

Ad 2 en 5:

De aanbevelingen 2 en 5 zijn gecombineerd met als argument dat het verbeteren van het één gevolgen heeft voor de ander. Of zelfs nodig is om een andere aanbeveling tot een succes te maken.

Het doel is dat de uitgangspunten/doelen zo duidelijk zijn dat we (bestuurders en organisatie) op een eenduidige wijze communiceren met onze omgeving. Het bestuur besluit en in gezamenlijkheid wordt gewerkt naar de besluitvorming, ieder vanuit hun rol en deskundigheid. Mandaat is een gevolg van heldere doelen en kaders. Realisatie van de doelen kunnen per gebied, per gemeente wel verschillen als ze goed uitlegbaar zijn. Het is geen eenheidsworst. Een relatie opbouwen is noodzakelijk en het uitbouwen van vertrouwen eveneens om de doelen gerealiseerd te krijgen.

We willen bereiken dat het samenspel tussen de ambtelijke en bestuurlijke delen van de organisatie verbetert en de rollen als het ware worden vervlochten tot een sterke gebundelde kabel naar buiten: de WDODelta-kabel. De inwoners en bedrijven willen namelijk een handeling of besluit van het waterschap en niet van een afdeling, bestuurslid of bestuursorgaan. Werken dus als één team. We willen bereiken dat we met elkaar hierover in gesprek gaan en veranderen. Niet oordelen maar vragen stellen, wees nieuwsgierig. Bij een bepaald thema behoort in een gesprek de vraag te worden gesteld wat nodig is aan vrije regelruimte. In voorstadia kan het nuttig zijn dat bestuurders en medewerkers in gesprek komen over onderwerpen die spelen met externe partners. Ook in de contacten met externe partners zullen we pro-actief en meer samenspel moeten tonen, iedere partner vanuit eigen verantwoordelijkheid. Dit moeten we niet laten afhangen van naderende regelgeving zoals bijvoorbeeld de Omgevingswet. De bestuurlijke fusiemonitor vormde een extra aanleiding om het gezamenlijk gesprek over het rapport te hebben tussen een deel van het management en het Dagelijks Bestuur. De bedoeling is om dit periodiek te doen.

- 3. Investeer in de ontwikkeling van strategisch vermogen. Deze belofte van de fusie is nog onvoldoende verzilverd. Samenwerken met anderen vanuit een sterk eigen rolbewustzijn met een meer kwetsbare en lerende opstelling zal bijdragen aan het ontwikkelen van een brede blik en betere regie op processen.*

Ad 3:

Met deze aanbeveling aan de slag gaan is een gevolg van datgene wat bijvoorbeeld bij de aanbevelingen 2 en 5 is genoemd. Het is een must om het strategisch vermogen verder te ontwikkelen als de taakopvatting en de eigen rol daarin helder zijn. Het Dagelijks Bestuur is bereid om daartoe stappen te zetten. Opleiding, kennisuitwisseling enz. zijn enkele voorbeelden van ontwikkeling van strategisch vermogen.

- 4. Leef de professionele balans. Zoek naar het evenwicht tussen benutten van de kracht van specialisatie door de grotere schaal en benutten van de kracht van het pragmatisch empathisch acteren op kleine schaal.*

Ad 4:

De professionele balans heeft bij de gesprekspartners tot twee constatering geleid. Enerzijds het verhogen van de deskundigheid en mogelijkheden tot specialisatie door schaalvergroting. Anderzijds

het vermogen om dichterbij de omgeving te zijn en praktisch maatwerk te leveren. In een aantal gevallen is WDO Delta nog zoekend naar de balans. Waar het gaat om de zichtbaarheid en aanwezigheid van de medewerkers in het veld hebben een aantal gesprekspartners verschillende gevoelens. Vaak heeft men nog te maken met dezelfde medewerkers. Daarnaast geeft men aan dat ervaren wordt dat de lijnen langer worden en het mandaat ingeperkt lijkt te zijn. De verantwoordelijkheden moeten daadwerkelijk zo laag mogelijk worden neergelegd. Een eerste stap zou kunnen zijn om duidelijker aan te geven wat kleinschalig kan en wat grootschalig moet. Het belang van de mensen / de omgeving moet daarbij centraal worden gesteld. De idee is om natuurlijke contactmomenten tussen de verschillende disciplines binnen ons waterschap positief te bevorderen. In enkele gevallen zal meer structurele verbinding tussen afdelingen nodig zijn. Dit leidt tot meer empathie, contacten ook naar onze omgeving. Een andere stap kan verder zijn om vooraf duidelijker aan te geven welke ruimte er is en toe te laten of stimuleren dat medewerkers deze zelf ook opzoeken. Zoek daarbij de eigen ruimte op zonder in de val te trappen van privélegers of precedentenwerking. De waarden die in de aanloop naar de fusie als waardevol zijn aangegeven moeten opnieuw onder de aandacht worden gebracht.

5. Geef medewerkers vertrouwen en mandaat om met de buitenwereld tot afspraken te komen, en wees bereid om daarbij risico's te lopen. Wees duidelijk over de grenzen van de professionele regel- en experimenteeruimte. Wees ook duidelijk naar buiten als besluitvorming complex is en meer tijd vraagt.

Ad 5:

De aanbevelingen 2 en 5 zijn gecombineerd met als argument dat het verbeteren van het één gevolgen heeft voor de ander. Of zelfs nodig is om een andere aanbeveling tot een succes te maken. Voor de tekst zie onder punt 2.

6. Varieer in de aanpak van projecten en aanbestedingen. Benut de ruimte voor maatwerk en maak daarbij goed gebruik van de eigen gebiedskennis van beheerders. Zorg ook voor vroegtijdige marktconsultatie.

Ad 6:

Geconstateerd wordt dat de bedrijven die zijn geconsulteerd wisselende ervaringen hebben. Enerzijds wordt WDO Delta pragmatisch, laagdrempelig en middenin de omgeving staand genoemd. Anderzijds wordt opgemerkt dat na de fusie door veranderingen in werkwijzen (IPM, aanbestedingen) het samenwerken in de projecten moeizamer wordt en er sprake is van enige bureaucrativering. We horen als waterschap juist gebiedskennis in te brengen, ook bij aanbestedingen. Eens met de aanbeveling: varieer in de aanpak van projecten en aanbestedingen. Richting daarbij geven is een zaak voor bestuur en organisatie. Dat we de markt consulteren en gebiedskennis inbrengen behoort een vanzelfsprekendheid te zijn. Deze aanbeveling wordt verder teruggelegd in de organisatie. We zullen bevorderen dat medewerkers worden geconsulteerd in kleinere sub-groepen en daarbij de vraag te stellen hoe ze eventueel aanwezige beperkingen kunnen opheffen. Bepaalde aandacht voor waarden zoals veiligheid en transparantie verdienen daarbij aandacht.

7. Investeer in de zichtbaarheid en professionalisering van het waterschapsbestuur. Wees alert op de kansen om het waterschapsbestuur te vernieuwen en verder te professionaliseren.

Ad 7:

De samenwerking tussen bestuur en organisatie verdient een update na deze eerste periode WDO Delta. De zichtbaarheid en professionaliteit zijn twee verschillende zaken. Deze kunnen een expliciet thema worden voor het nieuwe bestuur en gaat verder dan alleen een keuze over het aantal DB-leden. De samenstelling van het bestuur is een zaak primair van de politieke bestuursorganen en kiezer. Een van de principes die centraal moet staan bij het waterschap is transparantie wat het probleem ook is.

8. Blijf investeren in (zelf)reflectie ook door het benutten van je stakeholders. Een regelmatige externe monitor WDODelta 2025 in de komende jaren levert mooie feedback op en is een goede investering in het relatiemanagement.

Ad 8:

Deze aanbeveling om te blijven investeren in reflectie wordt overgenomen. Concreet voorstel is om in het laatste bestuurlijke jaar voor afloop van een bestuursperiode een externe monitor WDODelta 2025 te houden. De vorm waarin is een zaak voor het nieuwe bestuur.

BIJLAGEN

Bijlage 1. Rapport "Een blik van buiten: inspiratie voor het waterschap 2025"

Het dagelijks bestuur van het Waterschap Drents Overijsselse Delta

de secretaris,
ir. E. de Kruijk

de dijkgraaf,
ir. H.H.G. Dijk