

DATUM 9 november 2020
UW BRIEF VAN
UW KENMERK
ONS KENMERK
ONDERWERP Update Huis op Orde

CONTACTPERSOON André Hengeveld
DOORKIESNUMMER 06-23172007
E-MAILADRES a.hengeveld@ziggo.nl
AANTAL BIJLAGEN

Aan de Verenigde Vergadering van
waterschap Hollandse Delta

Geachte dames en heren,

De RKC wil u middels deze informatiebrief graag informeren over de update van Huis op Orde die we recent hebben beoordeeld.

1. Inleiding en vraagstelling

In de rapportage over HoO van mei jl heeft de RKC aandacht gevraagd voor 5 prioritaire thema's en een zestal aanbevelingen gedaan. Bij de bespreking van de rapportage heeft de VV aan de RKC gevraagd een update te geven in het najaar 2020. De RKC heeft de organisatie vervolgens gevraagd om de stand van zaken voor de prioritaire thema's en de aanbevelingen aan te reiken.

De RKC heeft vervolgens een quick scan uitgevoerd op het beeld dat de organisatie zelf schetst over de stand van zaken en de ter onderbouwing daarvan meegestuurde documenten. Naast een analyse van deze documenten heeft de RKC in de afgelopen weken een aantal gesprekken gevoerd met medewerkers die bij de betreffende onderwerpen betrokken zijn. Alle medewerkers die daarvoor benaderd waren, hebben zeer constructief meegewerkt aan de gesprekken. De gespreksverslagen die hiervan zijn gemaakt, zijn door hen voor akkoord bevonden.

Op basis van de bestudeerde documenten en de gevoerde gesprekken constateert de RKC het volgende ten aanzien van de stand van zaken bij de prioritaire thema's en de eerder gedane aanbevelingen. Volledigheidshalve geven we de thema's en de aanbevelingen beknopt weer.

Thema's :

- Prioritair thema 1 Inrichten van de informatievoorziening ten behoeve van sturing
- Prioritair thema 2 Opzetten operationele planning 2020
- Prioritair thema 3 Slimmer contracteren
- Prioritair thema 4 Capaciteitsmanagement
- Prioritair thema 5 Organisatie ontwerp quick wins

Aanbevelingen:

1. Rapporteer over HoO in de reguliere P&C-producten
2. Stel een organisatiebreed overzicht op mbt veiligheidsaspecten
3. Maak de effecten zichtbaar van het doorschuiven van werkzaamheden van enig jaar naar volgend jaar
4. Versterk de afdeling P&O
5. Rapporteer in de jaarrekening 2019 over HoO
6. Rapporteer met regelmaat over de aanbevelingen

2. De RKC komt tot de volgende bevindingen

De hoofdlijn van de bevindingen is dat op veel terreinen vooruitgang is en wordt geboekt. De hiervoor genoemde prioritaire thema's leiden in een aantal afdelingen tot aanpassingen in de toegepaste werkwijze en procedures. Hierdoor is het veranderingsproces, dat met Huis op Orde beoogd werd, binnen de organisatie breed in gang gezet. Toch zijn er nog diverse aspecten die nadere aandacht vragen om de gewenste veranderingen volledig en juist doorgevoerd te krijgen.

Hierna schetsen we een beeld op hoofdlijnen van de stand van zaken waarna we enkele aanbevelingen voor het vervolg benoemen.

Thema 1 - stuurinformatie

Binnen enkele afdelingen wordt momenteel aan het verbeteren van de bestuurlijke informatie gewerkt. Uit de gesprekken is gebleken dat er veel data in de organisatie is, maar dat de samenhang daartussen aandacht verdient. Daarbij is als voorbeeld genoemd het gebruik van Cognos-software als rapportagetool. Dit heeft tot veel verschillende rapportages op de verschillende afdelingen geleid. Het is bovendien niet eenvoudig om de beschikbare data vanaf operationeel niveau op te bouwen tot stuurinformatie. Een ander voorbeeld met betrekking tot informatievoorziening dat in de gesprekken genoemd is, is het informatiesysteem Maximo, in 2018 door IV-Infra als "de aorta" voor assetmanagement genoemd. Op dit moment is dit systeem nog niet functioneel eenduidig ingericht en ook het gebruik is niet eenduidig. Het in het jongste dashboard genoemde feit dat er 1000 tot 1500 werkorders (van 9000 orders op jaarbasis) ten onrechte als "niet gerealiseerd" opdoken, is een direct gevolg van het nog niet op orde zijn van de aansluiting tussen het dashboard en Maximo.

Thema 2 - operationele planning,

Voor de capaciteitsplanning met betrekking tot onderhoud en uitvoering is, rekening houdend met prestaties en procesvoering, een integrale planning ingevoerd met een nieuwe rol voor regisseurs binnen de teams van operationele afdelingen. Aan ons is medegedeeld dat de integrale planning voor Sluisjesdijk en Dokhaven maandelijks met meerdere disciplines wordt besproken en de overall planning voor 2021 voor Dokhaven en Sluisjesdijk qua onderhoud gereed is.

Wel ontstaat het beeld dat er nog geruime tijd nodig is om het meerjarig integraal plannen (inclusief capaciteitsmanagement) gemeengoed te laten worden.

Thema 3 - slimmer contracteren

Voor het invoeren van professioneel contractmanagement is een raamwerk opgesteld. Er is gekozen voor een organisatievorm met een stuurgroep en een kernteam waaraan verschillende niveaus uit de praktijk deelnemen. De vier bouwstenen van het raamwerk, te weten Aanbesteden, Contractmanagement, Transactieproces en Positionering en structuur, worden momenteel nader uitgewerkt en ingevoerd. In 2021 worden de processen, rollen en functies nader geconcretiseerd. De RKC constateert dat het raamwerk voor adequaat contractmanagement in opzet goed is neergezet, maar er nog tijd en aandacht nodig is om het ook in de praktijk werkend te krijgen.

Thema 4 - capaciteitsmanagement

Voor het inzichtelijk maken van de wijze waarop integraal resource management in de organisatie vorm krijgt, is begin 2020 besloten een business case op te stellen. De aangeleverde documentatie laat zien dat een enquête is uitgezet, veel interviews op verschillende niveaus zijn gehouden, processen en systemen zijn geanalyseerd en een implementatieplan is opgesteld. Dit geheel wordt begeleid door een stuurgroep, een projectgroep en een klankbordgroep waarin alle afdelingen betrokken worden. De opgestelde business case Capaciteitsmanagement met betrekking tot verdere invoering in 2021 ligt op korte termijn voor besluitvorming in de directieraad.

Thema 5 - quick wins

Begin 2020 zijn per afdeling analyses uitgevoerd om op korte termijn kleine, snel op te lossen zaken aan te pakken en tot resultaat te brengen. Begin maart zijn deze geïnventariseerde punten uitgevoerd. De werking en effectiviteit van deze quick wins

hebben we niet vastgesteld.

Aanbeveling 1 - HoO in P&C-cyclus

De cijfers van Huis op Orde zijn door de organisatie geïntegreerd in het reguliere werkpakket en als zodanig opgenomen in begroting, uitvoeringsprogramma en de maandelijkse rapportages (in eerste instantie voortgangsrapportage, nu dashboard). Het gevolg hiervan is dat vanaf 2020 de cijfers en activiteiten van HoO niet meer apart zichtbaar zijn.

De P&C-rapportages betreffen begroting, buraps en jaarrekening. Daarnaast functioneren overige rapportages, zoals het dashboard, waterbeheerplan en waterwerken als basis voor stuur- en beheersinformatie, maar deze worden niet gezien als onderdeel van de P&C-cyclus. In een directe relatie met de cijfers van HoO is in de P&C-rapportages niet voorzien.

Aanbeveling 2 - veiligheid

Weliswaar is het door ons bedoelde organisatiebrede overzicht niet opgesteld, maar veiligheid is een onderwerp waar organisatiebreed duidelijk vooruitgang is geboekt, getuige de documentatie die op dit thema beschikbaar is gesteld en de reacties uit de interviews. Afdelingen en medewerkers worden actief betrokken omdat men de bewustwording, die gewenst wordt op de werkvloer, wil vergroten. Binnen de opzet van de organisatie (van grof naar fijnstructuur) is veiligheid als specifiek domein belegd waardoor de ingezette veranderingen doorgezet kunnen worden. Maar de komende jaren zijn ook nog nodig om dit proces verder goed ingeregeld te krijgen en te houden. Door veiligheid als domein te positioneren met een specifieke domeinmanager wordt beoogd om andere afdelingen gericht in te schakelen en te kunnen monitoren.

Aanbeveling 3 - toon effecten van doorgeschoven werk

In het Uitvoeringsprogramma 2020 zijn de cijfers van Huis op Orde eenmalig in beeld gebracht en vervolgens geïntegreerd in de budgetcijfers van 2020. De rapportages gaan derhalve over die geïntegreerde cijfers. Het effect van doorgeschoven werk is hierdoor in de cijfers niet zichtbaar.

Aanbeveling 4 - versterk de afdeling P&O

De versterking van de afdeling P&O is door omstandigheden laat op gang gebracht. De eerste helft van 2020 is gebruikt om met name de operationele zaken in gang te houden en te bezien op welke wijze de versterking kon worden ingezet. Inmiddels is een nieuw (interim) hoofd P&O werkzaam die inzet op de versterking van de adviesrol en op het realiseren van strategische personeelsplanningen van alle afdelingen. Deze beide punten stonden gepland om begin dit jaar opgepakt te worden, hetgeen dus inmiddels wel gebeurd is, maar later dan gepland en derhalve nog zonder tastbare resultaten.

Aanbeveling 5 - HoO in jaarrekening 2019

In de jaarrekening 2019 zijn de cijfers van Huis op Orde die op 2019 betrekking hebben, niet in een specifieke HoO-paragraaf vermeld, maar alleen genoemd in de pagina's per kerntaak, waar ingegaan wordt op het schema "wat heeft het gekost".

Aanbeveling 6 - rapporteer met regelmaat over de RKC-aanbevelingen

Een specifieke rapportage over de aanbevelingen van de RKC is niet opgesteld, maar de organisatie beschouwt de uitgebrachte voortgangs- en dashboardrapportage als zodanig.

3. Conclusies follow-up RKC

Uit het voorgaande blijkt dat er in de organisatie stevig ingezet wordt om veranderingen (of verbeteringen) aan te brengen in informatie, processen en cultuur. De RKC is van mening dat hiermee in opzet de juiste stappen zijn gezet. Tegelijkertijd constateert de RKC dat er nog tijd, aandacht en op enkele gebieden aanvullende maatregelen noodzakelijk zijn om het gewenste resultaat te bereiken in het beoogde veranderingsproces. Om te borgen dus dat de ingerichte structuren, processen en maatregelen ook in praktijk daadwerkelijk gaan werken en effect gaan sorteren. Deze verdere verbeteringen zijn noodzakelijk met betrekking tot een drietal aspecten, te weten bestuurlijke informatie, beheerssystemen en specifieke deskundigheden.

3.1. Bestuurlijke informatie

De RKC benoemt allereerst de inbreng van de VV bij het beschikbaar krijgen van de juiste bestuurlijke informatie. De vraag is gerechtvaardigd of de VV thans voldoende richtinggevend betrokken is. Als voorbeeld noemen we het naast elkaar functioneren van zaken als begroting, buraps, dashboard, waterbeheerplan, waterwerken, ed. Een ander voorbeeld is het formuleren, maar niet concreet volgen van verbeterwensen ten behoeve van het dashboard. Ook het bij de Auditcommissie onderbrengen van mogelijke aanpassingen in het Dashboard, zonder dat daar een terugkoppeling bij gevraagd wordt, is een voorbeeld van eenzelfde aard. De kaderstellende en controlerende rol van de VV is gebaat bij eenduidige stuur- en beheersinformatie.

3.2. Beheerssystemen

Uit de gesprekken komt naar voren dat het door Huis op Orde ingezette veranderingsproces versterkt moet worden door het maken van keuzes om daadwerkelijke veranderingen af te dwingen. Voor het onderwerp “beheerssystemen” is geen duidelijk “proceseigenaarschap met mandaat” belegd, waardoor zaken onduidelijk of niet afgerond blijven. Voorbeelden zijn onder meer het functioneel beheer van het informatiesysteem Maximo, het naast elkaar functioneren van P&C-rapportages naast bijvoorbeeld waterwerken en het monitoren van de verbeterwensen die de VV heeft aangegeven.

3.3. Specifieke deskundigheden

Een ander keuzevraagstuk ligt bij het invullen van de gewenste capaciteit met specifieke kwaliteit voor bepaalde functies. In de gesprekken kwam bij enkele onderwerpen naar voren dat in de procesgang (bijvoorbeeld bij stuurinformatie, P&O, contractmanagement en assetmanagement) extra specifieke kwaliteit ontbreekt. Uit de gesprekken bleek dat hiervoor aandacht nodig is om concrete verbeteringen in de procesgang te realiseren.

4. Nieuwe aanbevelingen

Op grond van vorenstaande bevindingen en conclusies komt de RKC tot de volgende aanvullende aanbevelingen:

1. *De VV wordt geadviseerd krachtig in te zetten op het beschikbaar krijgen van de gewenste informatie in de gewenste vorm en op de gewenste momenten (in de onlangs gehouden informatieve VV zijn bouwstenen gelegd maar de VV moet wel zelf het tempo willen bepalen)*
2. *Vraag de directie een proceseigenaar met de juiste opdracht en verantwoordelijkheden te benoemen voor de doorontwikkeling van stuurinformatie, inclusief het functioneel beheer van Maximo en andere beheerssystemen*
3. *Vraag de directie vast te stellen hoe op concrete functies bij stuurinformatie, P&O, contractmanagement en assetmanagement op korte termijn aanvullend de juiste kwaliteit en capaciteit gerealiseerd kan worden en vraag dit met enige urgentie vervolgens in te vullen.*

Met vriendelijke groet,
namens de Rekenkamercommissie,

André Hengeveld
Voorzitter.

VERZONDEN 18 NOV. 2020

DATUM 18 november 2020

UW BRIEF VAN

UW KENMERK

ONS KENMERK

INGEKOMEN NR.

ONDERWERP

2001481

Reactie College op RKC brief Huis op Orde

CONTACTPERSOON Simone Steendijk

DOORKIESNUMMER 088 974 30 00

E-MAILADRES S.Steendijk@wshd.nl

AANTAL BIJLAGEN



waterschap
Hollandse
Delta

Aan de Verenigde Vergadering van
Waterschap Hollandse Delta
en aan de voorzitter en leden
van de Rekenkamercommissie

Geachte dames en heren,

Naar aanleiding van de update Huis op Orde, die door de Rekenkamercommissie is opgesteld en in de commissie MBH van 11 november 2020 is besproken, willen wij allereerst onze dank uitspreken voor de gedegen wijze waarop de Rekenkamercommissie een update heeft gegeven over de voortgang van dit traject. Wij zijn blij met de conclusie, dat er merkbare veranderingen en verbeteringen zijn geconstateerd in de informatie, de processen en de cultuur. Wij onderkennen de constatering dat er blijvende aandacht en aanvullende maatregelen nodig zijn, met name op het gebied van de bestuurlijke informatie, de beheersystemen en specifieke deskundigheden.

De Rekenkamercommissie komt in deze follow-up tot de conclusie, dat de eerdere aanbevelingen conform de eerdere toezeggingen ook zijn opgepakt, maar om het proces te versterken zijn drie aanvullende aanbevelingen geformuleerd. Tijdens de commissie MBH zijn deze verder toegelicht en aan het college is gevraagd om met een schriftelijke reactie daarover te komen. Met deze brief geven wij hier invulling aan.

In de eerste aanvullende aanbeveling adviseert de RKC de VV om krachtig in te zetten op het beschikbaar krijgen van de gewenste informatie in de gewenste vorm en op de gewenste momenten. Wij stellen voor om deze aanbeveling in de eerstvolgende commissie MBH verder uit te werken. Daarvoor zal het college een gespreksnotitie inbrengen ter facilitering van de bespreking van dit onderwerp binnen de VV.

De tweede en derde aanbeveling zijn vooral gericht op de organisatie. Daarbij wordt gevraagd om de verantwoordelijkheden duidelijk te beleggen ten aanzien van de doorontwikkeling van de stuurinformatie en van de speerpunten. Deze aanbevelingen worden door het college herkend. De secretaris-directeur zal in de volgende commissie MBH een nadere toelichting geven op de organisatieontwikkeling en op welke wijze deze aanbevelingen daarin passen.

Wij hopen u met deze brief voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groeten,

dijkgraaf en heemraden,
secretaris-directeur,

S.J. Steendijk

dijkgraaf,

J.F. Bonjer

Handelsweg 100
2988 DC Ridderkerk
Postadres Postbus 4103
2980 GC Ridderkerk
telefoon 088 974 30 00
internet www.wshd.nl
info@wshd.nl