

Waterschappen op weg naar regionale waterautoriteit?

De Unie van Waterschappen heeft in een samenwerking met PricewaterhouseCoopers en andere waterschappers de belangrijkste trends die op de waterschappen afkomen in beeld gebracht en vastgelegd in een boekje met als titel 'Op weg naar een regionale waterautoriteit'. De belangrijkste elementen daaruit worden hier kort weergegeven.

DOOR JAN GRONOUWE

De ontwikkelingen die gaande zijn, dan wel te verwachten zijn, leiden tot een veranderende rol voor de waterschappen. De onderstaande figuur maakt dat duidelijk en geeft de verschillende trends weer.

De waterschappen hebben de nieuwe rol van regionale waterautoriteit naar zich toe getrokken en geven daar een verdere invulling aan. Een groot deel van de trends is 'op te hangen' aan deze ontwikkeling.

Een autoriteit ben je niet zomaar. Belangrijk daarbij is erkenning. Het is afhankelijk van het beeld dat partners van waterschappen hebben. Met andere woorden, anderen

moeten waterschappen ervaren als autoriteit op het gebied van water in de regio. Autoriteit zijn is iets wat gegeven wordt, anders verandert het al snel in autoritair zijn. Het zijn van een regionale waterautoriteit brengt een aantal zaken met zich mee. Deze rol vraagt bijvoorbeeld om het opnemen van een regierol in gebiedsprocessen, om het initiatieven nemen in het organiseren van de samenwerking in de regio, om het in beleidsprocessen inbrengen van het waterbelang met gevoel voor en kennis van andere beleidsvelden als ruimtelijke ordening, om bestuurlijke professionaliteit en om een hoog niveau van dienstverlening. Waterschappen zullen intern de zaken goed op orde moeten hebben om de rol waar te kunnen maken. Een aantal elementen daarvan worden hieronder beschreven:

Sturing helder en eenduidig

Een goede aansturing is onmisbaar in de context waarbinnen de waterschappen op dit moment opereren. De nieuwe rol en de eisen die de omgeving en medewerkers aan waterschappen stellen



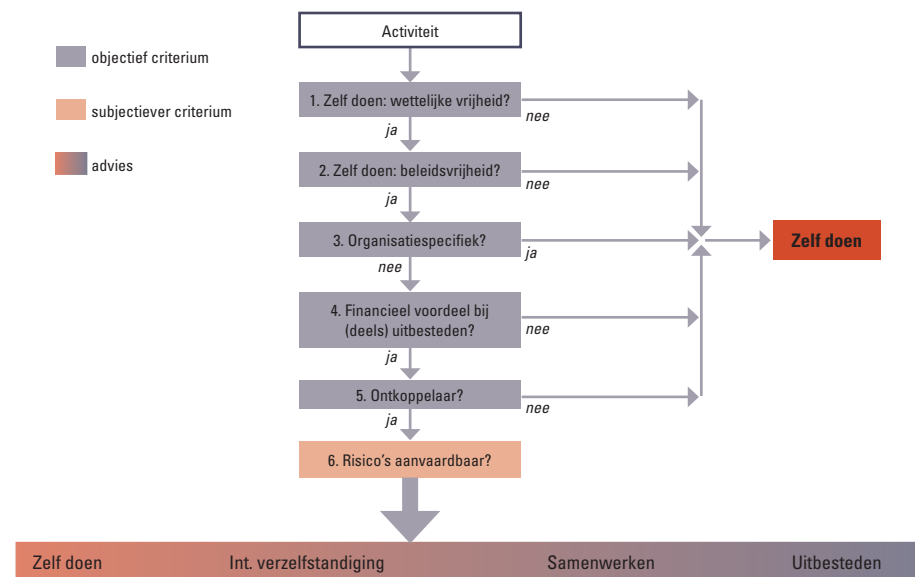
zal zijn vertaling moeten vinden in de aansturing van waterschappen. Een aantal zaken is daarbij van belang.

Het creëren van helderheid en eenduidigheid in waar de organisatie (en de leidinggevend) op wil sturen is een eerste stap. Vervolgens is de vraag welke sturingsprioriteiten er zijn en tot welke behoefte aan sturingsinformatie dit leidt. Het leidinggevend kader zal deze sturingsdoelen en informatiebehoefte helder voor ogen moeten hebben om de vertaalslag dagelijks naar de organisatie te kunnen maken. Daarbij dienen zij zich af te vragen hoe zij hun medewerkers willen aansturen, passend bij de sturingsdoelen van de organisatie. Daarbij is het maken van concrete afspraken over de wijze van sturing en het samen optrekken daarin belangrijk om eenduidigheid te laten bestaan.

Een goede sturing van waterschappen levert een grote bijdrage aan goed werkgeverschap en aan het invulling geven aan het zijn van een regionale waterautoriteit.

'In control' zijn als element van betrouwbaarheid

Betrouwbaar zijn is een belangrijke schakel om de rol als autoriteit verder invulling te kunnen geven. Het 'in control' zijn levert daar een belangrijke bijdrage aan. Nieuwe taken, meer budgetten en de vraag om transparantie en rechtmatigheid vraagt veel van waterschappen als het gaat om de vraag of zij 'in control' zijn. Een goede inrichting van de Planning & Control heeft de laatste jaren de aandacht van de waterschappen gehad en dat heeft onder andere tot een betere (financiële) beheersing geleid. Echter Planning & Control wordt veelal nog instrumenteel benaderd en blijft vaak hangen in financiële beheersing in plaats van sturen op inhoud, doelstellingen en effecten. Belangrijke oorzaak hiervoor is het feit dat Planning & Control in het verleden voornamelijk is opgepakt door de financiële



afdeling binnen de organisatie. De uitdaging voor de waterschappen op weg naar adequate Planning & Control ligt in de verdere ontwikkeling van de vier P&C-elementen, te weten:

- het P&C-instrumentarium doorontwikkelen en toepassen;
- processen in kaart brengen en beschrijven;
- rollen en gedrag institutionaliseren en uitvoeren;
- P&C-organisatie vormgeven en besturen.

Van belang daarbij is Planning & Control te zien als meer dan financiën. Het is een instrument dat ten dienste staat van de gehele organisatie als het gaat om het systematisch sturen en beheersen van de organisatie bij het realiseren van haar doelstellingen.

Strategischer Human Resource Management en leiderschap

Voor de verdere ontwikkeling van de waterschappen is het in huis hebben van de juiste kennis en competenties van essentieel belang. Twee zaken zijn daarbij actueel en vragen om aandacht. Enerzijds het binnen houden van de goede medewerkers en de verdere investering in de ontwikkeling daarvan en anderzijds het

aantrekken van goede medewerkers.

De huidige krapte op de arbeidsmarkt leidt ertoe dat het voor medewerkers relatief eenvoudig is om een overstap naar een andere organisatie te maken en tegelijkertijd is het moeilijk om goede medewerkers te werven. Goed werkgeverschap is cruciaal en Human Resource Management krijgt daarmee een meer strategisch karakter. De waterschappen zullen verder moeten met het bieden van maximale ontplooiingsmogelijkheden voor het personeel, flexibilisering van het werk en goede arbeidsvoorwaarden in algemene zin. Het leiderschap binnen de waterschappen zal aan moeten sluiten bij het zijn van een aantrekkelijke werkgever.

Rechtmatigheid gebruiken voor optimaliseren processen

Naast doeltreffendheid en doelmatigheid is rechtmatigheid een actueel begrip. Waterschappen dienen rechtmatig te handelen en worden daarop ook getoetst. De nadruk ligt daarbij met name op financiële rechtmatigheid. De rechtmatigheidseis is ook een kans om tijdens het herinrichten van de processen met name eigen regelgeving op te

schonen en puntjes op de i te zetten als het om het voldoen aan regelgeving gaat, zodat processen minder bureaucratisch en efficiënter zullen verlopen. Tevens is het een kans om de interne regelgeving af te stoffen.

Het rechtmatigheidsproces moet vooral een praktische insteek hebben. Zodat het niet alleen voor meer transparantie en verantwoording naar buiten zorgt, maar dat het ook voordelen oplevert voor het waterschap zelf.

Kerntaken: zelf doen of uitbesteden?

Het zijn van en het komen tot een doelmatige en doeltreffende waterschap is een continu proces waarbij de vraag naar uitbesteden, dan wel zelf doen aan de orde is. Voor een eenduidige systematische afweging van het zelf doen of uitbesteden van werkzaamheden is een helder toetsingskader een onontbeerlijk instrument.

Onderstaand schema laat een toetsingskader zien dat uit een aantal zeven bestaat.

Dit toetsingskader kan de keuze tot uitbesteding ondersteunen door de volgende vragen te beantwoorden:

1. Is het een wettelijke taak van het waterschap?
2. Zijn er bestuurlijke afspraken en/of lopende contracten die de mate van vrijheid beperken bij de bepaling of activiteiten kunnen worden uitbesteed?
3. Zijn de uit te voeren activiteiten organisatiespecifiek?
4. Leidt het uitbesteden van de activiteit tot hogere kosten?
5. Is een bepaalde activiteit eenvoudig los te koppelen van andere activiteiten binnen het waterschap?
6. Zijn de risico's verbonden aan het uitbesteden acceptabel?

Het vinden van de juiste balans tussen uitbesteden en zelf doen komt de prestaties van het waterschap ten goede.

Samenwerking

Samenwerking is een onvermijdelijke trend voor de waterschappen. Vanuit de rol als regionale waterautoriteit mag worden verwacht dat waterschappen het initiatief tot samenwerking nemen waar dat van meerwaarde is voor de regio. Daarnaast vraagt het verder ontwikkelen van de doelmatigheid en doeltreffendheid, maar ook het optimaliseren van de dienstverlening, samenwerking tussen waterschappen en andere organisaties (overheden en niet overheden). Het bundelen van krachten kan leiden tot schaalvoordelen, die tot uiting komen in onder andere de verhoging van de kwaliteit van dienstverlening richting de burger. Maar ook voor de in de samenwerking participerende organisaties als zodanig kunnen voordelen worden gerealiseerd, zoals de reductie van de administratieve lasten (perceptiekosten), het verminderen van de kwetsbaarheid van het ambtelijk apparaat, het bevorderen van de arbeidssatisfactie en de specialisatie van de medewerkers en het waarborgen van de continuïteit door omvang en onderlinge vervangbaarheid.

Samenwerking vindt veelal plaats op die taken die niet primair tot de kerntaken van de organisatie behoren, maar een middel zijn om haar beleidsdoelstellingen te kunnen realiseren. Een voorbeeld is het gezamenlijk heffen en invorderen van belastinggelden, zoals dat in het Waterschapsbedrijf Limburg is vormgegeven.

Dienstverlening als blijvend thema

De huidige rol van waterschappen, de veranderende regelgeving en de toenemende verwachtingen en eisen van de burger dwingen waterschappen de klant focus te versterken. Het realiseren van een goede dienstverlening dient dan ook een centrale plaats in de organisatie te hebben. Een goede dienstverlening vergroot de legitimiteit van de organisatie.

Het beter voldoen aan de wensen en eisen van de burger en het verbeteren van de klantfocus en dienstverlening kan gerealiseerd worden aan de hand van vijf strategische succesfactoren, te weten:

1. de klanttevredenheid centraal stellen;
2. ontkokering;
3. versterking van de organisatie;
4. inspelen op de verwachtingen van de klant; en
5. innovatie. Een innovatief waterschap met een hoogwaardige dienstverlening zal positief bijdragen aan de tevredenheid van burgers en een goede positionering van het waterschap in de maatschappij. Publieke dienstverlening is niet van voorbijgaande aard.

Dynamische tijd met kansen voor waterschappen

De waterschappen bevinden zich in een dynamische tijd. Een dynamiek die veel kansen biedt voor de verdere ontwikkeling van waterschappen als volwaardige bestuurslaag in Nederland.

Voor een verdere toelichting op deze thema's: zie het boekje 'Op weg naar een regionale waterautoriteit', op te vragen via jan.gronouwe@nl.pwc.com.