



0



MIDTERM REVIEW

Bestuursprogramma 2019-2023



waterschap
**Hollandse
Delta**

Definitieve versie

14 december 2021

VERANTWOORDING

WATERSCHAP

waterschap Hollandse Delta
Handelsweg 100
2988 DC Ridderkerk

Postbus 4103
2980 GC Ridderkerk
t 088 974 33 00
f 088 974 30 01
i www.wshd.nl

OPDRACHTGEVER

College van Dijkgraaf en Heemraden

VERSIE

14 december 2021
Definitieve versie

INHOUDSOPGAVE

1.	Inleiding	1
1.1	Aanleiding en opzet van de Midterm Review (MtR)	1
1.2	De context	1
A.	<i>Bestuurlijke context</i>	1
B.	<i>Maatschappelijke context</i>	2
C.	<i>Organisatorische context</i>	3
1.3	Leeswijzer	3
Deel I: Huis op Orde	4	
I.1	De aanzet	4
I.2	Stand van zaken taakvelden	4
A.	<i>Waterveiligheid</i>	4
B.	<i>Watersysteem</i>	5
C.	<i>Waterketen</i>	6
D.	<i>Wegenbeheer</i>	7
I.3	Stand van zaken overige opgaven	8
A.	<i>Maat op Klimaat</i>	8
B.	<i>Assetmanagement</i>	9
C.	<i>Veiligheid</i>	9
I.4	Organisatie	10
I.5	Financiën	10
Deel II: Het Bestuursprogramma 2019-2023	14	
II.1	Algemeen	14
II.2	Basis op Orde	14
A.	<i>Wat loopt goed (😊)</i>	14
B.	<i>Wat verdient aandacht (😬)</i>	16
C.	<i>Wat moet anders (😡)</i>	17
D.	<i>Overall conclusie 'basis op orde'</i>	17
II.3	Externe samenwerking	17
A.	<i>Wat loopt goed (😊)</i>	18
B.	<i>Wat verdient aandacht (😬)</i>	18
C.	<i>Wat moet anders (😡)</i>	18
D.	<i>Overall conclusie 'externe samenwerking'</i>	18
II.4	Interne samenwerking	18
A.	<i>Wat loopt goed (😊)</i>	19
B.	<i>Wat verdient aandacht (😬)</i>	19
C.	<i>Wat moet anders (😡)</i>	19
D.	<i>Overall conclusie 'interne samenwerking'</i>	20
II.5	Bestuurlijke vernieuwing	20
A.	<i>Wat loopt goed (😊)</i>	20
B.	<i>Wat verdient aandacht (😬)</i>	20
C.	<i>Wat moet anders (😡)</i>	20
D.	<i>Overall conclusie 'bestuurlijke vernieuwing'</i>	20
II.6	Specifieke bestuurlijke onderwerpen	20
A.	<i>Wat loopt goed (😊)</i>	21
B.	<i>Wat verdient aandacht (😬)</i>	21
C.	<i>Wat moet anders (😡)</i>	21
D.	<i>Overall conclusie 'specifieke onderwerpen'</i>	21
Deel III: Focus voor de resterende bestuursperiode	22	
III.1	Waar staan we nu?	22
III.2	De drie focuspunten	23
Literatuur	25	
Bijlage 1: Lijst van bestuurlijke informatiebrieven	26	

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding en opzet van de Midterm Review (MtR)

Op 27 november 2019 heeft de Verenigde Vergadering het Bestuursprogramma 2019-2023 ^[1] vastgesteld. Dit programma is opgesteld op basis van breed samengestelde bestuurlijke werkgroepen, werkateliers en informatieve VV's, waaraan alle VV- en steunfractieleiden hun inbreng hebben gegeven. Met het unaniem vaststellen van dit programma is de bestuurlijke agenda voor deze bestuursperiode vastgelegd en is richting gegeven aan de (bestuurlijke) keuzes, die gemaakt moeten worden.

Op 31 mei 2021 heeft de VV de procedure voor het nieuw te benoemen college vastgesteld en ook de opdracht geformuleerd voor het opstellen van een Midterm Review (MtR) door het nieuwe college. In deze opdracht wordt gevraagd om inzicht te geven over de verschillende thema's uit Huis op Orde. Op 7 september 2021 heeft het College van D&H de opdracht aanvaard en op 14 september de VV hier schriftelijk over geïnformeerd.

Het college is direct na de benoeming in september begonnen met het vaststellen van de scope en werkwijze van deze Midterm Review. Daarbij is de review verbreed, waarbij naast de thema's uit Huis op Orde ook het Bestuursprogramma 2019-2023 en een vooruitblik naar de resterende bestuursperiode horen. Dit is op 14 september gedeeld met de VV.

In de opzet voor de MtR zijn de volgende stappen onderscheiden:

- onderzoek naar de stand van zaken voor de afzonderlijke onderdelen van het Huis op Orde en het Bestuursprogramma (medio september – medio oktober);
- integreren van de verschillende onderzoeken in de bestuurlijke rapportage over de midterm review (medio oktober – medio november);
- bestuurlijke behandeling in het college; mede omdat de externe heemraden pas op 10 november beëdigd zijn, is de bestuurlijke behandeling van de MtR doorgeschoven naar begin december, zodat de bestuurlijke behandeling in de VV is voorzien in januari 2022.

Bij het onderzoek en de analyse van de ongelijksoortige onderdelen in het Bestuursprogramma is gebruik gemaakt van smileys om een uniforme uitkomst weer te kunnen geven. Deze smileys hebben de volgende omschrijving:



verloopt goed, het beoogde resultaat is al (of wordt met de huidige koers) gehaald;



er is nog aanvullend bestuurlijk debat en daaruit voortvloeiende besluitvorming nodig om het beoogde resultaat te bereiken ('scherper aan de wind varen');



het beoogde resultaat dient op basis van het bestuurlijk debat en besluitvorming opnieuw bepaald te worden ('overstag gaan').

1.2 De context

Deze Midterm Review dient in een context geplaatst te worden, waarbij zowel de bestuurlijke, de maatschappelijke als de organisatorische invalshoek van belang is. In deze paragraaf wordt hier nader op ingegaan.

A. Bestuurlijke context

Na het vertrek van dijkgraaf Ingrid de Bondt, net voor de waterschapsverkiezingen in maart 2019, is Gerard Doornbos per 1 maart 2019 als waarnemend dijkgraaf benoemd. Op 1 april 2019 is Arnoud van Vliet opgevolgd door Eric Jongmans als interim secretaris-directeur (SD). Bij hun aanstelling hebben beiden aangegeven hun functie voor 1 à 1½ jaar te willen vervullen, zodat de VV in de gelegenheid is om via een zorgvuldige procedure eerst een nieuwe dijkgraaf en vervolgens een nieuwe SD te benoemen.

Op 15 januari 2020 is Jan Bonjer op voordracht van de Vertrouwenscommissie unaniem voorgedragen voor benoeming als vijfde dijkgraaf van waterschap Hollandse Delta. Vervolgens volgt hij Gerard Doornbos op 1 mei 2020 op. Parallel wordt de procedure doorlopen voor de selectie van een

nieuwe SD. Op 15 juli 2020 wordt Simone Steendijk door de VV aangewezen als nieuwe SD. Zij neemt op 1 september 2020 het SD-stokje van Eric Jongmans over.



Figuur 1: Het Waterschapskantoor in donkere tijden

Ook na al deze wisselingen bleek de bestuurscrisis van begin 2019 nog niet voorbij te zijn. In maart 2021 constateert Hans Andersson in zijn rapport 'Waterschap Hollandse Delta, Uitsluiting leidt tot een verziekte bestuurscultuur'^[2]: *"In het college constateren wij thans in ons onderzoek grote problemen, die leiden tot een meer en meer onwerkbaar bestuurlijke situatie. ... Tussen college en VV en binnen de VV is sprake van een verziekte bestuurscultuur. De oorzaken liggen in een lange historie van partijen en hun dominante voortrekkers die elkaar uitsluiten."* Dit rapport leidt tot het terugtreden van de vijf heemraden op 15 maart 2021.

In dezelfde vergadering is een verkenningsoopdracht verstrekt aan de heer Van der Velden om te komen tot een stabiel college voor de resterende bestuursperiode. Op 19 april 2021 presenteert hij zijn eerste rapportage 'Die op het water is moet varen'^[3], waarin een voorstel voor een tijdelijk college is geformuleerd. Daarop zijn 4 heemraden uit de VV benoemd. Dit tijdelijk college dient de voortgang te waarborgen, totdat er een nieuw college kan worden benoemd.

Op 31 mei/2 juni 2021 wordt de tweede rapportage 'Die op het water is moet varen' van Peter van der Velden en Mary Heessels^[4] besproken, waarin het proces en de voorwaarden zijn beschreven om tot een interim college te komen. Na een uitgebreide bestuurlijke discussie wordt besloten om de procedure voor de selectie van de interne en externe kandidaten bij een onafhankelijk, extern werving- en selectiebureau te beleggen.

Op 31 augustus 2021 worden Harry Wagemakers en Henk van der Drift als interne kandidaten benoemd en start het werving- en selectieproces voor twee externe kandidaten. Joke Geldhof en Dorenda Gerts worden op 25 oktober en 1 november 2021 voorgedragen aan de VV en -nadat GS heeft ingestemd met de benoeming van deze externe heemraden- op 10 november beëdigd als heemraad. Daarmee is het college vanaf 11 november 2021 weer compleet.

B. Maatschappelijke context

Met de klimaatverandering en de gevolgen daarvan staan de waterschappen volop in de publieke belangstelling. De recente overstromingen in Limburg hebben dat versterkt. Deze gebeurtenis fungeert als een wake-up call. Niet alleen de zeespiegelstijging, maar ook de aanvoer van water via de rivieren vormt een bedreiging. Onze ingezetenen verwachten van ons oplossingen voor een klimaatbestendig beheersgebied.

Naast deze globale ontwikkeling, wordt de maatschappelijke context van ons waterschap ook in belangrijke mate bepaald door de eveneens globale COVID-19-pandemie. Deze heeft in maart 2020 in Nederland geleid tot een 'intelligente lock-down' om de verspreiding van het corona-virus tegen te gaan. Sinds maart 2020 zijn er verschillende golven van besmettingen geweest, die aanleiding zijn voor strikte maatregelen. Als het aantal besmettingen weer daalt kunnen sommige maatregelen weer worden versoepeld.

Vanaf medio maart 2020 werken de meeste medewerkers thuis en is er slechts een beperkte bezetting op kantoor. De noodzakelijke activiteiten buiten het kantoor kunnen wel uitgevoerd worden. Door de extra inzet van digitale hulpmiddelen (telefoon, email, ZOOM en/of TEAMS) zijn veel pro-

cessen vanuit de thuiswerkplekken uitgevoerd, maar vooral interactieve activiteiten (zoals project start ups of debatten) worden wel belemmerd door de corona-situatie.

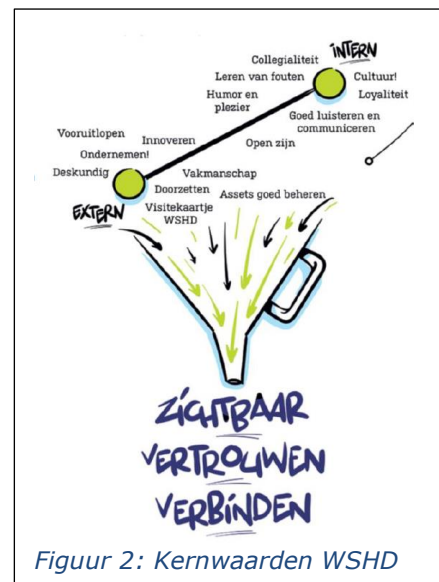
De pandemie heeft ook gevolgen voor de bestuurlijke processen. De geplande VV van 25 maart 2020 wordt vanwege de intelligente lockdown gecancelled. In april 2020 wordt de Tijdelijke Wet Digitale Beraadslaging en Besluitvorming^[5] ingevoerd, waarbij WSHD een van de eerste bestuursorganen is, die op 15 april hiervan gebruik maakt. Vervolgens zijn de meeste VV's digitaal gehouden evenals de informatieve bijeenkomsten. Met extra inzet om aan de RIVM richtlijnen te voldoen, zijn enkele bestuurlijke bijeenkomsten wel fysiek gehouden.

C. Organisatorische context

Al in de vorige bestuursperiode zijn de aanbevelingen uit de rapporten van IV-Infra, BMC en Arcadis^[6, 7, 8] over de veiligheidssituatie op Sluisjesdijk en Dokhaven opgepakt. Met het aantreden van Eric Jongmans als nieuwe SD is deze veiligheidsaanpak verbreed naar de hele organisatie. Niet alleen zijn de (arbo)technische veiligheidsrisico's aangepakt, maar ook is de fysieke beveiliging en de veiligheidscultuur organisatie-breed opgepakt.

Het nieuwe bestuur heeft bij het begin van de bestuursperiode aan de organisatie gevraagd om inzichtelijk te maken wat er nodig is om de achterstanden op de verschillende taakvelden in te lopen. Dit leidt tot de ambtelijke notitie 'Huis op Orde'^[9]. In deel I wordt hier verder op ingegaan.

Naast deze inhoudelijke koerswijziging heeft Eric Jongmans in 2019 direct een start gemaakt met het ontwikkelen van een nieuwe koers voor de ambtelijke organisatie. Daarbij zijn de drie kernwaarden 'zichtbaar', 'vertrouwen' en 'verbinden' benoemd. Vervolgens is de organisatiestructuur aangepakt om weeffouten te herstellen en de complexiteit te verminderen. Op basis daarvan is een grof-structuur ontwikkeld, die door Simone Steendijk verder is uitgewerkt in een fijn-structuur met de inrichting van de verschillende afdelingen. Parallel aan de structuur-aanpassingen zijn ook stappen gezet in het verder richten van de organisatieontwikkeling, waarbij leiderschapontwikkeling een belangrijk onderdeel uitmaakt.



Figuur 2: Kernwaarden WSHD

Veiligheid en het vergroten van het veiligheidsbewustzijn, vormt één van de thema's in deze doorontwikkeling. Dit wordt binnen het domein Veiligheid geconcretiseerd dat trede 2 van de NEN veiligheidsladder eind 2021 bereikt wordt. In december 2021 wordt de veiligheidscultuurmeting uitgevoerd om te bepalen of dit bestuurlijk vastgestelde doel gerealiseerd is. Op basis van de resultaten zal een voorstel worden uitgewerkt voor het vervolg, waarbij het bereiken van trede 3 in 2023 een volgend wenkend perspectief is.

1.3 Leeswijzer

Na dit inleidende hoofdstuk waarin de context voor deze Midterm Review wordt gegeven, is deze Midterm Review in drie delen opgebouwd.

- Deel I bevat een uitwerking van de stand van zaken over 'Huis op Orde'. Daarin wordt nader ingegaan op de wijze waarop de ambtelijke notitie 'Huis op Orde' is gebruikt om de trendbreuk van een financiële sturing naar een sturing op basis van de opgaven verder vorm te geven. Ook wordt inzichtelijk gemaakt op welke wijze de beschikbaar gestelde middelen zijn ingezet.
- In Deel II wordt dan de stand van zaken gegeven over de verschillende onderdelen van het Bestuursprogramma 2019-2023, zoals dat in november 2019 unaniem door de VV is vastgesteld als bestuurlijke agenda.
- Tenslotte wordt in deel III nader ingegaan op de resterende bestuursperiode. Op basis van deel I en II worden de bestuurlijke focuspunten voor de periode tot aan de waterschapsverkiezingen in maart 2023 aangegeven.

DEEL I: HUIS OP ORDE

I.1 De aanzet

Nog vóór de waterschapsverkiezingen in maart 2019 heeft het toenmalige college van D&H de aanbevelingen uit de rapporten over de veiligheidssituatie op Sluisjesdijk en Dokhaven (IV-Infra, BMC en Arcadis^[6, 7, 8]) opgepakt en een start gemaakt met het verbeteren van de situatie. Na de verkiezingen is door het nieuwe college gevraagd om inzicht te geven over de (extra) benodigde middelen op het vlak van onderhoud, bedrijfsvoering, investeringen en personeel over de collegeperiode 2019-2023 met een doorkijk voor de periode ná 2023. Op basis van de beschikbare kennis en informatie is door de organisatie in korte tijd een inschatting op een hoog abstractieniveau gemaakt. Dit heeft geleid tot de ambtelijke notitie 'Huis op Orde'^[9].

In de notitie Huis op Orde (HoO) is niet alleen ingegaan op de verschillende taakvelden. Ook wordt ingegaan op de verschillende maatschappelijke opgaven en programma's, die in de vorige bestuursperiode zijn besproken en vastgelegd in 'Maat op Klimaat'^[10]. Door het college van D&H 2015-2019 was hiervoor al een basis gelegd met het vaststellen van het 'Vorbereidingsdocument Begroting 2020'^[11]. Op basis van kentallen en expert judgement is een zo goed mogelijk inzicht verschaft in de extra middelen, die nodig zijn ten opzichte van de programmabegroting 2019 inclusief meerjarenraming 2020-2023, zoals vastgesteld in de Verenigde Vergadering van 29 november 2018. Daarbij is duidelijk gemaakt, dat een deel van de activiteiten ook nog doorlopen ná deze bestuursperiode. De focus is echter gelegd op de periode 2019-2023.

De ambtelijke notitie Huis op Orde is in de periode mei – juli 2019 uitgebreid besproken in bestuurlijke werkateliers, informatieve VV's en formele VV's. Vervolgens is de notitie gebruikt als een belangrijke basis voor de uitwerking van het Bestuursprogramma 2019-2023. Mede op basis van voortschrijdende kennis en inzichten zijn de verschillende onderdelen uit HoO tevens geïntegreerd in de Programmabegroting 2020 inclusief meerjarenraming 2021-2024.

Een belangrijk effect van het traject Huis op Orde is het regelmatig informeren van de VV over de verschillende programma's. Naast de reguliere P&C producten is er een bestuurlijk dashboard ontwikkeld, dat inmiddels maandelijks de voortgang en de ontwikkelingen rapporteert. Deze rapportage is in de loop van de tijd afgestemd op de bestuurlijke wensen. De eerste voortgangsrapportage in september 2019 bevatte 8 pagina's aan toelichting op de stand van zaken. De Voortgangsrapportage Bestuur van oktober 2021, omvat 28 pagina's met grafieken, tabellen en toelichtende teksten.

Op basis van de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie (RKC) in november 2020 is in januari 2021 een commissie van start gegaan om de bestuurlijke sturingsinformatie inclusief indicatoren te bepalen, die de VV nodig heeft om adequaat te kunnen sturen. De resultaten van de commissie 'Uitwerking RKC-Aanbevelingen' zullen in 2022 de verdere ontwikkeling van het Dashboard Mens, Werk, Geld sturen.

In de volgende paragrafen zal nader worden ingegaan op de huidige stand van zaken van de afzonderlijke taakvelden (§ I.2), de overige opgaven (§ I.3) en de organisatorische en financiële aspecten (§ I.4 en § I.5).

I.2 Stand van zaken taakvelden

A. Waterveiligheid

Zoals in de notitie Huis op Orde is aangegeven, zijn er bij het taakveld waterveiligheid vrijwel geen achterstanden in het onderhoud. Wel is aandacht gevraagd voor de volgende twee zaken:

- **Muskusrattenbestrijding**

Op basis van vastgesteld Unie-beleid om de muskusratten tot aan de landsgrenzen terug te dringen is de muskusrattenbestrijding geïntensiveerd. Dit moet op termijn (circa 2034) leiden tot het beperken van de intensieve bestrijding aan de landsgrenzen en lokaal tot een minimale inspanning (preventief onderhoud).

Deze intensivering is landelijk ingezet, waarbij de Nederlandse bestrijdingsorganisaties ook over de landsgrenzen werken. Tevens wordt er gewerkt aan de geleidelijke overgang waarbij op basis van de solidariteitsgedachte een landelijke verdeling van de kosten wordt uitgewerkt voor de bestrijding door de grenswaterschappen.

- **Groen- en bomenbeheer**

Ten behoeve van de bloemrijke dijken en het boombeheer is een extra budget van € 135.000 per jaar beschikbaar gesteld. Vanaf 2020 is het onderhoud aan de bomen, de herplant en de bloemrijke dijken geïntensiveerd. Door de najaarsstorm en binnengekomen klachten bleek daarbij iets meer geld nodig dan begroot. Vanaf 2022 is het boombeheer met herplantopgave op orde met het bijbehorend structurele budget. Daarbij is dan ook de motie Zuiderlandse-zeedijk 2.0 uitgevoerd.

Op basis van de inventarisatie en het onderzoek aan bloemrijke dijken maken nieuwe kans- en maatwerklocaties vanaf 2022 deel uit van het standaard beheer binnen de ecologische impuls berm- en dijkbeheer. Daarbij vormt het Groenbeleidsplan een belangrijke basis voor het opstellen van het meerjaren-onderhoudsplan.

Geconcludeerd kan worden dat er voor waterveiligheid een goede balans tussen correctief en preventief onderhoud is. De structurele financiële middelen vanaf 2022 zijn nodig om in control te blijven.

B. Watersysteem

In de notitie 'Huis op Orde' zijn voor de kerntaak 'watersysteem' verschillende zaken aangegeven, die met voorrang op orde gebracht moeten worden.

- **Verbeteren risicoprofiel kunstwerken**

In HoO is geraamd, dat 15% van de stuwen op korte termijn vervangen zouden moeten worden, waarvoor een bedrag van € 700.000 per jaar is opgenomen. Inmiddels zijn alle stuwen geïnspecteerd en het aantal te vervangen stuwen ligt lager dan vooraf ingeschat (~10%). De 'meest risicovolle' (ca. 4% van de geïnspecteerde stuwen) zijn inmiddels vervangen. Daarnaast is een planmatige vervanging van het areaal in de begroting opgenomen, zodat de achterstand aan het einde van de bestuursperiode is ingelopen.

Voor de duikers zijn posten voor zowel de inspectie als het vervangen/onderhouden opgenomen ter grootte van ca. € 100.000 per jaar respectievelijk € 500.000 oplopend naar € 750.000 aan het einde van de bestuursperiode. Nadat in 2020 een Multi Criteria Analyse (met aanvullende eisen vanuit de programma's Wegen en Waterveiligheid) is afgerond, zijn 40 duikers met classificatie 'meest risicovol' uitgebreid geïnspecteerd (bouwkundige inspectie) en zijn de duikers ofwel volledig vervangen/gerenoveerd of is het onderhoud uitgevoerd. Er wordt verder gewerkt aan een meer reguliere en planmatigere manier van inspectie, onderhoud en vervanging. De vervangingsopgave die voorkomt uit de inspecties is kleiner (~70%) dan bij aanvang Huis op Orde ingeschat.

Op basis van de leidingtoets bleek een aantal van de inlaten door de primaire en boezemwaterkeringen niet te voldoen aan de eisen en vervangen te moeten worden. Bij het uitwerken van de vervangingsopgave, bleken de beschikbare data onvoldoende houvast te geven voor een goede scope en raming. Besloten is de nieuwe leidingtoets die eind 2021 gereed is te gebruiken om de opgave nader te duiden. Realisatie van vervanging start daarom in 2022.

- **Verbeteren prestaties waterlopen**

Voor het extra onderhoud aan natuurvriendelijke oevers, waterbergingen en overhangend hout is een bedrag van € 525.000 per jaar opgenomen. Er is begonnen met het extra onderhoud aan de waterbergingen en het overhangend hout. Achterstanden in onderhoud van een aantal waterbergingen bleek groter dan aangenomen, zodat is gestart met het opstellen van de benodigde beheer & onderhoudsplannen voor groot onderhoud. In 2021 is een pilot gestart om ca. 3 km natuurvriendelijke oevers NVO te integreren in de cyclus van de baggerwerkzaamheden. De resultaten van deze pilot worden (met de richtlijnen voor onderhoud aan NVO's vanuit het Groenbeleidsplan) meegenomen in de onderhoudsbeheerplannen.

Ten aanzien van de beschoeiingen was in HoO een inspectieronde en vervolgens een onderhoudspost van ca. 2 miljoen euro per jaar aangegeven. In 2021 zijn de inspecties afgerond,

waarbij de meest risicovolle situaties in beeld zijn gebracht. Op basis van recente gerechtelijke uitspraken over de onderhoudsverplichting van de waterschappen m.b.t. beschoeiingen beperkt deze zich tot instandhouding daar waar de waterstaatkundige functie van de watergang in gevaar is. Hiermee is de toekomstige vervangingsopgave kleiner dan verwacht en is het geraamde extra budget van 2 miljoen euro teruggebracht naar € 200.000 per jaar.

- **Verbeteren veiligheid werknemers buitendienst**

Om de arboveiligheid binnen het watersysteem meer aandacht te geven is in HoO een budget van € 50.000 per jaar opgenomen. In de afgelopen periode zijn op 15 locaties concrete verbeteringen t.a.v. de arboveiligheid aangebracht, maar is ook de ruimte gegeven om knelpunten kenbaar te maken. De verdere aanpak van de verbeteringen is opgenomen binnen het nieuwe domein Veiligheid.

De invoering van het assetmanagement heeft geleid tot een beter gestructureerde aanpak van het onderhoud, waarbij de grootste risico's het eerst zijn aangepakt en de achterstanden voor een deel zijn ingelopen. Ook de extra aandacht voor het domein veiligheid heeft bijgedragen tot een adequate aanpak van knelpunten (fysiek, organisatorisch en qua cultuur). Voor het komend jaar vormt het gestructureerd verzamelen en vastleggen van de informatie over de assets een speerpunt, zodat daarmee ook de slag gemaakt kan worden naar meerjarige onderhoudsplannen.

C. Waterketen

De waterketen kreeg in de ambtelijke notitie Huis op Orde veel aandacht. Daarbij zijn de volgende zaken aan de orde gekomen.

- **De onderhoudssituatie**

Het adequaat oplossen van optredende storingen (het correctief onderhoud) betekent meer dan 'een pleister' erop plakken. Hiervoor is in HoO een extra budget van 2 à 2,5 miljoen euro per jaar opgenomen. Daarmee worden optredende storingen integraal opgepakt en opgelost. Er wordt bijvoorbeeld niet alleen een pomp vervangen, maar ook, als blijkt dat dit nodig is, direct de bijbehorende appendages, afsluiters en leidingwerk. Deze aanpak kost echter wel meer tijd om de storingen volledig op te lossen.

Voor het inlopen van eerder geschrapt preventief onderhoud is in HoO een extra budget opgenomen van 3,5 miljoen euro, oplopend naar 7 miljoen euro vanaf 2023. Door dit extra budget kan veel vervolgwerk adequaat preventief worden aangepakt. Dit draagt positief bij aan de betrouwbaarheid van onze installaties. Zo zijn bijvoorbeeld zeven elektromotoren van de chloorbleeklooppompen op Dokhaven preventief vervangen, nadat twee elektromotoren in storing waren gegaan en uit een inspectie bleek dat bij de volgende twee elektromotoren dezelfde problemen geconstateerd werden.

- **Wetgeving en veiligheid**

Om de tijdens inspecties geconstateerde veiligheidsknelpunten op te lossen is een jaarlijks budget van 2 à € 2,5 miljoen euro beschikbaar gesteld. De meest kritische knelpunten, die uit de inspecties naar voren zijn gekomen, zijn inmiddels aangepakt. Zo zijn de brandveilige doorvoer van kabels en leidingen op Dokhaven geïnspecteerd en hersteld. Op het gebied van elektrische veiligheid zijn veel restpunten uit inspecties uitgevoerd. Daarnaast is extra veiligheidsmaterieel, zoals klimmaterieel, hijsgereedschap, ladders en steigers, aangeschaft.

- **Risico's mitigeren en kansen benutten**

Omdat er uit de inspecties of de verschillende plannen mogelijk nieuwe risico's en kansen naar voren kunnen komen, is in HoO jaarlijks een budget hiervoor gereserveerd, dat van 2 miljoen euro naar € 0,6 miljoen euro (mede in relatie tot de toename in de onderhoudsbudgetten). Dit budget heeft de slagvaardigheid vergroot om optredende knelpunten adequaat te kunnen aanpakken. Zo is een koolstofbron in Dordrecht gedoseerd om de kans op overschrijding van de lozingseisen te minimaliseren en is een terugkerende verstopping in een slibleiding bij de slibbuffers Dordrecht adequaat verholpen.

- **Doorontwikkeling Onderhoudsconcepten (OHC's)**

Voor de doorontwikkeling van de onderhoudsconcepten op basis van het Strategisch OnderhoudsbeleidsPlan (SOP) is voor 2020 een budget van € 200.000 opgenomen in HoO, dat daarna

afloopt naar € 70.000 in 2024. Inmiddels is dit een specifieke post van het risico- en kansen-budget. Hieruit is bijvoorbeeld een pilot tbv een tool voor de onderhoudsconcepten opgestart.

- **Extra investeren**

Uit het IV-Infra rapport "Beoordeling bevindingen onderhoud rioolwaterzuiveringsinstallaties WSHD"^[6] uit 2018 wordt een fors investeringsbedrag in de notitie HoO overgenomen. Daarop zijn raamkredieten in de programmabegrotingen opgenomen, die hebben geleid tot de uitvoering van de projecten, zoals Herstel Voorindikker Dordrecht, de schakelkast PE-dosering Spijkenisse, de surpluslib retourslibvijzel Spijkenisse en de ijzerchloride doseerinstallaties op Dordrecht en Spijkenisse.

Vooraf binnen de waterketen is met 'Huis op Orde' de trendbreuk versterkt voor de wijze van werken. Er is nadrukkelijk ingezet op het sturen op de opgave en activiteiten in plaats van sturen op geld. De inzet van de raamkredieten voor de vervangingsinvesteringen draagt bij aan de ombuiging van correctief naar preventief onderhoud. De balans kan de komende jaren nog verder verbeterd worden door het actualiseren van de onderhoudsconcepten en een hogere realisatiegraad van het preventieve onderhoud. Daarnaast is er ook gestructureerde aandacht voor de veiligheidsaspecten van de installaties, medewerkers en de omgeving.

D. Wegenbeheer

De consequenties voor een eventuele overdracht van de wegen zijn expliciet buiten de scope van de notitie Huis op Orde geplaatst. Dit onderwerp komt wel terug in het Bestuursprogramma (zie § II.6). In de notitie Huis op Orde zijn de volgende onderwerpen ten aanzien van het wegenbeheer aan de orde gesteld:

- **Achterstand groot onderhoud, bermonderhoud en duurzaam veilig inrichten**

Op basis van de bestuurlijk vastgestelde norm (maximaal 15% van de wegen binnen een gemeente met het laagste kwaliteitsniveau (niveau D)) is een investeringspakket van in totaal 47 miljoen euro in vijf jaar opgenomen voor het groot onderhoud, bermonderhoud en het duurzaam veilig inrichten via een gebiedsgerichte aanpak en trajectaanpak).

Inmiddels ligt het percentage aan wegvakken met D kwaliteit per gemeente onder de 15%, waarbij een aantal grotere gemeenten net onder de 15% zitten. Via de CROW-systematiek worden de wegen gemonitord en wordt jaarlijks een planning gemaakt voor het noodzakelijk groot onderhoud om de norm ook in de komende jaren te kunnen handhaven.

Door de structurele aanpak van de bermen is er minder sprake van storings- en correctief onderhoud. Het vaak intensieve gebruik van de bermen op de veelal smallere wegen blijft wel een zorgpunt. Waar nodig zorgt de aangebrachte elementenverharding voor een verdere verbetering.

In de afgelopen periode is het duurzaam veilig inrichten van de wegen vooral gericht op kleinschalige maatregelen. Ook regionale ontwikkelingen (nieuwe infrastructuur, categorisering) en het onderzoek naar het fietsnetwerk leveren maatregelen op die bijdragen aan een duurzaam veilige inrichting. Deze maatregelen worden veelal uitgevoerd op het moment dat groot onderhoud aan de weg nodig is.

- **Klein storingsonderhoud**

Door achterstanden in het preventief (groot) onderhoud is er een toename in het klein storingsonderhoud. Daartoe is in HoO een extra budget van € 600.000 per jaar vanaf 2020 opgenomen, dat in de daarop volgende jaren afneemt.

Vanwege het inlopen van de achterstanden op het preventief (groot) onderhoud neemt het klein storingsonderhoud af, waardoor het in de pas loopt met het geraamde budget.

- **Kunstwerken**

In HoO is een achterstand geconstateerd in het beheer van de kunstwerken. Via toestandsinspecties, die in 2020 zijn afgerond, kan nu een risico gestuurd onderhoud plaatsvinden. Op basis hiervan wordt gewerkt aan een reguliere instandhoudingsinspecties en het opstellen van een meerjarenonderhoudsplan.

- **Groen- en bomenbeheer**

In HoO is ook expliciet aandacht besteed aan het groen- en bomenbeheer. Om de geconstateerde achterstand in het bomenonderhoud weg te werken is er voor 2019 en 2020 een extra budget van € 500.000 per jaar opgenomen. Uit de daarop volgende inventarisatie bleek, dat de achterstand groter was dan in 2019 werd aangenomen. Daarom is in 2020 een extra budget van €500.000 beschikbaar gesteld, waarmee de achterstand in 2021 is ingelopen. Het aantal meldingen en klachten is met circa 10% afgenomen. In de Programmabegroting 2022 is het groenbeleid en boombeheer met herplantopgave belegd met bijbehorend structureel budget.

In 2021 is ook begonnen met een herziening van het Wegenbeheerprogramma, waarin een aantal beleidsmatige thema's, zoals de wegategorisering, aan de orde komen. Daarnaast wordt gewerkt aan een meerjarenonderhoudsplanning, waarmee voldaan wordt aan de bedrijfswaarden en de bestuurlijk gestelde doelen.

I.3 Stand van zaken overige opgaven

In het tweede deel van de ambtelijke notitie Huis op Orde is een beeld gegeven van de zaken, die met de bestuurlijke opgaven en organisatieontwikkelingen samen hangen. Daarbij horen enerzijds de opgaven uit Maat op Klimaat en anderzijds de veiligheidsopgaven uit de IV-Infra-, BMC- en Arcadis-rapporten ^[6,7,8].

A. Maat op Klimaat

De voortgang op de bestuurlijke opgaven rond klimaatadaptatie, circulair-duurzaam-energie (CDE), en innovatie zoals beschreven in Maat op Klimaat, wordt inmiddels jaarlijks gemonitord via Waterwerken. Inmiddels zijn de opgaven voor klimaatadaptatie en Circulair, Duurzaam en Energietransitie (CDE) ook opgenomen in het nieuwe Waterbeheerprogramma. Dit geeft het volgende beeld:

- **Klimaatadaptatie**

Klimaatadaptatie vereist een gezamenlijke aanpak met andere overheden, bedrijven, burgers, onderwijsinstellingen, etc. Leidend daarvoor is de routekaart ruimtelijke adaptatie. Een klimaatbestendige en water-robuuste inrichting van ons gebied vereist het afstemmen van projecten en investeringen, kennisdeling en samen innoveren.

In 2019 hebben alle gemeenten een stresstest uitgevoerd om de kwetsbaarheid voor hitte, droogte en wateroverlast in beeld te brengen. Dit vormt de basis voor de gezamenlijke uitvoeringsagenda die met alle gemeenten is opgesteld, waarbij meekoppelkansen worden meegenomen en andere initiatieven worden gefaciliteerd, o.a. via de stimuleringsregeling waterinitiatieven voor particulieren en het ondersteunen van specifieke maatschappelijke initiatieven. De doelen in het nieuwe Waterbeheerprogramma 2022-2027 zijn gericht op een water-robuuste en klimaatbestendige inrichting van ons gebied in 2050.

- **Circulair, Duurzaamheid en Energietransitie (CDE)**

In Maat op Klimaat is opgenomen, dat we energieneutraal moeten zijn in 2030 en dat WSHD in 2030 50% en in 2050 100% circulair is. Voor de realisatie van deze doelen is een goede samenwerking met regionale partners, leveranciers en derden vereist.

Volgens de klimaatmonitor van de Unie zit WSHD in 2020 op ruim 54% duurzame opwekking van de eigen energiebehoefte, terwijl er 2% duurzame energieopwekking voor en door derden op terrein van WSHD plaats vindt. Daarnaast heeft WSHD in 2021 in vier energieregio's bijgedragen aan de tot stand koming van de Regionale Energie Strategie (RES). Tenslotte wordt ook continu gekeken naar het beperken van het eigen gebruik, o.a. door het plaatsen van slimme energie-meters in de eigen installaties.

Om 'circulair en duurzaam' inhoud te geven wordt gebruik gemaakt van de Aanpak Duurzaam Grond-, Weg en Waterbouw. Daarmee wordt rekening gehouden met circulariteit en duurzaamheid bij aanbestedingen, niet alleen voor renovatie en nieuwbouw, maar ook voor regulier onderhoud, zoals het groenbeheer, en adviesdiensten.

- **Innovatie**

Om in de snel veranderende wereld het werk goed te blijven doen, is innovatie noodzakelijk.. Daartoe is het innovatiebeleid binnen WSHD ontwikkeld, waarbij de innovatiecultuur en het innovatief vermogen worden versterkt, de samenwerking wordt gezocht om innovaties te realiseren en de processen daarop worden ingericht en van budget worden voorzien.

Belangrijke bouwstenen daarbij zijn:

- het inregelen van informatiemanagement bij de digitale transformatie, het minimaliseren van de milieu-voetafdruk, het klimaatdeskundig handelen en de stakeholderparticipatie;
- Het integreren en verankeren van het innovatieproces in de bestaande organisatieprocessen;
- Het promoten, delen en borgen van informatie en ervaringen op het vlak van innovatie-beleid.

Er lopen momenteel verschillende innovaties, die samen met anderen zijn opgezet. Voorbeelden hiervan zijn de samenwerking met HVC en andere waterschappen voor een proeffabriek waar bioplastics gemaakt worden en de samenwerking met STOWA, RWS en andere waterschappen in de Hedwigepolder voor onderzoek om de dijkveiligheid te verbeteren.

B. Assetmanagement

Assetmanagement is in Maat op Klimaat beschreven als het op een meer gestructureerde wijze beheren en sturen op investeringen, meerjarig onderhoud en beheer. Daarbij is het van belang om de goede balans tussen prestaties, kosten en risico's te vinden. Het doel is om de prestaties van dijken, waterzuiveringen, wegen en ons watersysteem te waarborgen met acceptabele risico's en kosten. Toepassing van het bedrijfswaardenmodel vormt een belangrijk onderdeel van.

Inmiddels is de basis van het assetmanagement geïmplementeerd. Door het bestuurlijk vaststellen van de bedrijfswaardenmatrix is een belangrijke stap gezet in de ontwikkeling van het risico gestuurd assetmanagement.

Binnen de nieuwe organisatie-structuur wordt het assetmanagement door de verschillende asset teams verder ingevuld. De volgende stap in de ontwikkelagenda van het assetmanagement is het op orde krijgen van de asset informatievoorziening. Hierbij dienen de gegevens van alle assets inzichtelijk en op orde te zijn en moeten ze continue geactualiseerd worden op basis van inspecties en nieuwe inzichten. Begonnen wordt bij het eenduidig vastleggen van de informatie van (ver)nieuw(d)e installaties in de waterketen en het watersysteem.

C. Veiligheid

Om de veiligheid voor het proces, de medewerkers en de omgeving te kunnen garanderen is de veiligheidsopgave vanaf het begin van deze bestuursperiode opgepakt langs drie lijnen:

- **Het oplossen van de (urgente) veiligheidsrisico's op Sluisjesdijk:**

De geconstateerde urgente tekortkomingen zijn vanaf 2019 direct aangepakt. Begin 2021 hebben externe partijen (Inspectie SZW, Onderzoeksraad voor Veiligheid) de situatie getoetst en geoordeeld dat er veilig gewerkt kan worden. Momenteel wordt er gewerkt aan een risicomanagementsysteem.

- **Het project fysieke toegangsbeveiliging:**

Een tweede spoor wordt gevormd door het verbeteren van de fysieke toegangsbeveiliging, waarbij ook voldaan wordt aan de wet- en regelgeving op het gebied van de veiligheid en toegangscontrole tot allerlei installaties, zoals elektriciteits- en schakelkasten. In 2020 zijn op basis van een generieke inventarisatie 741 installaties bepaald waar fysieke toegangsbeveiliging aangepast moet worden, waarbij alleen uniek geïdentificeerde en geautoriseerde personen toegangsrechten toegewezen krijgen.

- **De veiligheidscultuur:**

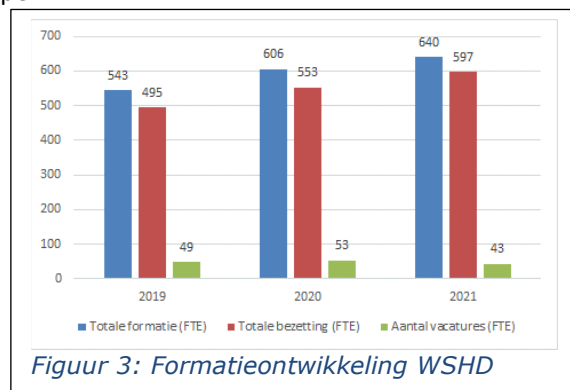
Om ook de veiligheidscultuur te verbeteren is een heel programma opgesteld. Als bestuurlijk doel is gesteld om eind 2021 trede 2 op de NEN veiligheidsladder te bereiken. Op basis van interviews medio 2021 lijkt dit zeker haalbaar. Een veiligheidscultuurmeting eind 2021 door een extern bureau zal de feitelijke situatie in beeld brengen. Daarna zal een voorstel voor het vervolg (het bereiken van trede 3) aan de VV worden voorgelegd.

I.4 Organisatie

Zoals al in § 1.2 is aangegeven, is in 2019 een intensief organisatie-ontwikkel-proces gestart. Dit proces heeft zich aanvankelijk vooral gericht op de knelpunten in de veiligheid, de invoering van het assetmanagement en de aanpak van weeffouten in de organisatiestructuur. De geconstateerde weeffouten in de organisatiestructuur zijn opgelost in de vormgeving en vaststelling van een nieuwe grof-structuur, waarna deze verder is uitgewerkt naar de fijn-structuur, die per 1 juli 2021 is geïmplementeerd. In de fijn-structuur is ook de besturingsfilosofie nader uitgewerkt en de organisatie neemt stappen om dat ook in de praktijk te brengen. In 2021 is verder het collectieve leiderschap programma gestart onder de titel '*vanuit vertrouwen zichtbaar verbinden*'.

Na vaststelling van de fijn-structuur is een routekaart voor de organisatieontwikkeling naar WSHD 2025 opgesteld. Deze routekaart fungeert als 'wegwijzer' naar de organisatie die we willen zijn: een voortvarende netwerkorganisatie die als waterautoriteit in open verbinding staat met haar omgeving. De eerste fase (tot 2025) is gericht op de realisatie van een professionele organisatie die doelmatig, doeltreffend en rechtmatig de kerntaken van het waterschap uitvoert. Een organisatie die in control is op haar bedrijfsprocessen. Op alle niveaus wordt systematisch gewerkt aan de verbetering van de organisatie als geheel. De PDCA-cirkel wordt toegepast in de primaire, ondersteunende en besturende processen. Klantfocus is dominant voor het beleid, dat erop gericht is problemen te voorkomen in plaats van te verhelpen.

De realisatie daarvan vereist dat het personeelsbestand kwantitatief en kwalitatief daarop is afgestemd. In 2019 was daarvan geen nog sprake; toen is gestart met de groei van ons personeelsbestand naar de benodigde 640 fte. In figuur 3 is de ontwikkeling aangegeven van het aantal formatieplaatsen gedurende de bestuursperiode. Zoals in de Jaarstukken 2020 is aangegeven, is in aanvulling hierop in 2019 ruim 81.000 uur personele capaciteit ingehuurd en in 2020 bijna 100.000 uur. De ingehuurde capaciteit in 2021 wordt inzichtelijk met het opstellen van de jaarstukken over dit jaar.



In de notitie Huis op Orde is een aantal fte geclaimd om de achterstanden in het onderhoud in te lopen. In de periode 2019-2020 is daar in de groei van de formatie ook extra op ingezet en gerealiseerd. Vooral de afdelingen voor beheer en onderhoud hebben meer formatieve ruimte gekregen,

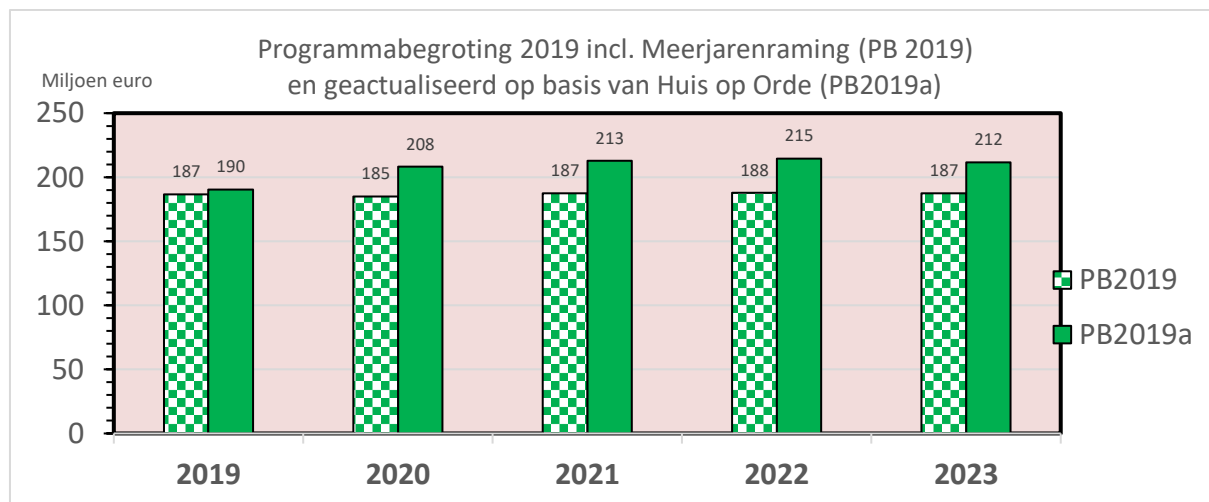
In 2020-2021 is er groei gerealiseerd in de generiek ondersteunende afdelingen. Daarmee is de versterking gerealiseerd voor de advisering op het HRM beleid (conform het RKC-rapport), de extra inzet op het domein Veiligheid, de versterking van de calamiteitenorganisatie en het verbeteren van het inkoop- en contractmanagement. In 2021-2022 vindt een verdere ontwikkeling plaats op tactisch niveau door onder meer versterking van het Assetteam Wegen, de inzet op de meerjarige onderhoudsplannen en de nieuwe afdeling Klant & Communicatie, die gericht is op het stakeholder management.

I.5 Financiën

Deze bestuursperiode is van start gegaan op basis van de Programmabegroting 2019 incl. Meerjarenraming 2020-2023. Daarin is voor 2019 het totaal lastenniveau begroot op 186 miljoen euro. In de meerjarenraming loopt dit op naar ruim 187 miljoen euro in 2023.

In de notitie Huis op Orde zijn (mede op basis van het Voorbereidingsdocument) extra budgetten en investeringen opgenomen waardoor het exploitatie-budget gedurende de bestuursperiode steeg van ruim 190 miljoen euro in 2019 naar 211 miljoen euro in 2023. In figuur 4 is deze actualisatie visueel weergegeven. Op basis van deze geactualiseerde meerjarenraming is het begrotingsproces

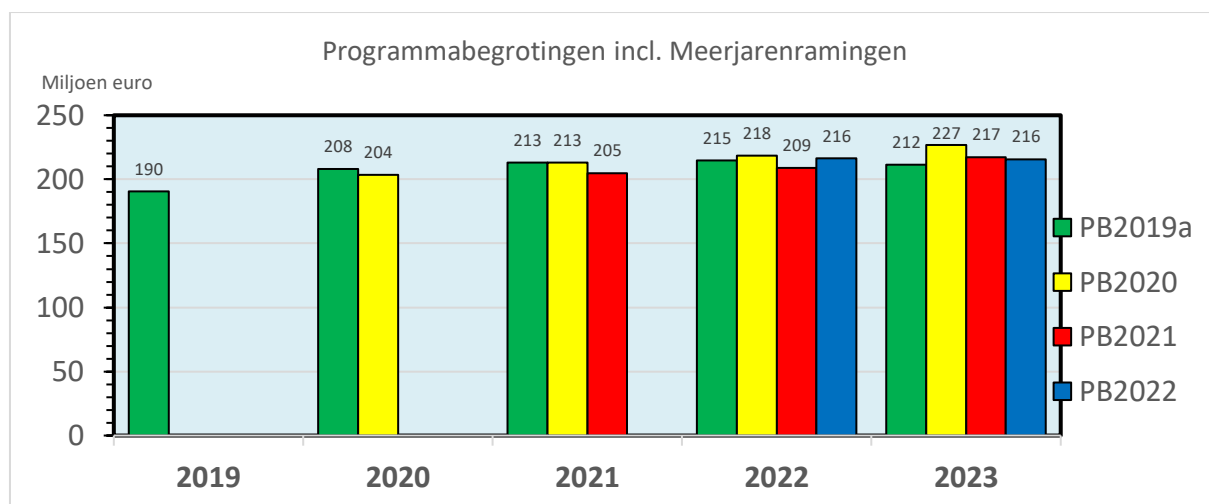
voor 2020 gestart. Daarbij is de kanteling doorgezet van een financiële sturing naar een opgavensturing (waarbij financiële spelregels blijven gelden).



Figuur 4: Kostenontwikkeling 2019-2023 op basis van HoO

Bij de behandeling van de Programmabegroting en meerjarenraming worden de budgetten voor het begrotingsjaar vastgesteld. De meerjarenraming voor de vier daaropvolgende jaren wordt ter kennisneming besproken en wordt bij de volgende cyclus aangepast op basis van nieuwe kennis en inzichten.

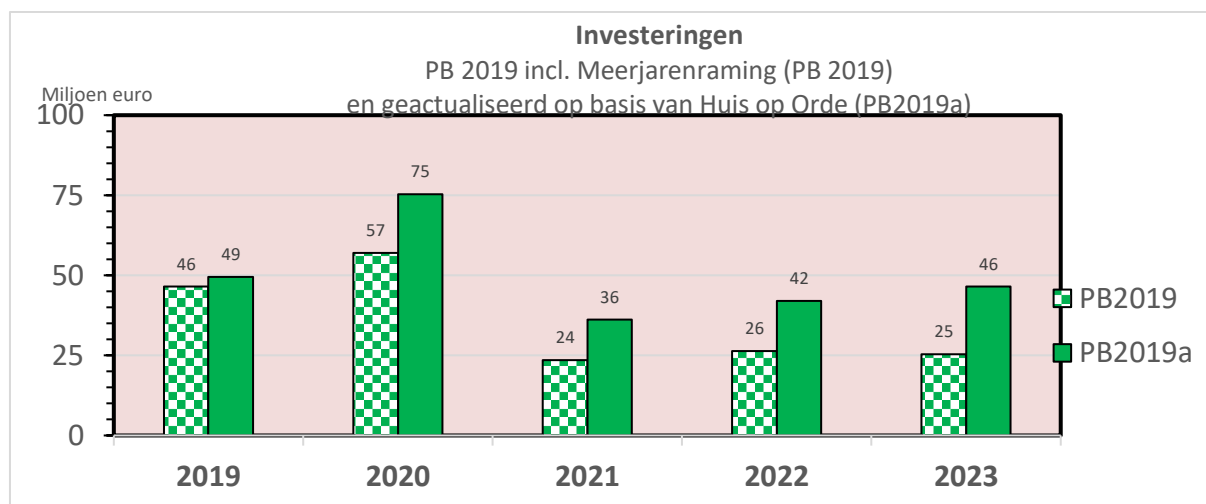
Figuur 5 laat de totale lastenontwikkeling zien in de verschillende programmabegrotingen, inclusief meerjarenramingen. De meest recente programmabegroting is de Programmabegroting 2022 incl. meerjarenraming 2023-2026, die in november 2021 door de VV is vastgesteld. Vanaf de Programmabegroting 2020 zijn de activiteiten uit Huis op Orde geïntegreerd in de budgetten.



Figuur 5: Kostenontwikkelingen op basis van de verschillende programmabegrotingen

Bij de uitwerking van de verschillende onderdelen uit het Huis op Orde is een inschatting gemaakt of bepaalde activiteiten vanuit het exploitatiebudget bekostigd worden of als investering gelden. Onder bepaalde voorwaarden kan een renovatie als investering worden opgevoerd en meerjarig worden afgeschreven. Anders moet de renovatie uit reguliere exploitatiebudgetten bekostigd worden. Soms blijkt pas bij de aanbesteding of wel of niet aan de voorwaarden wordt voldaan, zodat een geplande investering alsnog uit een exploitatiebudget moet worden bekostigd of omgekeerd. Dit is ook de belangrijkste reden voor de verschillen in de Programmabegrotingen 2020 en 2021.

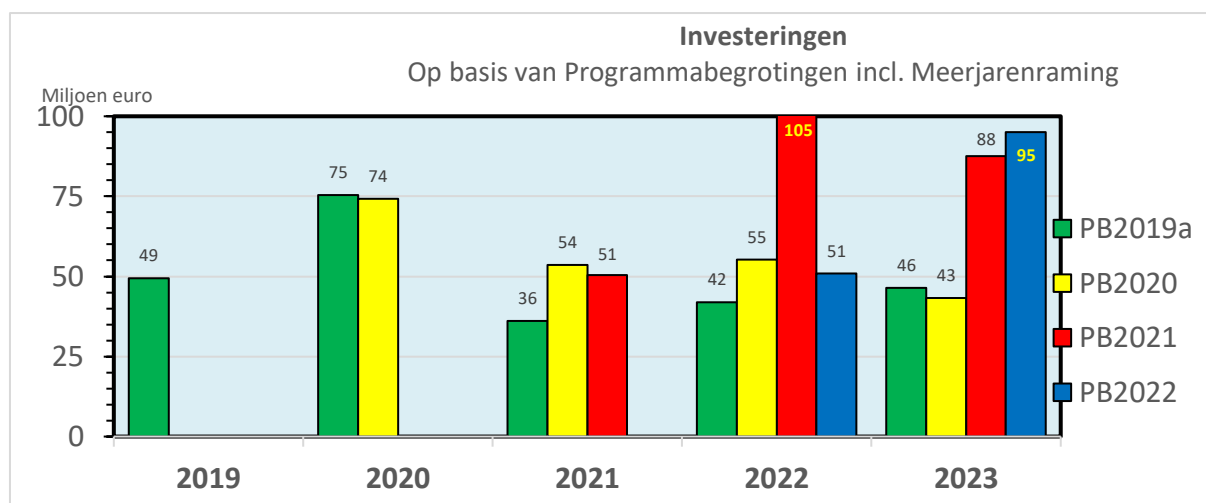
Voor de investeringen is het beeld wat grilliger. In de Programmabegroting 2019 incl. Meerjarenraming 2020-2023 is een investeringsniveau opgenomen van 46,5 miljoen euro in 2019, 57 miljoen euro in 2020 en ongeveer 25 miljoen euro in de daaropvolgende jaren. Met het Huis op Orde komt er voor 2019 nog 3 miljoen euro bij, terwijl voor 2020 t/m 2023 in totaal 75, 36, 42 en bijna 47 miljoen euro wordt geraamd (zie figuur 6).



Figuur 6: Investeringsoverzicht 2019-2023 op basis van HoO

In figuur 7 wordt het investeringsniveau in de daaropvolgende programmabegrotingen gegeven. Daarbij worden zowel de in uitvoering zijnde projecten als de geplande en potentiële projecten opgevoerd, die in dat jaar tot investeringen leiden. Bij het opstarten van de projecten blijkt echter, dat de planning soms te optimistisch is. Door allerlei oorzaken vertraagt de uitvoering en dat verlaagt de realisatiegraad¹. Maar ook het omgaan met risico's leidt tot een lagere realisatiegraad. Omdat de risico's worden meegenomen in het investeringsbedrag, leiden goede beheersmaatregelen tot een lagere besteding.

Vanaf de Programmabegroting 2022 wordt meer rekening gehouden met dit 'planningsoptimisme'. Voor investeringen, waarvan de start niet met zekerheid in het komende begrotingsjaar kan worden vastgesteld, wordt het bedrag niet meegenomen in de Programmabegroting, maar wordt als gepland in het daaropvolgend jaar opgenomen.



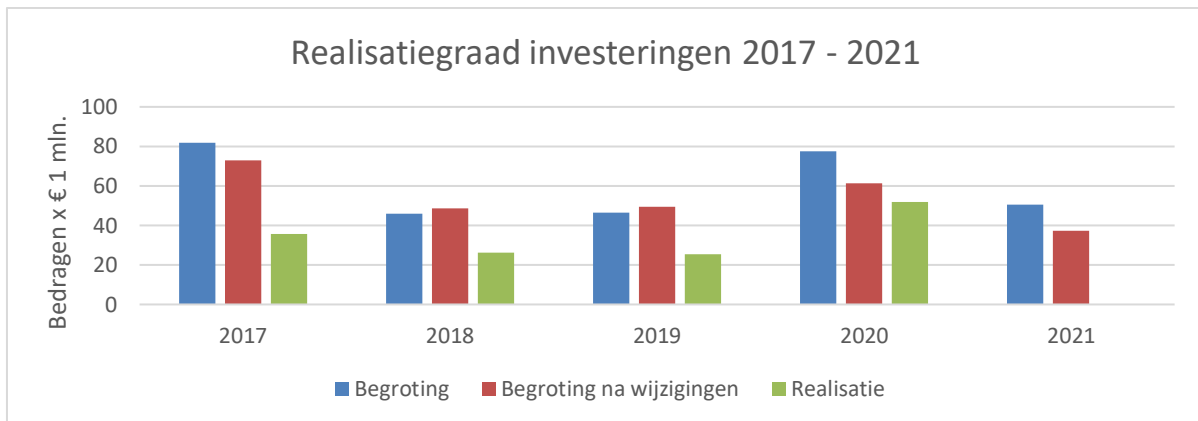
Figuur 7: Investeringsoverzicht op basis van de verschillende programmabegrotingen

Figuur 8 geeft de realisatie van de geplande investeringen aan. Daaruit blijkt duidelijk, dat het planningsoptimisme in de periode t/m 2019 leidt tot een realisatiegraad van ca. 50%. In 2020 zijn

¹ Er zijn verschillende definities van 'realisatiegraad'.

In deze rapportage wordt de Unie-definitie aangehouden: $\text{realisatiegraad} = \frac{\text{werkelijk investeringsbedrag}}{\text{oorspronkelijk begroot investeringsbedrag}}$

méér investeringen gerealiseerd en is de realisatiegraad gestegen. Daarnaast is ook duidelijk, dat er vanaf 2020 een trendbreuk is opgetreden, waarbij de begroting gedurende het jaar wordt bijgesteld op basis van de ontwikkeling in de verwachte investeringsuitgaven.



Figuur 8: Realisatiegraad over de jaren

Duidelijk is dat de notitie Huis op Orde de bestuurlijke kanteling van sturing op geld naar sturing op basis van opgaven en doelen heeft versterkt. De daarbij gehanteerde schattingen blijken een redelijk kader voor de exploitatiebudgetten, zoals vastgesteld in de Programmabegroting van de daaropvolgende jaren. Binnen de verschillende programma's treden soms nog verschuivingen op (watersysteem wat minder kosten; waterketen wat meer), maar het totaal blijft voldoen aan de oorspronkelijke uitgangspunten.

DEEL II: HET BESTUURSPROGRAMMA 2019-2023

II.1 Algemeen

In de periode april – oktober 2019 hebben verschillende bestuurlijke werkgroepen bijgedragen aan het Bestuursprogramma 2019-2023, dat in november 2019 unaniem door de VV is vastgesteld. Daarmee fungeert het Bestuursprogramma als bestuurlijke agenda voor deze bestuursperiode. Het Bestuursprogramma bestaat uit de volgende thema's:

1. Basis op Orde:

De ambtelijke notitie 'Huis op Orde' en de bestuurlijke besprekingen in de werkateliers, informatieve en formele VV's vormen de basis voor de beschrijving van het bestuurlijk thema in het Bestuursprogramma. Parallel daaraan is de informatie uit Huis op Orde geïntegreerd in de Programmabegroting 2020 en de Meerjarenraming 2021-2024.

2. Externe samenwerking:

Vanuit 'Maat op Klimaat' wordt het belang onderschreven van de samenwerking met de externe omgeving, zodat de waterschapsopgaven samen met de maatschappelijke opgaven aangepakt kunnen worden.

3. Interne samenwerking:

Om de samenwerking tussen de VV, het college en de ambtelijke organisatie te versterken wordt in het Bestuursprogramma drie pijlers beschreven: vertrouwen, informeren en sturen.

4. Bestuurlijke vernieuwing:

Als vierde thema is de bestuurlijke vernieuwing beschreven om de bestuurskracht te versterken.

5. Specifieke bestuurlijke onderwerpen:

Tenslotte zijn enkele specifieke onderwerpen in het Bestuursprogramma opgenomen, die in deze bestuursperiode aandacht vragen.

In dit deel wordt de stand van zaken m.b.t. deze thema's gegeven.

II.2 Basis op Orde

Zoals al aangegeven vormt het thema 'basis op orde' de bestuurlijke resultante van het inlopen van de achterstanden in het onderhoud van de assets en de organisatie (Huis op Orde). In deel I is al op de inhoud ingegaan. In deze paragraaf wordt inzicht gegeven in de bestuurlijke aspecten, die in het Bestuursprogramma zijn genoemd. Enige overlap is daarbij onvermijdbaar.

Bij de beschrijving van de van de verschillende onderwerpen wordt een driedeling gemaakt. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt in onderwerpen, die op koers liggen (😊); die bestuurlijke aandacht moeten hebben (😬) en de onderwerpen, waarvoor de koers en het resultaat opnieuw bepaald moet worden (😡).²

A. Wat loopt goed (😊)

Onder dit kopje worden de onderwerpen uit het Bestuursprogramma genoemd, die op schema liggen. Dat kan betekenen, dat het inmiddels al afgerond is, of dat het naar verwachting voor het einde van de bestuursperiode gerealiseerd is. Tot deze categorie worden de volgende zaken benoemd:

² Legenda voor de smileys:



verloopt goed, het beoogde resultaat is al (of wordt met de huidige koers) gehaald;



er is nog aanvullend bestuurlijk debat en daaruit voortvloeiende besluitvorming nodig om het beoogde resultaat te bereiken ('scherper aan de wind varen');



het beoogde resultaat dient op basis van het bestuurlijk debat en besluitvorming opnieuw bepaald te worden ('overstag gaan').

- Algemeen:

In het Bestuursprogramma is het uitvoeren van het bestaand beleid, zoals vastgelegd in het Waterbeheerprogramma (WBP), het Wegenbeheerprogramma en Maat op Klimaat, als centrale opgave verwoord. Nieuwe ambities worden meegenomen in het nieuwe WBP.

De voortgang van de verschillende maatregelen in relatie met de gestelde doelen wordt gemonitord in het jaarlijkse '[Waterwerken](#)'. Deze is laatstelijk behandeld in de VV van 12 mei 2021.

Mede op basis van de bestuurlijke inbreng is het nieuwe Waterbeheerprogramma 2022-2027 op 10 november 2021 vastgesteld. Daarin zijn zowel de lange termijn doelen als de doelen voor de planperiode (2022-2027) opnieuw vastgelegd.

Zoals in § 1.5 is aangegeven, vormt de raming uit Huis op Orde, die bij het begin van de bestuursperiode is gemaakt, een belangrijk uitgangspunt voor het jaarlijkse begrotingsproces.

Bij de jaarlijkse actualisatie worden de nieuwste kennis en inzichten meegenomen.

- Waterveiligheid:

Bij de waterkeringen ligt de focus op het optimaliseren van de keten 'beoordelen-versterken-beheren'. De beoordeling van de verschillende primaire waterkeringen loopt conform planning, evenals de versterkingsprojecten van twee HWBP-dijkvakken. Daarnaast wordt in het beheer en onderhoud ook de naar innovaties gezocht. Voorbeelden hiervan zijn:

- De nieuwe aanpak van de muskusrattenbestrijding op basis van het nieuwe Unie-beleid (zie § 1.2);
- De extra aandacht voor biodiversiteit en groen, waarbij het boombeheer en bloemrijke dijken integraal worden meegenomen.
- Deelname aan het onderzoeksproject Hedwigepolder, waarin kennis en ervaring over extreme omstandigheden worden getoetst aan de praktijk, o.a. op het gebied van dijkveiligheid en dijkbewaking.

- Watersysteem:

Om de achterstanden in het onderhoud in te lopen en vervolgens het watersysteem op orde te houden is in het Bestuursprogramma specifiek aandacht besteed aan Voldoende Water en Schoon Water. De zaken, die daarbij op koers liggen zijn:

- De nieuwe besturing van het watersysteem: de uniformering en vernieuwing loopt conform planning;
- Onderzoek naar thermische energie uit oppervlaktewater (TEO): er is een pilot uitgevoerd en de resultaten daarvan zijn gebruikt voor het uitwerken van een business case;
- Onderzoek naar de doelmatigheid van KRW maatregelen: in de voorbereiding van het WBP is dit onderzoek samen met andere waterschappen uitgevoerd en besproken in de VV.

- Waterketen:

Ook bij de waterketen is veel aandacht besteed aan het inlopen van de achterstanden en op orde brengen en houden van het onderhoud en de veiligheid. Verschillende aspecten lopen goed:

- De deelname en samenwerking aan duurzame en innoverende projecten, zoals de productie van bioplastics, de verwijdering van PFAS en het hergebruik van effluent. Daarnaast heeft WSHD invulling gegeven aan het bronaanpak-beleid voor medicijnen, zoals dat in 2018 is vastgesteld. In het kader van deze bronaanpak is onder andere voorlichting gegeven aan apothekers, huisartsen en zorginstellingen. Afgesproken is om het beleid rondom medicijnen in 2022 te evalueren en zo nodig te actualiseren.
- De uitvoering van de ALM-studies voor de verschillende zuiveringskringen verloopt volgens planning. Besluitvorming van de ALM-studies van Dokhaven, Dordrecht, Hellevoetsluis en Heenvliet is in 2022 voorzien. In het WBP 2022-2027 is opgenomen dat voor de overige 10 zuiveringen ook ALM studies worden uitgevoerd in de planperiode t/m 2027.
- Op Sluisjesdijk is het zeer omvangrijke en complexe ALM-investeringsprogramma in volle gang. Leerpunten uit lopende projecten worden geïntegreerd in het programmaplan Sluisjesdijk 2.0.
- De eerste uitwerkingen van de maatregelen in het MeerjarenInvesteringsProgramma (MIP) voor de ALM-voorkeursvariant voor de 5 zuiveringskringen op Goeree-Overflakkee en de

zuiveringskring Spijkenisse (sept-2019) zijn inmiddels opgenomen in de Programma-begroting.

- Wegenbeheer:

Bij het wegenbeheer is ook aandacht besteed aan het inlopen van de achterstanden. Daarvan loopt goed:

- De technische kwaliteit van de wegen is verbeterd door de inzet van het extra budget, zodat het aandeel van de wegen met D-kwaliteit per gemeente lager is dan 15% . Hierdoor is er ook een daling te zien in het benodigde correctief onderhoud.
- In de afgelopen periode is het duurzaam veilig inrichten van de wegen vooral gericht op kleinschalige maatregelen binnen de gebiedsgerichte aanpak. In juni 2021 is gerapporteerd over de effecten van de inrichting van de wegen op de verkeersveiligheid. Uit de ongeval-beelden komt geen directe relatie met de weginrichting naar voren.

B. Wat verdient aandacht (🙄)

Onderwerpen, die weliswaar voortgang boeken, maar waarvan het te bereiken resultaat afhankelijk is van tijdige bestuurlijke besluitvorming, vallen in deze categorie. De oranje smiley heeft dus vooral een aandachts-sigitaal. Tot deze categorie behoren de volgende onderwerpen:

- Algemeen:

Bij de monitoring van het vastgestelde beleid van het Waterbeheerprogramma 2022-2027 en Wegenbeheerprogramma 2022-2027 is extra aandacht nodig voor de kwantificering van de Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) en Kritische Succes Factoren (KSF's) naar concrete doelen/normen in de Programmabegroting. Daarmee wordt het bestuur in staat gesteld om beter te sturen. De bespreking van de resultaten van de Commissie Uitwerking RKC-Aanbevelingen vormen in het eerste kwartaal van 2022 een goede aanleiding om deze concretisering op te pakken.

Met de vaststelling van de bedrijfswaarden is een belangrijke voorwaarde voor de invoering ingevuld. Voor de verdere ontwikkeling zijn de komende jaren nog verschillende stappen te zetten. Een eerste daarvan is het op orde krijgen van de asset informatievoorziening (afgesteld met de resultaten van de Commissie Uitwerking RKC Aanbevelingen).

- Waterveiligheid:

Bij het taakveld waterveiligheid vormt het toetsen en verbeteren van de regionale waterkeringen (boezemkaden en compartimenteringskeringen) een punt van aandacht. Ambtelijk zijn er met de provincie ambtelijk afspraken gemaakt en in het WBP vastgelegd. In 2022 zullen voorstellen daartoe aan de VV worden voorgelegd. Daarnaast verdient de dijkwachterorganisatie in deze corona-tijden meer bestuurlijke aandacht.

- Watersysteem:

Bij de implementatie van het assetmanagement zijn de verschillende assets beschouwd en zijn direct de grootste risico's aangepakt. Daarmee is een forse inhaalslag gemaakt ten aanzien van de achterstanden in het beheer en onderhoud (zie § I.2). Drie belangrijke punten van aandacht worden gevormd door:

- De uitwerking van meerjarige onderhoudsplannen (MJOP's) waarin de uitgangspunten van assetmanagement en bedrijfswaarden zijn verwerkt. Deze plannen zijn nodig om het beheer ook in de toekomst op orde te houden;
- De uitvoering van de maatregelen uit de watersysteemanalyse. Uit de inmiddels gestarte detailanalyse van de tweede watersysteemanalyse worden de maatregelen vertaald naar de verschillende watergebiedsplannen, die vanaf 2022 ter besluitvorming worden voorgelegd.
- Op basis van de analyse voor 3^e Stroomgebiedbeheerplan (SGBP-3) en de tussendoelen voor het regulier water is het maatregelpakket bestuurlijk vastgesteld. Voor 2022 staat de besluitvorming over de doelen regulier water gepland.

Via de onderhoudsplannen en integrale watergebiedsplannen wordt de uitvoering van de maatregelen vanaf 2022 jaar geconcretiseerd.

- Waterketen:
Vanuit de implementatie van het assetmanagement en de bedrijfswaarden is extra inzet gegeven aan het op orde komen van de waterketen-assets met betrekking tot wetgeving en veiligheid. Deze extra inzet dient de komende tijd gecontinueerd te worden om alle processen, inclusief meerjarige onderhoudsplannen en de daarbij noodzakelijke informatie en documentatie, op orde te krijgen en te borgen.
- Wegenbeheer:
Een belangrijk aandachtspunt voor het komend jaar is de vaststelling van het nieuwe Wegenbeheerprogramma. Omdat de samenvoeging met het nieuwe Waterbeheerprogramma bestuurlijk niet wenselijk geacht werd, is de vaststelling voorzien in 2022.
In het nieuwe Wegenbeheerprogramma worden externe ontwikkelingen, zoals het Strategisch Plan Verkeersveiligheid 2030 (SPV), meegenomen. Regionale ontwikkelingen kunnen aanleiding zijn om de categorisering van waterschapswegen aan te passen.
In het nieuwe Wegenbeheerprogramma ligt de focus op de driehoek: functie, gebruik en inrichting van de weg. Met het vaststellen van het Wegenbeheerprogramma wordt ook de basis gelegd voor meerjarige onderhoudsplannen.

C. Wat moet anders (🔴)

Over het algemeen liggen de verschillende onderwerpen redelijk tot goed op koers. Eén onderwerp heeft bestuurlijk weinig specifieke aandacht gekregen. Deze Midterm Review biedt daarmee de kans om in de resterende bestuursperiode deze omissie alsnog op te pakken.

- Waterketen:
Hoewel de uitvoering van de ALM-studies conform planning lopen, is er (nog) geen integrale bestuurlijke bespreking geweest over het vervolg daarop om tot de toekomstige investeringsagenda te komen. Gezien de complexe, langjarige opgaven is daarvoor een helder bestuurlijk kader en een toegeruste organisatie nodig.

D. Overall conclusie 'basis op orde'

Op basis van bovenstaande analyse komt het algemene beeld naar voren, dat de implementatie van het assetmanagement en de bestuurlijke vaststelling van de bedrijfswaardenmatrix een goede bijdrage heeft gegeven aan het inlopen van de achterstanden in het beheer en onderhoud van de assets voor de verschillende taakvelden.

Er is bestuurlijke aandacht nodig voor het op orde houden, niet alleen in het 'hier' en 'nu' maar ook naar de toekomst toe. Het opstellen van meerjarige onderhoudsprogramma's voor het (meerjarig) onderhoud, de integrale gebiedsaanpak en de noodzakelijke nieuwe investeringsagenda op basis van de ALM-studies en het Wegenbeheerprogramma, zullen in de komende jaren de nodige aandacht vereisen. De verdere uitwerking van de asset informatievoorziening zal mede gericht zijn op de bestuurlijke informatie over de kpi's en het bestuurlijk dashboard.

II.3 Externe samenwerking

In het Bestuursprogramma 2019-2023 wordt WSHD in hoofdstuk 4 de 'externe samenwerking' vergeleken met een oester, die open moet om de parels te kunnen ontdekken. Het waterschap moet eerder en beter betrokken zijn bij externe (ruimtelijke) processen, maar moet zelf ook iets te bieden hebben. In "Maat op Klimaat" (januari 2019) werd deze noodzaak al onderkend.

Voor een goede samenwerking zijn de volgende kaders in het Bestuursprogramma opgenomen:

- van reactief naar proactief;
- van monoloog naar dialoog;
- maatwerk en netwerk;
- SMART.

Het waterschap wil een gewaardeerde partner in omgevingsprocessen zijn, die zelf de omgeving ook proactief betreft bij de eigen processen. Daarvoor dienen zowel de capaciteit, de competenties als de cultuur afgestemd te zijn.

A. Wat loopt goed (😊)

De aandacht voor de samenwerking met externe partijen heeft in de afgelopen periode ambtelijk geleid tot de nodige externe contacten. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Een (inter)actief participatietraject voor het opstellen van het nieuwe Waterbeheerprogramma 2022-2027 (ondanks corona);
- Ambtelijke werkbijeenkomsten in het kader van de nieuwe Omgevingsvisie per eiland;

Een ander belangrijk resultaat is de aanpassingen in de organisatie, waarbij een aparte afdeling "Klant en Communicatie" is gevormd. Vanuit deze nieuwe afdeling wordt een impuls gegeven aan het inbedden van het 'stakeholdermanagement' in de hele organisatie. Dat begint met het uitwerken wat wordt verstaan onder stakeholdermanagement: *wie zijn onze stakeholders, wat zijn hun plannen/ontwikkelingen, op welke wijze worden contacten en afspraken vastgelegd en opgevolgd, het uitwerken van escalatieladders, etc.* Daarmee wordt de basis gelegd om de eigen opgaven met de opgaven van anderen te verbinden. Maar ook wordt daarmee de samenwerking bevorderd aan de grote maatschappelijke opgaven, zoals klimaat adaptatie, energietransitie, circulair en duurzaamheid.

B. Wat verdient aandacht (😞)

De bestuurlijke crisis (zie § 1.2) heeft een interne focus tot gevolg. Ook het instellen van gebieds- heemraden heeft niet geleid tot gestructureerde bestuurlijke stappen om de externe samenwerking te versterken. Zeker gezien de maatschappelijke opgaven is een goede bestuurlijke relatie nodig met de verschillende omgevingspartners, zoals gemeenten, provincie, andere waterschappen en maatschappelijke organisaties, om deze opgaven gezamenlijk aan te pakken.

C. Wat moet anders (😡)

Zoals opgemerkt vereist de externe samenwerking méér bestuurlijke aandacht om onze positie in de samenleving adequaat te kunnen invullen. Zowel de eigen opgaven als de invulling van de maatschappelijke opgaven vereist een (pro)actieve houding.

D. Overall conclusie 'externe samenwerking'

Ondanks de corona-omstandigheden zijn de ambtelijke contacten tussen het waterschap en de omgeving versterkt. Niet alleen vanuit de nieuwe afdeling Klant en Communicatie maar ook in het kader van de participatie voor het nieuwe Waterbeheerprogramma en Groenbeleidsplan en voor de implementatie van de Omgevingswet is de ambtelijke samenwerking versterkt.

Bestuurlijk is de externe samenwerking nog onvoldoende structureel uit de verf gekomen.

II.4 Interne samenwerking

In hoofdstuk 5 van het Bestuursprogramma is het onderwerp interne samenwerking toegelicht. Voor de samenwerking tussen de VV- en steunfractieleden, het college en de ambtelijke organisatie zijn de volgende drie pijlers centraal gesteld:

- **Vertrouwen**
In het Bestuursprogramma wordt hierbij nader ingegaan op zowel het 'geven' als het 'bieden' van vertrouwen. Dit is vertaald in het loslaten en sturen op hoofdlijnen enerzijds en het goed informeren zodat vertrouwen gerechtvaardigd is anderzijds.
- **Informatieverstrekking**
Informatieverstrekking heeft een verschillende inhoud voor bestuur en de ambtelijke organisatie. Bestuurders moeten voldoende inzicht hebben in de dossiers om besluiten te nemen, ambtenaren moeten voldoende kennis hebben in politieke meningen en ideeën om hierop aan te sluiten.
- **Sturen**
De VV wil zich meer richten op het bereiken van doelen op basis waarvan de financiële kaders worden vastgesteld. Dit betekent dat er wordt gestuurd op hoofdlijnen van beleid. Het college en de ambtelijke organisatie moeten de VV in staat stellen om op hoofdlijnen te sturen. De VV moet vroegtijdig meegenomen worden in de uitgangspunten bij het opstellen van beleid.

Het werken aan vertrouwen is een groeiproces, dat veel tijd en aandacht vraagt. Daarbij dient opgemerkt te worden, dat de digitale bestuursvergaderingen in de afgelopen periode niet hebben bijgedragen aan het verbeteren van de interne samenwerking. Alhoewel de techniek goed verzorgd is, hebben digitale bijeenkomsten duidelijk beperkingen. Informatieve bijeenkomsten lenen zich meer voor een digitale vorm dan bijeenkomsten met discussie en debat. Interrumperen in een digitale bijeenkomst leidt dan al gauw tot een chaotische situatie waarin men elkaar niet meer kan volgen.

A. Wat loopt goed (😊)

'Samenwerking' is niet een product dat zich laat beschrijven in bijvoorbeeld een programma van eisen. Het is een proces dat vormgegeven wordt door de deelnemers die samenwerken en de dynamiek van dat moment. Het maandelijks bespreken van de lange termijn agenda in de Agendacommissie geeft een kader aan de bestuurlijke onderwerpen, die op korte termijn geagendeerd moeten worden. De ervaringen kunnen gebruikt worden om gezamenlijk te bepalen welke onderwerpen zich lenen voor een beeldvormende VV en welke onderwerpen geschikt zijn om direct via de oordeelsvorming naar de besluitvorming gaan.

Met de instelling van de Beeldvormende, Oordeelsvormende en Besluitvormende VV's in 2021 is ook een ondersteuningsprogramma voor alle fracties met Debat.NL gestart. De reflecties zijn gericht op het versterken van het bestuurlijk debat en het vergroten van de bestuurskracht.

B. Wat verdient aandacht (😬)

Ten aanzien van de interne samenwerking verdienen drie onderwerpen uit het Bestuursprogramma extra aandacht:

- De maandelijksse rapportage in de vorm van het Dashboard Bestuur, zoals dat sinds medio 2019 wordt opgesteld, moet nog worden aangepast aan de resultaten van de commissie 'Uitwerking RKC-aanbevelingen'. Deze zullen in 2022 bestuurlijk besproken worden;
- De ambtelijke voorbereiding van de VV-voorstellen dient nog beter aan te sluiten bij het bestuurlijke besluitvormingsproces, waarbij beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming als aparte onderdelen onderkend moeten worden;
- Met de invoering van de digitale vergaderingen en waterschapsdagen is het evident dat reglementen van orde, regelingen, protocollen, etc. aangepast moeten worden. Daarbij is echter eerst enige praktische ervaring nodig, om in 2022 effectieve regelingen te kunnen uitwerken.

C. Wat moet anders (😡)

Het rapport Andersson^[2] (zie § 1.2) komt in het slothoofdstuk 'Voortmodderen of doorbraak' tot de aanbeveling: *'Alle inspanningen van alle geledingen in WSHD moeten gericht zijn op een doorbraak van de vicieuze cirkel in de onderlinge verhoudingen tussen partijen en personen.'*

De vier verbeterpunten, die op basis van de Bestuursconferentie in Renesse (september 2020) zijn bepaald, moeten als aanvulling op het Bestuursprogramma worden gezien. Deze vier verbeterpunten zijn:

1. Versterk de gemeenschappelijke visie, zet een stip op de horizon en formuleer een strategie: Koers 2030;
2. Verbeter het samenspel van Verenigde Vergadering, college en ambtelijke organisatie aan de hand van vijf tijdens de tweedaagse geformuleerde prioriteiten:
 - Functie en koers
 - Toekomstige positie WSHD
 - Stelsel vergaderen en commissies
 - Kaders stellen
 - Omgangsvormen en vertrouwen
3. Verhoog de effectiviteit van het college;
4. Herzien de integriteitscode en breng die tot leven

De gemeenschappelijke visie wordt mede in overleg met een klankbordgroep uit de VV ontwikkeld en zal in de loop van 2022 geagendeerd worden. Met de introductie van de waterschapsdagen is een begin gemaakt met de verbetering van het samenspel tussen VV, college en ambtelijke organisatie. Een geheel nieuw college van D&H met twee interne en twee externe heemraden is ge-

start, waarbij het opstellen van deze Midterm Review gebruikt wordt om gezamenlijk de focuspunten voor de resterende bestuursperiode vast te stellen. Daarmee kan de effectiviteit van het college gemeten worden. De integriteitscode is geïntroduceerd en er is een start gemaakt met het gesprek daarover.

D. Overall conclusie 'interne samenwerking'

De interne samenwerking tussen VV ⇔ college ⇔ ambtelijke organisatie verdient nog de nodige aandacht. Het ondersteuningsprogramma voor de fracties met Debat.NL geeft een bijdrage aan de verbetering. De periodieke rapportage wordt nog afgestemd met de bestuurlijke behoefte op basis van de resultaten van de commissie 'Uitwerking RKC-Aanbevelingen'. De vier verbeterensporen uit Renaissance worden als een integraal onderdeel gezien van de bestuurlijke agenda in het Bestuursprogramma om de interne samenwerking te versterken.

II.5 Bestuurlijke vernieuwing

Om de bestuurskracht te vergroten is 'bestuurlijke vernieuwing' in het Bestuursprogramma uitgewerkt in een aantal onderwerpen. Daarbij is er zeker een samenhang met de onderwerpen, die bij interne samenwerking zijn genoemd. Getracht is om deze overlap te minimaliseren.

A. Wat loopt goed (😊)

Medio 2020 is een Agendacommissie ingesteld met de (plv.) voorzitters van de commissies. Deze Agendacommissie heeft de commissie-structuur geëvalueerd en is met het voorstel gekomen voor de "waterschapsdag". In 2021 is deze maandelijkse waterschapsdag ingevoerd met een Beeldvormende, een Oordeelsvormende en een Besluitvormende vergadering op één dag.

Daarnaast is de ondersteuning van de VV versterkt, waardoor het mogelijk was om naast de reguliere bijeenkomsten ook nog extra activiteiten te organiseren, zoals informatieve bijeenkomsten, extra VV-vergaderingen (al of niet in een fysieke vorm) en bestuursconferenties.

Het onderwerp 'dualisme in een monistisch waterschapsbestel' is niet apart besproken, maar is wel aan bod gekomen in het kader van de ondersteuning van de VV, de invulling van het nieuwe college met externe kandidaten en de positie van de geborgde zetels. Daarom is dit onderwerp in deze categorie opgenomen.

B. Wat verdient aandacht (😞)

Naast de reeds eerder beschreven aandachtspunten is er ten aanzien van de bestuurlijke vernieuwing nog één onderwerp specifiek te benoemen:

- Voor zover corona toeliet zijn excursies, opleidingen en trainingen (o.a. Debat.nl) uitgevoerd. Indien er in 2022 eventueel meer fysieke bijeenkomsten mogelijk zijn, zullen keuzes gemaakt worden over de onderwerpen, die met voorrang opgepakt moeten worden. Niet alle eerder genoemde veldbezoeken en excursies, trainingen of bestuurlijke conferenties kunnen in het laatste jaar gepland worden.

C. Wat moet anders (😡)

De versterking van de bestuurskracht ligt in het verlengde van de interne samenwerking tussen VV, college en ambtelijke organisatie. Volstaan wordt met de verwijzing naar de vorige paragraaf.

D. Overall conclusie 'bestuurlijke vernieuwing'

Veel acties vanuit het Bestuursprogramma zijn uitgevoerd. Het effect op de bestuurskracht wordt echter vooral bepaald door het onderling vertrouwen en de interne samenwerking. Hiervoor wordt verwezen naar paragraaf II.4.

II.6 Specifieke bestuurlijke onderwerpen

In het Bestuursprogramma 2019-2023 zijn ook nog zeven specifieke onderwerpen beschreven, die direct na de waterschapsverkiezingen in maart 2019 door één of meerdere fracties naar voren zijn gebracht, maar waarover geen gemeenschappelijke richting kon worden vastgesteld. Daarom zijn

deze onderwerpen in een apart hoofdstuk opgenomen. De onderwerpen zijn divers en variëren van het doorlopen van de wettelijke procedure voor de kostentoedelingsverordening tot het proces om het wegenbeheer over te dragen aan de gemeenten.

A. Wat loopt goed (😊)

Van de specifieke bestuurlijke onderwerpen vallen de volgende onderwerpen in de categorie 'verloopt goed':

- Conform de wettelijke vereisten heeft de bestuurlijke bespreking van de kostentoedelingsverordeningen in 2020 tot vaststelling geleid.
- Voor het wijzigen van de kwijschelding voor de zuiveringsheffing is een initiatiefvoorstel opgesteld en besproken in de eerste helft van 2020. Op basis van de bespreking is besloten om de kwijscheldingsregeling in deze bestuursperiode niet te wijzigen.
- Na een breed participatief proces (digitaal) is het Groenbeleidsplan vastgesteld, waarbij biodiversiteit integraal is meegenomen. Dit beleidsplan heeft als looptijd 2022-2027.
- Het innovatiebeleid is binnen WSHD langs drie sporen ontwikkeld:
 - Het integreren van het innovatieproces in bestaande organisatieprocessen;
 - Het inregelen van informatiemanagement bij de focusgebieden van de digitale transformatie, het minimaliseren van de milieuoetafdruk, het klimaatdeskundig handelen en stakeholderparticipatie;
 - Het promoten, delen en borgen van informatie en ervaringen op het vlak van innovatiebeleid.

B. Wat verdient aandacht (😞)

Drie van de zeven onderwerpen vereisen in de komende tijd nog extra bestuurlijke aandacht:

- Zoetwaterbeschikbaarheid is weliswaar als speerpunt benoemd in het Waterbeheerprogramma 2022-2027, maar de bestuurlijke kaders voor de toekomstige zoetwaterbeschikbaarheid worden in 2022 nog verder uitgewerkt, waarbij wordt aangesloten op de landelijke ontwikkelingen.
- Het onderwerp 'veiligheid' is breed opgepakt binnen de organisatie, waarbij een aantal onderwerpen volgens planning lopen (zie § 1.2). Maar in het komend jaar is nog wel extra bestuurlijke aandacht nodig bij de verdere traject. Op basis van een veiligheidscultuurmeting van een extern bureau wordt bepaald of eind 2021 trede 2 op de NEN veiligheidsladder bereikt is. Dit bestuurlijke vastgestelde doel is een belangrijke mijlpaal voor het vervolg (trede 3 in 2023) dat aan de VV wordt voorgelegd.
- Na het principe-besluit om het wegenbeheer over te willen dragen naar de gemeenten (maart 2018), ontstond er in 2019 bestuurlijke onduidelijkheid over de te volgen koers. In maart 2021 is het principe-besluit herbevestigd en zijn eerst de bestuurlijke contacten met de gemeenten hernieuwd.

In de komende tijd zal het college de nodige stappen ondernemen om het proces weer op stoom te brengen en daarbij zowel het bestuurlijke als het ambtelijke spoor parallel te laten lopen. In het eerste kwartaal van 2022 vormt dit een belangrijk onderwerp van bespreking in de VV.

C. Wat moet anders (😡)

Naast de eerder genoemde onderwerpen zijn er géén specifieke bestuurlijke onderwerpen, waarvoor een andere koers uitgezet moet worden.

D. Overall conclusie 'specifieke onderwerpen'

Ondanks de digitale omgeving, waarin het bestuurlijk debat moet plaatsvinden, zijn de meeste van de bestuurlijke onderwerpen afgehandeld en geïntegreerd in de reguliere processen en programma's, zoals de P&C cyclus, het Waterbeheerprogramma of het Groenbeleid.

Voor de onderwerpen 'zoetwaterbeschikbaarheid', 'veiligheid' en 'transitie wegen' zijn bestuurlijke besprekingen in de komende tijd gepland.

DEEL III: FOCUS VOOR DE RESTERENDE BESTUURSPERIODE

III.1 Waar staan we nu?

Twee jaar na de vaststelling van het Bestuursprogramma 2019-2023 is een tussentijdse evaluatie en de stand van zaken van de verschillende onderwerpen opgemaakt. Daarbij is het van belang om de context mee te nemen, waarin de nodige wisselingen in het bestuur hebben plaatsgevonden en de aandacht gericht is op het verbeteren van het onderling vertrouwen. Tegelijkertijd vereisen de maatregelen om de corona-pandemie tegen te gaan en de ontwikkeling van de organisatie ook de nodige aandacht.

Op basis van deel I en II kan worden gesteld, dat het activiteiten uit 'Huis op Orde' inmiddels geïntegreerd zijn in de verschillende programma's. De geconstateerde achterstanden in het beheer en onderhoud zijn aangepakt en verwerkt in de reguliere processen om op orde te komen en te blijven. De implementatie van het Assetmanagement en de bestuurlijke vaststelling van de bedrijfswaarden biedt het kader voor deze reguliere processen, waarbij de actualisatie van de onderhoudsconcepten en het opstellen van langjarige onderhoudsplannen essentieel zijn om het beheer en onderhoud te kunnen borgen, ook bij nieuwe ontwikkelingen en inzichten. De kanteling van een financiële sturing naar een sturing op basis van opgaven en doelen heeft de ontwikkeling van de organisatie versterkt. De realisatiegraad en de betrouwbaarheid en beheersing van de uitvoeringsplanning van de projecten verdient nog wel de nodige aandacht.

Natuurlijk blijft het nodig om aandacht te houden op het op orde krijgen en houden van de basis. Dit is echter een continu proces, waarbij steeds weer nieuwe inzichten en kennis vertaald moet worden naar de uitvoeringspraktijk. Ten aanzien van de waterschapstaken is het volgende beeld te geven:

- Voor waterveiligheid ligt de focus op het op orde houden van de assets;
- Voor watersysteem is er een forse inhaalslag doorgevoerd om de achterstanden in te lopen en ligt de focus op de implementatie van het nieuwe Waterbeheerprogramma en de vertaling van de watersysteemanalyse naar de gebiedsgerichte plannen;
- Bij de waterketen zijn de urgente veiligheidsrisico's opgelost zijn we op weg om de achterstanden in het beheer en onderhoud in te lopen. De ALM studies geven aan dat er nog complexe opgaven in de toekomst moeten worden aangepakt, zeker in het licht van nieuwe problemen, zoals PFAS of medicijnresten;
- Bij het wegenbeheer zijn de achterstanden in het beheer en onderhoud ingelopen. Momenteel wordt gewerkt aan de beleidsmatige actualisatie van het Wegenbeheerprogramma.

Daarnaast is in het Bestuursprogramma apart aandacht besteed aan:

- De externe samenwerking: hierbij zijn ambtelijk stappen gezet, zoals het inrichten van een aparte afdeling 'Klant en Communicatie'. Dit is essentieel om de samenwerking met de externe stakeholders te versterken. De invulling van de bestuurlijke rol in de externe samenwerking verdient nog wel aandacht;
- De interne samenwerking: de structuur voor de verbetering van de interne samenwerking tussen VV ↔ college ↔ ambtelijke organisatie krijgt met het nieuwe college van D&H weer een duidelijke lijn. Daarbij vormen de vier verbeterstroken (Koers 2030, samenspel, effectiviteit en integriteit) een kader voor de resterende bestuursperiode.
- De bestuurlijke vernieuwing: Het vergroten van de bestuurskracht heeft ook een relatie met de interne samenwerking. Maar langs de ingezette lijn met versterking van de ambtelijke ondersteuning en de waterschapsdagen kan de bestuurskracht verder versterkt worden;
- De specifieke bestuurlijke onderwerpen: de onderwerpen uit het Bestuursprogramma zijn in de afgelopen tijd al aan de orde gekomen in bijvoorbeeld het Groenbeleidsplan of het Waterbeheerprogramma 2022-2027. Sommige onderwerpen zullen in het komende jaar nog verder besproken worden, zoals de zoetwatervoorziening, de ambitie om in 2023 trede 3 van de NEN-veiligheidsladder te bereiken en de transitie van het wegenbeheer. Maar ook andere onderwerpen, zoals de omgevingsvisie en ruimtelijke adaptatie, zullen op de bestuurlijke tafel komen.

III.2 De drie focuspunten

Met het aantreden van het huidige college is het goed om gezamenlijk de focuspunten voor de resterende bestuursperiode te bepalen. Natuurlijk blijven de lopende processen ook in uitvoering. Het college stelt voor om de bestuurlijke focus voor de periode tot aan de komende waterschapsverkiezingen in maart 2023 vooral te richten op het ontwikkelen van WSHD als een waterschap dat midden in de samenleving staat, een open cultuur heeft en samenwerkingsgericht zelfbewust is en vol vertrouwen. Daarvoor zijn drie focuspunten als een verandering op drie niveaus geformuleerd:

Focuspunt 1: We versterken het waterschap

Waarbij enerzijds de bestuurskracht verder wordt versterkt door de implementatie van de vier verbeterisporen en anderzijds de organisatie zich verder ontwikkelt.

Het versterken van de bestuurskracht gaan wij doen door:

- a. De bestuurlijke behandeling van 'Koers 2030' waarmee een gemeenschappelijk koers voor het waterschap gecreëerd wordt.
- b. Het samenspel tussen VV en college te verbeteren door het voeren van het bestuurlijke debat over strategische onderwerpen. In ieder geval worden hiertoe geadresseerd:
 - De wateropgave;
 - De zoetwaterbeschikbaarheid;
 - De investeringsagenda waterketen;
 - De overdracht van de wegen;
 - De gezamenlijke sturingsfilosofie en sturingsinformatie.
- c. Het continueren van de ingezette koers om de integriteitscode vast te stellen.
- d. De effectiviteit van het college te verbinden met de uitvoering van de genoemde focus punten.

Het versterken van de organisatie gaan wij doen door:

- a. Erop toe te zien en te sturen dat het versterken van het verandervermogen van de organisatie gericht is op het tijdig en goed inspelen op de veranderingen in de omgeving;
- b. De ingezette verbeteringen in de veiligheidscultuur te bestendigen en in samenspraak met de VV trede 3 op de veiligheidsladder na te streven;
- c. De organisatie zowel kwantitatief als kwalitatief door te ontwikkelen om de toekomstige opgaven in te kunnen vullen. Daarbij komen in ieder geval aan bod:
 - De invoering van de Omgevingswet;
 - De formatieve bezetting van de RWZI's op weg naar 2030;
 - Een afwegingskader voor innovatie;
 - De dijkbewakingsorganisatie, nu en in de toekomst.
- d. De kanteling van financiële-sturing naar een opgave-sturing o.b.v. uitvoerbaarheid te versterken, zodat de prognose en realisatie dicht bij elkaar komen.
- e. In het verlengde hiervan (punt d) het assetmanagement op basis van de bedrijfswaarden verder te ontwikkelen, zodat daarmee de verschillende beheer- en meerjaren-onderhoudsplannen worden opgesteld.
- f. De kwaliteit van de voorstellen vanuit de ambtelijke organisatie te vergroten, zodat er een integrale bestuurlijke afweging en besluitvorming kan plaatsvinden.

Focuspunt 2: We versterken de rol van het waterschap

Waarbij niet alleen de gekeken wordt naar de functionele taken van waterveiligheid, watersysteem, waterketen en wegenbeheer.

De goede uitvoering van de functionele taken zijn essentieel binnen het beheergebied van Hollandse Delta, maar omgekeerd zijn de maatschappelijke opgaven, zoals woningbouw, biodiversiteit, duurzaamheid ook essentieel voor de invulling van de functionele taken.

Dit gaan wij doen door:

- a. Op basis van het Opgavenplan Duurzaamheid 2016-2022 en Maat op Klimaat een Duurzaamheidsagenda 2022-2030 opstellen, die met de nieuwste kennis en inzichten kan dienen voor uitvoering in de komende jaren.
- b. De omgevingsvisie vast te stellen, waarmee een actieve bijdrage vanuit 'water' wordt gegeven aan de ruimtelijke ontwikkeling en inrichting van het gebied.

- c. Een uitvoeringsagenda ruimtelijke adaptatie op te stellen, waarin concrete plannen (samen met andere partners) staan om het veranderend klimaat het hoofd te bieden.
- d. Uitvoering te geven aan het groenbeleidsplan.

Focuspunt 3: We versterken de externe, samenwerkingsgerichte houding van het waterschap

Om de gezamenlijke opgaven klimaat-robuust, gebiedsgericht en integraal aan te pakken.

Dit gaan wij doen door:

- a. Proactief te participeren in de aanpak van maatschappelijke opgaven waar de gemeenten, provincie en maatschappelijke organisaties voor staan. Daarbij wordt in ieder geval aandacht besteed aan:
 - Integrale gebiedsplannen, waarin het landschap en natuur/biodiversiteit gekoppeld worden aan de ruimtelijke adaptatie;
 - De energietransitie en duurzaamheid/circulariteit;
 - Met de wake-up call uit Limburg in gedachten de gezamenlijke aanpak in beide veiligheidsregio's te versterken door de overstromingsrisico's in beeld te brengen en deze in te bedden in de gezamenlijke oefeningen.
- b. Er proactief voor te zorgen dat de opgaven van het waterschap herkend en erkend worden bij onze partners. Als essentiële pijlers hierbij wordt participatie van deze partners beschouwd bij de duurzaamheidsagenda, de omgevingsvisie en de uitvoeringsagenda ruimtelijke adaptatie. Daarbij wordt voortgebouwd op de participatie in het vastgestelde Waterbeheerprogramma 2022-2027 en het nog vast te stellen Wegenbeheerprogramma 2022-2027.

Tot slot:

Het College van Dijkgraaf en Heemraden hecht eraan de voortgang van de uitvoering van de focuspunten te volgen. Daartoe worden tussentijdse evaluaties uitgevoerd medio augustus 2022 en aan het eind van de bestuursperiode. Over de uitkomsten van de evaluaties gaan we in gesprek met de VV.

LITERATUUR

- [1] 'Bestuursprogramma 2019 – 2023' Bestuurlijke Agenda voor de bestuursperiode 2019-2023, WSHD, 27 november 2019
- [2] 'Waterschap Hollandse Delta, Uitsluiting leidt tot verziekte bestuurscultuur', Hans Andersson, 15 maart 2021
- [3] 'Die op het water is moet varen' Eindrapportage 1^e ronde verkenningen waterschap Hollandse Delta, Peter van der Velden & Mary Heessels, 8 april 2021
- [4] 'Die op het water is moet varen' Eindrapportage 2e fase verkenningen waterschap Hollandse Delta Eindadvies, Peter van der Velden & Mary Heessels, 26 mei 2021
- [5] 'Tijdelijke wet digitale beraadslaging en besluitvorming provincies, gemeenten, waterschappen en openbare lichamen Bonaire, Sint Eustatius en Saba', Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties , 8 april 2020
- [6] 'Beoordeling bevindingen onderhoud rioolwaterzuiveringsstelsel WSHD', IV-Infra, 21 september 2018
- [7] 'Sterker de toekomst in', BMC Yacht Group, 21 november 2018
- [8] 'Plan van Aanpak verbeteren veiligheid binnen WSHD', Arcadis, 19 januari 2019
- [9] 'Huis op Orde' Overzicht van de extra benodigde bouwstenen voor de periode 2019-2023 in relatie tot de huidige programmabegroting en het voorbereidingsdocument (kadernota 2020), WSHD, 25 mei 2019
- [10] 'Maat op klimaat' Op weg naar een veilige en schone toekomst, WSHD, 31 januari 2019
- [11] 'Voorbereidingsdocument begroting 2020', WSHD, 19 maart 2019

BIJLAGE 1: LIJST VAN BESTUURLIJKE INFORMATIEBRIEVEN

19-01-2021:	Organisatieontwikkeling WSHD
21-01-2021:	ALM Studies zuiveringskringen Dokhaven, Dordrecht, Hellevoetsluis en Heenvliet
08-02-2021:	Coronamaatregelen – berichtgeving aan medewerkers
09-02-2021:	Tussenbericht voortgang aanbevelingen n.a.v. RKC-update Huis op Orde
12-03-2021:	Impactanalyse COVID-crisis WSHD / februari 2021
22-03-2021:	Uitkomst onderzoek Benchmark personele inzet wegentaak
22-03-2021:	Bestuursopdracht Koersdocument incl. aandachtspunten uit VV 10 maart
06-04-2021:	Project Glaspark Vierpolders
06-04-2021:	Uitgangspunten route Waterschapsverordening
06-04-2021:	Uitvoering projecten vanuit het Deltaplan Agrarisch Waterbeheer
06-04-2021:	Onderzoek naar de effecten van klimaatverandering op de waterkwaliteit
19-04-2021:	Geschillen watergang en verloop mediationtraject
20-04-2021:	Stand van zaken Fysieke Toegangsbeveiliging (FTB)
17-05-2021:	Datalek
17-05-2021:	Supplement Opleiden, Trainen en Oefenen (OTO) 2021-2023
02-06-2021:	Rapportage mollenvangst 2020
02-06-2021:	Tussentijdse rapportage extra inzet VTH op het toezicht op indirecte lozingen
04-06-2021:	Kamerbrief blootstelling PFAS
11-06-2019:	Voortgang duurzaam veilig maatregelen
09-07-2021:	Project Grond- en Watergebruik
09-07-2021:	Tussentijdse rapportage veiligheidscultuurmeting
12-07-2021:	Motie Vreemd aan de orde van de dag 'Evaluatie Strategisch Onderhoudsbeleidsplan Zuiveren' (SOP)
13-07-2021:	Afhandeling motie herplant Zuiderlandsezeedijk 2.0
14-07-2021:	Stand van zaken en planning van de aanpak van de Korteweg
20-07-2021:	Eerste beoordelingsronde veiligheid primaire waterkeringen
20-07-2021:	Strategie en uitvoeringsagenda's klimaatadaptatie
17-08-2021:	Voortgang proces overdracht wegenbeheer
20-09-2021:	Herstel duindynamiek in Springertduinen
20-09-2021:	Uitvoering samenwerkingsproject Waterkraan Dordrecht.
22-09-2021:	No-Regret onderzoek – waterveilig investeren bij zeespiegelstijging
08-10-2021:	Stimuleringsregeling ruimtelijke adaptatie
18-10-2021:	landelijk onderzoek naar PFAS op 8 rwzi's, waaronder Dordrecht en Piershil
27-10-2021:	Zettingsvloeiing verlengde derde toetsronde; Vaststellen ontwerp-Projectplan Waterwet
02-11-2021:	Verkenning van de mogelijkheden voor toepassing van natuurvriendelijke oevers langs het Kier Tracé (met inachtneming van de huidige functionaliteit)
17-11-2021:	Haalbaarheidsonderzoek Risk Factory veiligheidsregio Zuid-Holland-Zuid