

Sturingsfilosofie en sturingsinformatie Waterschap Hollandse Delta (WSHD)

Inleiding

De commissie Aanbevelingen Rekenkamercommissie werkt in opdracht van de Verenigde Vergadering (VV) aan de ontwikkeling van bestuurlijk relevante sturingsinformatie ten behoeve van de te onderscheiden rollen van de VV. Deze rollen zijn in willekeurige volgorde:

- Kaderstellend
- Controlerend:
- Volksvertegenwoordigend.

Adequate sturingsinformatie is randvoorwaardelijk om als VV haar rollen te kunnen uitoefenen. Deze informatie wordt opgebouwd op basis van een door de VV vastgestelde sturingsfilosofie.

Definitie sturingsfilosofie

De sturingsfilosofie beschrijft hoe de VV vorm en inhoud wil geven aan haar rol als hoogste bestuursorgaan van WSHD en welke informatie de VV nodig heeft om haar rol uit te oefenen.

Toelichting definitie sturingsfilosofie

WSHD streeft naar een effectieve en efficiënte wijze naar realisatie van maatschappelijke opgaven. De VV bestuurt daarbij kaderstellend bij het opstellen van Meerjarenbeleidsplannen zoals het Waterbeheer-programma, het Wegenbeheerprogramma maar bijvoorbeeld ook bij het opstellen van de Groenvisie. Binnen de jaarcyclus verloopt de besturing vanuit de VV voor een belangrijk deel via de P&C-cyclus. Daarbij zijn de kadernota/kaderbrief (juni), de burap (september) en programmabegroting (november) en het jaarverslag (inclusief Waterwerken) en jaarrekening (mei) belangrijke documenten op basis waarin de VV haar rol kan invullen

Om meer grip te krijgen op de realisatie van beoogde doelen wil de VV frequent geïnformeerd worden over de voortgang op inhoud en financiën. Op dit moment geschiedt dat via de maandelijkse 'dashboard' rapportages.

Het college van D&H stuurt meer op de vastgestelde subdoelen zoals opgenomen in de programmabegroting en het uitvoeringsprogramma. De directie is verantwoordelijk voor de aansturing van de organisatie voor een doeltreffende en doelmatige uitvoering van activiteiten.

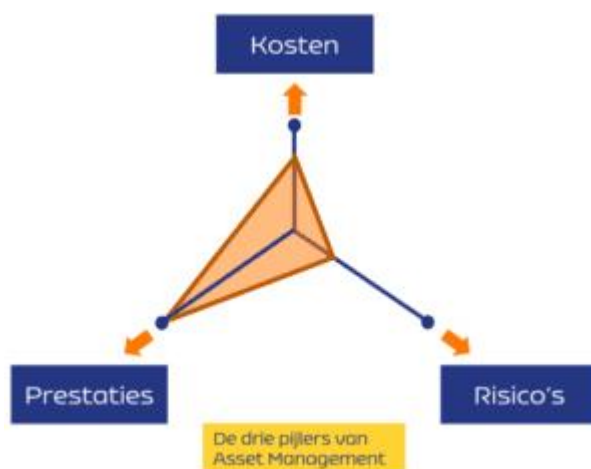
Uitgangspunten sturingsfilosofie

- WSHD streeft naar realisatie van maatschappelijke effecten waarbij zoveel mogelijk samenwerking met de buitenwereld gezocht wordt.
- Doelen waar WSHD aan werkt, komen voor een belangrijk deel voort uit wet- en regelgeving van het Rijk of provincie. Ook afspraken in landelijke bestuursakkoorden, ondertekend door de Unie van Waterschappen, bepalen voor een deel de doelen die nagestreefd dienen te worden. De VV kan waar nodig nog extra accenten leggen op te onderscheiden taakvelden.
- WSHD is een resultaatgerichte organisatie en beschikt over goede stuurinformatie om haar werkzaamheden effectief en efficiënt uit te voeren.
- De sturingsstijl binnen de organisatie past bij de maatschappelijke opgaven waar WSHD voorstaat en is gericht op samenwerking zowel intern als extern.

- De ambitie is om aan het eind van deze bestuursperiode (maart 2023) over een volwaardig bestuurlijk informatiesysteem te beschikken. Het systeem wordt dit jaar ontwikkeld uit in de organisatie beschikbare managementsystemen. Vanaf 2022 e.v. wordt het doorontwikkeld.
- De waarden waar WSHD haar identiteit aan ontleent zijn de bedrijfswaarden. Met deze waarden stelt het bestuur de organisatie in staat om afgewogen, integraal en consequent te opereren. Samen met de integriteitscode en de code Goed Openbaar Bestuur vormen ze als het ware het morele kompas en sturen ze het handelen en denken van de organisatie.
- Vanuit een normatief kader is voor iedereen duidelijk hoe begrippen als 'verantwoordelijk zijn en verantwoording afleggen' inhoud gegeven worden. En welke afwijkingen in doelrealisatie, tijd en geld volledig, juist en tijdig gerapporteerd worden aan het bestuur. Dit kader is reeds deels aanwezig en zal verder aangescherpt moeten worden.
- Binnen WSHD zijn 'checks and balances' georganiseerd door voldoende functieverdeling en controle tussen de te onderscheiden afdelingen en wordt gewerkt aan voortdurende verbetering van de kwaliteit van de stuurinformatie.
- Het bestuurlijk informatiesysteem zal naar de volgende bestuursperiode (2023-2027) overgedragen worden aan de nieuw geïnstalleerde VV.

Uitwerking sturingsinformatie

- Sturing op het realiseren van vooraf vastgestelde doelen vindt plaats vanuit de driehoek prestatie, kosten en risico's (zie afbeelding 1).



Afbeelding 1: driehoek prestatie, kosten en risico's

- Planning is onderdeel van de factor kosten waarbij personele capaciteit en beschikbare euro's bepalend zijn. De capaciteit en euro's vormen instrumentarium waarmee versnelling of vertraging in uitvoering van activiteiten mogelijk wordt.
- Assetmanagement ondersteunt het primaire proces. En beoogt een optimale balans te behalen en te behouden van prestaties, kosten en risico's.
- Er wordt onderscheid gemaakt tussen exploitatie en investeringen.
- De stuurinformatie moet valide zijn en te meten wat er gemeten moet worden. En betrouwbaar te zijn d.w.z. reproduceerbaar bij herhaalde meting.
- Het sturingsmodel verloopt via iAMPro (afbeelding2), vergelijkbaar met de Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA-cyclus).



Afbeelding 2: sturingsmodel

- De sturingsinformatie inclusief beheerssystemen dienen een heldere opbouw te hebben van operationeel naar managementniveau. Deze informatie moet 'oprolbaar' zijn, van een meer gedetailleerd niveau naar een niveau op de hoofdlijnen.
- Vanuit een overall overzicht over alle taakvelden van WSHD wordt de sturingsinformatie uitgesplitst per programma:
 - ✓ Waterveiligheid zoals opgenomen in het nieuw opgestelde WBP 2022-2027,
 - ✓ Watersysteem zoals opgenomen in het nieuw opgestelde WBP 2022-2027,
 - ✓ Waterketen zoals opgenomen in het nieuw opgestelde WBP 2022-2027,
 - ✓ Wegen zoals opgenomen in het nieuw opgestelde WBP 2022-2027 dan wel in een afzonderlijk Wegenbeheerprogramma 2022-2027,
 - ✓ Bestuur & Organisatie.
 - ✓ De thema's duurzaamheid, circulariteit, energie en biodiversiteit worden zoveel mogelijk integraal opgenomen in bovenstaande programma's.
- Doelen dienen zoveel als mogelijk voorzien te zijn van Kritieke Prestatie Indicatoren. Deze KPI's meten de voortgang op de realisatie van het gestelde doel of de vastgestelde norm.
- In de ontwikkelfase van de sturingsinformatie wordt het aantal te rapporteren KPI's gemaximeerd op 40, verdeeld over de diverse programma's. Er zijn meer KPI's beschikbaar voor alle doelen in de diverse taakvelden. Er zullen bestuurlijke keuzes gemaakt moeten worden om tot het in eerste instantie beoogde maximum 40 te komen.
- Bij de doorontwikkeling van de sturingsinformatie kunnen er KPI's vervangen dan wel toegevoegd gaan worden aan de sturingsinformatie.
- Gekeken wordt naar de wijze van rapporteren per KPI: grafisch via een meter (rood, oranje, groen), in tabelvorm en/of in tekst.

- Per KPI wordt ook gekeken naar de frequentie waarin gerapporteerd wordt. Sommige KPI's zullen eens per jaar gemeten en gerapporteerd worden terwijl voor andere KPI's dat maandelijks zal zijn. Dit afhankelijk van de mate waarin de KPI verandert binnen de termijn waarover wordt gerapporteerd en wat de invloed is op een verandering in KPI op het beleid. Zonder directe invloed vermindert de noodzaak tot maandelijke meting.
- Om dit proces te laten slagen is eigenaarschap binnen de diverse geledingen van WSHD noodzakelijk. Ons voorstel is om dat als volgt te beleggen:
 - Vanuit de VV volgt de auditcommissie de ontwikkeling van het sturingssysteem;
 - Vanuit het College van D&H is de heemraad financiën verantwoordelijk;
 - Vanuit de werkorganisatie is de directieraad verantwoordelijk.