

Ontwikkeling samenwerking waterschappen-hWh

Leidraad voor gesprek



Inhoud

INLEIDING.....	3
DEEL 1: ACHTERGRONDINFORMATIE	4
1.1 Transformatie van hWh.....	4
1.2 Midterm review	5
1.3 Het traject na de “midterm review”	5
1.4 Schets van de huidige en toekomstige ontwikkelingen	6
1.5 Governance-structuur van hWh	8
DEEL 2: BESPREEKSTUK.....	9
2.1 Dilemma’s en knelpunten in de samenwerking	9
2.2 Oplossingsrichtingen	10

Inleiding

Naar aanleiding van de bevindingen van Berenschot in de 'Bestuurlijke midterm review' HWH (24 november 2020) is het bestuur van hWh eerst enkele inhoudelijke discussies met de OGT en later een brede discussie met de waterschappen gestart. Alle discussies waren er opgericht de publieke waarde die hWh voor de waterschappen kan genereren te vergroten.

Op 14 juli 2022 wil het bestuur samen met de OGT de eindconclusies trekken uit alle discussies die hebben plaatsgevonden, zodat deze conclusies daarna omgezet kunnen worden in aangepast beleid dat eerst in de OGT en later in de Algemeen bestuursvergadering van hWh op 1 december kan worden vastgesteld.

Alle partijen zijn het er over eens dat de maatschappij snel verandert, dat de waterschappen veranderen en dus ook hWh permanent aan veranderingen onderhevig zal blijven. Maar zoals door alle partijen geconstateerd, is de transformatie van de producten en dienstenportfolio van hWh een continu proces waarin regelmatig richtinggevende besluiten moeten worden genomen.

Dit jaar wil het bestuur samen met de opdrachtgevers weer zo'n besluit nemen.

Om de besluitvorming te ondersteunen is dit memo opgebouwd uit 2 delen.

Deel 1 bestaat uit achtergrondinformatie: Het Algemeen bestuur van hWh en de OGT worden hier, samengevat, meegenomen in de ontwikkelingen in de omgeving van de waterschappen en hWh. Maatschappelijke -, watersector- en Digitale Transformatie zijn ontwikkelingen die leiden en hebben geleid tot een besef van noodzaak, belang en urgentie om de arrangementen m.b.t. hWh op korte termijn te veranderen.

Degenen die de afgelopen jaren intensiever betrokken zijn geweest bij hWh kunnen deel 1 op hoofdlijnen tot zich nemen. Voor degenen die 'nieuw' zijn of wat meer op afstand staan, geeft de deel 1 inzicht in de ontwikkelingen van de afgelopen jaren.

Deel 2 is het bespreekstuk voor 14 juli a.s.. Hierin worden concrete voorstellen gedaan om het voor Algemeen bestuur en OGT mogelijk te maken om te beslissen over de contouren en oplossingsrichtingen van deze noodzakelijke veranderingen. Zoals gezegd, vindt de formele besluitvorming op basis van concrete uitwerking in formele vergaderingen van OGT en AB plaats.

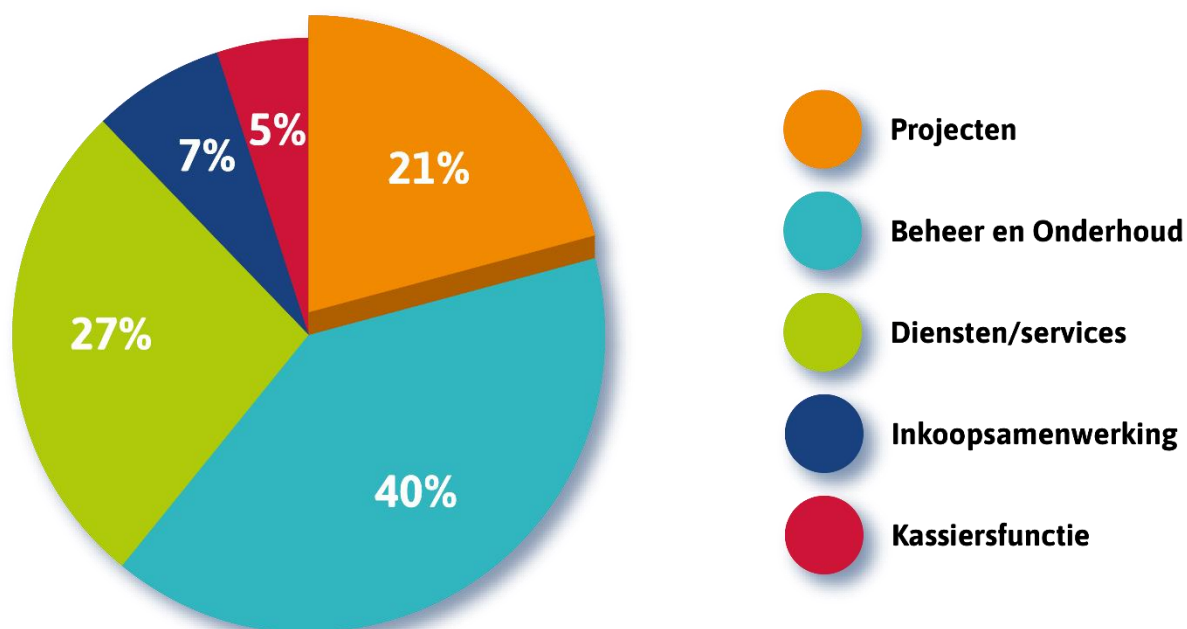


Deel 1: Achtergrondinformatie

1.1 Transformatie van hWh

In het koersplan van hWh “Wijzer naar 2020” (2017) is een route uitgezet om hWh in kleine stappen een ontwikkeling door te laten maken. De intentie van het koersplan was om hWh niet alleen een projectenfabriek te laten zijn, maar ook de taken als innovatiemakelaar en ondersteuner/veranderaar te geven. Alles gericht op het ondersteunen van de waterschappen bij hun Digitale Transformatie. De afgelopen jaren hebben het bestuur, directie en de OGT gewerkt om het koersplan uit te voeren. Zodoende is hWh doorgegroeiwd van een projectenorganisatie naar een programma-, projecten-, beheer- en dienstenorganisatie. In de beheer- en dienstenorganisatie worden naast het beheer van applicaties en licenties ook diensten verleend zoals ondersteuning programma’s met derden, ondersteuning van innovators binnen de waterschappen, inclusief het opzetten van een platform (winnovatie), opzetten van leerlijnen en opleidingen etc. Hierdoor zijn beheer en diensten inmiddels een steeds groter onderdeel, (meer dan 50%) gaan uitmaken van de begroting van hWh.

Tegelijkertijd heeft de OGT in 2018 aan hWh gevraagd om programma gestuurd¹ te gaan werken, met het idee om daarmee de opdrachtvorming en het toezien op de uitvoering van de opdracht te versimpelen. De projecten/beheer/diensten zijn toen zo logisch mogelijk samengevoegd in programma’s. De OGT heeft vervolgens het i-platform (ondersteund door hWh) een eerste versie van een strategienota met meerjarenplan laten opstellen. Een van de aandachtspunten die in dit plan naar voren kwam, was de aansluiting tussen het primair proces en de i-organisatie in de waterschappen. Om voortgang te houden in de digitale transformatie is een goede samenwerking tussen beide partijen echter onontbeerlijk.



¹ De afgelopen tijd heeft geleerd dat de programmatische inrichting tot op heden nauwelijks heeft geleid tot een verbeterde mogelijkheid om strategisch te sturen, te prioriteren of anders te begroting. Het is een multi-projecten sturing gebleven met veel bureaucratie en weinig slagvaardigheid.

1.2 Midterm review

Het bestuur heeft in 2019 een risicoanalyse uitgevoerd. Uit de analyse kwam, naast enkele aandachtspunten, vooral het besef naar voren dat de waterschappen meer uit hWh zouden kunnen halen. Tevens belemmerden bestaande kaders de effectiviteit en efficiëntie van hWh. Om die reden heeft het Dagelijks bestuur aan Berenschot een onderzoeksopdracht gegeven om een "midterm review" uit te voeren met de vraag:

"Beschouw de effectiviteit en efficiëntie van hWh, in relatie tot de bestuurlijke kaders en bijbehorende risico's. Benoem tevens de goede punten en de verbeterpunten op het gebied van effectiviteit en efficiëntie van hWh."

Berenschot heeft deze opdracht benaderd vanuit het Model van publieke waarde. Werkend volgens dit model wordt eerst een waarde-propositie (de maatschappelijke meerwaarde die een organisatie geacht wordt te bereiken) opgesteld. Vervolgens wordt naar de capaciteit (mensen, middelen, processen en structuren) gekeken. En tot slot als derde naar de legitimiteit (de steun en het draagvlak van de belangrijkste stakeholders). Waarbij het onderzoek (zie bijlage) is gedaan vanuit het perspectief van de eigenaar.

De belangrijkste bevindingen vanuit het onderzoek zijn:

1. Het vertrouwen en daarmee de legitimiteit van hWh is in de afgelopen jaren toegenomen. Maar hiervoor was het wel noodzakelijk om een complexe en arbeidsintensieve governance in te richten. Die vervolgens de legitimiteit weer verzwakt met de vraag of de complexe en arbeidsintensieve governance opweegt tegen de publieke waarde die hWh genereert.
2. De belangrijkste risico's van hWh:
 - a. Het risico van bestuurlijk in control zijn, gaat over het vinden van het evenwicht tussen de vraag of bij de inrichting van programma's van hWh volledig uitgegaan moet worden van een langetermijnvisie of er ook plaats is voor het bottom-up opstarten van projecten en programma's.
 - b. Het risico rondom het capaciteitsvraagstuk is geformuleerd als "waarom je beste mensen uitlenen als je in eigen huis nog grote opgaven hebt liggen?" In januari 2022 is besloten om hWh toe te staan om toekomstgericht haar formatie uit te breiden en hierbij de risico's met betrekking tot te weinig beschikbare capaciteit en kennis te minimaliseren.
 - c. Het risico van de niet gerealiseerde of onbenutte potentie is dat de expertise van hWh pas ingezet kan worden na een formele opdracht van de waterschappen en daardoor weinig wordt gebruikt om kansen op het gebied van digitale transformatie te helpen identificeren die uiteindelijk tot opdrachten zouden kunnen leiden.
3. Rolonduidelijkheid: Alle deelnemers in de aansturing van hWh hebben meerdere rollen en verantwoordelijkheden; wie heeft welke rol in relatie tot hWh, maar ook in relatie tot de 21 waterschappen die deelnemen in hWh.

Het effectief en efficiënt benutten van hWh door de waterschappen wordt vooral door deze bevindingen onmogelijk gemaakt.

1.3 Het traject na de "midterm review"

Nadat de bevindingen van Berenschot eind 2020 zowel in het bestuur van hWh, als in de OGT, afzonderlijk zijn besproken, heeft op uitnodiging van het bestuur op 15 juli 2021 een gezamenlijke, strategische benen op tafel, sessie plaats gevonden m.b.t. de uitkomsten van de 'midterm review'. Gezamenlijk is gediscussieerd over de bevindingen. Beide gremia zien de toenemende urgentie om samen te werken en spreken ook uit om meer samen te willen werken. Inmiddels vindt regelmatig afstemming plaats tussen AB/DB en OGT, is er meer ruimte gecreëerd binnen de personele bezetting en is de P&C-cyclus aangepast. Maar tegelijkertijd merken bestuur en OGT dat in de samenwerking tegen grenzen wordt aangelopen. De ambitie en het doel van de waterschappen in de samenwerking is veelal hetzelfde, maar er is een fase verschil.

Sommige waterschappen willen harder gaan dan anderen. Te vaak gaat hierdoor de discussie over ontoereikende budgetten, haalbaarheid en implementatiebereidheid en is er te weinig besef dat niet samen werken meer budget vraagt. Waardoor de OGT moeilijk tot opdrachtvorming komt en zitten de waterschappen met hWh als het ware op een plateau in de samenwerking.

Dit was de aanleiding voor een onderzoek naar het versterken van de samenwerking zonder de koers ter discussie te stellen. Daarvoor zijn vijf digitale bijeenkomsten georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomsten (maart 2022) hebben de waterschappen (zowel bestuurlijk als ambtelijk), zich kunnen uitspreken over de doorontwikkeling van hun samenwerking en de ruimere rol die hWh hierin kan hebben ten bate van de waterschappen.

Leidraad voor de discussie waren de volgende 3 onderwerpen:

- Innovatie en samenwerking doorstarten en als Network of Excellence meer mogelijkheden geven om ondersteuning te bieden bij de Digitale Transformatie?
- Diensten (en beheer), meer kwaliteit, slagvaardigheid, meer ondersteuning van de waterschappen?
- Knelpunten in programmasturing.

De uitkomsten van deze bijeenkomsten zijn op 21 april jl. besproken in opnieuw een gezamenlijk overleg van AB met OGT. Naar aanleiding van de niet eenduidige bevindingen werd geconstateerd dat er nog een 'fundamenteel gesprek' nodig is over de aard, richting en omvang van de samenwerking en daarmee de doorontwikkeling van hWh.

Nog te weinig wordt er rekening mee gehouden dat deelname van een waterschap aan programma/project/dienst ook afhankelijk is van de gaande ontwikkeling van de organisatie van dat waterschap, de ambitie en het tempo van hun digitale transitie en hun beleving van de digitale transformatie en de heersende bestuurlijke werkwijzen en cultuur.

Het geven van commitment is daardoor voor bestuurders en directeurs vaak een complexe aangelegenheid. Dit alles leidt eerder tot een lagere dan hogere slagvaardigheid in de besluitvorming en zeker niet tot hoger gewaardeerde producten en dienstverlening door hWh.

1.4 Schets van de huidige en toekomstige ontwikkelingen

Om bestuurders en directeurs te ondersteunen bij hun discussies en besluiten over commitment hier nogmaals op hoofdlijnen een opsomming van te verwachten ontwikkelingen die invloed hebben op de urgentie van samenwerking in de Digitale Transformatie.

- **Externe omstandigheden:** o.a. door klimaatverandering en extremere weeromstandigheden nemen de waterbeheerrisico's toe. En daarnaast verhoogt nieuwe wetgeving de druk op de waterschappen.
- **Maatschappelijke verwachtingen:** van de waterschappen wordt een belangrijke rol verwacht in opgaven als klimaatadaptatie, de circulaire economie en de energietransitie. De snelheid van innovatie in combinatie met privacy wetgeving en de behoefte aan een transparante overheid vergroot de complexiteit en vraagt in toenemende mate aanpassingsvermogen en wendbaarheid van de waterschappen.
- **Verandering van werk en organisatie:** vergrijzing en de impact van digitale transformatie op het werk van waterschappers. De waterschappen staan voor een fundamentele verandering waarvan de richting en de impact nog niet duidelijk is.
- **Belang van participatie en samenwerking:** toenemende behoefte aan participatie en informatie bij inwoners en bedrijven. Een burger die snelheid verwacht in besluitvorming en dienstverlening (de bol.com-generatie). Maar ook willen waterschappen zich sterker positioneren ten aanzien van andere overheden als gemeenten en provincies bij genoemde opgaven.
- **Erfenissen/legacy:** Tegelijkertijd heeft ieder waterschap te maken met gaande ontwikkeling van de organisatie van dat waterschap, de ambitie en het tempo van hun digitale transitie en hun beleving van de digitale transformatie en de heersende bestuurlijke werkwijzen en cultuur. De uitdaging is om het samenwerken aan de gezamenlijke ambities, daarbij rekening houdend met dit faseverschil, in een goede strategische planning te vangen. Een samenwerking die ruimte geeft en voorkomt dat waterschappen elkaar in een houdgreep houden.

Gelet op bovenstaande opgaven zijn er een aantal logische thema's waar de meerwaarde van samenwerking ligt:

1. Waterschap van de toekomst

Voor de digitale transformatie is het belangrijk onze gezamenlijke digitale randvoorwaarden op orde te brengen, zodat we kansen beter kunnen benutten en beter kunnen inspelen op onverwachte ontwikkelingen. Data schuift op naar het hart van het beleid (zie "Waterschap van de Toekomst"). Datamogelijkheden (in het Digikompas aangeduid als transparante en betrouwbare data) zijn daarbij geen sluitstuk meer maar het vertrekpunt. Met data en



bijbehorende standaarden zijn waterschappen in staat om hun processen te verbeteren, te vernieuwen en op elkaar af te stemmen en betere en innoverende besluiten te nemen. Hiermee zijn we wendbaarder om in te spelen op alle hiervoor geschetste veranderingen. Daarvoor is het noodzakelijk dat we haast maken met intern de basis op orde te brengen zodat ook waterschappen transparant en betrouwbaar in hun werk gebruik kunnen maken van modellen en algoritmes. In een aantal gevallen is de kennis van modellen, het juist toepassen van modellen en de kennis over de betrouwbaarheid van data die in de modellen wordt gebruikt bij waterschappen beperkt aanwezig.

Verrijking kennis en vaardigheid van gezamenlijke modellen en algoritmes en accepteren van standaarden ten behoeve van de samenwerking is onontbeerlijk.

2. Veilige data

Het toepassen van digitale middelen brengt niet alleen nieuwe kansen maar zorgt helaas ook voor nieuwe bedreigingen. Bedreigingen intern in het waterschap, doordat er hiaten vallen in onze kennis en vooral vaardigheden waardoor we technieken en digitale middelen verkeerd inzetten, maar ook bedreigingen van buiten het waterschap. Bijv. wanneer derden inbreken op onze omgeving en zij data stelen, data blokkeren of data vernietigen.

Op gebied van informatieveiligheid is een roep om samen de benodigde kennis op te bouwen en te delen.

3. Kennis ophalen en verdelen

De snelle veranderingen vragen veel van medewerkers bij waterschappen. Velen hebben de loyale houding om op allerlei manieren te proberen om de voor hun werk noodzakelijke kennis op niveau te houden, hun vaardigheden te verbeteren en hun gedrag aan de nieuwe situatie aan te passen. Daarnaast merken medewerkers dat het waterschap van hen verwacht dat ze hun bijdragen leveren in alle genoemde veranderingen die op de waterschappen afkomen. Dus het werk stapelt zich alleen maar op en ook de behoefte aan de juiste competentie neemt alleen maar toe. En dan wordt het moeilijk. Men weet niet goed hoe dit te organiseren.

Men vraagt zich af bij welk "kennisinstituut" de juiste informatie te halen. Welke marktpartij is de juiste partner? Of moet er meer contact worden gezocht met universiteiten of hogescholen?

Steeds meer zoeken waterschappers hulp bij de verwerving van de juiste kennis en zouden die moeten zoeken in de verbinding om die met elkaar op te halen en te delen.

Maar ook is het steeds moeilijker om noodzakelijke specialisten aan de eigen organisatie te binden. Ook hier kan "sharing" een optie zijn.

4. Samenwerken

Het kan in de praktijk lastig zijn voor 21 waterschappen om een gemene deler te vinden in gezamenlijke projecten en programma's. Dit is ook niet altijd nodig of gewenst. De ambities en ontwikkelrichting van waterschappen verschillen namelijk nogal. En prioriteiten worden anders gelegd, afhankelijk van waar de organisatie staat en het tempo waarin ambities (kunnen) worden gerealiseerd. In het verleden hebben we vaak gezien dat het ontwikkelen van een generieke strategie voor alle waterschappen best lastig is. Voor een goede samenwerking helpt het om te erkennen dat er verschillende manieren zijn om samen te werken en dat er voor waterschappen ruimte is om in te stappen op verschillende momenten van de samenwerking. Essentieel is wel dat je als waterschappen kleur bekent en transparant bent over waar je staat in de samenwerking op een thema, programma of project.

De kern is dat we met elkaar en in eigen huis het goede gesprek voeren over of je uiteindelijk wilt participeren en zo ja, wanneer je er klaar voor bent, met als credo: voeg de daad bij het woord.

1.5 Governance-structuur van hWh

Het Waterschapshuis is een openbaar lichaam en is, met toestemming van de Algemeen besturen, in het leven geroepen door de Dagelijks besturen van alle waterschappen. De waterschappen zijn daarmee eigenaar van hWh. De eigenaarsrol wordt verankerd en ingevuld doordat DB-leden van waterschappen zitting hebben in het AB van hWh.

Het Algemeen bestuur hWh is, als eigenaar, verantwoordelijk voor de instandhouding van hWh (de basisinfrastructuur). In die rol heeft het AB besluitvormende bevoegdheden ten aanzien van de financiën van hWh en stelt de uitgangspunten en voorwaarden vast voor de uitvoering, de besturing, de verantwoordelijkheden en financiering van de taken (dienstverleningshandvest). Verder stelt het AB een model dienstverleningsovereenkomst vast met concrete voorwaarden voor de dienstverlening door hWh. Daarmee bepaalt het tevens de kaders (en mogelijkheden) waarbinnen hWh kan werken ter ondersteuning van de waterschappen. Het AB bepaalt als eigenaar, in goed overleg met de OGT hoe hWh meebeweegt in de IT- en water sector en in hoeverre hWh in staat is de waterschappen daarin te ondersteunen.

Het DB richt zich, naast het voeren van het dagelijks bestuur en het voorbereiden van de beslissingen van het Algemeen bestuur ook op het positioneren van hWh als een stevige samenwerkingspartner voor de sector. Niet alleen tussen hWh en de waterschappen, maar ook de Unie, STOWA en andere partijen in de watersector. Verder ziet het DB toe op het functioneren van hWh met als doel het op tijd en met de afgesproken kwaliteit leveren van de producten en diensten etc. Een belangrijk instrument daarvoor is de uitvoeringstoets op basis waarvan het DB onder meer bepaalt of de opdracht haalbaar is binnen de doelen en mogelijkheden van de Gr hWh..

De OGT, die in organieke zin geen onderdeel uitmaakt van hWh, richt zich op de collectieve programma's. Op basis van de strategienota beziet de OGT de acceptabele omvang daarvan en is verantwoordelijk voor de prioritering. Ten aanzien van de facultatieve opdrachten heeft de OGT een toetsende functie. Daarnaast zorgen de secretaris-directeuren voor draagvlak en verbinding binnen de waterschappen en vertalen dat naar opdrachten voor hWh.

De secretaris-directeur van hWh zorgt voor de bedrijfsvoering van hWh, is 1^e adviseur van DB en AB, adviserend lid van de OGT. Verder vertegenwoordigt de SD hWh naar samenwerkingspartners, adviseert over ontwikkelingen in de informatie- en IT-wereld en gaat over alle huidige en toekomstige producten en diensten van hWh.

Deel 2: Besprekstuk

1.1 *Dilemma's en knelpunten in de samenwerking*

Zoals zojuist beschreven in deel 1 worden de waterschappen geconfronteerd met veranderende externe omstandigheden, gewijzigde maatschappelijke verwachtingen, een toenemend behoefte aan participatie vanuit de samenleving en een verandering van werk en organisatie. Daarnaast zien we de ontwikkeling dat waterschappen hun werkprocessen continue innoveren door data te ontsluiten, nieuwe technologie in te zetten en nieuwe samenwerkingsverbanden in te richten. Randvoorwaarden bij deze ontwikkeling zijn:

- De ontwikkeling van de nieuwe competenties (kennis en vaardigheid) van eigen medewerkers
- Het vereenvoudigen en standaardiseren van werkprocessen en applicaties
- Het borgen van informatiebeveiliging en privacy

Voorts zien de waterschappen dat hiervoor samenwerking met de omgeving en tussen waterschappen onontbeerlijk is. Echter in deze samenwerking zien wij op dit moment de volgende dilemma's en knelpunten:

1. We zeggen dat het vertrouwen in hWh is gegroeid. Maar de inrichting van de governance is eigenlijk geschreven vanuit een fundamenteel wantrouwen. Als loden deuren strikt van toepassing zijn op elk project in elk programma, blijft echte programmasturing een illusie. Er is te weinig financiële manoeuvreerruimte voor echte programmasturing. Vertrouwen is ook gebaat bij voorspelbaarheid van de financiering van collectieve programma's.
2. Er is een disconnect tussen de opdrachtverlening aan hWh door de waterschappen en de reservering van financiële middelen daarvoor in de waterschapsbegroting. We zeggen dat hWh staat voor 'de kracht van samen'. Toch is er grote diversiteit in prioriteiten van individuele waterschappen. De ambitie en het doel is veelal het zelfde, er is vooral een faseverschil. Binnen de OGT is het dan ook moeilijk om tot een gezamenlijke opdracht te komen. Hierdoor worden waterschappen die toe zijn aan een volgende ontwikkelstap beperkt. hWh moet dus kunnen voorzien in verschillende behoeften zodat zowel koplopers als minder geavanceerden aan hun trekken komen.
3. In het ontwerp van HWH is het uitgangspunt geweest dat HWH niet automatisch het beheer van de projecten die zijn opgeleverd, gaat uitvoeren en beperkt kortdurende diensten kan leveren aan de waterschappen. De toenemende digitalisering en ook de complexiteit van het beheer van een applicatie die door meerdere waterschappen wordt gebruikt, heeft ertoe geleid dat hWh steeds vaker langdurige beheertaken en ook diensten uitvoert voor de waterschappen. Op dit moment vraagt beheer en diensten reeds meer dan 50% van de middelen van hWh. Aansturing van beheer en diensten binnen hWh gebeurt binnen de programmasturing. Echter de programmasturing voorziet niet in het toevoegen van de juiste expertise aan beheer en diensten. Productexpertise die vaak bij de waterschappen niet aanwezig is.
4. hWh als innovatiemakelaar van het primair proces, zoals omschreven in het koersplan, is nog niet voldoende tot wasdom gekomen, waardoor er binnen het primair proces nog onvoldoende de kansen worden benut.
5. We zeggen dat hWh alleen in opdracht mag werken. Maar de beschreven ontwikkelingen vragen ook om een samenwerkingspartner die samen met de Unie van Waterschappen en de STOWA de waterschappen kan adviseren. De directie hWh heeft onvoldoende financiële en personele ruimte om de noodzakelijke expertise op te bouwen en te behouden. Kortom hWh kan zich onvoldoende ontwikkelen tot verbinder en verbeelders van kansen en onbetwiste kennisautoriteit. De adviezen van hWh aan de OGT zijn hierdoor ook te weinig strategisch.
6. We zeggen dat het bestuur van hWh eigenaar is en de OGT opdrachtgever. Het is belangrijk om in de governance deze rollen professioneel te scheiden. Aanvullend vraagt de digitale transformatie samenwerking, verbinding en een gezamenlijk visie of stip op de horizon. Het bestuur en de OGT zullen hier samen voor moeten zorgen. Dat is op dit moment onvoldoende vorm gegeven.

7. Het opdrachtproces is bureaucratisch en omslachtig. Er is veel tijd nodig om tot een formele opdracht en DVO te komen. En de business cases zijn omvangrijk en kostbaar. In de begroting en het begrotingsproces lopen de verantwoordelijkheden van eigenaar en opdrachtgever teveel door elkaar. De begroting is bedoeld voor de eigenaar van hWh en moet gaan over de instandhouding, de totale opdrachtenportefeuille en een inschatting van de potentiële opdrachten en de bijbehorende risico's. In de huidige begroting worden echter alle programma's en projecten in detail opgenomen en beschreven. Dat werkt verwarrend en bij de zienswijze-procedure wordt het DB hWh hierdoor aangesproken op de omvang van de opdrachten. Dat is echter de verantwoordelijkheid van de OGT en dat moeten de waterschappen in huis regelen.
8. Hierdoor vindt er in het AB van hWh te weinig eigenaarsdiscussie plaats. Er is te weinig aandacht voor (de ontwikkeling van) hWh als bedrijf en teveel voor de omvang van de opdrachtenportefeuille.

Concluderend zien we dat er steeds meer kansen zijn om digitale transformatie te benutten voor het realiseren van de opgaven van de waterschappen. En we zien dat we de risico's van digitale veiligheid alleen samen aan kunnen. Hoewel we tevreden zijn met de kwaliteit van de dienstverlening en de samenwerking tussen de waterschappen en hWh is de huidige werkwijze vertragend. We verliezen daardoor kostbare tijd.

1.2 Oplossingsrichtingen

Om de genoemde dilemma's en knelpunten aan te pakken stellen we vier oplossingsrichtingen voor. Deze richtingen passen binnen de huidige governance en zijn vooral een aanscherping en verbetering van de huidige manier van samenwerking. De vier oplossingsrichtingen zijn:

1. Verduidelijken van de taakverdeling binnen de bestaande governance.
2. Vereenvoudigen van de begroting en het begrotingsproces
3. Anders samenwerken op het gebied van digitale transformatie
4. Aanscherpen producten en dienstenportfolio

1. Verduidelijken van de taakverdeling binnen bestaande governance (knelpunt/dilemma 2, 7 en 8)

a. Het bestuur AB/DB beoogt hWh als een stevige samenwerkingspartner voor de sector te positioneren. Welke bijdrage kan hWh leveren, wat mag dat kosten en met welk risico. Dit gaat vooral over de instandhouding, de werkwijze, de omvang en expertise van medewerkers.

Over de verbinding tussen hWh en de waterschappen, maar ook de Unie en STOWA. Het bestuur richt zich daarvoor op de instandhoudingsbegroting en de acceptabele inhoud en omvang van de opdrachtportefeuille (hoeveel is gegarandeerd? Hoeveel verwachten we?). En niet meer een begroting per programma of project.

b. De OGT richt zich op het opstellen van een meerjarige visie en strategie waarin duidelijk onderscheid wordt gemaakt waar gezamenlijk opgetrokken moet worden, de collectieve programma's en waar samengewerkt kan worden, de facultatieve programma's. Met betrekking tot de collectieve programma's draagt de OGT zorg voor een acceptabele omvang en prioritering binnen de lopende en voorziene programma's en projecten binnen kaders. Dit is noodzakelijk om gerichte keuzes te kunnen maken en daarmee de collectieve programma's, maar ook de facultatieve projecten beheersbaar te houden.

De SD's blijven opdrachtgevend directeuren en zorgen voor draagvlak en verbinding binnen de waterschappen en vertalen dat naar opdrachten voor hWh.

c. De OGT bij collectieve programma's en de opdrachtgevende waterschappen bij facultatieve projecten stellen een Uitvoerend Overleg in De UO-en worden gemandateerd namens de opdrachtgevers beslissingen te nemen over de inhoudelijke opdracht, het beschikbare budget, de risico's, de kwaliteit en tijdigheid van de opdrachttuitvoering door hWh en over het accepteren van het opgeleverde resultaat.

d. De directie stuurt de programmamanagers en de projectleiders aan en zorgt ook voor advisering OGT over collectieve programma's, nieuwe kansen en mogelijkheden. De directie moet voldoende gesprekspartner zijn op de inhoud, moet voldoende staf en adviescapaciteit hebben.

e. De eigenaarsdiscussie moet op hoofdlijnen gaan over:

- Het borgen van de continuïteit en de strategische ontwikkeling van hWh als instituut.
- De regelmatige verkenning van relevante ontwikkelingen in de sector en bij de waterschappen.
- De taken (aard en omvang van de portfolio) en de daarbij behorende investeringen, doelmatigheidseisen en de middelenvoorziening t.b.v. het leveren van productie en kwaliteit. Dit alles in goed overleg met de OGT door middel van een Strategische Meerjaren Visie.
- De governance en de wijze van interactie tussen de eigenaren en de opdrachtgevers.

2. Vereenvoudigen begrotingsproces en opdrachtproces (knelpunt/dilemma 2, 6 en 7)

hWh gaat een eigenaarsbegroting maken en voor de OGT een producten- en dienstenbegroting. In de begroting worden de diverse onderdelen van hWh inzichtelijk worden gemaakt (eigenaar, collectieve programma's, facultatieve projecten, beheer en diensten, Innovatie en Transformatie, samenwerkingsprogramma's en kassiersfunctie).

De algemene besturen van de deelnemende waterschappen kunnen bij het dagelijks bestuur hWh hun zienswijze over de totale ontwerpbegroting naar voren brengen. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat voor alle facultatieve de financiering door de opdrachtgevende waterschappen al is vastgesteld en dus geen onderwerp van zienswijze is. De zienswijze richt zich op de eigenaarsbegroting.

De begroting voor de opdrachtgevers is gebaseerd op een duidelijke visie en strategie met een helder onderscheid tussen collectieve en facultatieve programma's. Op basis hiervan kan meer stabiel worden begroot, waarbij de waterschappen er rekening mee moeten houden dat facultatieve opdrachten kunnen worden toegevoegd indien de opdrachtgevers de financiering hebben toegezegd. Collectief moeten en willen we samen doen: standaarden, informatieveiligheid/privacy en wetgeving. En moeten we ook samen prioriteren. Zonder dit geen samenwerking of te grote risico's. Facultatief is aan elk waterschap zelf. Korte en zakelijke business cases gebaseerd op de visie en strategie van de waterschappen.

3. Anders samenwerken op het gebied van digitale transformatie (knelpunt/dilemma 4, 5 en 6)

Het belang van het kenniscentrum is dat waterschappen individueel niet de knowhow, capaciteit en/of ervaring hebben om de digitale transformatie in de organisatie te laten werken voor een sterk waterschap van de toekomst. Naast het bestaande programma zal het kenniscentrum zijn focus leggen op het (in huis) ondersteunen van de deelnemende waterschappen en zo te zorgen voor ontwikkelde kennis die beschikbaar en geborgd is voor de hele sector. Zo kunnen echte specialisten helpen met specifieke kennis op het gebied van transitiesturing maar ook uitvoering van projecten met een digitale kenniscomponent binnen de eigen organisatie. Ook is er de mogelijkheid om hulp in te schakelen voor het ontwikkelen van kennis/visie en ambitie op het gebied van de digitale transformatie.

Vanuit hWh gaat het programma Innovatie en Transformatie in de samenwerking van 14 waterschappen in 2023 een start maken met het kenniscentrum digitale transformatie. Naast de uitvoeringsprojecten die binnen het bestaande programma vallen, zal het kenniscentrum zich in samenwerking met Unie van Waterschappen en STOWA richten op kennisontwikkeling, kennisdeling en slagkracht om in te spelen op de nieuwste ontwikkelingen van de transformatie die de digitale ontwikkeling met zich mee brengt. Dat dit niet alle 21 waterschappen betreft heeft te maken dat vanuit de basis het programma Innovatie en Transformatie een facultatief project is waar ieder waterschap zijn eigen keuze tot deelname kan maken. Dit hebben voor nu 14 van de 21 gedaan en 2 waterschappen geven aan later in te willen stappen.

4. Aanscherpen producten en dienstenportfolio (knelpunt/dilemma 1, 3 en 7)

Om de knelpunten in de samenwerking op te lossen, wordt de producten- en dienstenportfolio gewijzigd. De volgende overwegingen zijn de basis voor de andere indeling.

De splitsing van programma's collectief en Projectenfabriek (facultatief) waarbij de opdrachten voor collectief vanuit OGT worden gegeven en voor facultatief, in gezamenlijk overleg, vanuit de waterschappen. Dit wordt ook zichtbaar gemaakt in begroting. Hierdoor is het voor een waterschap beter mogelijk om te prioriteren in wat moet worden gedaan en waarvoor daarnaast nog ruimte is om uit te voeren.

De afgelopen jaren heeft hWh zich steeds meer ontwikkeld naar een organisatie die naast programma's en projecten steeds meer beheer en ook diensten is gaan leveren. Op dit moment vraagt beheer en diensten reeds meer dan 50% van de middelen van hWh. Maar de organisatie is nog gericht op programma's en projecten. Waar bij projecten vaak nog de kennis bij waterschappen blijft, is de afgelopen tijd meerdere keren aangetoond dat hWh voor het goed leveren van beheer en diensten ook zelf kennis in huis moet hebben die een optimale dienstverlening mogelijk maakt. Dit is een nieuwe trend die standaard zal worden. Zo hebben de waterschappen bij het afsluiten van het Microsoft E5 contract tevens ingestemd met de opzet van een 'product-kenniscentrum' rondom dit contract.

De ontwikkelingen binnen de digitale transformatie zijn moeilijk te voorspellen. Het is de wens van de waterschappen dat hWh hen meeneemt in de kansen die dit biedt. Daardoor is de samenwerking op de digitale transformatie veel minder vraag-gestuurd (meer proactief) dan het uitvoeren van projecten of het leveren van diensten en vraagt om een andere opzet en aansturing kortom een andere samenwerkingsvorm met andere competenties van medewerkers.



Producten- en dienstenportfolio hWh

hWh Instandhouding (bestuur en organisatie, kennis en verbinden) Opdracht van waterschappen Besturing Bestuur hWh (Aan)Sturing SD hWh	hWh Programma's Collectief Opdracht van OGT / UO (Aan)Sturing SD hWh	hWh Projecten-fabriek Facultatief Opdracht van Opdrachtgevers / UO (Aan)Sturing SD hWh	hWh Beheer en diensten (inclusief productkennis) Opdracht van OGT Sturing door DB hWh Aansturing SD hWh	hWh Kenniscentrum Digitale Transformatie Network of Excellence Opdracht van opdrachtgevers / UO (Aan)Sturing SD hWh	hWh Facilitering AHN-BM / IHW Opdracht van Unie (via OGT) Sturing door stuurgroepen Aansturing SD hWh
---	---	---	---	--	---

Per kolom is uitgewerkt hoe de governance is geregeld, wat de huidige en toekomstige situatie is, welke voorwaarden van toepassing zijn en welke voordelen worden behaald.

hWh
Instandhouding
(bestuur en organi-
satie, kennis en
verbinden)

Opdracht van
waterschappen

Besturing
Bestuur hWh

(Aan)Sturing
SD hWh

Instandhouding gaat over de basisinfrastructuur van hWh. Het Algemeen bestuur (Ab) hWh is, als eigenaar, verantwoordelijk voor de instandhouding. In die rol heeft het Ab besluitvormende bevoegdheden ten aanzien van de financiering van hWh. Het Ab stelt het financieel beleid, financieel beheer en de financiële organisatie van hWh vast. Verder stelt het Ab de uitgangspunten en voorwaarden voor de uitvoering, de besturing, de verantwoordelijkheden en financiering van taken vast (dienstverleningshandvest). Het Ab stelt een model dienstverlenings-overeenkomst vast met concrete voorwaarden voor dienstverlening door hWh. Met elke opdrachtgever wordt voor elk programma, project of dienst waarin de opdrachtgever participeert een DVO op basis van dit model overeengekomen.

De missie van hWh is het faciliteren van renderende samenwerking door de waterschappen. Daarvoor is hWh dienstvaardig, kostenbewust en resultaatgericht ingericht. hWh moet in zijn geheel (instandhouding en in de taakuitvoering) voldoen aan wet- en regelgeving. hWh is een thuisbasis die het werken aan programma's en projecten optimaal faciliteert.

De instandhouding bestaat uit twee programma's:

1. Bestuur en Organisatie
De werkzaamheden voor bestuur- en organisatie ondersteuning, capaciteitsmanagement, inkoop, facilitaire diensten en communicatie.
2. Kennis en Verbinden.
Dienstverlening aan de OGT, kwaliteitsborging, Kennisdelen & Verbinden en het vergadercentrum.

Voorgestelde aanpassing: Om hWh beter te laten functioneren, worden de diensten uit Kennis en Verbinden (dienstverlening aan OGT/i-Platform en vergadercentrum) verplaatst naar "beheer en diensten". Binnen Kennis en Verbinden blijven het omgevingsmanagement, het opstellen van Business cases (doorbelasting aan Programma of project). Kennis en verbinden richt zich ook op het inrichten en ontwikkelen van een excellente hWh-organisatie, waaronder kwaliteitsborging, ten behoeve van het uitvoeren van programma's en project en het uitvoeren van beheer en diensten.

Voorwaarde voor het goed functioneren van hWh is dat het bestuur van hWh de eigenaarsrol versterkt en verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van hWh tot een excellente organisatie die programma's, projecten, beheer en diensten met meerwaarde voor de waterschappen (en evt. derden) uitvoert. Het AB/DB hWh is voornemens uit te werken op welke wijze de waterschappen hierbij betrokken worden. Hierdoor kunnen waterschappen met vertrouwen opdrachten aan hWh verstrekken en mogen zij het resultaat verwachten waarom wordt gevraagd.

hWh
Programma's
Collectief

Opdracht van
OGT / UO

(Aan)Sturing
SD hWh

Programma's Collectief

Op dit moment heeft hWh de taken waarvoor van de waterschappen opdracht wordt gekregen, verdeeld in 8 programma's.

- Innovatie en transformatie
- Digitale dienstverlening
- Organisatie en samenwerking
- Informatie – datastromen
- Informatieveiligheid en privacy
- Waterveiligheid
- Watersysteem
- Waterketen

Alle waterschappen nemen deel aan de programma's en betalen een bijdrage (ontwikkelbudget) aan het programma. Binnen het programma worden projecten en (steeds meer) diensten en beheer uitgevoerd. Een project (of dienst of beheer) kan voor alle waterschappen worden uitgevoerd (collectief; huidige definitie) of voor een aantal waterschappen (facultatief; huidige definitie). De opdracht wordt vastgelegd in een DVO.

Deze combinatie van collectief en facultatief, en projecten ten opzichte van beheer en diensten in één programma begint in de sturing steeds meer te wringen en veroorzaakt veel bureaucratie.

Voorgestelde aanpassing: Om de opdrachtverlening te vereenvoudigen heeft de OGT in het voorjaar 2022 het voorstel gedaan om de definitie van collectief te specificeren. Collectief wordt 'wat moet of wat wordt geacht gezamenlijk (alle 21 ws) te doen' te weten:

1. Wetgeving / besluit LV UvW, doel: ondersteunen bij implementatie
2. Standaarden, doel: accepteren, verbeteren en uitdragen van standaarden
3. Data, doel: beschikbaar stellen van data
4. Informatieveiligheid & Privacy, doel: verbeteren van de informatieveiligheid binnen de waterschappen (en de watersector?)

Hiermee zijn direct de vier collectieve programma's benoemd. Binnen die collectieve programma's worden projecten uitgevoerd die zodanig op elkaar zijn afgestemd dat prioritering mogelijk is en die op dezelfde manier worden uitgevoerd. (Illustratie: Er zijn een aantal wetten die moeten worden geïmplementeerd en waarvoor opdracht is gegeven aan hWh). Deze werkwijze benadert de programmasturing zoals bedacht in het Koersplan.

Voor elk programma wordt door de OGT opdracht aan hWh gegeven deze uit te voeren. De OGT bepaalt in het meerjarenplan welke projecten onder een programma komen. Er wordt voor elk programma een meerjarige DVO opgesteld met daarin ruimte voor ontwikkeling en risicomanagement. Daarbij wordt een Uitvoerend Overleg ingesteld. Dat Uitvoerend overleg monitort, stuurt en beslist namens de opdrachtgevers over de inhoudelijke opdracht, het beschikbare budget, de risico's, de kwaliteit en de tijdigheid van de opdrachtn uitvoering door hWh en over het accepteren van het opgeleverde resultaat. Concreet betekent dit dat het UO mandaat krijgt om de projecten binnen een programma te prioriteren op basis van risico's, zorgt voor SMART projectopdrachten, toezicht houdt op de uitvoering door hWh en tussentijds wordt geïnformeerd door hWh en indien nodig de opdracht bijstuurt.

Voorwaarden om Programma's Collectief goed te laten functioneren is Strategienota van Opdrachtgeverstafel over de stappen die te volgen zijn in de Digitale Transformatie. Verder wordt een DVO per programma overeengekomen, inclusief budget voor ontwikkeling en risicomanagement. Sturing en verantwoording geschiedt in een aangepaste Planning & Controlcyclus, waarbij een meerjarenplan per programma wordt opgesteld met elk jaar een jaarplan. Na vaststelling daarvan wordt daarover achteraf verantwoording afgelegd.

Op deze manier functioneert de Opdrachtgeverstafel meer strategisch en toetsend. De Uitvoerend Overleggen krijgen het mandaat om het programma en de projecten daarin uit te voeren. Er ontstaat minder bureaucratie en er is ruimte voor nieuwe ontwikkeling.

hWh
Projecten-
fabriek
Facultatief

Opdracht van
Opdrachtgevers /
UO

(Aan)Sturing
SD hWh

Projectenfabriek

In het huidige hWh is elke opdracht van minder dan 21 waterschappen facultatief. Deze facultatieve projecten zijn geplaatst in collectieve programma's. Het definiëren van programmadoelen is bij met name de zgn. primaire processen niet mogelijk gebleken. Hierdoor is de beoogde programmasturing niet mogelijk gebleken. Dit wordt versterkt door de zgn. 'loden deuren'; elk project is een separate opdracht met bijbehorende financiering. Prioritering en schuiven met middelen is niet mogelijk.

Voorgestelde aanpassing: In de nieuwe situatie is elk project dat niet voldoet aan de criteria van collectief een facultatief project. De opdracht voor het project komt van minimaal 2 en maximaal 21 waterschappen. Waterschappen geven bij de opdracht aan op basis van welke visie het project moet worden uitgevoerd. hWh voert het project uit indien er een heldere opdracht- en resultaatbeschrijving ligt, die aansluit bij de gezamenlijke visie.

Projecten worden geplaatst onder aandachtsgebieden: Waterveiligheid, Watersysteem, Waterketen en Bedrijfsvoering.

De opdrachtgevende waterschappen komen met hWh voor elk project een DVO overeen en stellen per project een Uitvoerend Overleg in en regelen het mandaat van het UO (zie voor taak UO de beschrijving bij collectief, waarbij niet wordt gerapporteerd aan OGT maar aan opdrachtgevende waterschappen). Er is sprake van multiprojectsturing.

Anders dan nu het geval is, bepalen waterschappen voorafgaand aan de opdrachtverlening aan hWh de visie (het waarom) van het project. Deze visie is afgeleid van en past binnen de kaders van de Strategienota. Er wordt met opdrachtgevende waterschappen een DVO per project overeengekomen, met daarin:

- een helder mandaat voor het UO;
- een ruimer budget voor risicomanagement, zodat het UO enige speelruimte heeft om besluiten te nemen en in beperkte mate de opdrachtgevende waterschappen hoeft te raadplegen bij b.v. budgetoverschrijding.
- Afspraken over hoe om wordt gegaan met waterschappen die op een later moment gaan deelnemen aan een project.

Doelstelling is dat de Opdrachtgeverstafel strategisch en toetsend functioneert. De OGT wordt alleen nog geïnformeerd over welke projecten er worden uitgevoerd en hoe dit past in overkoepelende visie en strategie. De verplichte stresstest (loden deuren check) kan door een 'petit comité' namens de OGT worden uitgevoerd.

Het Dagelijks bestuur hWh voert een uitvoeringstoets uit alvorens de opdracht te aanvaarden.

**hWh
Beheer en
diensten**
(inclusief
productkennis)

Opdracht van
OGT

Sturing door
DB hWh

Aansturing
SD hWh

Beheer en diensten is nu geen apart programma binnen hWh. Het beheer en de diensten die hWh uitvoert, zitten verborgen binnen de programma's en worden vanuit de bijbehorende governance aangestuurd. Beheer en diensten maakt op dit moment al meer dan 50% uit van het werk van hWh. De kosten zijn minimaal te beïnvloeden. De knelpunten die vragen om een andere aanpak zijn:

- Beheer en diensten vragen een andere aansturing dan een project
- Beheer en diensten zijn langjarig en vragen daarom andere aanpak en andere competenties, bijvoorbeeld in de relatie met de waterschappen en de leveranciers
- Om beheer en diensten excellent te kunnen leveren is ook excellente kennis binnen hWh beschikbaar

Voorgestelde aanpassing: Voorstel is om het beheer en de diensten die hWh in de huidige programma's uitvoert, te verplaatsen naar het programma 'Beheer en diensten'.

Opdracht aan hWh voor het uitvoeren van een specifieke beheeropdracht of dienst wordt gegeven door de OGT (indien collectief) en de opdrachtgevende waterschappen (indien facultatief).

Pro forma wordt er een Uitvoerend Overleg ingericht voor zowel beheer als diensten. Deze UO-en krijgen de rol van ambtelijke adviescommissie. De uitvoering van het beheer en diensten gebeurt onder aansturing van de directeur hWh, waarbij verantwoording wordt afgelegd aan het DB hWh. Hierdoor krijgt hWh meer directe invloed op de kwaliteit van het beheer en de diensten. Dit is noodzakelijk, zoals hiervoor beschreven, omdat de aard van de werkzaamheden structureel is, er moet continuïteit en kwaliteit worden geboden en er is een structurele bemensing nodig met de juiste (excellente) competenties en kennis.

Vanuit de opdrachtgevers(tafel) krijgt hWh een heldere opdracht over het wat het beheer, de dienst omvat. hWh bepaalt hoe het beheer, de dienst wordt uitgevoerd. Daarbij worden duidelijke afspraken gemaakt over de kwaliteit van het beheer of de dienst (vast te leggen per specifieke beheeropdracht of dienst in een DVO of SLA). Voor een goed beheer en dienstverlening is het noodzakelijk te investeren in de hWh-organisatie. Voorwaarden zijn structurele bemensing en kennis in de beheer- en dienstenorganisatie. Voor de waterschappen die deelnemen aan het beheer, de dienst is het noodzakelijk dat zij processen op elkaar gaan afstemmen.

Bij een excellent beheer en dienstverlening worden de waterschappen ontzorgd. Er ontstaat meerwaarde in termen van goedkoper, beter of betrouwbaarder ten opzichte van de uitvoering door een waterschap zelf. Het apart zetten van beheer en diensten maakt de omvang van de portefeuille inzichtelijk en daardoor beter (aan)stuurbaar.

Het Waterschapshuis kan zich, onder verantwoordelijkheid van het bestuur, ontwikkelen tot een excellente beheerorganisatie en dienstverlener. hWh heeft invloed op de kwaliteit.



Kenniscentrum Digitale Transformatie

De kennis over wat er speelt in de wereld en wat er op de waterschappen afkomt op het gebied van Digitale Transformatie (DT) is binnen hWh met name te vinden in het programma Innovatie & Transformatie. Dit programma biedt een innovatief en inspirerend pakket van diensten en producten die waterschappen, nu en in de toekomst, moeten helpen met het creëren van een *enabling environment* voor de digitale transformatie.

In het huidige programma I&T worden drie taken uitgevoerd:

1. Verbinden, waterschappen leren elkaars innovaties kennen en leren waar mogelijk van elkaar om zo sneller en efficiënter met een hogere kwaliteit de stap te kunnen maken naar het waterschap van de toekomst
2. Leren, een bijdrage leveren aan het verhogen van de veranderbereidheid en het verandervermogen van de sector (Leerlijn)
3. Innoveren, faciliteren van de waterschappen in het beantwoorden van maatschappelijke vraagstukken in de wereld van vandaag en morgen door vanuit voortschrijdend inzicht nieuwe prototypes en kennis te helpen ontwikkelen (Winnovatie)

Voorgestelde aanpassing: In de toekomstige situatie wordt het programma Innovatie en Transformatie doorontwikkeld naar een Kenniscentrum DT. Binnen dit centrum komen de volgende taken:

1. Organiseren en inspireren over kennis, d.m.v. kennissessies, bijeenkomsten over DT, nieuwe technieken presenteren en innovaties bij waterschappen verbinden.
2. Ontsluiten van kennis, hier bouwen vakinhoudelijke regisseurs een netwerk waar de kennis van de omgeving, digitale transformatie, wetenschap, markt etc. wordt samengebracht en snel kan worden ontsloten
3. Toepassen/creëren van kennis, in samenwerking met STOWA en UvW opzetten van visie en beleid, maar ook (laten) uitvoeren van onderzoek naar nieuwe mogelijkheden die bijdragen aan de DT.

Vanuit het huidige programma I&T worden het beheer van het Winnovatieplatform en de Leerlijn DT op den duur ondergebracht bij andere onderdelen van hWh (diensten en beheer) of geoutsourced.

Op 17 juni 2022 is er binnen de OGT gestemd voor deelname aan het programma Innovatie en Transformatie. 14 waterschappen stappen in voor het programma van 2023-2027 en 2 waterschappen hebben aangegeven op een later moment in te willen stappen. Hiermee wordt dus zichtbaar welke waterschappen expliciet de wens hebben om rond de digitale transformatie samen op te trekken met de andere waterschappen. Voor het programma gaat het dus vanaf 2023 om een facultatief project. Het UO Innovatie en Transformatie wil ook wel de eerste stappen van het kenniscentrum oppakken namens deze 14/16 waterschappen. Opdrachtgeverschap valt dan onder de sturing van deze 14/16 waterschappen en niet onder de 21.

Om het kenniscentrum goed te laten functioneren is het besef nodig dat de aard van het kenniscentrum geen strakke programmering toelaat. Het gaat om experimenteerruimte op basis van vertrouwen, waarvoor voldoende middelen beschikbaar worden gesteld.

Waterschappen maken in het centrum gebruik van elkaars kennis en de kennis 'van buiten'. In het kenniscentrum wordt 'De kracht van samen' benut.

De kolom Facilitering AHN-BM/IHW/SAW@ blijft ongewijzigd.

Overzicht waarin de belangrijkste knelpunten/dilemma's, oplossingsrichtingen en de producten- en dienstenportfolio zijn samengebracht

Knelpunten/dilemma (nr. is gerelateerd aan &2.1)	Oplossingsrichtingen (nr. zie &2.2)	Concretisering in Producten- en dienstenportfolio
Programmasturing is een illusie (1) Als loden deuren strikt van toepassing zijn op elk project in elk programma, blijft echte programmasturing een illusie. Er is te weinig financiële manoeuvreerruimte voor echte programmasturing.	Verduidelijken van de taakverdeling binnen de bestaande governance (1b, c, d) en Aanscherpen producten en dienstenportfolio: scherper onderscheid tussen collectief en facultatief (4) 1. Er is een scherper onderscheid tussen collectief en facultatief. Er zijn nu 4 collectieve programma's waar alle 21 waterschappen aan mee doen. 2. Collectieve programma's werken volgens de principes van programmasturing met een meerjarige DVO per programma. Geen loden deuren meer tussen projecten binnen collectieve programma's. 3. Overige programma's zijn facultatief en werken <u>niet</u> volgens principes van programmasturing (lees: "projectenfabriek"). Er zijn wel loden deuren tussen facultatieve programma's onderling en ook tussen facultatieve en collectieve programma's	hWh Programma's Collectief hWh Projectenfabriek Facultatief
Moeilijk tot een opdracht komen in OGT (2) Binnen de OGT is het moeilijk om tot een gezamenlijke opdracht te komen. Hierdoor worden waterschappen die toe zijn aan een volgende ontwikkelstap beperkt.	Verduidelijken van de taakverdeling binnen de bestaande governance: scherper onderscheid tussen collectief en facultatief (1) en Aanscherpen producten en dienstenportfolio (4) 1. Er is in de nieuwe governance geen discussie over deelname aan collectieve programma's. 2. Waterschappen krijgen meer ruimte om samen facultatieve projecten op te starten, Waterschappen zorgen zelf in samenspraak met hWh voor de visie en strategie van de facultatieve projecten. 3. De OGT richt zich op het opstellen van een meerjarige visie en strategie met onderscheid tussen collectief en facultatief. Aandachtspunt: sturing op facultatieve projecten binnen het waterschap blijft ingewikkeld (bijv. bepalen deelnamebereidheid). Dit wordt nader uitgewerkt bij de aanpassing van het Dienstverleningshandvest en werkwijze Opdrachtgevers	hWh Programma's Collectief hWh Projectenfabriek Facultatief
hWh onvoldoende toegerust op complexe, langjarige beheertaken (3) hWh voert steeds vaker langdurige beheertaken en ook diensten uit voor de waterschappen, maar heeft niet de juiste capaciteit en expertise om dit te doen.	Aanscherpen producten en dienstenportfolio (4): Nieuwe "kolom" beheer & diensten binnen hWh 1. Voor het leveren van beheer en diensten krijgt hWh middelen om een optimale dienstverlening mogelijk te maken. 2. Beheer en de diensten verplaatsen we naar het nieuwe programma 'Beheer en diensten'. Opdracht aan hWh voor het uitvoeren van deze taken wordt gegeven door de OGT (indien collectief) en de opdrachtgevende waterschappen (indien facultatief).	hWh Beheer en diensten

Innovatiemakelaar komt onvoldoende tot z'n recht (4) hWh als innovatiemakelaar van het primair proces, zoals omschreven in het koersplan, is nog niet voldoende tot wasdom gekomen.	Anders samenwerken op digitale transformatie (3) 1. Huidige programma transformatie en innovatie krijgt een doorstart als facultatief project (14 waterschappen) 2. Dit project heeft intentie om zich meer te gaan richten op gezamenlijke innovatie binnen de sector (meer invullen rol innovatiemakelaar). 3. Het huidige UO Innovatie en Transformatie heeft aangeven te willen helpen met de vormgeving van het kenniscentrum digitale transformatie.	hWh Kenniscentrum Digitale Transformatie
Verantwoordelijkheden eigenaar en OG door elkaar (7) In de begroting en het begrotingsproces lopen de verantwoordelijkheden van eigenaar en opdrachtgever teveel door elkaar.	Vereenvoudigen begrotingsproces (2) 1. hWh gaat een eigenaarsbegroting maken en voor de OGT een producten- en dienstenbegroting. In de begroting worden de diverse onderdelen van hWh inzichtelijk worden gemaakt (eigenaar, collectieve programma's, facultatieve projecten, beheer en diensten, Innovatie en Transformatie, samenwerkingsprogramma's en kassiersfunctie). 2. De begroting voor de opdrachtgevers is gebaseerd op een duidelijke visie en strategie. Op basis hiervan kan meer stabiel worden begroot, waarbij de waterschappen er rekening mee moeten houden dat facultatieve opdrachten kunnen worden toegevoegd indien de opdrachtgevers de financiering hebben toegezegd.	hWh Instandhouding
Te weinig eigenaarsdiscussie in AB (8) Het AB van hWh voert te weinig eigenaarsdiscussie. Er is te weinig aandacht voor (de ontwikkeling van) hWh als bedrijf en teveel voor de omvang van de opdrachtenportefeuille.	Verduidelijken van de taakverdeling binnen de bestaande governance; meer eigenaarsdiscussie in AB (1e) 1. hWh gaat een eigenaarsbegroting maken. 2. AB/DB van hWh gaat meer gesprek voeren over het borgen van de continuïteit en de strategische ontwikkeling van hWh als instituut. Bijv. over doelmatigheidseisen, aard en omvang van portfolio en kwaliteit. 3. Binnen de instandhouding komt vanuit "Bestuur en Organisatie" meer ondersteuning om dit gesprek op de juiste manier te voeren.	hWh Instandhouding