

Commissie

Besprekingsverslag

Datum	16 januari 2023
Aanwezigen	R. Kremers (voorzitter), K. Blokland (secretaris), S.H.M. Ornstein (dijkgraaf), P. Gaynor (heemraad), F. ter Maten (heemraad), B.J. van Vreeswijk (heemraad), G.J. van den Brandhof (ChristenUnie), H.G. van Burgsteden (Ongebouwd), C. van Dijk (ChristenUnie), T.A.M. van Es (Water Natuurlijk), W. Goedhart (Natuurterreinen), M. Groenewegen (Bedrijven), H.J. van Hartskamp (Lokaal Waterbeheer), J. Immeker (Ongebouwd), J. van der Kolk (Lokaal Waterbeheer), E. Baron Mackay (VVD), M. Maijer (PvdA), J.G.W. van Megen (AWP), A.F.T. Meier (Water Natuurlijk), S.E. Mulder (VVD), H.H. Pastoor (50PLUS), E.M.N. Rooijmans-van Steenberg (VVD), D.H. Schut (Bedrijven), G.C. Sprik (50PLUS), M.A.J. van der Tas (CDA), A. Terlouw (CDA)
Commissieleden niet zijnde gekozen bestuursleden	H. Ehrenburg (AWP), W. van der Heijden (CDA), K. Konings (Natuurterreinen), L. Polinder (SGP), A.A. van de Wolfshaar (VVD)
Opgemaakt door	Nicolien Knapen
Volgende vergadering	

1. Opening en vaststelling agenda

De voorzitter opent de vergadering en heet iedereen welkom.
De agenda wordt ongewijzigd vastgesteld.

2. Mededelingen

Er zijn geen mededelingen.

3.1 Vaststellen verslag commissie van 24 oktober 2022

Het verslag wordt ongewijzigd vastgesteld, met dank aan de samensteller.
Naar aanleiding van het verslag zijn er geen opmerkingen.

3.2 Vaststellen verslag commissie van 31 oktober 2022

Het verslag wordt ongewijzigd vastgesteld, met dank aan de samensteller.
Naar aanleiding van het verslag zijn er geen opmerkingen.

4. Organisatieontwikkeling

Inleiding door de dijkgraaf:

Dit onderwerp is recent in een beeldvormende bijeenkomst besproken. De vragen en opmerkingen zijn verwerkt in de bijgestelde adviesnota. Er is gevraagd om meer stil te staan bij het hoe en waarom, er is gevraagd meer duiding te geven over het medewerkersonderzoek en er zijn vragen gesteld over de urgentie. Als het gaat om een organisatieaanpassing is het van belang de termijn van onzekerheid voor medewerkers zo kort mogelijk te houden.

Vragen en/of opmerkingen vanuit de commissie:

- Dank voor de zorgvuldige fase van beeldvorming, de samenvatting van het medewerkersonderzoek en de bijgestelde adviesnota.
- Hoe is/wordt de verantwoording van de secretaris-directeur richting de dijkgraaf ingericht?
- Hoe verhouden de concernmanagers zich tot de heemraden? Hoe wordt dat structuur gegeven?
- Wat is het onderscheid tussen de concernmanagers? Worden dat duo's met de portefeuilles van d&h?
- Het is positief om te horen dat de OR hier positief tegenover staat en dat het door medewerkers wordt gezien als antwoord op een aantal vragen/problemen die geschetst worden in het medewerkersonderzoek.
- Door dit positieve plan zal er meer helderheid ontstaan in de besluitvorming. Het is goed als het ab hier ook wat zicht op krijgt ook al gaat het ab hier niet over.
- Is de verticale sturing in de organisatie voldoende ingebed?
- Dank voor de samenvatting van het medewerkersonderzoek. Het is jammer dat er niet een eenvoudige analyse is gedaan waarom medewerkers al dan niet tevreden zijn. Het is positief dat het management daarna de organisatie is ingegaan om de verhalen te horen en medewerkers te spreken.
- Wat is het verschil tussen een programma en een opgave? Wat wordt verstaan onder opgavegericht werken en waarom zou dat een verbetering zijn?
- Wat is het verschil tussen een opgavemanager en een programmamanager?
- Op blz. 3 zijn principes benoemd. Wie wordt bedoeld met het collectief eigenaarschap bij principe 2?
- De VVD-fractie worstelt met de haast en zou als ab graag een second opinion willen hebben op dit plan.
- Er wordt gesproken over een concernaanpak en een fractie heeft moeite met het woord concern. Zoek een betere benaming.
- Is er al meer duidelijkheid over hoe de lijncommunicatie eruit komt te zien?
- Graag een vertaling van hoe het probleem van de medewerker beter gaat worden van deze aanpak. Er blijven immers meerdere mensen die aansturen?
- Graag een aansprekend voorbeeld van hoe het straks gaat werken.
- De directeuren worden concernmanagers; de competenties worden anders en daarom is voor een sollicitatieprocedure gekozen. De huidige secretaris directeur krijgt ook een andere rol; zou i.v.m. andere competenties daar ook niet een sollicitatieprocedure voor moeten worden gevolgd?
- In het systeem van belastingheffing gaat het om belasting voor systeem of voor zuivering. Dat gaat mogelijk meer door elkaar lopen. Hoe is geborgd dat er zuiveringsheffing en systeemheffing wordt betaald?
- Complimenten voor het zo kort mogelijk houden van de periode van onzekerheid voor de medewerkers.
- Er ligt een goed voorstel; aandacht voor de medewerkers is van groot belang.
- Hoeveel teams gaat het worden? Zijn de werkzaamheden te behappen voor de leidinggevenden?
- Wie zijn de mensen in de concernstaf?
- Hoe hoog gaan de kosten worden? Kan het ab tijdig geïnformeerd worden als het teveel lijkt te worden?
- Diverse fracties geven aan geen behoefte te hebben aan een second opinion.

- Op blz. 10 van de adviesnota staat een zinsnede dat bij de benoeming van de concernmanagers de toekomstig secretaris directeur ook d&h zal consulteren. Verzocht wordt deze passage onverkort in de verordening te verwerken.
- De taak- en aandachtsvelden van de 4 mensen in het WMT moeten snel helder zijn. Verzoek is dat een volgende keer als bijlage bij te voegen ten behoeve van een goed beeld.
- Een open eind financiering is niet van deze tijd. Is er een indicatie te geven van het aantal mensen op middle management niveau? Graag ook een indicatie van de kosten.
- In de verordening is een ruim mandaat voor d&h. N.a.v. dit punt overweegt het CDA een motie in te brengen om het financieel mandaat ter discussie te stellen inclusief een vergelijking hoe dat bij andere waterschappen is.
- Kan het concernmanagement wel op korte termijn gerealiseerd worden? Wordt dit niet door overheidsregels belemmerd?

Er is een korte schorsing van de vergadering.

Beantwoording door de dijkgraaf:

- Dank voor de waardering, de betrokkenheid en het uitgesproken vertrouwen voor de manier waarop het proces is vormgegeven. Het is goed te horen dat de noodzaak onderschreven wordt want een goed functionerende organisatie is cruciaal.
- Het college verstrekt alle opdrachten aan de secretaris directeur en de dijkgraaf is de leidinggevende van de secretaris directeur met de daarbij behorende taken.
- In het kader van de nieuwe collegevorming is het van belang hoe de portefeuilles verdeeld worden. Dat is een zaak van de verkozen heemraden. Hiermee kun je vormgeven hoe de positie van heemraad zich verhoudt tot die van de concredirecteuren en hoe daarin te handelen.
- De medewerkers staan in dit proces voorop; het is van belang om snel duidelijkheid te kunnen verschaffen. De betrokkenheid van het ab wordt gewaardeerd, maar het ab stuurt in principe op hoofdlijnen. D&h adviseert niet een second opinion te laten doen. In dit proces is een externe adviseur betrokken om vanuit een organisatieperspectief mee te denken. Daarnaast is de OR ook extern geadviseerd door een organisatieadviseur.
- Daar waar het kan wordt gesproken over het WMT maar uiteindelijk is de term concern in lijn met hoe andere overheden dit vorm hebben gegeven.
- Er is begrip geuit dat de concernmanager een nieuwe functie is waarop gesolliciteerd moet worden. De mate waarin een functie wijzigt bepaalt of de functie wel of niet direct wordt toegewezen. Op het moment dat een functie in zeer beperkte mate wijzigt is het man/vrouw volgt functie. Dat is het geval bij de functie van secretaris directeur.
- Toegezegd wordt dat de zinsnede wordt opgenomen in de verordening dat de secretaris directeur het d&h consulteert over de keuzes voor het WMT.
- Een eventueel mandaat zou met het nieuwe ab op korte termijn besproken kunnen worden. Deze ontwikkeling is niet het juiste haakje om dat te doen.

Beantwoording door de secretaris directeur:

- Taken en verantwoordelijkheidsverdeling concernmanagement: In het profiel – wat na de besluitvorming wordt opgesteld – komt een aantal belangrijke facetten terug. Een concernmanager wordt leidinggevende van een aantal teamleiders; hij wordt verantwoordelijk voor een programma dan wel een opgave en hij is de opdrachtgever in de organisatie voor het gebiedsgericht en

opgavegericht werken. Dat zijn de essentiële onderdelen van de functie. Het team an sich is verantwoordelijk voor alle strategische overwegingen. Het team stuurt integraal op de totale organisatie en daarbinnen heeft iedereen een aandachtsgebied. Er is niet op voorhand een profiel gemaakt dat er een concernmanager bedrijfsvoering komt, een concernmanager digitale transformatie en een concernmanager watersysteem. Straks staat het team voorop.

- Er wordt gestreefd naar een cultuur waarin samenwerking steeds belangrijker wordt. Daar waar de structuur belemmerend is moet dat aangepast worden. Het is een belangrijk item om te versnellen.
- In de huidige situatie wordt gestuurd via bestuursprogramma's; zo is de begroting ook opgebouwd. De organisatie is zich zeer bewust van hoe het belastingstelsel in elkaar zit. Dat blijft zuiver, ordentelijk en uitlegbaar plaatsvinden. In deze tijd laat niet alles zich via een programma sturen. Er wordt nu gekozen voor een ruimere definitie en dan wordt het een opgave. Opgave is de verzamelnaam voor alle activiteiten van de organisatie.
- In de horizontale sturing komt duidelijkheid in de opdrachtgeving wat vooraf afgestemd is. Collectief eigenaarschap, heldere stuurlijnen en prioritering moeten zorg voor rust en duidelijkheid in keuzes.
- Naar aanleiding van het medewerkersonderzoek is geconstateerd dat duidelijkere en directe communicatie nodig is. Vanuit de directie is een programma opgestart en ieder team heeft een lijn opgestart. De lijncommunicatie is daarmee sterker geworden; een belangrijk aandachtspunt.
- Financiering: Er is een post opgenomen in de begroting voor frictiekosten. Met het gekozen model zijn er meer teams en zijn dus teamleiders nodig. Het vertrekpunt is dat er ongeveer 7 teamleiders meer nodig zijn dan in de huidige situatie. In de huidige begroting zijn de incidentele kosten gedekt en na de zomer is er een beeld te geven van de structurele kosten. Dit komt tijdig terug bij het ab.

In tweede termijn en beantwoording door de secretaris directeur:

- Dank voor de heldere beantwoording en de financiële toelichting.
- Het CDA geeft aan geen motie of amendement in te dienen; het is goed dat aan het begin van de nieuwe bestuursperiode het mandaat opnieuw gezamenlijk wordt beschouwd.
- Hebben teamleiders allemaal dezelfde loonschaal of varieert dat? Antwoord: Er zijn teamleiders in schaal 11 en teamleiders in schaal 12.
- De vraag wordt herhaald hoe de concernstaf er uit gaat zien. Antwoord: Er is nu een goed team BAS (bestuursadvies en strategie) en het idee is dat een aantal functionarissen uit team BAS direct gekoppeld worden aan het WMT. Die specifieke functies worden in een concernstaf verenigd.
- Geef het bestuur bij het beoordelen van het systeem van belastingheffing de handvatten om dat te kunnen controleren.
- De suggestie wordt meegegeven om minder vaak besloten te vergaderen. Het is een mooie uitdaging voor het volgend ab om dat in de verordening vast te leggen.
- Wie is het collectief als het gaat om collectief eigenaarschap? Antwoord: Er is meer regie op twee niveaus. Op strategisch niveau binnen het WMT en op tactisch niveau de gezamenlijke groep van teamleiders.
- Hoe zit het straks met de verticale sturing; hoe gaat de besluitvorming door de organisatie heen? Antwoord: Er zijn straks minder beslistafels. De eigen verantwoordelijkheid van de medewerker is groot; vervolgens is er de opgavemanager als het gaat om productie en de scope en de teamleider als het gaat over de HRM-kant. Als de teamleiders er op gezamenlijk tactisch niveau niet uitkomen dan ligt de beslisbevoegdheid in het WMT met de secretaris directeur als mogelijke definitieve escalatie.

Datum 16 januari 2023
Onderwerp Commissie
Pagina 5 van 5

Advies van de commissie:

Dit stuk wordt als hamerstuk doorgeleid naar de ab-vergadering van 30 januari 2023.

5. Rondvraag

Hier komt niets meer aan de orde.

6. Sluiting

De voorzitter sluit de vergadering om 22.15 uur, met dank aan allen.

Aldus vastgesteld in de vergadering van 6 februari 2023.

voorzitter

secretaris