

Rapportage over het Organisatie Verbeter Plan

Aanleiding: een aantal incidenten

Rijnland is druk bezig met het verbeteren van de organisatie. In 2014 is het Organisatie Verbeter Plan (OVP) vastgesteld en de uitvoering is in volle gang. Dit beoogt de projectbeheersing te verbeteren en de cultuur omgevingsgerichter te maken. De invoering van asset management en prioritering is in volle gang, waardoor er steeds meer grip ontstaat op de programmering voor de komende jaren. De afgelopen jaren is er steeds scherper aan de wind gezeild ten aanzien van projecten: extra ruimte in kredieten is zo goed als verdwenen. Dit betekent dat afwijkingen van de oorspronkelijke begroting sneller zichtbaar zijn.

Medio 2015 was er in een korte periode sprake van een aantal incidenten, die het gevoel gaven dat de keten van programmering tot en met projectuitvoering nog niet voldoende op orde is. Dit is aanleiding geweest tot een intensieve dialoog tussen het college van D&H en de ambtelijke organisatie. D&H heeft hier melding van gedaan in de VV (commissie BOD van 21 oktober), en toegezegd later met een notitie te zullen komen. Dat is deze notitie. Het doel van de notitie is om aan de VV te communiceren wat van deze dialoog is geleerd, en hoe dat samenhangt met het OVP.

Het gevoerde proces leidt tot gedeeld gevoel van urgentie

Na het eerste gesprek tussen D&H en de Secretaris- Algemeen Directeur (SAD) in september is er een serie intensieve gesprekken geweest tussen D&H en het directieteam. Het directieteam heeft tegelijkertijd een intensief traject met de organisatie doorlopen, met ondersteuning van een externe adviseur (Equilibre).

Het gevoerde proces heeft geleid tot een groot gevoel voor urgentie, zowel bij het college van D&H als bij de ambtelijke organisatie. Urgentie om te zorgen dat er geen onaangename verrassingen meer komen. Urgentie om te zorgen dat de projectketen snel verder geprofessionaliseerd wordt, zodat vermijdbare verrassingen voorkomen worden en onvermijdbare verrassingen direct gecommuniceerd worden.

Drie speerpunten om onaangename verrassingen te voorkomen

Dit proces heeft geleid tot drie speerpunten. Het college van D&H en het directieteam hebben er vertrouwen in dat als deze drie speerpunten goed worden uitgevoerd, verrassingen in de toekomst tot het uiterste minimum beperkt worden, en dat verrassingen die wel optreden tijdig worden gecommuniceerd. De drie speerpunten zullen niet meteen tot de gewenste situatie leiden; hier is tijd voor nodig.

De drie speerpunten zijn:

1. De risico's (op krediet over- en onderschrijding) in de huidige kredieten zo goed mogelijk in beeld brengen, om verrassingen voor te zijn;
2. De communicatie tussen DT en het College van D&H verbeteren, om dilemma's vaker en eerder te delen en verwachtingen over en weer uit te spreken;
3. Het cultuurtraject van het Organisatie Verbeter Plan aanscherpen.

De drie speerpunten worden later in dit document verder uitgewerkt.

Onafhankelijke controle door Concern Control

Ook de afdeling Concern Control (CoCo) is in de loop van het proces betrokken. CoCo heeft een onafhankelijke controlerol binnen Rijnland. CoCo heeft de kredietenscan die is uitgevoerd gecontroleerd, en heeft meer algemene aanbevelingen gedaan over de projectbeheersing.

De aanbevelingen en leerpunten van CoCo worden omarmd door het college van D&H en het directieteam. Deze zijn:

1. Formuleer duidelijke mijlpalen binnen de projectbeheersing, koppel daar per mijlpaal een effect aan. Laat het projectenbureau onderzoeken uitvoeren of de mijlpalen en beoogde effecten rond de transitie van projectbeheersing worden gerealiseerd. Stuur zo nodig bij en communiceer deze resultaten actief naar opdrachtgevers, directie en
2. Activeer ieders alertheid, deel de leerpunten en escaleer eerder dan voorheen. Gebruik daarvoor casussen die met de gehele projectketen geëvalueerd en doorgesproken worden.
3. Draag goed nieuws explicieter uit en houdt de proporties in beeld: bij een zeer omvangrijk investeringsvolume verloopt het merendeel van de projecten volgens de raming. Laat de programmadirecteur periodiek rapportages per bestuursprogramma maken waarin de „plussen en de minnen“ per programma expliciet worden benoemd en wat we hiervan hebben geleerd.
4. Hanteer consequent het principe van „Komt er iets bij, dan ook keuzes maken“. Met andere woorden kijk bij forse afwijkingen naar het geheel per programma en formuleer keuzes en alternatieven.
5. Overweeg om kredietvoorstellen voor de VV van januari 2016 te clusteren

Deze aanbevelingen komen terug in de speerpunten 1, 2 en 3 en in het vervolgtraject.

Speerpunt 1: Minder verrassingen door risico-scan projecten

De risico-scan die nu is uitgevoerd heeft betrekking op de reeds door de VV verleende kredieten (voorbereidings- en uitvoeringskredieten). Er wordt de komende jaren hard gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit van de ramingen en de bijbehorende risico's. En er wordt hard gewerkt aan het bewuster keuzes maken in de exploitatiebegroting (door assetmanagement).

De conclusie van de risico-scan op de lopende kredieten is dat er weliswaar een aantal projecten is waarvan het krediet waarschijnlijk onvoldoende is, maar dat dit vooralsnog geen significante effecten lijkt te hebben op de begroting 2016 of het MJP 2016 – 2019. De resultaten volgen hieronder in meer detail.

Het aantal projecten met een krediet bedraagt op dit moment 285. Van deze 285 projecten zijn er 224 (79%) geheel op orde qua krediet. Dat betekent dat de verwachting is dat het krediet voldoende is, en dat er voldoende risico-reservering in het krediet zit voor de fase waarin het project verkeert (zie risicoreserveringsnormen in kader).

Voor de overige 61 projecten (285 minus 224) geldt dat:

- Tweede deel krediet valt buiten de raming: 5 projecten hebben een krediet dat in twee fasen is verstrekt. Het eerste deel paste binnen de ramingen en het MJP, maar het tweede deel past niet binnen de ramingen van het MJP. Er zal dus een (tweede) krediet worden aangevraagd, wat voldoende is voor het project, maar wat meer is dan oorspronkelijk in het MJP geraamd.
- Krediet onvoldoende: 25 projecten hebben onvoldoende krediet en de VV kan (aanvullende) kredietvoorstellen tegemoet zien om fouten/overschrijdingen van bestaande kredieten te corrigeren.
- Overige onzekerheden: 31 projecten hebben in principe voldoende krediet, maar een kleine risicoreservering in verhouding tot de nog te verwachten technische risico's. Dat betekent dat er een kans is dat het krediet te weinig is, en de VV een aanvullend kredietvoorstel voorgelegd krijgt

Wanneer aanvullend krediet nodig is en daarmee geen rekening is gehouden in MJP/begroting heeft dit in principe consequenties voor de kapitaallasten/tarieven. De kaders voor het opstellen van MJP/begroting (en het omgaan met mee- en tegenvallers) worden jaarlijks door de VV vastgesteld.

Intermezzo – Projectramingen, kredieten, MJP en begroting: hoe hangt het samen

Begroting

Rijnland heeft een begroting die uit twee onderdelen bestaat: de investeringsraming (met investeringen, die we betalen uit leningen en over gemiddeld 20 jaar afgeschreven worden) en de exploitatiebegroting (met jaarlijkse kosten, zoals de personeels- of energiekosten maar ook kapitaallasten, de rente en aflossing van de leningen die we zijn aangegaan). Het totaal hiervan leidt tot de belastingtarieven.

Investerings en projectramingen

De investeringsraming MJP wordt gevormd door ramingen van lopende of toekomstige projecten. De ramingen voor de lopende projecten hebben een grotere zekerheid dan de ramingen voor toekomstige projecten. Hoe zekerder de raming, hoe groter de kans dat de werkelijke uitgaven overeen komen met de raming. Sinds september 2015 hanteert Rijnland de onderstaande risiconormen:

| Fase van het project | Risicopercentage raming |
|---------------------------|-------------------------|
| Initiatief/ definitiefase | 25 – 35% |
| Ontwerpfase | 15 – 25% |
| Vorbereidingsfase | 10 – 15% |
| Realisatiefase | 5 – 10% |

Rijnland gebruikt bij het opstellen van projectramingen de SSK-systematiek. Dat is een systematiek waarbij projectrisico's worden vertaald in een risicoreservering die wordt opgenomen in de projectraming. De risicoreserveringen van de projecten worden echter niet opgenomen in de investeringsraming, omdat we er van uitgaan dat mee- en tegenvallers zich over de totale Rijnlandse projectenportefeuille uitmiddelen.

Kredieten

Wanneer een project daadwerkelijk uitgevoerd gaat worden, wordt daarvoor een krediet aangevraagd. Soms wordt eerst een voorbereidingskrediet aangevraagd en later een uitvoeringskrediet, soms wordt het uitvoeringskrediet in delen aangevraagd, soms wordt het totale krediet in één keer aangevraagd.

De projectraming vormt de onderbouwing voor het benodigde krediet. Bij de aanvraag van een krediet wordt ook het bedrag voor de risicoreservering aangevraagd. Om die reden zit er een verschil tussen het krediet en de bedragen die in de investeringsraming zijn opgenomen.

Alleen wanneer een project nog niet was opgenomen in het MJP heeft het verstrekken van het krediet tariefsconsequenties. Als het project daar al wel in was opgenomen, is al rekening gehouden met de benodigde investeringen bij het bepalen van de kapitaallasten/tarieven.

Tweede deel krediet valt buiten raming

In sommige projecten is voor een eerste (uitvoerings-)fase krediet aangevraagd en volgt een tweede (en derde of meer) deel met een nieuwe kredietaanvraag. Veel watergebiedsplannen werken bijvoorbeeld op deze manier. In de meeste gevallen is dit bij de aanvraag van een eerder deelkrediet dan al aangekondigd en past het binnen de ramingen in MJP/begroting. In enkele gevallen past de tweede (of latere) fase kredietaanvraag niet binnen de ramingen in MJP/begroting of binnen de oorspronkelijk afgegeven prognose. Het gaat hierbij om de volgende projecten:

| Nummer | Project | Bedrag ¹ |
|------------------------|---|---------------------|
| <i>Waterveiligheid</i> | | |
| 1 | Kadeverbetering polder Rijnsaterwoude | ca. € 0,2 mln. |
| 2 | Kadeverbetering polder Vierambacht | ca. € 4 mln. |
| 3 | Projectoverstijgende verkenning Centraal Holland | ca. € 0,2 mln. |
| <i>Voldoende Water</i> | | |
| 4 | Boezemgemaal Spaarndam | € 3,0 mln. |
| <i>Afvalwaterketen</i> | | |
| 5 | Awzi Aalsmeer en Rijsenhout amoveren en aanleg afvalwater transport systeem | p.m. |

In de VV van januari wordt een krediet aangevraagd voor project nummer 4, 'Uitvoeringskrediet renovatie boezemgemaal Spaarndam'. Dit wordt behandeld in de Commissie Voldoende Water. De overige kredietaanvragen volgen later.

Krediet onvoldoende

Voor 25 projecten is er onvoldoende krediet en kan de VV (aanvullende) kredietvoorstellen tegemoet zien om fouten/overschrijdingen van bestaande kredieten te corrigeren. Voor een belangrijk deel is met deze kredietoverschrijdingen al rekening gehouden in de ramingen van de laatste vastgestelde MJP/ begroting 2016. Maar er zijn ook enkele projecten die niet zijn opgenomen in het MJP en deze projecten leiden dus tot bijstelling van de ambities óf verhoging van de tarieven. In een aantal gevallen gaat het overigens om meerdere projecten die in één krediet zijn opgenomen. Het gaat om de volgende projecten:

| Nummer | Project | In MJP? | Bedrag |
|------------------------|---------------------------------------|---------|------------|
| <i>Waterveiligheid</i> | | | |
| 1 | Kadeverbetering Gouwe Zaanse Rietveld | Ja | € 2,5 mln. |
| <i>Voldoende Water</i> | | | |
| 2 | Baggeren Bloemendaal | Nee | € 0,5 mln. |
| 3 | Bosbo | Nee | p.m. |
| 4 | 6 gemalen Leiden | Nee | p.m. |
| <i>Afvalwaterketen</i> | | | |
| 5 | Beluchting awzi Zwanenburg | Ja | € 0,1 mln. |
| 6 | Beluchting awzi Katwijk | Ja | € 1,2 mln. |
| 7-19 | Procesautomatisering (13 projecten) | Nee | p.m. |
| 20-25 | Roostergoedverwijderaars (6 stuks) | Nee | € 3 mln. |

In de VV van januari wordt een krediet aangevraagd voor de projecten 5 ('Aanvullend voorbereidingskrediet beluchting awzi Zwanenburg'), 6 ('Awzi Katwijk – vernieuwing en aanpassing beluchting') en de projecten 20-22 ('Kredietaanvraag 3 roostergoedverwijderingsinstallaties'). Deze kredietaanvragen worden behandeld in de Commissie Veiligheid en Gezond Water. De overige kredietaanvragen volgen later.

¹ Nota bene: De bedragen betreffen het totale bedrag dat voor de tweede uitvoeringsfase aangevraagd wordt, niet het gedeelte daarvan dat de raming overschrijdt.

Overige onzekerheden

In totaal 31 projecten hebben in principe voldoende krediet maar is (mogelijk) aanpassing van het krediet nodig. Oorzaken zijn bijvoorbeeld:

- Omdat bijdragen van derden niet zijn meegenomen in het krediet (bijvoorbeeld sluisjes Halfweg, grondaankopen in Wassenaarschepolder). Dit betreft een louter formeel-administratieve correctie zonder budgettaire of tariefsgevolgen;
- Doordat er nog aanzienlijk technische risico's zijn, terwijl de risicoservering gering is (bijvoorbeeld inlaat Zoetermeer, poldergemalen);
- Omdat er een risico bestaat op aanpassing van de scope en bijbehorende kosten (bijvoorbeeld PFOS sanering).

Ook hier zijn in sommige gevallen meerdere projecten in één krediet opgenomen. Het betreft de volgende projecten:

| Nummer | Project |
|------------------------|--|
| <i>Voldoende Water</i> | |
| 1 | Renovatie Sluisjes Halfweg |
| 2 | Watergebiedsplan Wassenaarschepolder |
| 3 | Watergebiedsplan Vriesekoopsepolder |
| 4 | Meeslouwerpolder |
| 5 | Inlaat Tussenboezem Zoetermeer |
| 6-18 | 2 verzamelkredieten (13 projecten) |
| 19-20 | Veense Sluis en Brug Ruijelaan (2 projecten) |
| 21 | Noordwijk aan Zee maatregelen grondwateroverlast |
| <i>Gezond Water</i> | |
| 22 | Reeuwijkse plassen uitvoering, afkoppelen polder Goudse Hout (KRW) |
| <i>Afvalwaterketen</i> | |
| 23 | AWZI Heemstede amoveren en aanleg afvalwater transport systeem |
| 24 | AWZI Leiden ZW uitbreiden |
| 25 | AWZI Velsen renoveren |
| <i>BOD</i> | |
| 26 | Blue Energy Centrale Katwijk |
| 27 | E-HRM |
| 28 | Informatiebeveiligingsplan |
| 29 | Nieuw financieel pakket |
| 30 | Vervanging IRIS V&H |
| 31 | PFOS sanering Schiphol |

In de VV van januari wordt een krediet aangevraagd voor project nummer 1 ('Kredietcorrectie Sluisjes Halfweg') en 2, ('Correctie uitvoeringskrediet watergebiedsplan Wassenaarse Polder'). Beiden worden behandeld in de Commissie Voldoende Water. Als er kredietaanvragen nodig zullen zijn voor de andere projecten, dan volgen deze later.

Speerpunt 2: Minder verrassingen door verbeteren communicatie DT – D&H

D&H gaan meer met elkaar in gesprek over dilemma's en wederzijdse verwachtingen. Er is geconstateerd dat er nog een behoorlijke kloof is tussen de ervaren werkelijkheid van de professionele organisatie en de politieke werkelijkheid. Met name D&H en het directieteam hebben allebei een rol om die kloof te overbruggen. Besloten is om vaker met elkaar van gedachten te wisselen over dilemma's en wederzijdse verwachtingen. Eén keer per maand hebben D&H en DT een gezamenlijke strategische sessie van ca. 1

uur. Op de agenda staan diverse, vaak inhoudelijke, onderwerpen. Ook in deze sessies zal vaker aandacht worden besteed aan dilemma's en wederzijdse verwachtingen.

De aansluiting tussen de professionele organisatie en de bestuurlijk/ politieke werkelijkheid is ook een issue voor het cultuurtraject van Rijnland.

Speerpunt 3: Minder verrassingen door aanscherping cultuurtraject OVP

Werken aan cultuurverandering, een continue proces

Een organisatie als Rijnland is voortdurend in beweging. Zowel wat betreft structuur als wat betreft bedrijfscultuur.

Wat betreft structuur is er in 2007 is een grote reorganisatie doorgevoerd die geleid heeft tot de huidige procesorganisatie. Vorig jaar is als onderdeel van het OrganisatieVerbeterPlan (OVP) een tweede, relatief kleine maar essentiële, structuurwijziging doorgevoerd. In beide gevallen was de structuurwijziging nodig om de gewenste cultuur te ondersteunen.

Ook de cultuur is voortdurend in beweging. Omdat de leidinggevenden daarin een sleutelrol vervullen (als cultuurbepaler, voorbeeld, aanspreker) is vanaf 2007 de leiderschap- en cultuurontwikkeling centraal gesteld. In de periode 2008 – 2014 zijn 3 specifieke management development trajecten georganiseerd waarbij de speerpunten van Rijnland (met de medewerkers) zijn vertaald in acties per team. In het MD traject is gewerkt aan onderwerpen als voorbeeldgedrag, aanspreken, verantwoordelijkheid nemen, en verandermanagement.

Er is in 2013 een interne Aquademie opgericht die het mogelijk maakt om snel en adequaat te reageren op veranderingen van de 'koers van Rijnland' en op andere accenten wat betreft speerpunten zoals bij OVP recent gebeurd is. De Aquademie biedt trainingen aan die specifiek gericht zijn op de gewenste cultuurverandering. Bij de aanbestedingen van de raamcontracten is opgenomen dat het 'van buiten naar binnen denken en handelen' alsook de participatiesamenleving onderdeel uit moeten maken van alle aan te bieden trainingen. Voorbeelden van het aanbod aan opleidingen:

- Leiderschapsprogramma (HRM, cultuur, e.d.)
- Projectmanagement (IPMA, internationale certificering)
- Strategisch omgevingsmanagement (Mutual Gains Approach MGA)
- Tweejaarprogramma Senioren Developmenttraject (afgerond nov 2015)

Intermezzo: Wat zijn cultuurwaarden van Rijnland?

De gewenste cultuur wordt regelmatig expliciet gemaakt. In 2011 zijn de volgende cultuurspeerpunten bepaald („brief aan Maarten“):

Rijnland is een organisatie die:

- 1. Flexibel is zodat we kunnen inspelen op de snel veranderende omgeving;*
- 2. Betrouwbaar en toegankelijk is voor de burger;*
- 3. Actief samenwerkt met partners;*
- 4. Aantrekkelijk is als organisatie om voor te werken.*

De context voor ons werk verandert, en daarmee ook de gewenste cultuur. In het Organisatie Verbeter Plan (2014) zijn de volgende twee speerpunten benoemd:

- 1. Verbeteren van de projectbeheersing*
- 2. Van buiten naar binnen denken*

“Van buiten naar binnen denken” is een aanscherping van “Actief samenwerken met partners”. Onder verbeteren van de projectbeheersing vallen ook cultuuraspecten als afspraken nakomen en eigenaarschap.

In het traject dat de afgelopen maanden is doorlopen tussen D&H en het DT zijn de twee begrippen verder aangescherpt. “Verbeteren van de projectbeheersing” gaat ook over scherpte, afspraken nakomen. En “van buiten naar binnen denken” gaat ook over bestuurlijke en politieke sensitiviteit, en over het snel communiceren over verrassingen.

Ook in 2016 zullen leidinggevenden met hun medewerkers de OVP-speerpunten bespreken en vertalen naar de rollen binnen het eigen team. Alle leidinggevenden komen maandelijks bijeen waarin steeds de onderlinge samenwerking, om alle doelen van OVP te realiseren, op de agenda staat. Ook de cultuur komt hier ter sprake, omdat het belangrijk is om de cultuurwaarden gezamenlijk betekenis te geven. Op 17 december jl. heeft bijvoorbeeld een bijeenkomst plaats gevonden over hoe de afdelingen elkaar in 2016 nodig hebben en wat dat aan verbetering van de onderlinge samenwerking vraagt. Dit resulteert in een op maat gemaakte trainingsdag voor alle leidinggevenden die begin 2016 zal worden georganiseerd en een specifieke cultuurdag in het voorjaar.

Naast de twee OVP-speerpunten zijn de acties van de leidinggevenden mede gericht op het nog scherper krijgen van de ‘sense of urgency’ t.a.v. bestuurlijke afspraken en het verhogen van de politieke sensitiviteit.

Het college van D&H en het directieteam hebben samen geconcludeerd dat “verbeteren van de projectbeheersing” en “van buiten naar binnen denken” nog steeds (misschien wel: meer dan ooit) de belangrijke thema’s zijn. En dat voor beiden zowel veranderingen in de werkprocessen en systemen als veranderingen in houding en gedrag nodig zijn.

Wat betekent het doorlopen traject voor het OVP?

In het kader van het Organisatie Verbeter Plan (OVP) is al heel veel in gang gezet (zie figuur). Er zijn in 2014 veranderingen geweest in de organisatiestructuur (vorming aparte afdeling ‘Projecten’; de mensen die relatie- en omgevingsmanagement doen bij elkaar zetten). Er zijn veel veranderingen in de werkprocessen en systemen (bijvoorbeeld invoeren Integraal Project Management (IPM), aanscherpen relatiemanagement,

invoeren financieel-administratief systeem PROSA). De implementatie hiervan is nog steeds gaande, en zal doorlopen tot eind 2016. De cultuurverandering is, zoals gezegd, een continue proces, en zal ook tot na 2016 doorlopen.



Figuur: De drie verschillende onderdelen van het organisatie verbeter plan (OVP) met hun doorlooptijd. Ook de plaats van het onderhavige traject is aangegeven.

Voor wat betreft de verandering van werkprocessen is de juiste koers om de projectbeheersing te professionaliseren ingezet. Het kost echter tijd. De verwachting is dat medio 2016 de randvoorwaarden op orde zijn (IPM teams bemenst, mensen getraind, financieel-administratief systeem in werking, etc.) en dat begin 2017 ook daadwerkelijk automatisch volgens de nieuwe werkprocessen gewerkt wordt (geïnternaliseerd).

Voor wat betreft de cultuur heeft het traject tussen D&H en het directieteam dus in een aanscherping geresulteerd. Om verrassingen te voorkomen dan wel tijdig te melden is een stuk scherpte nodig: scherpte op afspraken en scherpte op financiën. En het vraagt bestuurlijke (of zelfs: politieke) sensitiviteit van de ambtelijke organisatie: wat ligt voor bestuurders gevoelig, en wat niet? Wat zijn zaken die bestuurders in ieder geval moeten weten? Beide kunnen gezien worden als een nadere invulling van de thema's "projectbeheersing verbeteren" en "van buiten naar binnen denken" waar de organisatie reeds aan werkt. Hier is nog een flinke slag te maken. Een ander cultuur-item is het opschalen: er is een alertheid nodig in de ambtelijke organisatie over wanneer ambtelijk en bestuurlijk opgeschaald moet worden. Eerder opschalen maakt verrassingen minder groot. Dit was al in beeld (o.a. door project baggeren Katwijks Kanaal) en er wordt al hard aan gewerkt. Het wordt door dit traject nog eens als belangrijk item bevestigd.

Verwachtingsmanagement: zijn verrassingen nu uitgesloten nadat de drie speerpunten zijn uitgevoerd?

Nee, verrassingen zullen er altijd blijven. Ook met deze acties is niet te voorkomen dat kredieten soms overschreden zullen worden². Maar door de uitgevoerde risico-scan is de kans op verrassingen in de nabije toekomst wel kleiner geworden. En het cultuurveranderingstraject zal er toe leiden dat de ambtenaren alerter zullen zijn op kosten en afspraken (scherpte) en bij de eerste tekenen van overschrijding snel zullen communiceren zodat de verrassing minder groot is.

In het kader van het voorkomen van verrassingen: deze bestuursperiode moeten er nog keuzes worden gemaakt, die mogelijk tot extra kosten leiden. Zo wordt de komende jaren asset management verder uitgewerkt. Dat betekent dat u keuzes voorgelegd krijgt rondom onderhoud en beheer van assets, waarbij de kosten afhangen van de risico's die u bereid bent te accepteren. Dit kan dus tot meer of minder beheers- en onderhoudskosten leiden dan waar nu van uit is gegaan. Ook worden in deze bestuursperiode nog toetsingen uitgevoerd (bv. hertoetsing regionale keringen) en doelen bepaald (bv. voor waterkwaliteit overige wateren) waar financiële opgaven uit kunnen volgen. De ambtelijke organisatie zal er uiteraard alles aan doen om de financiële gevolgen van bestuurlijke keuzes expliciet in beeld te brengen. Dit om verrassingen later te voorkomen.

Vervoltraject: speerpunten verweven met implementatietraject OVP







De drie speerpunten die beschreven zijn in deze notitie zijn onlosmakelijk verbonden met het Organisatie Verbeter Plan. De uitvoering ervan is dan ook verweven met de implementatie van het OVP.

Daarom is opnieuw gekeken naar het implementatietraject van het OVP. Dit is vervolgens gekoppeld aan de drie speerpunten uit dit traject, en de aanbevelingen van Concern Control. Dit is vervolgens vertaald in een traject met halfjaarlijkse mijlpalen (zie de tabel op de volgende pagina).

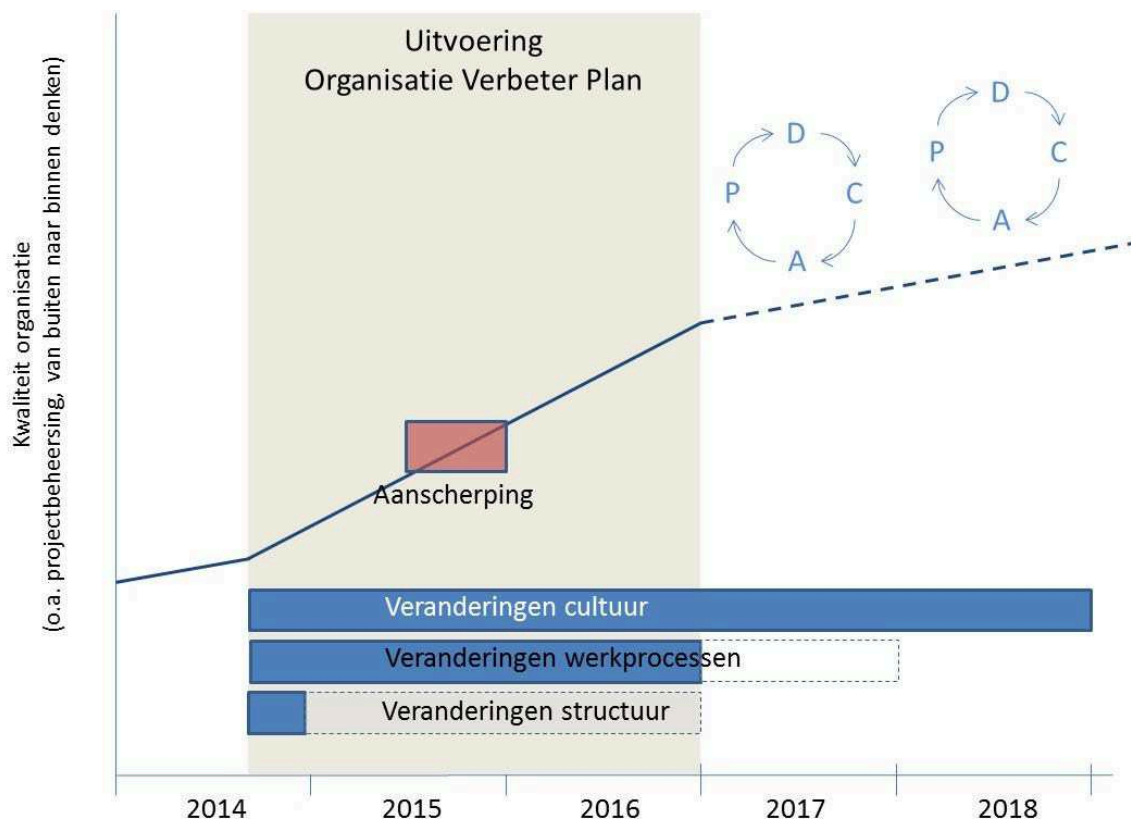
Het Organisatie Verbeter Plan als apart traject zal per 1 januari 2017 worden afgerond, en voorjaar 2017 worden geëvalueerd. Zoals u heeft kunnen zien zal een aantal onderdelen, en vooral het cultuurverandertraject, meer tijd kosten.

² Streven naar het volledig voorkomen van verrassingen leidt immers tot perverse prikkels, zoals te ruim ramen van projecten of risicomijdend gedrag.

Tabel: Mijlpalen implementatie OVP (projectbeheersing, van buiten naar binnen denken).
De tekst in de **oranje kaders** geeft aan wat het college van D&H en de VV van de veranderingen in de ambtelijke organisatie merken.

| Mijlpalen | Verbeteren projectbeheersing in de hele projectketen | Van buiten naar binnen denken |
|---|---|--|
|  1 jan. 2015 | <ul style="list-style-type: none"> Afdeling projecten gevormd Professionele opdrachtgevers benoemd <p>Bestuur ziet: Professionele opdrachtgevers als sparringpartner voor de portefeuillehouder</p> | <ul style="list-style-type: none"> Team Proces & Omgeving gevormd |
|  1 jul. 2015 | <ul style="list-style-type: none"> Stand van zaken cultuurtraject OVP | <ul style="list-style-type: none"> Stand van zaken cultuurtraject OVP Bestuurlijke gebiedsaccount-houders |
|  1 jan. 2016 | <ul style="list-style-type: none"> Administratiesysteem PROSA in gebruik genomen Projecten teruggebracht naar beperkt aantal clusters <p>Bestuur ziet: Communicatie met D&H en VV over clusters van projecten</p> | |
|  1 jul. 2016 | <ul style="list-style-type: none"> PROSA gevuld IPM teams bemensd Basis op orde project-beheersing Scan door Concern Control <p>Bestuur ziet: Ramingen voor MJP 2017-2020 gecontroleerd Minder verrassingen op scope en op budget Geautomatiseerde overzichten van projecten en risico's</p> | <ul style="list-style-type: none"> Alle gemeentes bemensd met een relatiemanager Alle projecten een omgevingsmanager (IPM rol) Best Practises participatie in beeld <p>Bestuur ziet: Minder bestuurlijke issues met gemeentes omdat steeds meer ambtelijk wordt afgevangen Steeds meer omgevings-verkenningen in beeldvormings-fase besluitvorming</p> |
|  1 jan. 2017 | <ul style="list-style-type: none"> Projecten draaien onder IPM en zijn op orde, navolgbaar, transparant en voorspelbaar <p>Bestuur ziet: Minder verrassingen op alle aspecten van project-beheersing</p> | <ul style="list-style-type: none"> Gebiedsagenda's en strategische agenda's als basis voor afspraken met omgeving <p>Bestuur ziet: Er wordt actief gestuurd op verbinden en meekoppel-kansen via gebiedsagenda's</p> |
|  1 jul. 2017 | <ul style="list-style-type: none"> Evaluatie OVP | <ul style="list-style-type: none"> Evaluatie OVP |

Vanaf 2017 zal de organisatieontwikkeling (inclusief cultuur) weer volgens een jaarlijkse verbetercyclus (PDCA) worden vormgegeven. In deze verbetercyclus blijven D&H en directie voortdurend in gesprek over de ontwikkeling van de professionele, ambtelijke organisatie in relatie tot de bestuurlijke behoeften.



Figuur: Uitvoering van het Organisatie Verbeter Plan, in de bredere context van continue organisatieverbetering.

Bijlage I – Detailplanning van een aantal OVP-trajecten

Trajecten om de projectbeheersing te verbeteren:

| | '14 | '15 | '16 | '17 | '18 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| <i>Structuur</i> | | | | | |
| Nieuwe afdeling Projecten gevormd | X | | | | |
| Projectbureau gevormd voor professionalisering projectbeheersing | | X | | | |
| Bemensen projectbureau | X | X | X | | |
| Professionele opdrachtgevers benoemd | | X | | | |
| <i>Werkwijze</i> | | | | | |
| Nieuw projectmanagement systeem PROSA | | | X | | |
| Implementatie Projectmatig Creëren | X | | | | |
| Invoering Integraal Project Management | | X | X | X | |
| Risicoscan projecten | | X | | | |
| Professionele projectbeheersing realiteit (projecten voorspelbaar, navolgbaar, uniform, risico-gestuurd) | | | | X | |
| Herijking onderhoudsprocessen | X | X | X | | |
| Staat assets waterketen in beeld brengen (elektrotechniek, werktuigbouwkunde) | X | X | X | | |
| Staat assets waterketen in beeld brengen (civiele techniek) | X | X | X | X | X |
| Staat assets watersysteem in beeld brengen | X | X | X | X | X |
| <i>Cultuur</i> | | | | | |
| Werken aan cultuur | X | X | X | X | X |

Trajecten om “van buiten naar binnen denken” te verbeteren:

| | '14 | '15 | '16 | '17 | '18 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| <i>Werkwijze</i> | | | | | |
| Relatiebeheer anders inrichten | X | X | | | |
| Invoering bestuurlijke gebiedsaccounts | | X | | | |
| Participatie in projecten vormgeven | | X | X | X | X |
| WBP5 participatief vormgegeven | X | X | X | | |
| <i>Cultuur</i> | | | | | |
| Werken aan cultuur | X | X | X | X | X |