



ORGANISATIESTATUUT
van het
HOOGHEEMRAADSCHAP
VAN SCHIELAND EN DE KRIMPENERWAARD

augustus 2004

1.	INLEIDING	3
2.	ALGEMENE UITGANGSPUNTEN	4
3.	DE AMBTELIJKE ORGANISATIE	5
	3.1 STRUCTUUR VAN DE ORGANISATIE	5
	3.2 TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN	6
4.	KENMERKEN STURINGSFILOSOFIE	9
	4.1 INSTRUMENTEN	9

1. INLEIDING

Wij vinden het belangrijk dat het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard integraal en consistent opereert. Daarom is een tweetal statuten opgesteld.

Het *bestuursstatuut* is bedoeld om duidelijkheid te scheppen over de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het bestuur en de ambtelijke leiding van de organisatie. Het regelt de onderlinge bevoegdheden van de bestuursorganen (de verenigde vergadering, het college van D&H, dijkgraaf) en de ambtelijke leiding van het hoogheemraadschap en legt bovendien de hoofdlijnen van de organisatiestructuur vast. Het bestuursstatuut behoeft vaststelling door de verenigde vergadering.

Het voorliggende statuut is het *organisatiestatuu*t. Dit statuut schetst de uitgangspunten, beleidslijnen en handelingskaders die gelden bij het inrichten en functioneren van de ambtelijke organisatie. De wijze waarop daadwerkelijk gewerkt zal worden, zal binnen de gegeven kaders verder vorm en inhoud moeten krijgen. Het organisatiestatuu

t is een document van de ambtelijke organisatie, dat wordt vastgesteld door de directeur en dat ter goedkeuring wordt voorgelegd aan het college van D&H.

2. ALGEMENE UITGANGSPUNTEN

Het bestuur bestuurt

Het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard kent de volgende bestuursorganen: de verenigde vergadering, het college dijkgraaf en hoogheemraden (D&H) en de dijkgraaf. Deze bestuursorganen bepalen de beleidsdoelen van het hoogheemraadschap en stellen daarvoor de middelen beschikbaar. Zij controleren bovendien de invulling en uitvoering van het beleid. Het hoogste gezag berust bij de verenigde vergadering.

Collegiaal bestuur

Het college van D&H vormt een collegiaal bestuur. De principes van collegiaal en integraal bestuur zijn bepalend voor het handelen van de bestuursorganen en de ambtelijke organisatie. Voor de samenleving is er één bestuur en één organisatie; het optreden van de organisatie naar buiten toe is altijd eenduidig, samenhangend en consistent.

De ambtelijke organisatie is er voor de uitvoering

De voorbereiding en uitvoering van het beleid en de bedrijfsvoering van de organisatie zijn overgelaten aan de ambtelijke leiding van de organisatie. Bestuurders worden betrokken bij de uitvoering van beleid maar sturen niet de organisatie of individuele medewerkers aan. Kortom, het bestuur stuurt op hoofdlijnen.

Transparant en inzichtelijk opereren

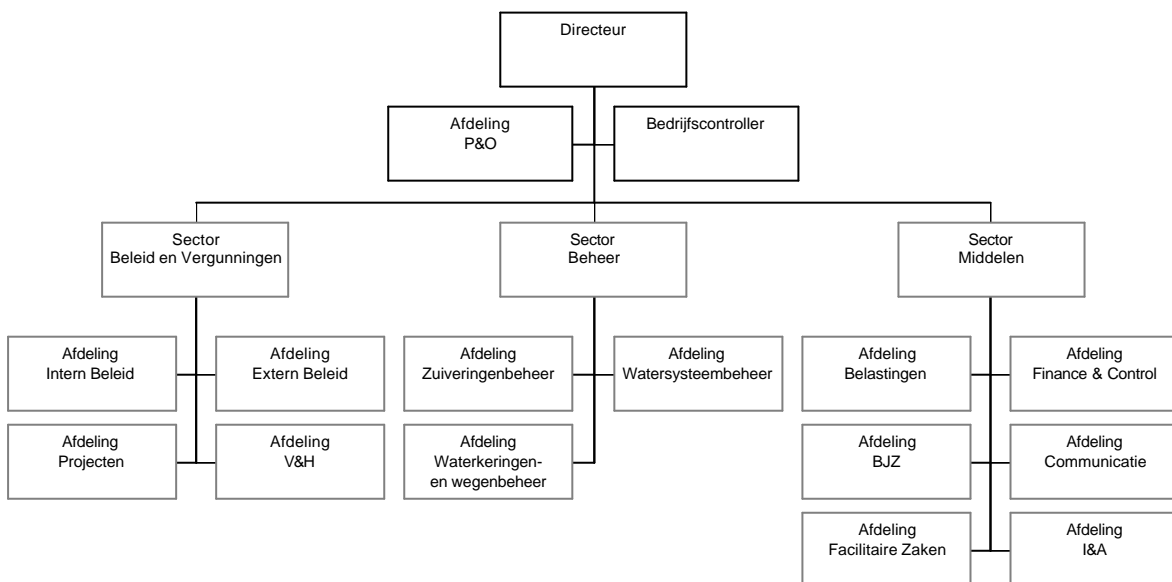
Het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard wil een eigentijdse en dynamische overheidsorganisatie zijn. Integriteit en betrouwbaarheid in het handelen en de taakuitvoering staan daarbij voorop. Uitgangspunt is dat afstemming en afweging van belangen op een zowel voor de buitenwereld als voor de eigen organisatie transparante en inzichtelijke manier gebeurt.

3. DE AMBTELIJKE ORGANISATIE

3.1 STRUCTUUR VAN DE ORGANISATIE

De organisatie bestaat uit drie sectoren: beleid en vergunningen, beheer en middelen. Deze sectoren zijn elk opgebouwd uit afdelingen (zie onderstaand overzicht). Bij het ontwerp van de organisatiestructuur hebben de volgende overwegingen een rol gespeeld:

- Gelet op de opgave voor het hoogheemraadschap op de middellange en lange termijn is er voor gekozen de daarop gerichte beleidsontwikkeling in één sector onder te brengen. Daarnaast zijn alle beheeractiviteiten zoveel mogelijk in elkaars nabijheid georganiseerd.
- Externe relaties moeten eenduidige aanspreekpunten in de organisatie hebben.



De sectoren zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de aan hen toegewezen taken. Daartoe beschikken zij over de benodigde personele en financiële middelen. Veelal is afstemming tussen sectoren en afdelingen noodzakelijk. Het tot stand komen van de afstemming op zich en de kwaliteit van de afstemming behoort tot de verantwoordelijkheden van de sectordirecteuren en wordt besproken in het MT.

Naast de drie sectoren is er een kleine staf. Die bestaat uit de afdeling P&O (incl. KAM¹), die strategisch ondersteunend is aan de directeur. De KAM-functie is onafhankelijk van het primaire proces geplaatst. In de staf is ook een bedrijfscontroller gepositioneerd. Deze is verantwoordelijk voor de bedrijfsbrede control op planvorming, uitvoering en rapportering, zowel van de primaire als ook de ondersteunende processen.

¹ KAM = Kwaliteit, Arbo en Milieu.

De structuur van de organisatie is beschreven in het document fijnstructuur, dat op 13 april 2004 door de voorbereidingscommissie is vastgesteld.

Binnen het bestuurlijke primaat van het bestuur is de ambtelijke leiding verantwoordelijk voor de voorbereiding en vervolgens de uitvoering van (beleids)taken. Dit gebeurt onder eindverantwoordelijkheid van de directeur.

3.2 TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

De leiding van de organisatie bestaat uit drie lagen: directeur, sectordirecteur en afdelingshoofd. De directeur en de sectordirecteuren vormen het managementteam. De organisatie kent met name binnen beheerafdelingen ook teamleiders, deze zijn geen integraal leidinggevende.

Elke leidinggevende in de organisatie is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van (beleids)plannen betreffende het eigen taakveld. De integraal leidinggevende heeft een eigen expliciete en integrale verantwoordelijkheid voor de inzet van mensen en middelen (binnen de vastgestelde kaders), de behaalde resultaten en de rapportages daarover, het onderhouden van de eigen afdeling en/of sector en het leveren van bijdragen aan het goed functioneren van de organisatie als geheel.

De zorg voor de medewerkers in het algemeen en de zorg voor de kwaliteit van de medewerkers zijn belangrijke aandachtspunten voor de leidinggevendenden. In de stijl van leiding geven staan coachend leiderschap en resultaatgerichtheid centraal. Dat houdt in dat leidinggevendenden hun medewerkers enerzijds de ruimte geven en ondersteuning bieden om zelfstandig te functioneren, zich te ontwikkelen en verantwoordelijkheden te nemen (verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie belegd). Anderzijds moeten zij sturen op het behalen van de gewenste resultaten.

Deze stijl van leiding geven past bij een organisatie als het hoogheemraadschap, waar de medewerkers in de eerste plaats deskundig en – binnen de grenzen van een overheidsorganisatie – bovendien ondernemend en zelfstandig zijn.

Verantwoordelijkheden directeur

De directeur staat aan het hoofd van de ambtelijke organisatie. Hij wordt benoemd (en ontslagen) door de VV.² De directeur is eindverantwoording verschuldigd aan de VV voor de dagelijkse leiding en voor het functioneren en de prestaties van de organisatie (er is sprake van een eenhoofdige leiding).

De directeur is adviseur van het bestuur en voorzitter van het managementteam. Hij ziet toe op de overall coördinatie en samenhang in de taakuitvoering, is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de voorstellen die naar het bestuur gaan en is bestuurder in de zin van de Wet op de Ondernemingsraden.

De directeur geeft rechtstreeks leiding aan de sectordirecteuren, het afdelingshoofd P&O en de bedrijfscontroller. Zij leggen verantwoording af aan de directeur. De functiebeschrijving vormt het referentiekader voor de beoordeling door de directeur.

² Dat is ook zo geregeld in het “bestuursstatuut”, dat wordt vastgesteld door de VV.

De directeur stelt het bedrijfsplan vast en kan periodiek een directiebeoordeling van sectoren of afdelingen uitvoeren.

Verantwoordelijkheden sectordirecteuren

De sectordirecteur is uit hoofde van zijn functie lid van het MT en draagt bij aan de integrale aansturing van de organisatie. De sectordirecteur stuurt zijn sector integraal aan op organisatorische en materiële aspecten van beheer en bedrijfsvoering en is binnen vastgestelde beleidskaders en plannen verantwoordelijk voor inzet van mensen en middelen.

De sectordirecteur levert een bijdrage aan waterschapsbrede visievorming en strategische doelen en bevordert de integraliteit van beleid. Hij analyseert voor de sector relevante ontwikkelingen en effecten daarvan op beleid en doelstellingen van de sector. De sectordirecteur draagt zorg voor het ontwikkelen en opstellen van beleid, plannen en begrotingen van zijn sector. Na vaststelling hiervan is hij integraal verantwoordelijk voor de resultaten en dient hij daarover te rapporteren.

De sectordirecteur is verantwoordelijk voor de informatie-uitwisseling van en naar sectoren, sectordirecteuren en medewerkers. Daarnaast heeft hij de regie over de contacten met portefeuillehouders en stemt dit waar nodig vooraf af met de directeur.

De sectordirecteur neemt deel aan de beraadslagingen van relevante bestuurscommissies.

Verantwoordelijkheden managementteam (MT)

De directeur en de sectordirecteuren dragen, ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid, gezamenlijk zorg voor de voorbereiding en coördinatie van bestuurlijke zaken en de integrale aansturing van de organisatie, waaronder de informatie-uitwisseling tussen sectoren. Uit dien hoofde vormen zij gezamenlijk het managementteam van de organisatie. Het managementteam is als zodanig ook de plaats waar (de ontwikkeling van) strategische beleidsvorming wordt besproken en afgestemd. De directeur is eindverantwoordelijk en zit de vergaderingen van het managementteam voor.

Vaste leden van het team zijn de directeur (voorzitter) en de sectordirecteuren. Daarnaast woont de secretaris de MT bijeenkomsten bij en hebben de bedrijfscontroller en het afdelingshoofd P&O een open invitatie om, afhankelijk van de agenda, de besprekingen van het MT bij te wonen. Het MT kan zich laten ondersteunen door medewerkers die bij een agendapunt zijn betrokken. De directeur stelt de agenda en de vergadertijd vast. Zowel vaste leden als secretaris, bedrijfscontroller en het afdelingshoofd P&O kunnen agendapunten aandragen.

De leden en andere personen die de bespreking van het MT bijwonen hebben een adviserende functie. De directeur is eindverantwoordelijk en besluit met inachtneming van de verantwoordelijkheid van de sectordirecteuren.

Verantwoordelijkheden afdelingshoofden

Het afdelingshoofd is integraal verantwoordelijk voor het vertalen van het sector- of bedrijfsbeleid naar de beleidsvelden van de afdeling. Hiertoe dient het afdelingshoofd

voor zijn afdeling afdelingsplannen en begrotingen op te stellen. Na vaststelling hiervan door de sectordirecteur is het afdelingshoofd verantwoordelijk voor de inzet van mensen en middelen en resultaatverantwoordelijk voor de voortgang en kwaliteit van de werkzaamheden en de rapportage daarover aan de sectordirecteur.

Hoofd P&O

Het hoofd P&O geeft leiding aan de afdeling P&O. Deze afdeling adviseert, ondersteunt en faciliteert de integrale managers en de ambtelijke organisatie. Het hoofd P&O initieert en coördineert activiteiten op het gebied van organisatieontwikkeling: hij is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van P&O- en KAM-beleid en instrumentarium en ook voor toetsing inzet personele middelen door de integrale managers. Hij adviseert, ondersteunt en faciliteert de directeur op het gebied van het planvormingproces.

Bedrijfscontroller

Hoewel hij geen deel uitmaakt van de ambtelijke leiding, wordt de bedrijfscontroller hier beschreven. Hij speelt een belangrijke rol in de informatievoorziening en -beoordeling voor de ambtelijke leiding.

De bedrijfscontroller toetst de daadwerkelijke uitvoering van beleidsbeslissingen en beoordeelt deze op consistentie, doelmatigheid en doeltreffendheid. Hij toetst en beoordeelt de bedrijfsbrede planvorming op kwaliteit, samenhang en resultaten. Hij adviseert hierover en doet op basis van bevindingen voorstellen tot verbetering. Hij toetst en beoordeelt zowel de werking van de management- en bestuurlijke informatiesystemen c.q. afspraken alswel de juistheid en betrouwbaarheid van de in deze systemen opgenomen gegevens.

De bedrijfscontroller opereert in opdracht van de directeur ten behoeve van bestuur, directeur en overige leidinggevenden. Hij rapporteert en adviseert op basis van bevindingen in principe aan de directeur en heeft tevens de mogelijkheid om rechtstreeks te rapporteren aan het bestuur.

Secretaris

De secretaris maakt geen deel uit van de leiding. Hij heeft primair een rol in de richting van het bestuur waar hij de bestuursorganen, en de afzonderlijke leden daarvan, terzijde staat zodat deze hun taak optimaal kunnen uitvoeren. Hij kan bij de ambtelijke organisatie de inlichtingen inwinnen die hij voor de goede vervulling van zijn functie nodig heeft. Daartoe voert hij regelmatig overleg met de directeur en de sectordirecteuren. Bovendien woont hij de vergaderingen van het managementteam bij, zodat hij voldoende geïnformeerd is om de bestuursorganen adequaat ter zijde te staan en waardoor hij in een vroeg stadium zijn inbreng kan leveren; op deze wijze kan een integrale voorbereiding van stukken worden bevorderd.

In de richting van de ambtelijke organisatie heeft de secretaris ook een rol; bij de uitoefening van zijn taak adviseert hij in een functionele verhouding de directeur en de organisatie over bestuurlijk-juridische zaken.

4. KENMERKEN STURINGSFILOSOFIE

Uit het voorgaande is duidelijk geworden dat binnen het hoogheemraadschap de volgende zaken centraal staan in de aansturing van de organisatie:

- Sturing op hoofdlijnen door het bestuur
- Verantwoordelijkheden van de leidinggevenden en overige medewerkers
- Afbakening van taken en bevoegdheden
- Resultaatverantwoordelijkheid door taakstellende afspraken
- Verdere decentralisatie van taken en bevoegdheden (in de organisatie)
- Periodieke toetsing en verantwoording van resultaten.

4.1 INSTRUMENTEN

Om de organisatie zo goed mogelijk te kunnen laten functioneren kent het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard een integraal Besturings- en Ontwikkelingsmodel (BOM). Dit model is bedoeld voor de aansturing van alle activiteiten en aspecten van de organisatie, op alle niveaus. Vanuit de missie van de organisatie, wordt op systematische wijze gekomen tot plannen, beheerste uitvoering daarvan en het stimuleren van ontwikkelingen.

Het model bevat verschillende besturingsniveaus, waarbij op ieder besturingsniveau aandacht is voor beleidsvoorbereiding (wie stelt welk plan op) en de wijze waarop daarover verantwoording moet worden afgelegd. Hieronder zijn – op hoofdlijnen – de plannen beschreven die in de BOM een rol spelen en gebruikt worden in de cyclus van beleidsvoorbereiding tot beleidsverantwoording.

Missie

De missie wordt voorbereid door de ambtelijke organisatie. Na instemming door D&H wordt deze doorgeleid naar de VV ter vaststelling.

De missie vormt de basis voor alle activiteiten van de organisatie. In de missie schetst de VV haar visie op de positionering van het hoogheemraadschap in zijn omgeving. De missie omvat de taken van het waterschap en de organisatie die daar bij hoort. De looptijd van het missie bedraagt globaal 10 jaar.

Strategisch plan

Het strategisch plan is een beleidsvoorstel van D&H dat door de ambtelijke organisatie wordt voorbereid en dat door de VV wordt vastgesteld.

Het strategisch plan wordt afgeleid van de missie en vormt de bestuurlijke visie over wat het waterschap de eerstkomende jaren te doen staat. In het strategisch plan is beschreven wat de organisatie de komende 4 jaar wil bereiken: er worden strategische keuzes gemaakt met betrekking tot de taakuitoefening, positionering, organisatie en financiering van het hoogheemraadschap.

Na vaststelling wordt het strategisch plan door de ambtelijke organisatie vertaald in kritische succesfactoren.

(Meerjaren)Beleidsplannen

Deze plannen zijn een uitwerking van het strategisch plan en hebben een looptijd van in beginsel 4 jaar. We kunnen beleidsplannen voor de primaire en voor ondersteunende activiteiten onderscheiden, met, voor zover relevant, daaraan gekoppelde meerjarenuitvoerings- en investeringsplannen. Daarnaast is er het bedrijfsplan dat complementair is aan deze beleidsplannen. Het bedrijfsplan heeft een looptijd van 2 jaar. Het geheel van deze plannen bevat het beleid voor alle activiteiten in de organisatie.

- De beleidsplannen van de primaire activiteiten worden door de ambtelijke organisatie opgesteld en na doorgeleiding door D&H (voorgenomen besluit) vastgesteld door de VV. Voor deze plannen is bovendien goedkeuring van GS vereist.

De uitvoeringsplannen die daar uit voortvloeien dienen door D&H te worden vastgesteld, tenzij het plannen betreft waaraan een krediet is gekoppeld of die maatschappelijk relevant zijn.

- De beleidsplannen voor ondersteunende activiteiten worden door de vakafdelingen opgesteld en in principe door D&H vastgesteld. Uitzondering hierop zijn de plannen waaraan een kredietvoorstel is gekoppeld en plannen die maatschappelijk relevant zijn (bijvoorbeeld communicatie). Die worden door de VV vastgesteld.
- Het bedrijfsplan bevat de meerjarenplannen voor organisatiebrede activiteiten die niet zijn opgenomen in de beleidsplannen en gericht op de ontwikkeling van de algemene bedrijfsvoering. Het MT stelt het plan op, de directeur stelt het plan vast en zendt het plan ter kennisname toe aan de D&H. De directeur informeert D&H jaarlijks over de voortgang.
- Ondersteund door P&O/KAM stuurt de directeur de infrastructuur op het gebied van de (meerjaren) planvorming aan.

Financiële plannen

In de (meerjaren)begroting en het investeringsprogramma komen alle beleidsvoornemens in financiële zin samen. De begroting heeft een looptijd van 1 jaar en de meerjarenbegroting een looptijd van 5 jaar. Het opstellen van de plannen gebeurt door de ambtelijke organisatie. Het vaststellen van de plannen gebeurt door de VV op voorstel van D&H.

De begroting en de jaarrekening worden door de directeur voor besluitvorming voorgelegd aan D&H. Op voorstel van D&H wordt het uiteindelijke besluit vastgesteld door de VV. De jaarafrekening vormt de afsluiting van een dienstjaar. Met het goedkeuren hiervan wordt D&H formeel decharge verleent voor de financiële realisaties van het afgelopen jaar. Voor de jaarrekening wordt gebruik gemaakt van de gegevens uit de 'eindrapportage' van de budgetrapportages.

Formatieplannen

Het formatieplan wordt door de ambtelijke organisatie opgesteld en als bijlage bij het bedrijfsplan vastgesteld door de directeur. Het formatieoverzicht (en niet het formatieplan) wordt als bijlage toegevoegd aan de begroting en via D&H doorgeleid naar de VV.

Sector- en afdelingsplannen

Sector- en afdelingsplannen vormen de basis voor de jaarlijkse planning & controlcyclus. In het afdelingsplan geeft het afdelingshoofd aan welke resultaten hij denkt te realiseren en welke middelen daarvoor naar verwachting nodig zijn. Alle bovenliggende beleidsplannen komen hier samen, wat de nodige afstemming vereist. Voor het opstellen van de afdelingsplannen stelt de directeur, ondersteund door de afdeling Financiën & Control en P&O/KAM, een kaderbrief op. Daarin is aangegeven hoe met de (bovenliggende) meerjarenplannen moet worden omgegaan en met welke andere randvoorwaarden, rekening moet worden gehouden.

De looptijd van de sector- en afdelingsplannen bedraagt 1 jaar. De afdelingsplannen worden na overleg in MT verband vastgesteld door de sectordirecteur en ter kennisname aan de directeur toegezonden. Rapportage gebeurt vier keer per jaar in de vorm van een MIS/BIS en heeft betrekking op de resultaten in de vorm van voortgang, kwaliteit, status van budgetten en kredieten. Op basis van de rapportages wordt de uitvoering waar nodig bijgestuurd c.q. worden de plannen bijgesteld.

Het sector- en afdelingsmanagement wordt bij de uitvoering van de P&C cyclus ondersteund door de afdeling Financiën & Control.

Opleidingsplannen

Als onderdeel van het afdelingsplan wordt een opleidingsplan opgesteld. De coördinatie hiervoor ligt bij het hoofd P&O. P&O stelt het organisatiebrede opleidingsplan op. Het opleidingsbudget wordt jaarlijks als percentage van de totale loonsom in de begrotingscyclus door D&H respectievelijk de VV vastgesteld.