



Waterschap Veluwe

WATER/SCHAP
Vallei&Gem

‘fijnstructuur’
organisatie-opbouw
nieuw waterschap



Waterschap Veluwe

WATER/SCHAP
Vallei&Gem

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
2. Procesgericht werken	6
3. Proceslandschap	11
3.1. Processen in de afdelingen	12
3.2. De procesrelaties	13
4. Opbouw afdelingen	14
4.1. Samenvatting formatieve omvang nieuwe organisatie	14
4.2. Besturende processen	15
4.2.1. Eenheid Strategie en Beleid*	15
4.2.2. Deelprocessen	16
4.2.3. Formatie/Functies	16
4.3. Primaire processen	16
4.3.1. Planvorming	17
4.3.1.1. Identiteit afdeling	17
4.3.1.2. Deelprocessen	18
4.3.1.3. Formatie/Functies	18
4.3.2. Projectrealisatie	19
4.3.2.1. Identiteit afdeling	19
4.3.2.2. Deelprocessen	19
4.3.2.3. Formatie/Functies	20
4.3.3. Beheer en onderhoud Watersystemen en -keringen	20
4.3.3.1. Identiteit afdeling	20



Waterschap Veluwe

4.3.3.2. Deelprocessen.....	21
4.3.3.3. Formatie/Functies.....	21
4.3.4. Beheer Afvalwaterketen	22
4.3.4.1. Identiteit afdeling	22
4.3.4.2. Deelprocessen.....	22
4.3.4.3. Formatie/Functies.....	23
4.3.5. Onderhoud technische installaties	23
4.3.5.1. Identiteit afdeling	23
4.3.5.2. Deelprocessen.....	24
4.3.5.3. Formatie/Functies.....	24
4.3.6. Vergunningen en Handhaving.....	24
4.3.6.1. Identiteit afdeling	24
4.3.6.2. Deelprocessen.....	25
4.3.6.3. Formatie/Functies.....	25
4.4. Ondersteunende processen	25
4.4.1. Informatiemanagement.....	26
4.4.1.1. Identiteit	26
4.4.1.2. Activiteitenclusters	26
4.4.1.3. Formatie/Functies.....	27
4.4.2. Bedrijfskundige ondersteuning.....	27
4.4.2.1. Identiteit	27
4.4.2.2. Activiteitenclusters	28
4.4.2.3. Formatie/Functies.....	28
4.4.3. Services	29



Waterschap Veluwe

4.4.3.1. Identiteit	29
4.4.3.2. Activiteitenclusters	29
4.4.3.3. Formatie/Functies.....	29
4.5. Eenheid Majeure projecten.....	30
4.5.1. Identiteit	30
4.5.2. Werkwijze	30
4.5.2.1. Formatie/Functies*	31
5. Kwaliteit in de nieuwe organisatie	31
5.1. Inleiding	31
5.2. Realisatie waterpartner	31
5.3. Samenwerking in de Afvalwaterketen	32
5.4. Leggerbeheer.....	33
5.5. Informatiebeleid en automatisering	34
5.6. Intensivering van externe communicatie i.v.m. waterpartner	35
5.7. Temporisering kwaliteitsslag (5 fte).....	35
5.8. Samenvatting formatieve consequenties.....	36
Bijlage 1 Rolspecificaties programmamanager, afdelingshoofd en procesmanager	37
Bijlage 2 Overzichtstabel processen en activiteitenclusters	39



Waterschap Veluwe

WATERSCHAP
Vallei&em

1. Inleiding

De hoofdstructuur van de nieuwe organisatie is bestuurlijk vastgesteld in december. Tevens zijn de leidende principes voor het functioneren van de nieuwe organisatie bepaald. Het procesgericht werken is één van de belangrijkste uitgangspunten. Ook werd aangegeven welke afdelingen er zullen komen in de nieuwe organisatie.

Het resultaat van de volgende fase ligt nu voor: het opstellen van een verfijnde structuur voor de nieuwe organisatie. Per afdeling is de volgende uitwerking gegeven:

- Wat is de identiteit van de afdeling?
- Wat is de structuur van de afdeling?
- Welke functies en formatie komen er binnen de afdeling terecht?
- Op welke wijze krijgen eventuele kwaliteitsimpulsen een plaats?

NB De "afdelingsnamen" in dit document zijn tijdelijke werknamen.

Per nieuw te vormen afdeling is een werkgroep ingesteld. In de werkgroepen werd voor het eerst op vak inhoudelijk (afdelings) niveau gesproken over hoe de nieuwe organisatie nu precies zou kunnen werken en hoe nieuwe afdelingen eruit zouden moeten zien. Hierbij is rekening gehouden met de bestuurlijke wensen rond het waterpartnerschap. De wijze van samenwerking tussen bestuur en werkorganisatie kan in deze organisatie uiteraard nog concreet handen en voeten krijgen.

In dit document is voor zowel bestuur als de medewerkers beschreven hoe de hiërarchische en functionele aansturing van en binnen de afdelingen wordt georganiseerd. Dit document is het fundament voor het plaatsingsproces van de medewerkers in de nieuwe organisatie. Gekozen is om het management van deelprocessen in de afdelingen als rol te definiëren. Na het plaatsingsproces wordt op basis van competenties en vaardigheden van de geplaatste medewerkers de procesrol door het nieuwe afdelingshoofd bij een functionaris belegd.

Alle beschrijvingen van afdelingen in dit document en de daarbij behorende formatie hebben betrekking op de eindsituatie nadat de bestuurlijke fusie en één huisvesting een feit zijn. Dit op basis van effectueren van de beoogde kwetsbaarheidsreducties, het toevoegen van kwaliteitsverbeteringen en realiseren van efficiencylagen. Zolang er nog sprake is van twee gebouwen en van twee besturen is er tussentijds nog tijdelijk een beperkte extra formatie nodig. Deze zal na 2012 gefaseerd afnemen en wordt geschat op ongeveer 10 -15 fte bovenop de in dit document gepresenteerde formatie.

Volgende stappen

De fijnstructuur is op basis van een visie op de werking van de nieuwe organisatie, tot stand gekomen. Hoewel het woord "fijnstructuur" daarbij een grote mate van precisie suggereert, gaat het daarbij vooral om het vaststellen van een gedegen en toekomstgerichte basis. Hierop kan de organisatie in de eerste jaren van de opbouw van haar bestaan verder bouwen. De werkwijze binnen en tussen de afdelingen zal daarmee in zijn totaliteit nog nader uitgewerkt worden. Dit is een eerste vervolgstap die na de plaatsing van het management en de medewerkers in de tweede helft van 2011 zijn beslag krijgt.

De fase van "fijnstructurering" wordt als compleet beschouwd wanneer medio februari aan dit document zowel het functieboek als de bijbehorende waarderingen zijn toegevoegd. Afsproken is hier te zijner tijd ook de standplaatsen in te vermelden. Hiermee ontstaat er een document dat gebruikt zal worden voor de plaatsing van medewerkers. Het document in de huidige opzet vormt daarmee een "tussenproduct".



Waterschap Veluwe

WATER SCHAP
Vallei&em

2. Procesgericht werken

In het beslisdocument (vastgesteld 15/16 december 2010) is het procesgericht werken als uitgangspunt omschreven. Dit hoofdstuk herhaalt voor een deel de principes en rollen zoals deze in het beslisdocument zijn weergegeven. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de wijze waarop procesgericht werken in de praktijk voor medewerkers zichtbaar wordt. Dit door een beeld te schetsen van de verschillende vormen van aansturing en onderling overleg.

Wat is procesgericht werken?

Bij procesgericht werken bewaken we de samenhang van werkzaamheden die moet leiden tot een resultaat dat direct gekoppeld is aan de doelen van ons waterschap ('veiligheid, voldoende en schoon water'), zoals geformuleerd in de programma's van het Waterbeheersplan en de begroting.

In een procesgerichte organisatie zijn de processen leidend bij het vaststellen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Bevoegdheden worden op basis van taakverantwoordelijkheid laag in de organisatie gelegd (bij procesmanagers en bij uitvoerende medewerkers). Zij zijn daarmee taakverantwoordelijk. De primaire processen vormen de motor van de organisatie; ondersteunende en besturende processen richten zich hiernaar. De uitvoering voor alle vormen van processen vindt plaats vanuit een opdrachtgever-/opdrachtnemer-relatie waarbij er duidelijkheid is welke diensten en prestaties tegen welke prijs, kwaliteit en tempo door de opdrachtgever verlangd worden.

Welke processen onderscheiden we?

We hebben twee hoofdprocessen die afgeleid zijn van de primaire waterschapstaken, te weten:

- Watersysteem (inclusief waterkeringen);
- Waterketen.

Een hoofdproces is op te splitsen in een aantal procesonderdelen die we deelprocessen noemen. Daarmee is een hoofdproces een aaneenschakeling (het totaal) van deelprocessen (partities) die verband houdt met een primaire waterschapstaak. Voorbeelden van deelprocessen binnen de hoofdprocessen zijn: opstellen tactische plannen, realiseren waterschapswerken en verlenen vergunningen. Naast de hoofdprocessen hebben we besturende processen en ondersteunende processen (gericht op de interne bedrijfsvoering).

Welke rollen onderscheiden we?

Procesgericht werken staat of valt met de wil om samen te werken. De sturing vindt niet alleen plaats langs hiërarchische lijnen, maar ook via degenen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het proces (functionele lijnen). In deze paragraaf zetten we de rollen van de verantwoordelijken in hoofdlijnen uiteen. Voor een verdiepende rolspecificatie verwijzen we hierbij naar bijlage 1.

De directie

De directie is integraal verantwoordelijk voor het realiseren van de bestuurlijk vastgestelde doelen waaronder het Waterbeheersplan. De directie geeft integraal sturing aan de ambtelijke organisatie van het waterschap. Zij is verantwoordelijk voor de inzet van mensen en middelen binnen de bestuurlijke kaders van de vastgestelde



Waterschap Veluwe

WATER SCHAP
Vallei&em

begroting en plannen. De directie bemiddelt en beslist indien er verschil van inzicht bestaat tussen realisatie (planning en prioriteiten) (proceseigenaren hoofdproces) en inzet van middelen en mensen (afdelingshoofden). De secretaris-directeur heeft als aandachtsgebieden onder meer het bestuur en de externe omgeving van het waterschap. De directeur bedrijfsvoering heeft als aandachtsgebieden met name de interne organisatie en de uitvoering van het geformuleerde beleid (Waterbeheersplan).

Programmamanager (eigenaar van het hoofdproces)

De programmamanagers zorgen voor een vertaling van het Waterbeheersplan naar doelen en maatregelen in opdracht van de directie. Er zijn twee programmamanagers: één voor het watersysteem (inclusief –keringen) en één voor de waterketen. Daarnaast zal er tijdelijk gedurende 1,5 jaar een programmamanager worden aangesteld voor het goed inregelen van de ondersteunende processen. In hun functie van programmamanager zijn zij verantwoordelijk voor de ontwikkeling, voortgang en uitvoering van het beleid binnen hun hoofdproces. Hierbij focussen zij zich ondermeer op de onderlinge aansluiting en overdracht die aanwezig is tussen de deelprocessen. Zij bewaken op hoofdlijnen de budgetten en de beoogde output van het hoofdproces. Daarmee coördineren zij de samenhang van beleid en uitvoering over de grenzen van de afdelingen heen. Zij beschikken over doorzettingsmacht om bij tegengestelde belangen tussen afdelingen te kunnen interveniëren (uiterst middel).

Het afdelingshoofd (eigenaar van een proces)

Het afdelingshoofd heeft meerdere rollen. Ten eerste is het afdelingshoofd integraal verantwoordelijk (HR-) manager voor zijn afdeling. Verder heeft hij de rol van eigenaar van het deelproces. Het is van belang onderscheid te maken tussen de twee rollen van het afdelingshoofd, omdat de rollen verschillende verantwoordelijkheden met zich meebrengen.

In zijn rol als deelproces-eigenaar maakt het afdelingshoofd afspraken met één of beide programmamanager(s) over doelen en te boeken resultaten (procesindicatoren). Op basis van die afspraken kent de programmamanager jaarbudgetten toe. Doelen, resultaten en bijbehorende budgetten worden vastgelegd in afdelingsplannen, procesplannen en projectplannen. Verder maakt het afdelingshoofd in zijn rol als deelproces-eigenaar resultaatafspraken met de procesmanagers in zijn afdeling.

De procesmanagers

De procesmanagers zijn in hun rol primair verantwoordelijk voor de resultaten (output) van een deelproces. De belangrijkste taak is het sturen op kwaliteit en kwantiteit van de resultaten binnen het door de deelproces-eigenaar toegekende budget. Jaarlijks schrijven zij een (proces)plan voor hun proces(sen) waarin de resultaten uit het deelproces geschetst en verbeteringen benoemd worden.

Het uitgangspunt is dat elk deelproces één procesmanager heeft. Voor een goede inhoudelijke bediening van de programmamanagers kan het zijn dat – naar het oordeel van de directie - één deelproces, twee procesmanagers nodig heeft.

De ondersteunende processen zijn momenteel uitgeschreven in zeventien, vaak samenhangende, activiteitenclusters die in een later stadium gebundeld worden tot ondersteunende processen. Voor nu stellen wij vast dat een ondersteunende afdeling, naast het afdelingshoofd, in principe één procesmanager krijgt. Het uiteindelijk aantal procesmanagers voor de ondersteunende processen wordt, in overleg met de directie, bepaald door het nieuwe management van het waterschap.



Waterschap Veluwe

WATER SCHAP
Vallei&Gem

Hoe ziet de aansturing er in de praktijk uit?

De medewerker krijgt te maken met twee soorten aansturing: hiërarchische en functionele aansturing. De hiërarchische aansturing vindt altijd vanuit het afdelingshoofd plaats. Kenmerkend hierbij zijn: het opstellen van de begroting, de PVB-gesprekken die door het afdelingshoofd gevoerd worden, aanstelling & ontslag en opleiding. De functionele aansturing vindt plaats door een 1^e medewerker of door een procesmanager. Deze wijze van aansturing vindt plaats op de afdelingen Planvorming, Projectrealisatie, Vergunningen & Handhaving, Informatiemanagement, Bedrijfskundige Ondersteuning en Services.

Voor de andere drie afdelingen geldt voor “buitendienstmedewerkers” een andere aansturing dan hierboven genoemd. Het betreft hier de afdelingen Beheer & Onderhoud Watersystemen en –keringen, Beheer waterketen en Onderhoud technische Installaties. Deels vanwege de omvang van de afdeling (bijvoorbeeld Beheer & Onderhoud Watersystemen en –keringen) en vanwege het werken vanuit rayons vindt hier de aansturing als volgt plaats: het afdelingshoofd is eindverantwoordelijk voor de hiërarchische aansturing (dus opstellen begroting, PVB-gesprekken, aanstelling & ontslag, opleiding). Een teamleider heeft afgeleide hiërarchische bevoegdheden. De teamleider voert de PVB-gesprekken met medewerkers uit de regio's en districten namens het afdelingshoofd. Vanuit zijn eindverantwoordelijkheid ondertekent het afdelingshoofd de PVB resultaten/afspraken. De functionele aansturing van de medewerkers vindt getrappt plaats. Voor medewerkers betekent dit dat zij of rechtstreeks functioneel worden aangestuurd door een procesmanager of een teamleider.



Waterschap Veluwe

Indien de agenda dit verlangt schuiven de programmamanagers hierbij aan.

- **Afdelingsoverleg:**
Periodiek bespreken het afdelingshoofd en de procesmanagers de voortgang met betrekking tot resultaten, planning en kwaliteit van de output in de deelprocessen van de afdeling. Waar nodig bespreken de relevante procesmanagers de voortgang in hun samenhangende processen.

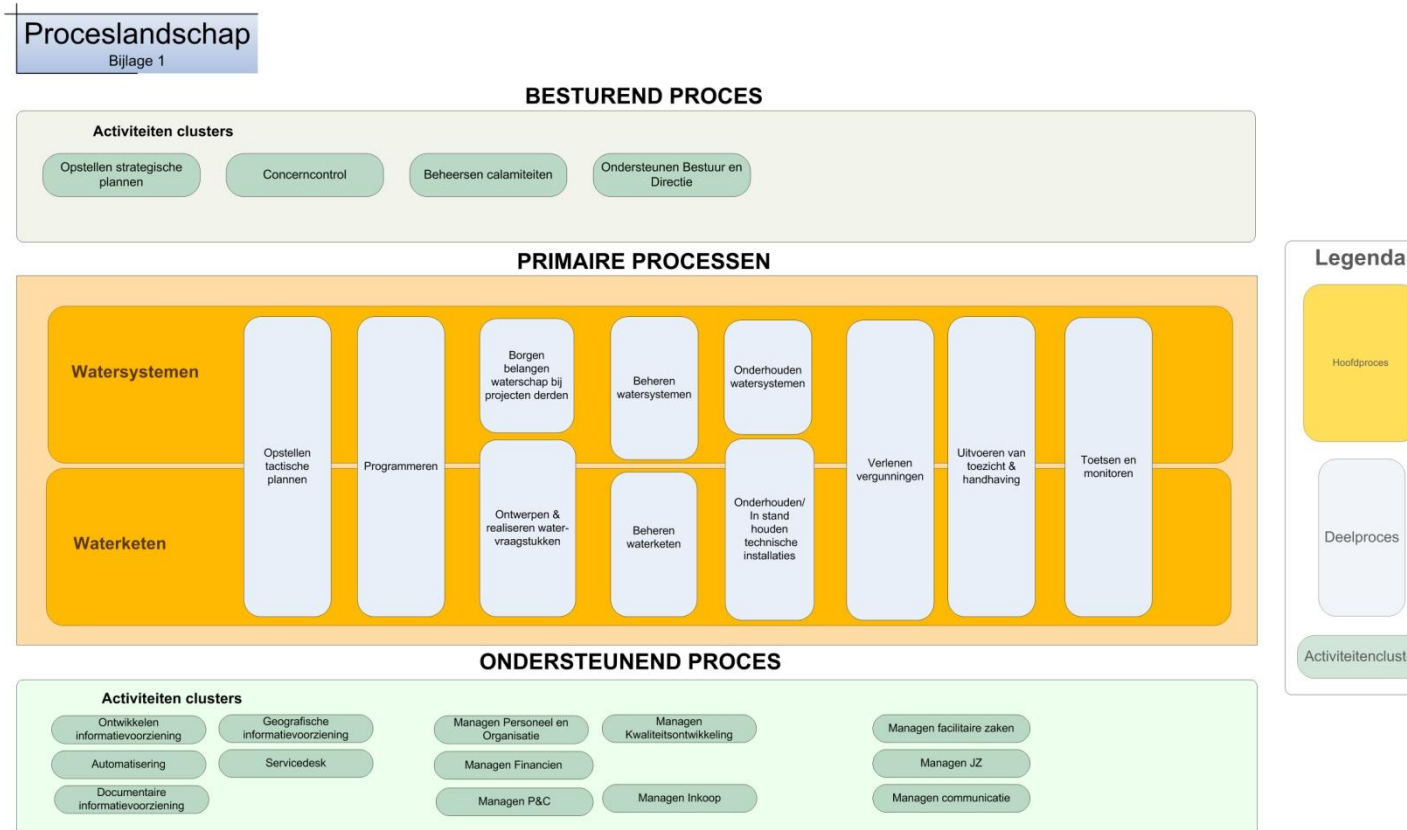


Waterschap Veluwe



3. Proceslandschap

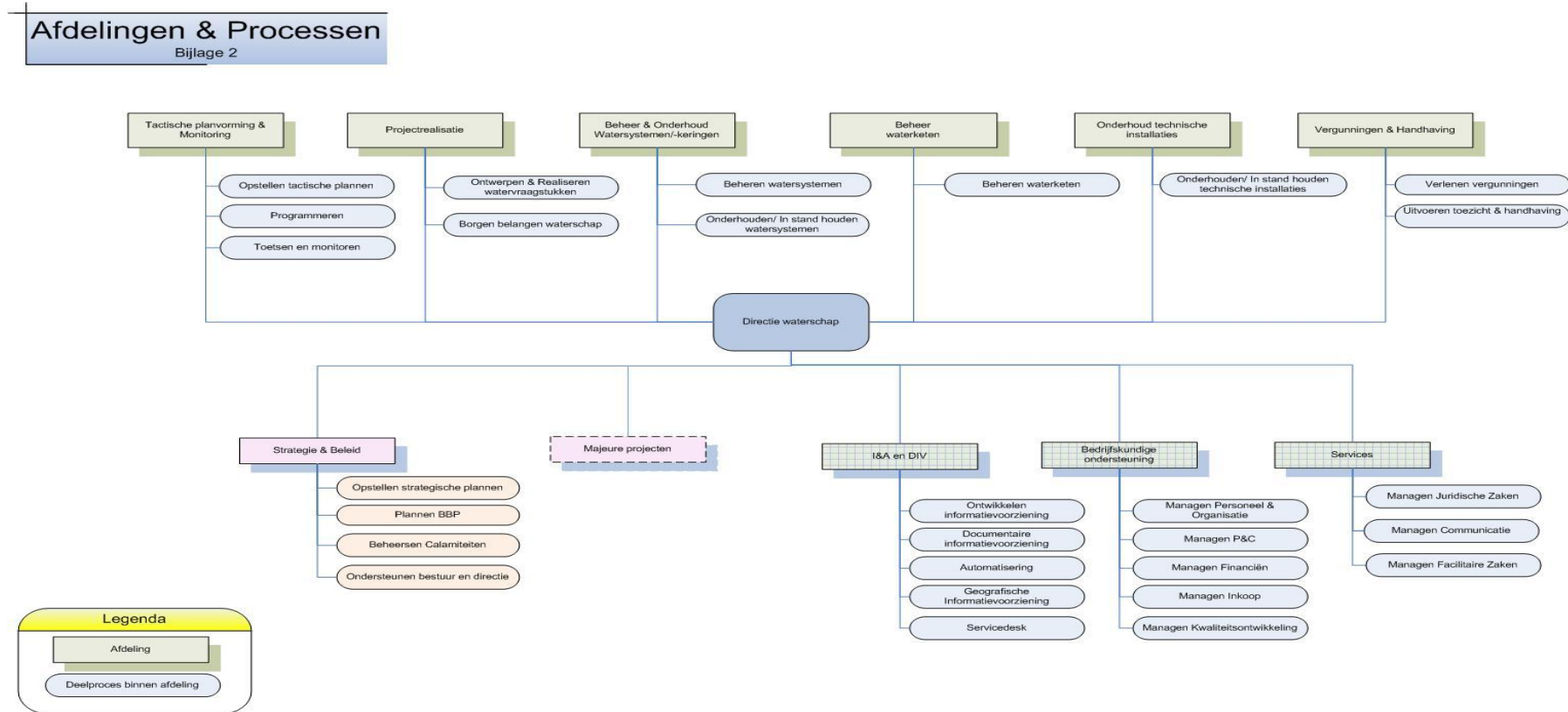
Het proceslandschap geeft een overzicht van de geïdentificeerde processen. De besturende en ondersteunende processen bestaan uit een aantal inhoudelijke samenhangende activiteiten die als geheel het besturende en ondersteunende proces vormen. In een later stadium worden deze gebundeld tot te definiëren besturende en ondersteunende processen. Het door de werkgroepen geïdentificeerde proceslandschap ziet er als volgt uit:





3.1. Processen in de afdelingen

De geïdentificeerde processen (en geclusterde activiteiten) zijn als volgt over de afdelingen verdeeld:

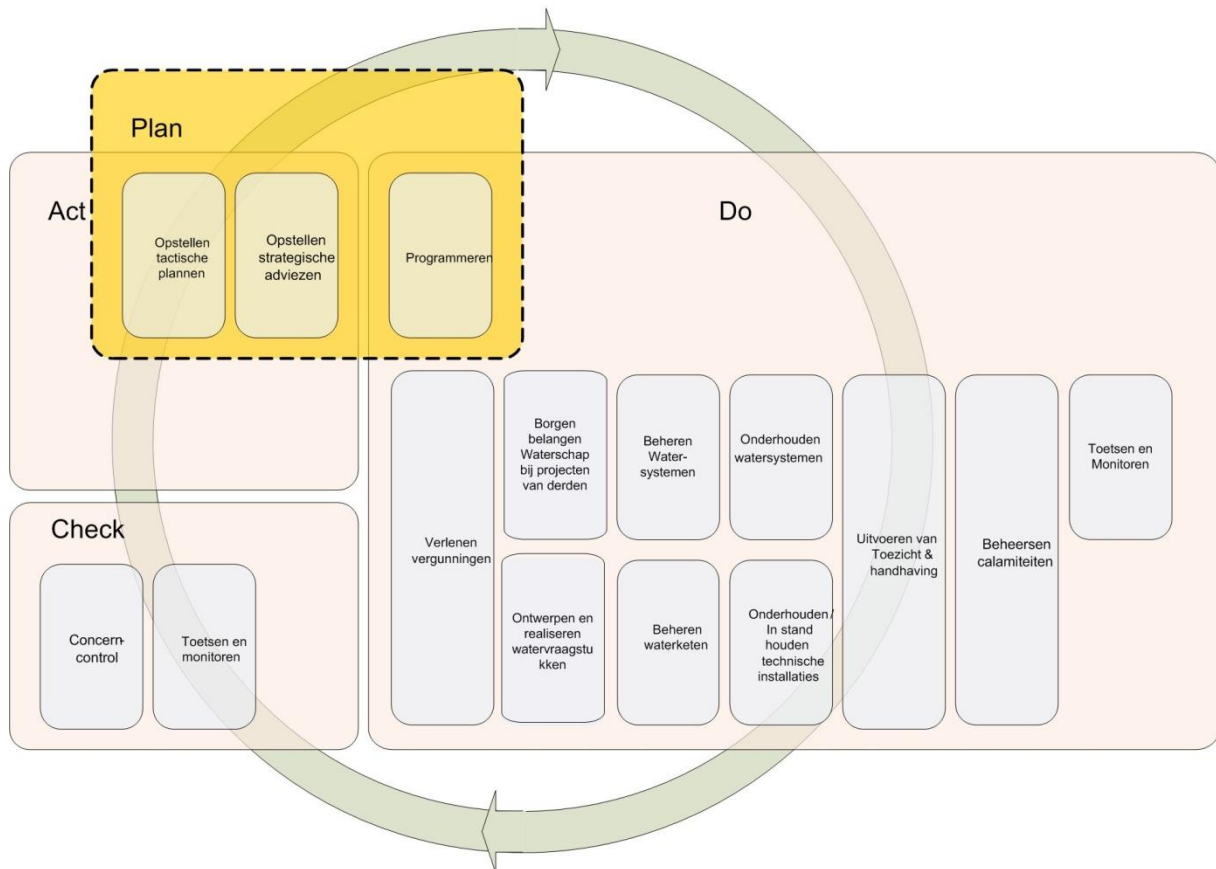




Waterschap Veluwe

3.2. De procesrelaties

De werkgroepen hebben de samenhang tussen de processen beschreven. Onderstaand een overzicht hoe deze processen in relatie tot elkaar staan. De 'Plan'-processtappen verbinden de overige velden ('Do', 'Check', 'Act'). Vandaar dat deze anders gearceerd is in onderstaande weergave. In het navolgende hoofdstuk worden de processen per afdeling nader uitgewerkt.





Waterschap Veluwe

4. Opbouw afdelingen

In de werkgroepen is gesproken over de identiteit en de samenstelling van de afdelingen. In de volgende hoofdstukken is dit beschreven. Hierbij is per afdeling stilgestaan bij de hiërarchische structuur. Deze is richtinggevend en een eerste noodzakelijke stap om te komen tot het nader invullen van de structuur m.b.t. procesmatig werken. Nadat deze stap is gezet en de structuur door directie is vastgesteld, kunnen de volgende zaken met betrekking tot procesmatig werken, in overleg met (geplaatste) programmamanagers en afdelingshoofden verder vorm worden gegeven:

- het bundelen van inhoudelijke samenhangende activiteiten tot (besturende en ondersteunende) processen;
- het beschrijven van de processen (procesflow, procesindicatoren, risicobeheersing);
- het benoemen van kwalificaties (competenties, ervaring, functieschalen, beschikbare uren) en procedure op basis waarvan de rol van procesmanager wordt toebedeeld;
- het benoemen van de procesmanagers per proces.

Voor dit moment betekent bovenstaande dat er in de uitwerking van de afdelingen door het afdelingshoofd de rol van procesmanager aan een nader aan te wijzen functionaris zal worden toebedeeld. Beoogd is dit in de 2^e helft van 2011 verder vorm te geven.

4.1. Samenvatting formatieve omvang nieuwe organisatie

In het navolgende hoofdstuk zijn de afdelingen formatief uitgewerkt ten behoeve van de plaatsing van de medewerkers. De huidige formatie van de beide waterschappen bedraagt 431,75 fte.

Afdeling	Formatie
Directie	2,00 fte
Programmamanager	2,00 fte
Eenheid Strategie en Beleid	5,00 fte
Planvorming	40,30 fte
Projectrealisatie	52,85 fte
Beheer en onderhoud Watersystemen en -keringen	58,80 fte
Beheer Waterketen	41,25 fte
Onderhoud Technische installaties	43,83 fte
Vergunningen en Handhaving	30,95 fte
Informatiemanagement	45,10 fte
Bedrijfskundige Ondersteuning	35,90 fte
Services	35,65 fte
Eenheid Majeure Projecten	6,22 fte
Eindtotaal	399,85* fte

*exclusief tijdelijk extra benodigde formatie ivm de verschillende aanloophasen in het fusieproces die samenvallen met gecentraliseerde huisvesting en bestuur. Deze formatie wordt niet primair in de plaatsing betrokken.



Waterschap Veluwe

WATER SCHAP
Vallei&Gem

4.2. Besturende processen

De besturende processen zijn ondergebracht in een (staf-)eenheid Strategie en Beleid. De eenheid S&B bestaat uit 4 clusters van inhoudelijke samenhangende activiteiten welke als geheel zorg dragen voor het besturende proces.

4.2.1. Eenheid Strategie en Beleid*

* De wijze waarop het (nieuwe) bestuur inhoudelijk ondersteund gaat worden vanuit de ambtelijke organisatie is nog een gespreksonderwerp voor het dagelijks bestuur. Navolgende uitwerking is daarmee nog onder voorbehoud. Het is dus nog nodig om afspraken te maken op welke wijze de ondersteuning van bestuurders geleverd gaat worden en binnen welke termijn dit vorm krijgt.

De eenheid S&B richt zich op het proactief ondersteunen en ontzorgen van het dagelijks bestuur, de directie en de beide programmamanagers. Het gaat hierbij vooral over strategische vraagstukken en het onderhouden van strategische contacten met de omgevingspartners.

De beleidsadviseurs van S&B kijken daarbij 5 tot 10 jaar vooruit en nemen het waterschap mee in de afwegingen en consequenties die beleidskeuzes voor de toekomst in zich dragen. Speelveld zijn de beleidskeuzes waarvoor een primaire verantwoordelijkheid tot richting geven, 'hoog' in de organisatie ligt (concernissues). Daartoe laten zij zich adequaat voeden vanuit zowel hun interne- als externe netwerk. Ze leggen, door verbindend op te treden, kennisrelaties aan en stellen de verantwoordelijken in staat om zich krachtig en goed te positioneren. Naast strategische advisering op het gebied van de primaire processen bevindt zich binnen S&B de functie van concerncontrol en het beheer van het calamiteitszorgsysteem.

Strategische advisering is niet alleen voorbehouden aan de eenheid S&B. Op diverse beleidsterreinen, zowel primair als ondersteunend, hebben verschillende medewerkers een directe strategische adviesrol richting Bestuur en Directie.

Binnen de eenheid is eveneens de bestuurlijke- en directieondersteuning ondergebracht zoals nodig voor de huidige wijze van werken in beide waterschappen. De betrokken beleidsmedewerkers vormen de bestuurlijke secretariaten, ontzorgen de stukkenstroom, regelen ontvangsten en verbinden de bestuurders/directieleden met de juiste interne/externe contacten (UVW, Provincie, Gemeenten etc.) en verzorgen de advisering over algemene bestuurlijke aangelegenheden.

Het is nog wel nodig om goede afspraken te maken op welke wijze de ondersteuning van bestuurders geleverd gaat worden en binnen welk tijdsbeslag vanuit een nieuwe wijze van werken van de besturen. In het huidige voorstel is bijvoorbeeld nog niet voorzien in eventuele extra secretariële ondersteuning.



Waterschap Veluwe

4.2.2. Deelprocessen

Uit het proceslandschap komen de volgende activiteitenclusters voor de eenheid Strategie & Beleid naar voren:

Activiteitenclusters	Doel	Input (van)	Output (naar)
Opstellen strategische adviezen (S&B)	Bereiken dat de strategische verantwoordelijken proactief van informatie worden voorzien opdat zij richtinggevende besluiten kunnen nemen die vervolgens vertaald worden in strategische kaders/maatregelen.	Externe ontwikkeling Interne waarneming	Strategisch advies (TP)
Concerncontrol (CC)	Bereiken dat de realisatie van beleid(seffecten) en de (financiële) resultaten van het waterschap bewaakt en gepland wordt. Dit ondermeer middels gericht onderzoek.	Externe ontwikkeling Bestuursbesluiten Doorgerekende resultaten	Strategisch advies Evaluatie P&C cyclus (TP)
Beheersen calamiteitenzorgsysteem (CZ)	Bereiken dat het waterschap adequaat in staat is om gebeurtenissen met ernstige gevolgen voor waterkeringen, waterkwantiteit en/of waterkwaliteit, kan bestrijden met behulp van het calamiteitenzorgsysteem.	Melding/simulatie calamiteit	Efficiënt en effectief optreden conform calamiteitenzorgsysteem (HH/BWS/OWS)
Ondersteunen bestuur en directie (BD)	Bereiken dat bestuurders en directieleden hun verantwoordelijkheden tijdig en adequaat kunnen nemen door hen proactief te ondersteunen en te ontzorgen.	Vraag van bestuur of directie	Agenda, procedurele en logistieke ondersteuning

4.2.3. Formatie/Functies

Functies	Formatie	Toevoeging/ Aandachtveld
Strategisch adviseur Watersysteem en -keringen	1,00 fte	N.v.t.
Strategisch adviseur Waterketen	1,00 fte	N.v.t.
Beleidsmedewerker algemene zaken	1,00 fte	N.v.t.
Calamiteitencoördinator	1,00 fte	N.v.t.
Concerncontroller	1,00 fte	N.v.t.
Eindtotaal	5,00 fte	

Vanwege het specifieke karakter van de eenheid S&B (het is geen afdeling) zal de concern controller inhoud geven aan de PVB-cyclus van deze eenheid en optreden als meewerkend voorman.

4.3. Primaire processen

Er zijn twee hoofdprocessen welke direct afgeleid zijn van de primaire hoofdtaken van het waterschap: beheren watersysteem (inclusief -keringen) en beheren waterketen. Elke hoofdproces is een aantal deelprocessen onderverdeeld. Op basis van onderstaande criteria zijn de deelprocessen in acht afdelingen ondergebracht:



Waterschap Veluwe

- een sterke samenhang vanuit de proceslogica van het hoofdproces (bijvoorbeeld opstellen tactische plannen en programmeren zijn procesmatig sterk verbonden);
- gelijke interne proceslogica (bijvoorbeeld projectrealisatie t.b.v. van het watersysteem en waterketen is projectuitvoering).

Opzet accountmanagement binnen ons waterschap

Regionale verankering is zeer belangrijk en wordt nog belangrijker als invulling wordt gegeven aan de missie 'waterschap als waterpartner'. Voor het invullen van het 'waterpartnerschap' wordt accountmanagement ingericht.. Dit accountmanagement wordt in de nieuwe organisatie op verschillende niveaus vorm gegeven: op strategisch, op tactisch en op operationeel niveau. Deze niveaus zijn dan ook zodanig toegerust dat zij de counterparts op het juiste niveau kunnen bedienen. Op strategisch niveau zitten in de eenheid Strategie en Beleid enkele zeer ervaren beleidsmedewerkers die het bestuur adviseren en ondersteunen in externe contacten voor zover het gaat om vraagstukken met een tijdshorizon verder dan 5 jaar. Op tactisch niveau wordt het bestuur in hun externe contacten ondersteund door afdelingshoofden en beleidsmedewerkers met name vanuit de afdeling Planvorming. De afdeling onderhoudt op tactisch niveau op basis van een zekere taakverdeling contact met de diverse partners zoals gemeenten en ngo's. Het accountmanagement wordt binnen Planvorming met verschillende disciplines vormgegeven. In de afdelingen Beheer en onderhoud watersystemen en Beheeren afvalwaterketen zijn er voor de operationele contacten binnen rayons met specifieke gebiedskennis ook functionarissen actief. Iedere functionaris heeft op zijn of haar eigen niveau met een gelijkwaardige counterpart aan de andere kant contact. De echte gebiedskennis zit ook bij de projectleiders en bij medewerkers die werkzaam zijn in de verschillende rayons. Getracht zal worden om de rayons zó in te delen dat er sprake wordt van kennisdeling uit de beide waterschappen.

4.3.1. Planvorming

4.3.1.1. Identiteit afdeling

De afdeling vervult verschillende taken. Allereerst is de afdeling 'leverancier' van plannen richting bestuur en de interne organisatie. Betreffende de plannen is het onderscheid met de eenheid Strategie en Beleid dat Planvorming een tijdshorizon van 5 jaar heeft en zich vooral richt op de betekenis van plannen voor het eigen beheersgebied. De afdeling heeft een belangrijke rol bij de totstandkoming en uitvoering van het waterbeheersplan met de nadruk op het programmeren en regisseren van de projecten. Richting de interne organisatie vertaalt de afdeling de plannen in concrete projectopdrachten voor met name de afdeling projectrealisatie en beide beheerafdelingen. Daarnaast geeft de afdeling invulling aan de rol van 'waterpartner' door goed tactisch accountmanagement. Een derde belangrijke rol is het sluiten van de PDCA-cyclus door het uitvoeren van de monitoringscyclus.

Dit alles vraagt dat de afdeling een hoogwaardig kennis- en netwerkcentrum is met aandacht voor innovatieve ontwikkelingen.



Waterschap Veluwe

4.3.1.2. Deelprocessen

Uit het proceslandschap komen de volgende deelprocessen voor de afdeling Planvorming naar voren:

Processen	Doel	Input (van)	Output (naar)
Opstellen tactische plannen (TP)	Bereiken dat strategische plannen of bijdragen in plannen van derden, zijn vertaald naar tactische plannen en beleidsnota's (doelen, maatregelen, normen) of haalbaarheidsadviezen.	Wet- en regelgeving Bestuursopdrachten/Pv3en Strategisch advies (richtinggevende beleidskaders) Onderzoeken/Informatie (SP/BWS/BWK)	Beleidsnota's Waterstructuurplannen Beleidsbeoordelingen Haalbaarheidsadviezen (PG/PR/BWS /BWK/VV)
Programmeren (PG)	Bereiken dat beleid en externe ontwikkelingen vertaald worden naar concrete projecten.	Beleidsnota's Beleidsbeoordelingen Haalbaarheidsadviezen (TP)	Projectopdracht (PR/BWS/BWK)
Toetsen en monitoren (TM)	Bereiken dat er informatie en adviezen beschikbaar zijn over de realisatie van de primaire taken, gebaseerd op kwalitatieve en/of kwantitatieve gegevens.	Opdracht Pv3-en Opdrachten (TP/BWK/BWS)	Beheeradviezen/ Beleidsadviezen, Handhavingsverzoeken (TP/BWK/BWS)

4.3.1.3. Formatie/Functies

Functies	Formatie	Toevoeging/ Aandachtveld
Afdelingshoofd	1,00 fte	N.v.t.
Senior beleidsmedewerker Water en Ruimtelijke ordening/accountmanager	1,00 fte	Watersysteem
Beleidsmedewerker Water en Ruimtelijke ordening	1,00 fte	
Medewerker beleid Water en Ruimtelijke ordening	2,00 fte	
Senior beleidsmedewerker Watersysteem/accountmanager	1,00 fte	
Senior beleidsmedewerker Waterkwaliteit/accountmanager	0,80 fte	
Beleidsmedewerker Waterkwaliteit/-bodem	2,00 fte	
Medewerker beleid Waterkwaliteit/-bodem	2,00 fte	
Beleidsmedewerker Hydrologie (incl. modellering)	4,00 fte	
Medewerker beleid Hydrologie	3,00 fte	
Senior beleidsmedewerker Ecologie/accountmanager	1,00 fte	
Beleidsmedewerker Ecologie	1,50 fte	
Medewerker beleid Ecologie	2,00 fte	
Senior beleidsmedewerker Waterkeren/accountmanager	1,00 fte	
Beleidsmedewerker Waterkeren	1,00 fte	
Medewerker beleid Waterkeren	1,00 fte	
Senior beleidsmedewerker Waterketen/accountmanager	2,00 fte	Waterketen
Beleidsmedewerker Waterketen	4,00 fte	



Waterschap Veluwe

Medewerker beleid Waterketen	5,00 fte	
Beleidsmedewerker Toetsen en Monitoren	1,00 fte	Toetsen en monitoren
Monsternemers	3,00 fte	
Eindtotaal	40,30 fte	

N.B.: In totaal zijn er 6 accountmanagers, per functie 0,5 fte.

4.3.2. Projectrealisatie

4.3.2.1. Identiteit afdeling

De afdeling Projectrealisatie kenmerkt zich door het eenmalige, niet cyclische karakter van de werkzaamheden: de afdeling Projectrealisatie is een projectmatige afdeling in een procesmatig opererende organisatie. Het waterschap is de waterpartner in de regio dat betekent dat steeds meer projecten gerealiseerd moeten worden en de eisen aan professioneel opdrachtgeverschap toenemen. Aan die eisen wordt invulling gegeven binnen deze afdeling.

4.3.2.2. Deelprocessen

Uit het proceslandschap komt het volgende deelproces voor de afdeling Projectrealisatie naar voren:

Processen	Doel	Input (van)	Output (naar)
Ontwerpen & Realiseren waterschapswerken (PR)	Bereiken dat waterschapswerken doelgericht en efficiënt gerealiseerd worden conform de projectopdracht/beleidskaders.	Waterstructuurplannen Projectopdracht (TP/PG/BWS/BWK/OTI)	Geaccepteerd waterschapswerk (BWS/BWK)
Borgen belangen waterschap	Bereiken dat belangen van het waterschap in projecten van derden geborgd zijn.	Waterhuishoudingplan Bestemmingsplannen derden Waterstructuurplannen (TP) (Derden)	Geaccepteerd waterschapswerk Overdrachtsformulier (BWS/BWK)



Waterschap Veluwe

4.3.2.3. Formatie/Functies

Functies	Formatie	Toevoeging/ Aandachtveld
Afdelingshoofd	1,00 fte	N.v.t.
Projectmanager	1,00 fte	
Senior projectleider	9,00 fte	
Projectleider Watersysteem	8,00 fte	
Projectmedewerker Watersysteem	8,00 fte	
Projectopzichter Watersysteem	3,00 fte	
Projectleider Waterketen	6,00 fte	
Projectmedewerker Waterketen	3,00 fte	
Projectopzichter Waterketen	1,20 fte	
Grondverwerver	2,00 fte	
Coördinator projectadministratie	1,00 fte	
Projectadministrateur	2,65 fte	
Assistent projectadministratie	2,00 fte	
Beheerder technische administratie	1,00 fte	
Tekenaar	2,00 fte	
Vaktekenaar	2,00 fte	
Eindtotaal	52,85 fte	

4.3.3. Beheer en onderhoud Watersystemen en -keringen

4.3.3.1. Identiteit afdeling

De afdeling Beheer en Onderhoud Watersystemen en -keringen is een uitvoerende afdeling die tot doel heeft waterkeringen, watergangen en waterpeilen op een efficiënte en maatschappelijk verantwoorde wijze te beheren en te onderhouden conform het vastgestelde beleid. De afdeling en haar medewerkers vervullen een belangrijke 'oog- en oorfunctie' (beheerdersoordeel) in het gebied van ons waterschap. Tevens heeft de afdeling een ambassadeursfunctie en beschikt zij over veel gebiedskennis. Deze aspecten vertaalt de afdeling naar adviezen en inzetten bij projecten. Voor goed en efficiënt beheer en onderhoud kijkt de afdeling mee in de plannen en ontwerpen die de afdeling later in beheer en onderhoud krijgt (dit geldt zowel voor interne als externe contacten).



Waterschap Veluwe

4.3.3.2. Deelprocessen

In de afdeling Beheer en Onderhoud Watersystemen en -keringen zijn de deelprocessen:

Processen	Doel	Input (van)	Output (naar)
Beheren watersystemen en -keringen (BWS)	Bereiken dat het operationele watersysteem goed functioneert conform het vastgestelde beheerplan.	Projectopdracht Beleidsnota's Overdrachtsformulier Analyse monitorings-rapportage (TP/PG/PR/TM)	Beheerprestaties (Peil) Beheerplan Meerjaren Onderhoudsplan (OWS)
Onderhouden watersystemen en -keringen (OWS)	Bereiken dat het operationele watersysteem goed wordt onderhouden conform de onderhoudsplannen.	(Peil) Beheerplan Meerjaren Onderhoudsplan (BWS)	Onderhoudsadvies Onderhouden & Functionerend watersysteem (BWS)

4.3.3.3. Formatie/Functies

Functies	Formatie	Toevoeging/ Aandachtveld
Afdelingshoofd	1,00 fte	N.v.t.
Teamleider	1,00 fte	Rayon A
Peilbeheerder	1,00 fte	
Sr. Technisch medewerker	3,00 fte	
Technisch medewerker	8,00 fte	
Teamleider	1,00 fte	Rayon B
Peilbeheerder	1,00 fte	
Sr. Technisch medewerker	3,00 fte	
Technisch medewerker	7,80 fte	
Teamleider	1,00 fte	Rayon C
Peilbeheerder	1,00 fte	
Sr. Technisch medewerker	2,00 fte	
Technisch medewerker	8,00 fte	
Senior beleidsmedewerker	1,00 fte	Bedrijfsburo
Adviseur/beleidsmedewerker	6,00 fte	
Adviseur beheer/ waterpartner	3,00 fte	
Specialist peilbeheer & Installaties	2,00 fte	
Werkvoorbereider	4,00 fte	
Adviseur / beleidsmedewerker Legger en Beheergegevens	1,00 fte	
Senior medewerker legger en beheergegevens	1,00 fte	
Medewerker legger en beheergegevens	2,00 fte	
Eindtotaal	58,80 fte	



Waterschap Veluwe

4.3.4. Beheer Afvalwaterketen

4.3.4.1. Identiteit afdeling

De afdeling Beheer Afvalwaterketen vormt 'de fabriek' van de afvalwaterketen. Een afdeling die als een bedrijf is ingericht, gericht op een continu proces dat 24 uur per dag alertheid verlangt. De afdeling heeft (grote) invloed op de kosten die samenhangen met het kwalitatief goed zuiveren van afvalwaterstromen. Daarbij zorgt de afdeling dat de kosten laag blijven. Kernachtig kan dit in relatie tot de visie van het waterschap als volgt worden verwoord: "Wij zuiveren afvalwater goed en tegen de laagst aanvaardbare maatschappelijke kosten". Dit vraagt van ons continuïteit, betrouwbaarheid en het toepassen van nieuwe/innovatieve technieken en werkwijzen. Daarbij wordt eveneens ingezet op het duurzaam inzamelen, transporteren en verwerken van afvalwater(restproducten) tot nieuw te gebruiken grondstoffen (fosfor) of energieopwekking.

4.3.4.2. Deelprocessen

Uit het proceslandschap komt het volgende deelproces voor de afdeling Beheer Afvalwaterketen naar voren:

Processen	Doel	Input (van)	Output (naar)
Beheren waterketen (BWK)	Bereiken dat afvalwaterstromen op duurzame wijze tegen lage maatschappelijke kosten verwerkt worden.	Toetsingskaders/Vergunningen / (arbo) normen Analyse monitorings-rapportage Projectopdracht (OAS, afvalwaterplan), Beleidsnota's Overdrachtsformulier Onderhoudsadvies (TP/PG/TM/VV/BO/PR/ OTI)	Zuiveringsprestaties Onderhoudsopdrachten (OTI)



Waterschap Veluwe

WATER SCHAP
Vallei&Gem

4.3.4.3. Formatie/Functies

Functies	Formatie	Toevoeging/ Aandachtsveld
Afdelingshoofd	1,00 fte	N.v.t.
Procestechnoloog	2,00 fte	Staf/Technologie
Accountmanager externe afvalstromen	1,00 fte	
Adviseur zuiveringsbeheer	2,00 fte	
Functioneel beheerder zuiveringsapplicaties	0,75 fte	
Projectbegeleider beheer	1,00 fte	
Administratief medewerker	2,00 fte	
Beheerder Vergunningen	1,00 fte	
Logistiek medewerker contracten	1,00 fte	
Gegevensbeheerder	1,00 fte	
Medewerker Afvalstromen	1,00 fte	
Procesregisseur zuiveringen	1,00 fte	
Teamleider 1	1,00 fte	Rayon 1
Procesoperator	2,50 fte	
Zuiveringstechnicus	9,75 fte	
Teamleider 2	1,00 fte	Rayon 2
Procesoperator	2,50 fte	
Zuiveringstechnicus	9,75 fte	
Eindtotaal	41,25 fte	

4.3.5. Onderhoud technische installaties

4.3.5.1. Identiteit afdeling

De afdeling Onderhoud technische installaties onderhoudt alle elektrotechnische, mechanische en civieltechnische installaties van de afdelingen 'Beheer waterketen', 'Beheer en onderhoud watersystemen en -keringen' en de waterketenpartners, inclusief rijdend materieel. Assetmanagement (gebouwen en installaties) is hiermee toebedeeld aan deze afdeling.



Waterschap Veluwe

4.3.5.2. Deelprocessen

Uit het proceslandschap komt het volgende deelproces voor de afdeling Onderhoud technische installaties naar voren:

Processen	Doel	Input (van)	Output (naar)
Onderhouden technische installaties (OTI)	Bereiken dat technische installaties betrouwbaar, beschikbaar, veilig en onderhoudbaar zijn.	Overdrachtsformulier Onderhoudsopdrachten (PR/BWK/BWS)	Beschikbare, betrouwbare, onderhoudbare, veilige installaties Onderhoudsadvies (BWK/BWK)

4.3.5.3. Formatie/Functies

Functies	Formatie	Toevoeging/ Aandachtsveld
Afdelingshoofd	1,00 fte	N.v.t.
Senior Onderhoud	1,00 fte	Staf/Technologie
Functioneel applicatiebeheerder Onderhoudssoftware	0,83 fte	
Projectbegeleider Onderhoud	1,00 fte	
Medewerker operationele ondersteuning	1,00 fte	
Teamleider Rayon 1	1,00 fte	Rayon 1
Werkvoorbereider	2,00 fte	
Elektromonteur	4,00 fte	
Mechanisch monteur	9,00 fte	
Besturingstechnicus	1,00 fte	
Teamleider Rayon 2	1,00 fte	Rayon 2
Werkvoorbereider	2,00 fte	
Elektromonteur	5,00 fte	
Mechanisch monteur	11,00 fte	
Besturingstechnicus	3,00 fte	
Eindtotaal	43,83 fte	

4.3.6. Vergunningen en Handhaving

4.3.6.1. Identiteit afdeling

De afdeling Vergunningen en Handhaving richt zich op zowel de externe als de interne advisering en toetsing van de juiste toepassing van watergerelateerde wet- en regelgeving. Daarnaast handhaaft de afdeling in het gebied van het waterschap en werkt in deze handhaving samen met andere overheden. Mede hierdoor vindt er meer interactie plaats met diverse overheidsorganisaties waaronder gemeenten, provincies, AID en het openbaar ministerie. Intern geeft de afdeling vergunningen af voor rioolwaterzuiveringsinstallaties en werkt ze nauw samen met tactische planvorming, projectrealisatie, beheer en onderhoud watersysteem en juridische zaken. De afdeling draagt bij aan de



Waterschap Veluwe

uitvoering van de calamiteitszorg door input te leveren bij het organiseren van opleidingen en oefeningen op dit gebied.

4.3.6.2. Deelprocessen

Uit het proceslandschap komen de volgende deelprocessen voor de afdeling Vergunningen en Handhaving naar voren:

Processen	Doel	Input (van)	Output (naar)
Verlenen vergunningen (VV)	Bereiken dat tijdig en conform beleid (waterschapswetgeving) vergunningen verleend worden op het gebied van keur, grondwater en (in)directe lozingen.	Vergunningaanvraag Melding, informatie (BWK, DIV)	Waterwet Vergunningen Goedkeuringsbrief Adviezen (HH/BWK/BWS/BJZ/ DIV)
Uitvoeren handhaving (HH)	Bereiken dat watergerelateerde wet- en regelgeving, zoals directe en indirecte lozingen, keur, grondwateronttrekkingen en besluit bodemkwaliteit worden nageleefd .	Waterwet Vergunning Waarneming Calamiteit	Naleving

4.3.6.3. Formatie/Functies

Functies	Formatie	Toevoeging/ Aandachtveld
Afdelingshoofd	1,00 fte	N.v.t.
Beleidsmedewerker Handhaving en Vergunningen	2,00 fte	
Adviseur / beleidsmedewerker vergunningen	2,00 fte	
Adviseur / beleidsmedewerker handhaving	1,00 fte	
Senior Vergunningverlener	5,20 fte	
Vergunningverlener	2,00 fte	
Waterschapsinspecteur A	5,00 fte	
Waterschapsinspecteur B	8,65 fte	
Medewerker laboratoriumzaken	0,50 fte	
Administratief juridisch medewerker V&H	1,10 fte	
Administratief medewerker V&H	2,50 fte	
Eindtotaal	30,95 fte	

4.4. Ondersteunende processen

De drie ondersteunende afdelingen bestaan uit 17 clusters van inhoudelijke samenhangende activiteiten welke als geheel het ondersteunde proces vormen. Dit maakt dat in dit hoofdstuk gesproken wordt over activiteitenclusters die in een later stadium nog gebundeld gaan worden tot te definiëren ondersteunende processen.



Waterschap Veluwe

4.4.1. Informatiemanagement

4.4.1.1. Identiteit

De afdeling Informatiemanagement heeft tot doel het waterschap op een pro-actieve, efficiënte, transparante en tegen de laagst mogelijke maatschappelijke kosten te faciliteren. Dit geheel binnen de kaders welke door de organisatie zijn geformuleerd. Hierbij onderscheidt de afdeling zich door:

- Te zorgen voor de verdere ontwikkeling en instandhouding (24x7) van de informatievoorziening en automatisering van het waterschap.
- Een bijdrage te leveren aan de inrichting van de informatievoorziening opdat het bestuur en de medewerkers optimaal ondersteund worden in hun werk en interactie met de burger.
- Aanvullend bij te dragen aan een efficiënte bedrijfsvoering waar mogelijk, nodig en haalbaar, steeds meer te automatiseren.

4.4.1.2. Activiteitsclusters

Uit het proceslandschap komen de volgende activiteitenclusters voor de afdeling Informatiemanagement:

Activiteitscluster	Doel
Ontwikkelen Informatievoorziening	Bereiken dat de informatiehuishouding van het waterschap conform ASL- en BSL-standaarden ontwikkeld, ingericht en beheerd is, zoveel mogelijk i.s.m. het waterschapshuis.
Automatisering	Bereiken dat de ICT-infrastructuur betrouwbaar, beschikbaar, veilig en onderhoudbaar zijn.
Documentaire Informatievoorziening	Bereiken dat digitale en fysieke documenten optimaal beheerd, gearhiveerd, geregistreerd en beschikbaar gesteld worden conform wet-en regelgeving.
Geografische Informatievoorziening	Bereiken dat door up-to-date geografische informatie bedrijfsprocessen optimaal en kosteneffectief worden ondersteund.
Service-desk	Bereiken dat serviceverzoeken, externe klachten/meldingen door ingelanden en verstoringen op het gebied van automatisering, informatievoorziening en facilitaire dienstverlening, GIS binnen vastgestelde termijnen worden aangenomen, verwerkt en opgelost.



Waterschap Veluwe

WATER SCHAP
Vallei&Gem

4.4.1.3. Formatie/Functies

Functies	Formatie	Toevoeging/ Aandachtsveld
Afdelingshoofd	1,00 fte	n.v.t.
Senior Beleidsadviseur Informatievoorziening	1,00 fte	Informatievoorziening
Adviseur / Beleidsontwikkelaar Informatievoorziening	2,00 fte	
Adviseur / Beleidsmedewerker Informatievoorziening	2,00 fte	
Gegevenscoördinator	1,00 fte	
Functioneel applicatiebeheer organisatiebrede applicaties	2,00 fte	
Senior medewerker Automatisering	1,00 fte	Automatisering
Senior systeem/netwerkbeheerder	2,00 fte	
Systeembeheerder	3,00 fte	
Medewerker automatisering	3,50 fte	
Technisch beheer Procesautomatisering	2,00 fte	
Senior Technisch beheerder Procesautomatisering	1,00 fte	
Technisch applicatiebeheer	4,50 fte	
Senior GIS-specialist	1,00 fte	Geografische Informatievoorziening
GIS-specialist	1,00 fte	
GIS-medewerker	2,50 fte	
Functioneel Beheerder IRIS	2,50 fte	DIV
Senior medewerker DIV	2,00 fte	
Medewerker DIV	5,50 fte	
Archivaris	0,60 fte	
Coördinator Servicedesk	1,00 fte	Servicedesk
Medewerker servicedesk	3,00 fte	
Eindtotaal	45,10 fte	

4.4.2. Bedrijfskundige ondersteuning

4.4.2.1. Identiteit

De afdeling Bedrijfskundige ondersteuning heeft tot doel het waterschap op een proactieve, efficiënte, transparante en tegen de laagst mogelijke maatschappelijke kosten te faciliteren. Dit geheel binnen de kaders welke door de organisatie zijn geformuleerd. Hierbij onderscheidt de afdeling bedrijfskundige ondersteuning zich door:

- het ontzorgen van bestuur en management voor de P&C-cyclus;
- het ontzorgen van het management voor de bedrijfskundige aspecten betreffende personeel, inkoop en kwaliteit;
- het bijdragen en het initiatief nemen voor organisatieontwikkeling bijvoorbeeld modern werkgeverschap, flexibilisering en procesgericht werken.



Waterschap Veluwe

4.4.2.2. Activiteitenclusters

In de afdeling Bedrijfskundige ondersteuning komen de volgende activiteitenclusters voor:

Activiteitencluster	Doel
Managen Personeel en Organisatie	Bereiken dat bedrijfsprocessen optimaal en klantgericht worden ondersteund bij vraagstukken over personeel en organisatieontwikkeling.
Managen Financiën	Bereiken dat bedrijfsprocessen optimaal en klantgericht worden ondersteund bij financiële vraagstukken.
Managen P&C	Bereiken dat bedrijfsprocessen optimaal en klantgericht worden ondersteund bij planning & control vraagstukken.
Managen Kwaliteitsontwikkeling	Bereiken dat bedrijfsprocessen optimaal en klantgericht worden ondersteund bij vraagstukken over kwaliteit, arbo en milieu.
Managen Inkoop	Bereiken dat bedrijfsprocessen optimaal en klantgericht worden ondersteund bij vraagstukken over rechtmatige en efficiënte inkoop.

4.4.2.3. Formatie/Functies

Functies	Formatie	Toevoeging/ Aandachtveld
Afdelingshoofd	1,00 fte	
Beleidsadviseur P&O	2,00 fte	P&O
P&O-adviseur	4,70 fte	
P&O-medewerker	2,20 fte	
Beleidsmedewerker KAM	1,00 fte	KAM
Beleidsmedewerker kwaliteit	2,00 fte	
Medewerker Arbo en Milieu	2,00 fte	
Inkoopcoördinator	1,00 fte	Inkoop
Inkoopadviseur	1,00 fte	
Senior beleidsmedewerker Financiën	1,00 fte	Financiën
Beleidsmedewerker Financiën	1,00 fte	
Financieel medewerker	2,50 fte	
Financieel administratief medewerker	3,50 fte	
Salarisadministrateur	1,00 fte	
Controller	1,00 fte	P&C
Beleidsmedewerker controlling	2,00 fte	
P&C adviseur	4,00 fte	
P&C medewerker	3,00 fte	
Eindtotaal	35,90 fte	



Waterschap Veluwe

4.4.3. Services

4.4.3.1. Identiteit

De afdeling Services heeft tot doel het waterschap op een pro-actieve, efficiënte, transparante en tegen de laagst mogelijke maatschappelijke kosten te faciliteren. Dit geheel binnen de kaders welke door de organisatie zijn geformuleerd. Hierbij onderscheidt de afdeling Services zich door:

- Het zorg dragen voor het beheer en op orde houden de werkplekken van het personeel (denk aan gebouw, schoonmaak, bureau, catering etc.);
- het zorg dragen voor een positieve beïnvloeding van beleid, producten, diensten en imago van het waterschap;
- het zorg dragen voor de juridische kwaliteit van het werk en besluitvorming van het waterschap.

4.4.3.2. Activiteitenclusters

Uit het proceslandschap komen de volgende activiteitenclusters voor de afdeling Services naar voren:

Activiteitencluster	Doel
Managen Facilitaire zaken	Bereiken dat bedrijfsprocessen optimaal en klantgericht worden ondersteund op facilitair (werkplek/huisvesting) gebied.
Managen Communicatie	Bereiken dat adequate interne en externe communicatie plaatsvindt en tevens het draagvlak voor beleid en producten positief beïnvloeden.
Managen Juridische Zaken	Bereiken dat bedrijfsprocessen optimaal en klantgericht worden ondersteund op juridisch gebied.

4.4.3.3. Formatie/Funcities

Funcities	Formatie	Toevoeging/ Aandachtsveld
Afdelingshoofd	1,00 fte	n.v.t.
Medewerker Educatie	1,00 fte	Communicatie
Medewerker Communicatie	1,00 fte	
Grafisch vormgever	1,40 fte	
Webmaster	1,00 fte	
Administratief medewerker communicatie	1,00 fte	
Communicatie-adviseur	4,00 fte	
Senior Communicatieadviseur	1,00 fte	
Medewerker juridische zaken	2,00 fte	Juridische zaken
Juridisch adviseur	3,00 fte	
Senior juridisch adviseur	1,00 fte	
Bode/huismeester	3,50 fte	Facilitaire zaken
Receptioniste/telefoniste	2,50 fte	
Medewerker gebouwenbeheer	2,00 fte	



Waterschap Veluwe

WATER SCHAP
Vallei&Gem

Medewerker facilitaire inkoop	1,00 fte	
Senior medewerker facilitaire zaken	1,00 fte	
Bestuurs- en directiesecretariaat	2,25 fte	Secretariële
Secretariaten	6,00 fte	Ondersteuning
Eindtotaal	35,65 fte	

4.5. Eenheid Majeure projecten

Naast de staande structuur van het nieuwe waterschap, bestaat er op 'tijdelijke basis' een eenheid die plaats biedt aan Majeure Projecten.

4.5.1. Identiteit

De eenheid Majeure Projecten is een zogenaamde 'virtuele' eenheid die formeel geen deel uitmaakt van de staande organisatiestructuur. In de eenheid bevinden zich tijdelijke projecten met een grote omvang, risico (afbreuk) en/of complexiteit, die een hoeveelheid projectgeld vertegenwoordigt, die de begrotingen van beide waterschappen meer dan driemaal overtreft. Over de voortgang van deze projecten wordt periodiek rechtstreeks gerapporteerd aan het Ministerie. Aan de projectuitvoering worden hoge eisen gesteld niet passend in de staande organisatie en/of projecten die een hoge imago impact hebben waardoor een grote mate van bestuurlijke aandacht nodig is. Gelet op het afbreukrisico van deze projecten wordt de eenheid voor de projectduur van een stevige managementaansturing voorzien.

De constructie van Majeure Projecten wordt op dit moment toegepast voor Ruimte voor de Rivier. De werkwijze binnen dit project is – op basis van externe randvoorwaarden - afwijkend van 'going concern' van het waterschap en mag de reguliere lijn niet verstoren.

Voor Majeure Projecten geldt dat de aansturing en inrichting steeds maatwerk is. Er wordt slechts tijdelijke formatie aan toegekend. Daarnaast werkt de eenheid naar behoefte met externe krachten. De uitdagingen die zich binnen Majeure Projecten voordoen geven voor medewerkers mogelijkheden op een verdere stap in een loopbaan c.q. het dient als kweekvijver. De eenheid werkt wel goed samen met de bestaande organisatie. Immers, ontwikkelde projecten zullen na afronding door het waterschap in beheer en onderhoud worden genomen.

De eenheid valt onder directe verantwoordelijkheid van de directie.

4.5.2. Werkwijze

In de eenheid Majeure Projecten bevinden zich op dit moment 2 grote Ruimte voor de Rivierprojecten (gericht op de IJsseluitwaarden). Projecten die zowel complex als (financieel) zeer omvangrijk zijn. Vanwege ondermeer de impact op het toekomstig beheer en de aanwezigheid van de benodigde gebiedskennis, is destijds besloten deze projecten als opdrachtnemer van Rijkswaterstaat tot medio 2015 uit te voeren. Naast enkele synergievoordelen leveren deze projecten de nodige kennis- en ervaring op. De projecten werken conform een door Rijkswaterstaat opgelegde projectrichtlijn. Deze wijkt af van de staande organisatie.

Het unieke karakter, de (im)materiële risico's en budgettaire omvang van deze projecten maken deze direct onder de Directie worden geplaatst en door hen worden aangestuurd. De Directie heeft daarbij één op één contact met de beide projectmanagers. Voor de PVB-cyclus geldt dat deze door wordt afgenomen door de projectmanagers.



Waterschap Veluwe

4.5.2.1. Formatie/Functies*

Functies	Formatie	Toevoeging/ Aandachtveld
Hoofd Majeure Projecten	1,00 fte	n.v.t.
Projectmanager	2,00 fte	
Technisch manager	1,00 fte	
Projectmedewerker Technisch Management	1,00 fte	
Projectmedewerker Projectbeheersing	0,57 fte	
Omgevingsmanager	0,65 fte	
Eindtotaal*	6,22 fte	

*De vaste formatie van de beide RvR-projecten oogt beperkt. In werkelijk is deze fors omvangrijker omdat binnen het project in diverse rollen (contractmanager, manager projectbeheersing etc.) een groot aantal extern aangetrokken disciplines worden aangestuurd. Daarnaast participeren medewerkers uit de staande organisatie in deze projecten. In totaliteit is momenteel op deze manier zo'n 15 fte betrokken bij deze projecten.

5. Kwaliteit in de nieuwe organisatie

5.1. Inleiding

Bij de inrichting van de nieuwe organisatie is rekening gehouden met een aantal kwaliteitsverbeteringen binnen het nieuwe waterschap. Allereerst zal kwaliteitsverbetering worden bereikt door 'best of both worlds' te kiezen en daarvoor het nieuwe waterschap verder invulling aan te geven. Aan de nieuwe afdelingshoofden zal na benoeming worden gevraagd om voor hun eigen onderdeel concreet aan te geven welke aspecten dit betreft. Ook komen afdelingen sterker uit de bus omdat disciplines anders zijn gebundeld. Aan deze aspecten van kwaliteitsverbetering zijn geen kosten verbonden. Daarnaast is een kwaliteitsslag gevraagd. Om deze kwaliteitsslag geheel te realiseren is 15 fte noodzakelijk. Door beide DB's is besloten een deel van de kwaliteitsslag nu in te vullen (hiermee is 10 fte gemoeid) en een deel later te realiseren op basis van aparte besluitvorming (hiermee is 5 fte gemoeid). Hieronder wordt de totale kwaliteitsslag van 15 fte beschreven. Zowel de besparing (42 fte) als de kwaliteitsslag zijn in de voorgestelde fijnstructuur verwerkt.

Speerpunten van kwaliteit zijn:

- naar buiten kunnen optreden als waterpartner;
- intensiever samenwerking in de afvalwaterketen;
- een goede legger;
- zwaardere eisen aan informatiebeleid en automatisering;
- intensivering van externe communicatie i.v.m. waterpartner.

5.2. Realisatie waterpartner

De besturen hebben gekozen voor het uitvoering geven aan de missie 'waterschap als waterpartner'. Dit veronderstelt een aantal maatregelen om aan deze ambitie concreet handen en voeten te geven. Om zich als waterschap te kunnen profileren als waterpartner, is het noodzakelijk om het nieuwe waterschap een actievere positie te geven in haar samenspel met 'derden' in het watersysteem en de waterketen. Dat betreft zowel de provincies, gemeenten, maatschappelijke organisaties, ondernemers en burgers. De positie van het waterschap



Waterschap Veluwe

WATER SCHAP
Vallei&em

wordt minder reactief; we acteren meer proactief met anderen en kijken waar actief de samenwerking kan worden gezocht, zonder dat de rol van een ieder wezenlijk anders wordt. Actieve samenwerking zoeken zien wij op de volgende niveaus:

- landelijk strategisch met effecten voor ons gebied;
- eigen beheersgebied;
- plaatselijk tactisch en operationeel.

Ter ondersteuning van bestuur en directie zal bij de nieuwe eenheid Strategie en Beleid een tweetal beleidsfuncties (één waterketen en één watersystemen/-keringen) worden ingericht die ontwikkelingen gaan volgen op de langere termijn en het bestuur proactief kunnen informeren over ontwikkelingen die op de langere termijn (5 tot 10 jaar vooruitkijkend) op ons af zullen komen (bijvoorbeeld effecten klimaatakkoord). Enerzijds wordt het hiermee mogelijk om ons als waterschap beter in landelijke netwerken te profileren en anderzijds krijgen we hiermee tijdig signalen om ons op voor te bereiden. Ook zullen de twee programmamanagers zich op strategisch niveau in de nodige landelijke netwerken roeren.

Daarnaast wordt accountmanagement verder handen en voeten gegeven. Bij de afdeling Planvorming zal een aantal accountmanagers actief worden die – ter ondersteuning van bestuur en directie – kunnen meepraten op het bestuurlijke en hoog ambtelijke niveau bij provincies, gemeenten, maatschappelijke organisaties en op directieniveau bij bedrijven. Tevens zullen zij het eerste aanspreekpunt zijn voor beleidsmatige c.q. gebiedsgerichte vragen en plannen van derden (bijvoorbeeld reconstructieplannen, streekplannen, milieuplannen, structuurvisies e.d.). Vragen die op dit vlak binnenkomen zullen op de juiste wijze worden weggezet. Daarnaast is hun rol om op de hoogte te blijven van beleidsmatige c.q. politieke ontwikkelingen en projecten van derden. Zij zullen met specifieke gebiedskennis in een eigen gebied acteren. Hiermee kan tijdig samenwerking worden verkregen en wordt het mogelijk om op strategisch niveau de belangen van het waterschap meer proactief te behartigen. Intern zullen zij input leveren voor de (meerjaren-)beleidsbegroting, adviseren op bestuurlijk en strategisch managementniveau en plannen opstellen. Formatief betekent dit een versterking van 1 fte. Voor het feitelijk vroegtijdig leveren van input bij gemeenten op ruimtelijke ordeningplannen is ook 1 fte benodigd.

Aansluitend is de 'eigen oog- en oorfunctie' in ons beheersgebied actief georganiseerd. Op operationeel en tactisch niveau is in ons eigen waterschap veel regionaal en plaatselijk overleg met en advisering aan externe partners en intern binnen de afdelingen. Binnen de afdeling Beheer & Onderhoud Watersystemen/-keringen zijn 3 adviseurs/waterpartner actief. Zij hebben per rayon specifieke gebieds- en netwerkkenis. Het waterschap zet deze functionarissen proactief in als operationele contactfunctionarissen. Hiermee verbeteren we onze service en adviezen aan burgers, gemeenten en terreinbeheerders. Deze "nieuwe functie" komt voort uit een herschikking van de bestaande formatie. Op deze wijze is het accountmanagement van hoog tot laag of anders gezegd van "abstract tot concreet" vormgegeven.

Gekozen is om de kwaliteitsslag m.b.t. het waterpartnerschap betreffende de bestuurlijke ondersteuning (1 fte) en de medewerker ruimte en RO (1 fte) voorlopig niet in te vullen.

5.3. Samenwerking in de Afvalwaterketen

Met betrekking tot de werkzaamheden in de afvalwaterketen worden de volgende kwalitatieve verbeteringen voorgesteld:

- intensivering samenwerking met gemeenten;



Waterschap Veluwe

- centrale regiekamer/minder kwetsbaar – sneller reageren;
- invoering van assetmanagement;
- certificering hele gebied ISO 9001, ISO 14001 en OHSAS 18001.

Het nieuwe waterschap continueert en intensiveert de samenwerking met de gemeenten om te komen tot een integrale afvalwaterketen. In de samenwerking met de gemeenten in ons beheersgebied zullen de 15 zuiveringskringen worden bediend. In gezamenlijkheid is op het gebied van kwaliteit en efficiency uiteindelijk veel resultaat te behalen. Het middel om dit te bereiken is door een centrale regie te gaan voeren op de processen in de waterketen. De activiteiten van de gemeenten worden niet overgenomen, maar de gemeenten worden kwalitatief beter bediend.

De afdeling Planvorming wordt ingezet om voorbereiding te geven aan de intensievere samenwerking. De genoemde accountmanagers zijn vanuit de visie van waterpartner verantwoordelijk voor het leggen van de juiste contacten en het onderhouden en voeden van de daarbij behorende netwerken.

De inzet van de afdeling is om binnen de zuivering een hogere kwaliteit in resultaten te bereiken (een betere zuivering behaalt betere rendementen). Dit kan worden bereikt door een centrale regie van de primaire processen binnen de (afval)waterketen van het gehele beheersgebied. De regie (afstemming van de deelprocessen) vindt plaats in een centrale regiekamer. De afdeling Beheer Waterketen wordt daarmee sterker op het gebied van bedrijfszekerheid, expertise, meten – gegevensanalyse – monitoren, logistiek enz. Maar ook zal gewerkt worden aan het proactief verminderen van de kwetsbaarheid van de installaties. Hiervoor zal binnen de afdeling Onderhoud technische installaties assetmanagement worden ingezet. De strategische benadering van het onderhoud van de installaties zal de zekerheid in bedrijfsvoering verhogen (en een verlaging van de 'total cost of ownership'). Het waterschap ziet zich met deze benadering minder geplaagd voor onverwachte storingen.

Een hogere kwaliteit wordt ook bereikt door certificering uit te gaan rollen in het hele werkgebied. Niet alleen ten behoeve van samenwerking met overheden en bedrijfsleven, maar ook om onze kwaliteit meer meetbaar te maken en een meer lerende organisatie te worden. Het management kan hiermee gericht gaan sturen. De afdeling is ervan overtuigd dat deze kwaliteitsslag een goede investering zal blijken in het bereiken van een gezamenlijke werkcultuur.

De integratie van afdelingen levert een aantal besparingen op. De beoogde kwaliteitsverbetering vergt echter ook een structurele investering in een aantal functies en kwaliteiten:

- 1 adviseur zuiveringsbeheer (contact met gemeenten);
- 1 medewerker gegevensbeheer (zuiveringsinformatie);
- 2 medewerkers KAM i.v.m. certificering (onder te brengen bij afdeling Bedrijfskundige Ondersteuning);
- 1 medewerker assetmanagement (onder te brengen bij afdeling Onderhoud technische installaties).

5.4. Leggerbeheer

Op dit moment is het leggerbeheer en beheer van het beheerregister bij beide waterschappen onvoldoende. Het beheer van de legger omvat meer dan alleen het invoeren van gegevens en hiervoor zijn de huidige organisaties niet voldoende uitgerust. Er is een kwaliteitsverbetering noodzakelijk op vakinhoudelijk gebied (combinatie van geo-info en cultuurtechniek), aansturing en planning en er is een verbetering nodig op het gebied van ontsluiting en het schrijven van (bestuurs)voorstellen. Om dit te bereiken zullen twee medewerkers op HBO-niveau worden ingezet. De gegevensverwerking en het landmeten moeten efficiënter. Door uitbesteden van landmeetwerk kan hiervoor twee



Waterschap Veluwe

WATER SCHAP
Vallei&Gem

FTE worden ingeleverd. Door goede samenwerking binnen het beheerproces met onder andere de werkvoorbereiders is snelle en volledige gegevensverwerking mogelijk. Dit resulteert in een krachtigere positionering van de legger en het opleveren van kwalitatief goede leggers binnen de wettelijk gestelde termijnen en voorwaarden.

Gekozen is om de kwaliteitsslag m.b.t. het leggerbeheer (1 fte) voorlopig niet in te vullen.

5.5. Informatiebeleid en automatisering

Informatie en een goede informatievoorziening zijn van steeds groter belang geworden. Een hapering in de informatievoorziening kan vergaande gevolgen hebben voor het functioneren van het waterschap. Het beheer van gegevens is een fundamenteel onderdeel van het bestaansrecht van een organisatie. Bij de fusie is daarom gekeken naar nieuwe eisen die een nieuw en groter waterschap stelt aan de informatievoorziening. In het oog springende zaken daarbij zijn: een betere informatiebeveiliging, 7 x 24 uur ondersteuning vanuit de afdeling, betere gegevens- en applicatiebeheer, voorzien in een grotere behoefte van primaire afdelingen m.b.t. projectleiding, telewerken en ondersteuning bij 'het nieuwe werken'. Daarbij zal het ICT-beheer, gezien de omvang van het toekomstige waterschap, op een hoger en abstracter niveau moeten worden gebracht.

Een aantal kwetsbare functies wordt verminderd door samenvoeging van afdelingen (senior systeembeheer, Oracle beheer en technisch applicatiebeheer), waardoor er minimaal twee medewerkers beschikbaar zijn. Daarnaast wordt door centralisatie van het technisch en functioneel applicatiebeheer en gegevensbeheer een aanzienlijke kwaliteitsslag gemaakt.

Geconstateerd is dat er verdere professionalisering gewenst is op de volgende onderwerpen: gegevenscoördinatie, projectleiding, licentiebeheer, beleidsontwikkeling e-overheid, systeemapplicatie en gegevensarchitectuur, business intelligence en functioneel applicatiebeheer. De beschreven verdere professionalisering kan niet uitgevoerd worden zonder compensatie voor de bespaarde functies. Met andere woorden, het formatieve fusie-effect zal ten dele teniet moeten worden gedaan om de kwaliteitsverbetering te kunnen realiseren.

In de volgende aspecten zal worden voorzien:

- 24 uur x 7 ondersteuning procesautomatisering: de primaire afdelingen hebben een in tijd gezien uitgebreider ondersteuning nodig t.b.v. bedrijfskritische systemen.
- Telewerken: met het uitbreiden van telewerken en daarmee de uitbreiding van werktijden van medewerkers komt er steeds meer vraag naar ondersteuning buiten het huidige service-window.
- Verbeteren ICT-projectmanagement: kunnen voldoen aan de toenemende vraag van afdelingen naar interne ICT-projectleiders. De ICT implementatie projecten zijn complexer geworden, waardoor de primaire afdelingen niet meer in staat zijn deze projecten zelf te trekken.
- Implementatie van "het nieuwe werken": het nieuwe werken zal van de ICT-ondersteuning een verruiming van de ondersteuningstijd en verbeterde beschikbaarheid van de centrale infrastructuur vragen. De mate van verstrekking van apparatuur ('any device') is van grote invloed.
- Opschaling ICT-security (beveiliging): de inrichting en bewaking van betrouwbaarheid, beschikbaarheid en vertrouwelijkheid zoals deze nu worden nagestreefd, is onvoldoende bij het groeien van de organisatie en ICT afhankelijkheid.



Waterschap Veluwe

WATER SCHAP
Vallier&em

- Verhoogde afhankelijkheid van data en telefonie verbindingen (ook mobiel en pda). Een goede centrale coördinatie hiervan zal inkoopvoordeel en kwaliteitsbewaking mogelijk maken. Momenteel wordt de 1^e lijns ondersteuning hier teveel mee belast.

Om aan bovengenoemde zaken te kunnen voldoen is er een formatieve behoefte aan 4 fte (24-uurssupport, beveiliging, centralisatie technische procesautomatisering, ICT-projectmanagement). *Gekozen is om de kwaliteitsslag m.b.t. informatiemanagement voorlopig niet in te vullen.*

5.6. Intensivering van externe communicatie i.v.m. waterpartner

Om richting externe partijen meer handen en voeten te geven aan onze visie van waterpartner zal er ook een intensivering van externe communicatie naar en bij externe partners noodzakelijk zijn. Dit vertaalt zich in de noodzaak tot één extra medewerker communicatie.

Gekozen is om de kwaliteitsslag m.b.t. externe communicatie (1 fte) voorlopig niet in te vullen.

5.7. Temporisering kwaliteitsslag (5 fte)

Zoals is beschreven in de inleiding van dit hoofdstuk is gekozen om een deel van de kwaliteitsverbeteringen niet nu in te vullen, maar te reserveren voor een later tijdstip. Dit betekent dat de navolgende 5 fte formatie kwaliteitsverbetering vooralsnog niet is ingevuld:

- Strategie en Beleid: 1fte strategisch advies en bestuurlijke ondersteuning
- Planvorming: 1 fte medewerker R.O.
- Beheer en Onderhoud: 1 fte i.v.m. verbetering Leggerbeheer
- Informatiemanagement: 1 fte ICT
- Services: 1 fte communicatie



Waterschap Veluwe

WATER SCHAP
Vallei&Gem

5.8. Samenvatting formatieve consequenties

Totale formatie die gemoeid is met de kwaliteitsslag voor het nieuwe waterschap vergt 15 medewerkers. Deze zijn als volgt verdeeld:

Funcities	Formatie	Toevoeging
Einheid Strategie en Beleid	1,00 fte (2,00 fte)	Strategisch advies Bestuurlijke Ondersteuning*
Afdeling Planvorming	1,00 fte (2,00 fte)	Accountmanagement Ruimte en RO*
Afdeling Beheer en Onderhoud Watersystemen/-keringen	0,00 fte (1,00 fte)	Leggerbeheer*
Afdeling Beheer Waterketen	2,00 fte	Adviseur Zuiveringsbeheer Gegevensbeheer
Afdeling Onderhoud technische installaties	1,00 fte	Assetmanagement
Afdeling Informatiemanagement	3,00 fte (4,00 fte)	24-uurssupport Gegevensbeveiliging Centralisatie technische procesautomatisering ICT-projectmanagement*
Afdeling Bedrijfskundige Ondersteuning	2,00 fte	KAM-zorg
Afdeling Services	0,00 fte (1,00 fte)	Communicatie*
Eindtotaal	10,00 fte (15,00 fte)	

*Samenhangende vacature wordt voorlopig nog niet opengesteld



Waterschap Veluwe

Bijlage 1 Rolspecificaties programmamanager, afdelingshoofd en procesmanager

Rolspecificatie Programmamanager

De programmamanager onderhandelt met de afdelingshoofden over hun bijdrage(n) aan de processen. De onderhandelingen vinden plaats op jaarbasis (begroting en evaluatie). Daarmee stuurt de programmamanager als eindverantwoordelijke. De invulling van de verkregen budgetten en in te zetten mensen zijn de verantwoordelijkheid van het afdelingshoofd.

De programmamanagers vallen onder directe verantwoording van de directie. Zij doen voorstellen aan de directie m.b.t. het stellen van prioriteiten en dragen oplossingen aan voor mogelijke knelpunten in het hoofdproces. De directie beslist dan. Voor het behalen van de resultaten werken de programmamanagers nauw samen met de afdelingshoofden en procesmanagers van de deelprocessen. De programmamanager stuurt geen medewerkers aan.

De programmamanager treedt als vertegenwoordiger van de organisatie op in externe overlegvormen. De programmamanager wordt ondersteunt door de eenheid Strategie & beleid en de afdeling Planvorming bij het analyseren van de externe ontwikkelingen en de effecten ervan op het strategisch beleid en de doelstellingen van de organisatie. Hierbij wordt ingespeeld op maatschappelijke, politieke en bestuurlijke ontwikkelingen, activiteiten en standpunten van belangenorganisaties.

Zoals gezegd zijn er ook intern gerichte ondersteunende processen (leveren mensen en middelen aan de hoofdprocessen) en besturende processen (besturen de andere processen). Deze zullen ook goed vorm gegeven moeten worden om de ondersteuning richting de primaire processen goed op de rails te krijgen. In de beginfase is het noodzakelijk om hierop een zware begeleiding te zetten. Vervolgens kan worden gekeken op welke wijze er verdere verankering in de organisatie kan plaatsvinden.

De programmamanager is eigenaar van een bestuursprogramma. We onderscheiden in dit kader twee programma's: watersystemen en waterketen. De programmamanager is opdrachtgever naar de deelprocessen binnen het hoofdproces.

Verantwoordelijkheden:

- Beheert het hoofdprocesbudget en maakt taakstellende jaarafspraken met de directie en rapporteert periodiek over de voortgang in het kader van de P&C-cyclus.
- Vertaalt strategische doelstellingen en prestatie-indicatoren naar uitvoeringsprogramma's op tactisch niveau (meerjarenprogramma/-planning, dashboard) en is verantwoordelijk voor de resultaten in het hoofdproces.
- Stuurt het hoofdproces op basis van vastgestelde prestatie-indicatoren, stelt prioriteiten en stemt de resultaten en voortgang af met deelproceseigenaren/-managers.
- Toetst bestuurs- en directievoorstellen.
- Heeft doorzettingkracht.
- Verantwoordelijk voor het inrichten van het hoofdproces.



Waterschap Veluwe

Rolspecificatie Afdelingshoofd (eigenaar van het (Deel-)proces)

Als afdelingshoofd is hij integraal verantwoordelijk voor inzet van mensen en middelen binnen zijn afdeling, stuurt hij medewerkers aan op houding en gedrag en maakt hij afspraken over persoonlijke resultaten en de ontwikkeling van competenties. Het afdelingshoofd beheert het budget voor opleiding en ontwikkeling van de medewerkers.

De combinatie van de rol van HR-manager en de rol van deelproceseigenaar maakt het afdelingshoofd integraal verantwoordelijk voor zijn afdeling en de deelprocessen daarbinnen.

Vanuit zijn rol als afdelingshoofd is hij immers verantwoordelijk voor de inzet van mensen en bedrijfsmiddelen; vanuit zijn rol als deelproceseigenaar voor doelen, resultaten en budgetten binnen zijn deelprocessen.

De deelproceseigenaar is eindverantwoordelijk voor de behaalde procesresultaten van de deelprocessen op de afdeling. De deelproceseigenaar is opdrachtgever naar de deelprocessen binnen zijn afdeling. Verantwoordelijkheden:

- Beheert de deelprocesbudgetten op de afdeling en maakt taakstellende jaarafspraken met de programmamanager en rapporteert periodiek over de voortgang in het kader van de P&C-cyclus.
- Vertaalt visie, strategische/tactische doelstellingen, in samenspraak met de procesmanagers, naar operationele prestatie-indicatoren en is eindverantwoordelijk voor de resultaten in de deelprocessen van de afdeling.
- Stuurt de deelprocessen op basis van prestatie-indicatoren en stemt de resultaten en voortgang af met de deelprocesmanagers.
- Verantwoordelijk voor het inrichten van de deelprocessen (meer op hoofdlijnen).

Rolspecificatie (Deel-)procesmanager

Periodiek bespreekt de deelprocesmanager met de medewerker de inhoud van het werk en de voortgang. Zij bekijken wat verbeterd kan worden. Verlopen de zaken niet naar wens dan spreekt de deelprocesmanager de medewerker hierop aan en stuurt hij tijdig bij. Periodiek overlegt de deelprocesmanager met de programmamanager over de voortgang en de resultaten.

De deelprocesmanager is verantwoordelijk voor het dagelijks sturen, coördineren en verbeteren van resultaten op operationeel deelprocesniveau.

- Beheert het deelprocesbudget en maakt taakstellende jaarafspraken met de deelproceseigenaar en rapporteert periodiek over de voortgang in het kader van de P&C-cyclus.
- Stuurt (functioneel) het deelproces op basis van prestatie-indicatoren, stelt prioriteiten en neemt besluiten om procesdoelstellingen en –verbeteringen te realiseren.
- Stemt het 'eigen' deelproces af met procesmanagers van aanpalende deelprocessen ten behoeve van optimalisatie van de uitvoering van processen.
- Verantwoordelijk voor het inrichten van het deelproces, het up-to-date- houden en beschikbaar stellen van procesdocumenten.
- Stelt op basis van strategische en tactische kaders een procesplan op.
- Coördineert en plant werkzaamheden van de procesmedewerkers en stemt deze resultaatafspraken en voortgang af met het afdelingshoofd (is 1^o informant).



Waterschap Veluwe

WATER SCHAP
Vallei&Gem

Bijlage 2 Overzichtstabel processen en activiteitenclusters

Besturende activiteitenclusters	Doel	Input (van)	Output (naar)
Opstellen strategische adviezen (S&B)	Bereiken dat de strategische verantwoordelijken proactief van informatie worden voorzien opdat zij richtinggevende besluiten kunnen nemen die vervolgens vertaald worden in strategische kaders/maatregelen.	Externe ontwikkeling Interne waarneming	Strategisch advies (TP)
Concerncontrol (CC)	Bereiken dat de realisatie van beleid(seffecten) en de (financiële) resultaten van het waterschap bewaakt en gepland wordt. Dit ondermeer middels gericht onderzoek.	Externe ontwikkeling Bestuursbesluiten Doorgerekende resultaten	Strategisch advies Evaluatie P&C cyclus (TP)
Beheersen calamiteitszorgsysteem (CZ)	Bereiken dat het waterschap adequaat in staat is om gebeurtenissen met ernstige gevolgen voor waterkeringen, waterkwantiteit en/of waterkwaliteit, kan bestrijden met behulp van het calamiteitszorgsysteem.	Melding/simulatie calamiteit	Efficiënt en effectief optreden conform calamiteitszorgsysteem (HH/BWS/OWS)
Ondersteunen bestuur en directie (BD)	Bereiken dat bestuurders en directieleden hun verantwoordelijkheden tijdig en adequaat kunnen nemen door hen proactief te ondersteunen en te ontzorgen.	Vraag van bestuur of directie	Agenda, procedurele en logistieke ondersteuning
Primaire Processen	Doel	Input (van)	Output (naar)
Opstellen tactische plannen (TP)	Bereiken dat strategische plannen of bijdragen in plannen van derden, zijn vertaald naar tactische plannen en beleidsnota's (doelen, maatregelen, normen) of haalbaarheidsadviezen.	Wet- en regelgeving Bestuursopdrachten/Pv3en Strategisch advies (richtinggevende beleidskaders) Onderzoeken/Informatie (SP/BWS/BWK)	Beleidsnota's Waterstructuurplannen Beleidsvaluaties Haalbaarheidsadviezen (BBW/PG/PR/BWS/BWK/VV)
Programmeren (PG)	Bereiken dat beleid en externe ontwikkelingen vertaald worden naar concrete projecten.	Beleidsnota's Beleidsvaluaties Haalbaarheidsadviezen (TP)	Projectopdracht (PR/BWS/BWK)
Toetsen en monitoren (TM)	Bereiken dat er informatie en adviezen beschikbaar zijn over de realisatie van de primaire taken, gebaseerd op kwalitatieve en/of kwantitatieve gegevens.	Opdracht Pv3-en Opdrachten (TP/BWK/BWS)	Beheeradviezen/ Beleidsadviezen, Handhavingverzoeken (TP/BWK/BWS)
Ontwerpen & Realiseren waterschapswerken (PR)	Bereiken dat waterschapswerken doelgericht en efficiënt gerealiseerd worden conform de projectopdracht/beleidskaders.	Waterstructuurplannen Projectopdracht (TP/PG/BWS/BWK/OTI)	Geaccepteerd waterschapswerk (BWS/BWK)
Borgen belangen waterschap (BBW)	Bereiken dat belangen van het waterschap in projecten van derden	Waterhuishoudingplan Bestemmingsplannen derden	Geaccepteerd waterschapswerk



Waterschap Veluwe

	geborgd zijn.	Waterstructuurplannen (TP) (Derden)	Overdrachtsformulier (BWS/BWK)
Beheren watersystemen en –keringen (BWS)	Bereiken dat het operationele watersysteem goed functioneert conform het vastgestelde beheerplan.	Projectopdracht Beleidsnota's Overdrachtsformulier Analyse monitoringsrapportage (TP/PG/PR/TM)	Beheerprestaties (Peil) Beheerplan Meerjaren Onderhoudsplan (OWS)
Onderhouden watersystemen en –keringen (OWS)	Bereiken dat het operationele watersysteem goed wordt onderhouden conform de onderhoudsplannen.	(Peil) Beheerplan Meerjaren Onderhoudsplan (BWS)	Onderhoudsadvies Onderhouden & Functionerend watersysteem (BWS)
Beheren waterketen (BWK)	Bereiken dat afvalwaterstromen op duurzame wijze tegen lage maatschappelijke kosten verwerkt worden.	Toetsingskaders / Vergunningen / (arbo) normen Analyse monitoringsrapportage Projectopdracht (OAS, afvalwaterplan), Beleidsnota's Overdrachtsformulier Onderhoudsadvies (TP/PG/TM/VV/BO/PR/OTI)	Zuiveringsprestaties Onderhoudsopdrachten (OTI)
Onderhouden technische installaties (OTI)	Bereiken dat technische installaties betrouwbaar, beschikbaar, veilig en onderhoudbaar zijn.	Overdrachtsformulier Onderhoudsopdrachten (PR/BWK/BWS)	Beschikbare, betrouwbare, onderhoudbare, veilige installaties Onderhoudsadvies (BWK/BWK)
Verlenen vergunningen (VV)	Bereiken dat tijdig en conform beleid (waterschapswetgeving) vergunningen verleend worden op het gebied van keur, grondwater en (in)directe lozingen.	Vergunningaanvraag Melding, informatie (BWK, DIV)	Waterwet Vergunningen Goedkeuringsbrief Adviezen (HH/BWK/BWS/BJZ/ DIV)
Uitvoeren handhaving (HH)	Bereiken dat watergerelateerde wet- en regelgeving, zoals directe en indirecte lozingen, keur, grondwateronttrekkingen en besluit bodemkwaliteit worden nageleefd .	Waterwet Vergunning Waarneming Calamiteit	Naleving
Ondersteunende activiteitenclusters	Doel	Input (van)	Output (naar)
Ontwikkelen Informatievoorziening	Bereiken dat de informatiehuishouding van het waterschap conform ASL- en BISL-standaarden ontwikkeld, ingericht en beheerd is.	In- externe ontwikkelingen Wet en Regelgeving Landelijke visie op ICT Informatie-adviesvragen/meldingen Informatiebeveiliging incidenten	Informatiebeleid Automatiseringsbeleid Beveiligingsbeleid Gegevensbeheerbeleid Afdelingsinformatieplannen ICT-projectenplan Coördineren GIS ontwikkeling
Automatisering	Bereiken dat de ICT-infrastructuur betrouwbaar, beschikbaar, veilig en onderhoudbaar zijn.	Verzoeken van de klant (Incident, wijziging verzoek, gebruikersvraag, adviesvraag) ICT beleid / informatiebeleid/ informatiebeveiligingsbeleid Nieuwe wensen tav diensten niveau (SLA) ICT Trends en ontwikkelingen	Opgelost incident, Uitgevoerde wijziging, Workaround, Geweigerde call, Ingekocht ICT middel conform SLA's (incl. onderhoudsbeleid en vervangingsbeleid)



Waterschap Veluwe

		(in-/extern)	
Documentaire Informatievoorziening	Bereiken dat digitale en fysieke documenten optimaal beheerd, gearchiveerd, geregistreerd en beschikbaar gesteld worden conform wet- en regelgeving.	In- externe ontwikkelingen Wet en regelgeving Beleidsplan digitalisering Post/Mail Verzoeken/aanvragen	Workflow voor de organisatie ingericht Optimaal Archief conform SLA
Geografische Informatievoorziening	Bereiken dat door up-to-date geografische informatie bedrijfsprocessen optimaal en kosteneffectief worden ondersteund.	In- externe ontwikkelingen Wet en regelgeving Informatiebeleid Verzoeken/aanvragen Basisregistraties	Bijgewerkte basis bestanden Geo-informatie/tekeningen t.b.v. overige processen Actueel IRIS versie ter beschikking stellen Begeleiding module implementatie en gebruik
ServiceDesk	Bereiken dat serviceverzoeken, externe klachten/meldingen door ingelanden en verstoringen op het gebied van automatisering, informatievoorziening en facilitaire dienstverlening, GIS binnen vastgestelde termijnen worden aangenomen, verwerkt en opgelost.	Serviceverzoeken	Opgeloste serviceverzoeken conform SLA
Managen Personeel en Organisatie	Bereiken dat bedrijfsprocessen optimaal en klantgericht worden ondersteund bij vraagstukken over personeel en organisatieontwikkeling.	Jaarplan SLA's Vraag	P&O adviezen Jaarverslag
Managen Financiën	Bereiken dat bedrijfsprocessen optimaal en klantgericht worden ondersteund bij financiële vraagstukken.	Wet- en regelgeving Verplichtingen/ facturen Vorderingen/belastinginkomsten Adviezen accountant Vraag/melding	Betalingen, inhuurrapportages, plausibele EMU rapportages, treasury, verzekerde objecten jaarrekening, auditverslagen goedgekeurde accountantsverklaring
Managen P&C	Bereiken dat bedrijfsprocessen optimaal en klantgericht worden ondersteund bij planning & control vraagstukken.	P&C-cyclus SLA's Vraag	Begroting Kaders Financieel/ Bedrijfseconomisch Advies
Managen Kwaliteitsontwikkeling	Bereiken dat bedrijfsprocessen optimaal en klantgericht worden ondersteund bij vraagstukken over kwaliteit, arbo en milieu.	Wet- en regelgeving KAM-handboek Jaarplan Vraag	KAM Certificaat Jaarverslag
Managen Inkoop	Bereiken dat bedrijfsprocessen optimaal en klantgericht worden ondersteund bij vraagstukken over rechtmatige en efficiënte inkoop.	Wet- en regelgeving Inkoopchecklist Contractenregister	Rechtmatige, duurzame, efficiënte inkoop
Managen Facilitaire zaken	Bereiken dat bedrijfsprocessen optimaal en klantgericht worden	Wettelijke kaders/normen Jaarplan	Veilige, prettige, gezonde en schone werkplek/



Waterschap Veluwe

	ondersteund op facilitair (werkplek/huisvesting) gebied.	SLA's Vraag	huisvesting
Managen Communicatie	Bereiken dat adequate interne en externe communicatie plaatsvindt en tevens het draagvlak voor beleid en producten positief beïnvloeden.	(Bestuurs)besluiten Externe ontwikkeling Informatie die het waterschap 'raakt'	Communicatieplan Communicatie-uitingen: Persberichten, brochures, etc.
Managen Juridische Zaken	Bereiken dat bedrijfsprocessen optimaal en klantgericht worden ondersteund op juridisch gebied.	Wettelijke kaders/normen Beleid Melding/klacht/vraag	Rechtgeïgde juiste procedures Juridische adviezen conform wet-en regelgeving