



Het Waterschapshuis

Uitwerking Koersplan: Programma innovatie en transformatie

Aanvulling op Kaderbrief 2020

Versie: 0.3

Publicatiedatum: 1 maart 2019

Auteur: G. Smits

Ons kenmerk: V0412/H008357

Inhoud

Uitwerking koersplan: Programma innovatie en transformatie – 2019	3
1 Aanleiding	3
2 Digitaal leiderschap	4
2.1 Het Algemeen bestuur	4
2.2 De waterschappen breed	4
2.3 De secretaris directeuren	5
3 Inhoud programma	6
3.1 Innovatiemakelaar/strateeg	6
3.2 Ondersteuner implementatie/veranderaar	7
3.3 Collectieve ondersteuning bij implementatie	9
4 Bestuurlijke besluitvorming	9

Uitwerking koersplan: Programma innovatie en transformatie – 2019

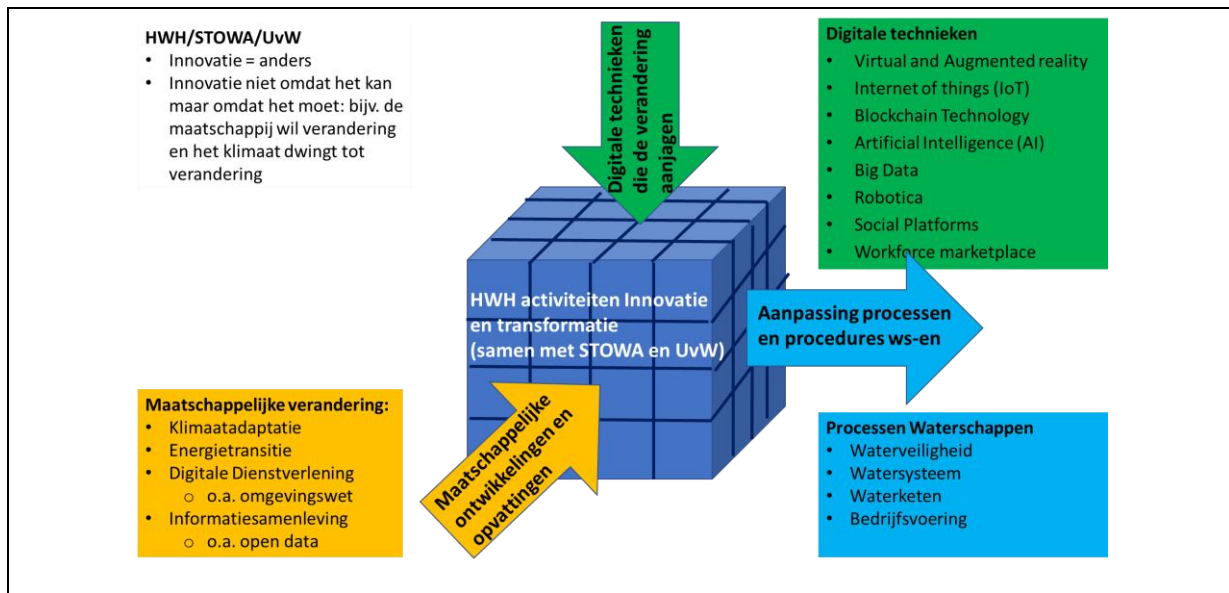
1 Aanleiding

Op verzoek van Hoogheemraadschap Schieland en de Krimpenerwaard wordt het onderdeel innovatie en transformatie (de nieuwe rollen van HWH 3.0) nader uitgewerkt zodat tijdens de behandeling van de begroting HWH 2019 aanstaande 17 april 2019 het bestuur haar afwegingen kan maken.

In het koersplan “HWH wijzer naar 2020” is de weg beschreven hoe HWH zich kan ontwikkelen naar HWH 3.0. Hierin wordt niet alleen aangegeven in welke richting de bestaande organisatie zich moet gaan ontwikkelen maar zijn ook drie nieuwe rollen voor HWH gedefinieerd, te weten:

- HWH als innovatiemakelaar
- HWH als strateeg
- HWH als ondersteuner/veranderaar

Om HWH 3.0 zo optimaal mogelijk te kunnen invullen, zijn er kaders nodig waarbinnen HWH kan opereren. Om de juiste kaders bij de nieuwe rollen te kunnen definiëren, is het essentieel dat de secretaris directeuren van de waterschappen en het bestuur van HWH digitaal leiderschap tonen. Digitaal leiderschap is nodig om met een wendbare HWH-organisatie, samen met STOWA en UvW, de waterschappen optimaal te kunnen ondersteunen bij hun opgaven in een snel veranderende wereld door klimaatadaptatie, energietransitie én de digitale transformatie.



2018 stond nog voornamelijk in het teken van het uitwerken van dit koersplan en de bijbehorende governance (*denken*), in de periode 2019-2020 is de opdracht aan HWH om van *denken* naar *doen* te gaan.

2 Digitaal leiderschap

Na de aanbieding van het koersplan aan het Algemeen bestuur, in januari 2018, hebben de secretaris directeuren hen aangeboden om de uitwerking van het koersplan gezamenlijk op te pakken. Dit heeft in 2018 (tot en met januari 2019) geleid tot de volgende activiteiten:

2.1 Het Algemeen Bestuur

Tijdens de vergadering van het Algemeen bestuur Gr HWH d.d. 8 februari 2018 is het Koersplan besproken en zijn de uitgangspunten onderschreven. De secretaris directeuren van de waterschappen zijn conform hun aanbod gevraagd om samen met HWH de inrichting van HWH 3.0 vorm te geven. In de vergadering van het Algemeen bestuur van 19 april 2018 hebben de secretaris directeuren een eerste uitwerking getoond en tevens meer tijd gevraagd voor de definitieve uitwerking. Deze eerste uitwerking is gedetailleerder in de vergadering van het Algemeen bestuur van 5 juli 2018 besproken. De hoofdlijnen waren:

- De scheiding tussen instandhouding en programma's van HWH blijft;
- Het Algemeen bestuur Gr HWH gaat over de instandhouding: het waarborgen van randvoorwaarden en (financiële) kaders voor het functioneren van HWH als organisatie;
- Vanuit het principe dat de instandhouding zo zuiver mogelijk wordt ingericht, komen de activiteiten voortkomend uit de hierboven beschreven nieuwe rollen van HWH op termijn ook onder de verantwoordelijkheid van de OGT;
- De OGT gaat over de inhoud van programma's en projecten en voert een vorm van programmasturing in;
- Uitvoerend Overleggen zien toe op de uitvoering van de programma's en projecten op basis van een jaarplan en leggen daarover verantwoording af aan het OGT.

Het Algemeen bestuur Gr HWH heeft, in het vertrouwen dat de secretaris directeuren tot een goede werkwijze volgens genoemde hoofdlijnen zullen komen, vervolgens het koersplan vastgesteld. Daarnaast heeft zij haar verantwoordelijkheid genomen voor de inrichting van de nieuwe rollen van HWH. Voor een periode van twee jaar heeft zij binnen kennis en verbinden 2 FTE beschikbaar gesteld. Daarbij heeft het Algemeen bestuur Gr HWH uitgesproken dat de OGT op termijn eigenaar wordt van Kennis en Verbinden en hiervoor opdrachten aan HWH verstrekt, dit is in lijn met het koersplan. Intussen kan HWH haar rol oppakken als innovatiemakelaar en samen met de secretaris directeuren een plan maken om te komen tot de invulling van de gezamenlijke innovatiestrategie.

2.2 De waterschappen breed

In Q3 2018 zijn de waterschappen op diverse onderwerpen rondom digitale transformatie bevraagd en is een symposium gehouden om waterschappen op weg te helpen met de eerste stappen van digitaal denken naar doen. Hieruit is naar voren gekomen dat:

- De waterschappen het belang inzien van het centraal organiseren (makelaar) van de uitwisseling van kennis en kunde op gebied van innovatie als onderdeel van de digitale transformatie. Zij willen dat het organiseren van deze uitwisseling zodanig gebeurt dat van elkaar geleerd kan worden en de opgebouwde kennis en ervaring behouden blijft voor de waterschappen;
- Waterschappen het belang zien van het in groepsverband (coalition of the willing) uitproberen van nieuwe technieken middels 'pilots' en 'Proof of concepts (POC)';
- Waterschappen niet gelijk zijn in de uitvoering van hun taken en hierdoor de resultaten van de in het kader van innovatie uitgevoerde 'pilots' en 'Proof of concepts (POC)' passend gemaakt moeten worden per waterschap of per groepje waterschappen. Waterschappen

hebben niet altijd de benodigde kennis, kunde en/of bezetting in huis. De vorming van een i-team (implementatie-team) vanuit de koploper-waterschappen per onderwerp zou hier kunnen helpen.

2.3 De secretaris directeuren

De secretaris directeuren van de waterschappen hebben een eerste uitwerking van het koersplan in de VDW-vergadering van 16 maart 2018 besproken. Daar werd duidelijk dat een onderscheid gemaakt moet worden tussen:

- de sturing op programma's en projecten ('de projectenfabriek');
- de sturing op vernieuwing, voortkomend uit de digitale transformatie, in de vorm van innovatie, strategie en verbreding van het aanbod vanuit HWH.

Tevens werd duidelijk dat de digitale transformatie vraagt om collectief leiderschap van de secretaris directeuren. Om invulling te geven aan het collectief leiderschap is met de secretaris directeuren een themabijeenkomst gehouden over digitaal leiderschap op 7 september 2018 in Leeuwarden. Vanuit hun rol als digitaal leider hebben de secretaris directeuren in de VDW-vergadering van 5 oktober 2018 aan een voorbereidingsgroep de opdracht gegeven om besluitvorming op 18 januari 2019 mogelijk te maken op de volgende onderdelen:

- Digitale transformatie versnellen: inventariseer de voorbeelden hoe waterschappen nu werken aan digitale transformatie als basis voor verbinding en versnelling;
- Herijken huidige projectportfolio: maken van een portfolio van projecten waar nu (gezamenlijk) aan gewerkt wordt en de aansturing daarvan;
- Rol van de OGT aanscherpen.

Op 18 januari 2019 is een tweede themabijeenkomst georganiseerd over digitaal leiderschap. In die bijeenkomst is gewerkt aan de uitwerking van de bovengenoemde opdrachten. Hieronder volgt een overzicht van de gemaakte afspraken.

Programmasturing

Er zijn afspraken gemaakt over de aanscherping van de rol van de OGT, waarbij tevens is vastgesteld dat de hoofdlijnen van de notitie 'Uitwerking opdrachtgeverstafel HWH 2.0' (d.d. 11 september 2015) in hoofdlijnen ook gelden voor HWH 3.0. Tevens is een programma/clusterindeling gemaakt (minder Uitvoerend Overleggen) en hebben secretaris directeuren zich verbonden aan een programma of cluster om zodoende de liaison-rol tussen de OGT en Uitvoerend Overleg te borgen. Tot slot zal bij ieder programma/cluster de business (werkgroepen of platforms) worden benaderd om inhoudelijke kennis en wensen in te brengen.

Innovatie en transformatie

Tijdens de bijeenkomst is geconstateerd dat het aanjagen van de digitale transformatie vooral binnen de individuele waterschappen plaatsvindt. De secretaris directeuren hebben vervolgens vastgesteld dat een rol van innovatiemakelaar/strateeg wenselijk is en aan HWH is gevraagd deze rol in te vullen.

Na een open discussie is de conclusie dat de rol van ondersteuner/veranderaar geen collectieve activiteit zal zijn en op deze manier feitelijk niet bij de instandhouding past. De manier van invullen en de exacte werkwijze is nog onderdeel van de gesprekken m.b.t. digitaal leiderschap en de bijbehorende opzet van de OGT.

Conclusie en HWH begroting 2019 en 2020

HWH heeft in afwachting van de uitkomst van de uitwerking van het Koersplan door de secretaris directeuren in haar begroting ruimte gecreëerd voor innovatie en transformatie. Het voorstel van de secretaris directeuren daarvoor is:

Bij de instandhouding is in totaal één miljoen euro in de begroting opgenomen voor het versnellen van de digitale transformatie. Dit bedrag is enerzijds voor de invulling van de rol van innovatiemakelaar/strateeg en anderzijds voor de potentiële invulling van voor ondersteuner implementatie/veranderaar.

1. Innovatiemakelaar/strateeg

Het is duidelijk dat er extra impuls nodig is op de digitale transformatie en dat de waterschappen elkaar daarbij kunnen versterken. Hiervoor is, voor de omvang van twee FTE en een out-of-pocket budget, een bedrag van 560.000 euro opgenomen om voor alle waterschappen innovaties te verkennen en kenbaar te maken.

2. Ondersteuner implementatie/veranderaar

Daarnaast verwachten wij meerwaarde t.a.v. versnelling van de digitale transformatie door waterschappen te ondersteunen bij de transformatie. Hiervoor is 440.000 euro opgenomen in de begroting. De (groepen) waterschappen die deelnemen aan projecten waar implementatie ondersteuning (i-teams) wordt geboden of die anderszins ondersteuning verlangen bij de digitale transformatie kunnen hierbij worden ondersteund vanuit HWH. Het betreft een nieuwe facultatieve activiteit. Tegenover deze kosten staan voor zover er gebruik van wordt gemaakt inkomsten van de afnemer. In de begroting 2020 zullen deze kosten onder de projecten worden gebracht.

Deze nieuwe activiteiten rond de digitale transformatie zullen in het begin het karakter hebben van innovaties en experimenten en van nieuwe aanpakken en nieuwe samenwerkingen. In de OGT nieuwe stijl zullen we deze projecten en initiatieven blijven volgen en verkennen hoe we ze kunnen opschalen, zodat de hele sector er krachtiger van wordt. Indien nodig en wenselijk zullen we vanuit de OGT met voorstellen komen voor andere financieringsarrangementen.

De aanscherping op de programma's en de aanpak van innovatie en transformatie wordt op 29 maart 2019 in de huidige OGT besproken en zal tijdens de vergadering van het Algemeen bestuur Gr HWH van 17 april worden gepresenteerd.

3 Inhoud programma

Bestuurlijk dilemma: Hoe ruimte te creëren voor onvermijdelijk voortschrijdend inzicht vanuit innovatie binnen een strategisch meerjarenplan?

Het is duidelijk dat er extra impuls nodig is op de digitale transformatie en de waterschappen elkaar daarbij kunnen versterken. Hiervoor heeft het Algemeen bestuur Gr HWH in juli 2018 2 FTE beschikbaar gesteld.

3.1 Innovatiemakelaar/strateeg

Opdracht: Het organiseren van de uitwisseling van kennis en kunde m.b.t. innovaties die binnen de waterschappen plaatsvinden en waar mogelijk het verbinden van

waterschappen om groepsgewijs (coalition of the willing) de potentie van innovaties te onderzoeken.

Het Waterschapshuis organiseert in samenwerking met waterschappen, STOWA en UvW de volgende activiteiten om invulling te geven aan deze opdracht:

- Innovatietafels
- Symposium
- Innovatieplatform

De **Innovatietafels** worden samen met STOWA georganiseerd. De eerste tafel zal eind april/begin mei 2019 worden georganiseerd met het onderwerp "droogte/big data". Met vijf à zes koploper-waterschappen zal worden onderzocht hoe technologische vernieuwingen die horen bij de digitale transformatie (bijv. big data) kunnen bijdragen aan kennis en oplossingen m.b.t. droogte. Dit zal enerzijds worden benaderd volgens de principes van toegepast onderzoek en anderzijds zullen de oplossingen worden getoetst op toepasbaarheid in de dagelijkse processen van de waterschappen.

Het **Symposium** wordt weer een gezamenlijke (HWH, STOW en UvW) activiteit en er wordt gekeken of het te combineren valt met bestaande activiteiten van de UvW rondom innovatie, zoals de waterinnovatieprijs. Hierdoor, en wegens de drukke agenda's van bestuurders door de verkiezingen, kan het zijn dat het Symposium doorschuift naar januari 2020. In dit kader maakt HWH ook gebruik van de mogelijkheden van andere evenementen, zoals de Waterinfodag. Dit jaar is op verzoek van HWH het thema informatie transitie gekozen.

Het **Innovatieplatform** is in voorbereiding. Dit platform wordt in nauwe samenwerking met de Brabantse waterschappen opgezet. Hier kunnen alle waterschappen, maar ook de markt, bij aansluiten om een open community van innovatiedelers te laten ontstaan. Het platform zal zodanig worden opgebouwd dat er een intern (platform voor delen van gedetailleerde informatie betreffende interne innovatieactiviteiten) en een gemeenschappelijk deel is. Ook hier wordt tevens samengewerkt met STOWA en UvW. Het succes van dit platform zal mede afhangen van:

- de kwaliteit/gebruiksvriendelijkheid van het platform ondersteunende systeem;
- de kwaliteit van de functionele ondersteuning bij het gebruik van het systeem;
- de kwalitatieve invulling van de rol van community-manager.

Begroot:

Innovatiemakelaar en strateeg				
<i>Kosten</i>	<i>omschrijving</i>	<i>Aantal</i>	<i>bedrag in €</i>	<i>Totaal</i>
Structureel	FTE	2	€ 140.000,00	€ 280.000,00
Project	Innovatietafels	3	€ 40.000,00	€ 120.000,00
	Symposium	1	€ 80.000,00	€ 80.000,00
	Innovatieplatform	1	€ 80.000,00	€ 80.000,00
	Totaal			€ 560.000,00

3.2 Ondersteuner implementatie/veranderaar

Opdracht: De waterschappen hebben tijdens een verkenning aangegeven dat de behoefte voor ondersteuning bij de transformatie per waterschap verschillend is. De behoefte van een faciliterende- en regierol voor HWH bij pilots en POC's is alom aanwezig. Maar de manier van invulling en de exacte werkwijze is nog onderdeel van de

gesprekken m.b.t. digitaal leiderschap en de bijbehorende opzet van de OGT (zie paragraaf 2.3).

De meerwaarde om HWH t.a.v. versnelling van de digitale transformatie binnen de waterschappen te laten ondersteunen is onderkend. In het begin zal dit, in samenwerking met STOWA, vooral zijn bij het regisseren en faciliteren van pilots en POC's. Deze nieuwe activiteiten (pilots en POC's) rond de digitale transformatie zullen in het begin het karakter hebben van innovaties en experimenten en van nieuwe aanpakken en nieuwe samenwerkingen.

Vervolgens zal bij een positief resultaat van een pilot of POC samen met de waterschappen worden gekeken hoe de resultaten in de bestaande processen geïntegreerd/geïmplementeerd kunnen worden. Hierbij kunnen waterschappen aan HWH verzoeken om vanuit de waterschappen middels een i-team ondersteund te worden met kennis en vooral ook kunde.

In beide gevallen zullen de werkzaamheden voor Het Waterschapshuis vooral bestaan uit het regisseren en faciliteren. Het betreft een nieuwe activiteit die facultatief is. Hiervoor is 440.000 euro opgenomen in de begroting. De (groepen) waterschappen die als koploper de potentie van nieuwe technieken gaan uitproberen kunnen hierbij ondersteund worden vanuit HWH. Bij positief resultaat zullen alle waterschappen die van deze resultaten gebruik willen maken hiervoor bijdragen.

De secretaris directeuren zijn van mening dat deze kosten in de begroting 2020 onder de projecten worden gebracht. Verder moet dit onderdeel nog verder worden uitgewerkt.

De loden deuren handhavend, is het voorstel (nog door de secretaris directeuren te bespreken), om hier te gaan werken volgens hetzelfde principe zoals nu gehanteerd voor de Business Cases. Dit betekent dat een pilot of POC wordt gestart vanuit een centraal budget en zodra het resultaat succesvol kan worden geïmplementeerd bij waterschappen worden de kosten door de deelnemers teruggestort in de pot. Om te starten is hier in 2019 en 2020 een budget van 300.000 euro voor begroot dat na opdracht door de secretaris directeuren kan worden ingezet voor licenties, diensten en uren van HWH. De aan een POC deelnemende waterschappen dragen zelf de kosten voor inzet eigen FTE (HWH samen met STOWA in de faciliterende en regierol).

Eind maart kan mogelijk het portfolio voor de eerste helft van 2019 in de OGT worden afgestemd, potentiële onderwerpen kunnen zijn *robotisering*, *Artificial Intelligence (AI)* en *big data*.

Begroot:

In de begroting van 2019 is het begeleiden van 4 pilots of POC's voorzien.

Ondersteuner/veranderaar				
Kosten	omschrijving	Aantal	bedrag in €	Totaal
Structureel	FTE	1	€ 140.000,00	€ 140.000,00
Project	Proof of concept/pilot	4	€ 75.000,00	€ 300.000,00
	I-team	1	PM	
	Totaal			€ 440.000,00

De FTE (1400 uur) is nodig voor overall coördinatie, verkenning, definitie onderzoeksvragen etc., al wat nodig is om het opstarten van pilots of POC's mogelijk te maken.

Governance

Wanneer het Algemeen bestuur er mee instemt valt het toekennen en inzetten van deze gelden voor innovatie en transformatie onder de verantwoordelijkheid van de OGT.

3.3 Collectieve ondersteuning bij implementatie

Wanneer waterschappen, door HWH, (collectief) ondersteund willen worden bij de implementatie van nieuwe systemen en zaken (bijv. omgevingswet) en middels een business case de toegevoegde waarde van het project is aangetoond, dan zal de uitvoering hiervan vanuit de "projectenfabriek" gebeuren (en niet vanuit innovatie en transformatie) met de daarbij behorende aansturing vanuit de OGT en het UO.

4 Bestuurlijke besluitvorming

Doordat de kaderbrief ter informatie aan het Algemeen bestuur Gr HWH is voorgelegd en slechts aan het Dagelijks bestuur Gr HWH ter besluitvorming, is het eerste moment van besluitvorming door het Algemeen bestuur Gr HWH over de uitvoering van het koersplan en specifiek de nieuwe rollen van HWH de zienswijze begroting HWH 2019.

In 2018 hebben zowel de eigenaren als de opdrachtgevers van HWH stappen gezet om de uitvoering van het koersplan mogelijk te maken. Voor de begroting van 2019 en de voorlopige begroting 2020 is de uitwerking van het koersplan opgenomen binnen instandhouding. De secretaris directeuren bieden het Algemeen bestuur Gr HWH aan om binnen de kaders van de begroting sturing te geven aan de uitvoering hiervan.

Door de begroting 2019 goed te keuren geeft het Algemeen bestuur Gr HWH geen vrijbrief aan HWH voor het ontplooiën van eigen initiatieven, maar stelt zij de kaders voor de secretaris directeuren voor de uitvoering van de nieuwe koers. De begroting 2020 zal later dit jaar worden aangepast naar aansturing door opdrachtgevers (OGT).