

BESTUURSKRACHT VAN WATERSCHAPPEN



**Inzicht in kwaliteit:
uitzicht op verbetering**

De complexiteit van de opgaven van waterschappen neemt sterk toe, evenals de verwachtingen van burgers, partners en medeoverheden over het presteren van waterschappen. Ook de Staatssecretaris van Verkeer en Waterstaat stelt hogere eisen aan een meer doelmatig en rationeel waterbeheer, waaraan waterschappen met de Actie Storm tegemoet willen komen. Al deze ontwikkelingen oefenen druk uit op het waterschap om de toegevoegde waarde zichtbaar te maken.

Om meer inzicht te verkrijgen in het functioneren van uw waterschap en in de mogelijke verbeterpunten, is het uitvoeren van een **bestuurskrachtmeting** een bruikbaar instrument, mits goed toegepast.

Wat is bestuurskracht?

Bestuurskracht is de mate waarin een bestuursorgaan, zoals het waterschap, doet wat ze moet doen en de mate waarin ze dat ook goed doet. Eigenlijk stel het waterschap zichzelf de vraag: *“Doen we de goede dingen én doen we de dingen goed”*. Bestuurskracht wordt vanzelfsprekend bepaald door meer dan de bestuurders alleen. Het gaat om het vermogen van de organisatie in haar volle breedte en samenhang. Dit in combinatie met de kwaliteiten van de regionale gemeenschap, die de context immers kleurt. Kortom, bestuurskracht gaat om het beschikken over kwaliteit om kwaliteit te kunnen leveren.



Opbrengst

Een bestuurskrachtmeting van B&A levert het volgende op:

- inzicht in de kwaliteit waarover uw waterschap beschikt;
- inzicht in de kwaliteit die uw waterschap levert;
- uitzicht op handelingsperspectief voor de toekomst met het oog op actuele en toekomstige opgaven;
- een gemeenschappelijke agenda, inspiratie en draagvlak voor verdere professionalisering.

BESTUURSKRACHT VAN WATERSCHAPPEN

Het meten van bestuurskracht: een stap in een proces

Bij het meten van bestuurskracht gaat het om de vraag of, en hoe, het waterschap in staat is om de opgaven waar zij voor staat, te vervullen. Denk hierbij aan reguliere taken als de Keur en waterzuivering, maar ook aan opgaven als het NBW-actueel en de implementatie van het Deltaprogramma. Is het waterschap nu en in de nabije toekomst bestuurskrachtig genoeg om dergelijke opgaven het hoofd te bieden?

De uitkomsten van de meting bieden aanknopingspunten voor consolidatie en verbetering van het waterschap. Het actuele opschalingsvraagstuk kan bij het toekomstperspectief een specifiek aandachtspunt zijn. Maar ook geven de uitkomsten van de bestuurskrachtmeting aanleiding tot verbeteringen in de wijze van samenwerking met partners, in een scherpere positionering in het bestuurlijke krachten spel, in de focus op prioriteiten of in versterking van het samenspel tussen het Algemeen Bestuur, het Dagelijks Bestuur en de ambtelijke organisatie.

Onze aanpak

De aanpak van B&A kenmerkt zich door vier stappen:

1. *Opstellen opgavenprofiel*

In de eerste stap wordt het opgavenprofiel opgesteld: wat zijn de belangrijkste taken, opgaven en ontwikkelingen waarvoor het waterschap nu en de komende tijd gesteld staat? De opgaven worden in de bestuurskrachtmeting gebruikt als onderliggende casuïstiek. Soms wordt gekozen voor een beperkte selectie van opgaven om op die manier meer diepgang te krijgen in het onderzoek.

2. *Opstellen normenkader*

De tweede stap en een belangrijk onderdeel van een bestuurskrachtmeting is het opstellen van het normenkader: de meetlat waar het functioneren van het waterschap langs wordt gelegd. Onze meetlat is opgebouwd uit zes rollen waarop een waterschap kwaliteit moet leveren:

BESTUURSKRACHT VAN WATERSCHAPPEN

1. Beleidsmaker/bestuurder
2. Dienstverlener
3. Regelgever/handhaver
4. Uitvoerder/beheerder
5. Medeoverheid/partner in gebiedsprocessen
6. Organisatie/werkgever.

In het normenkader worden per rol normen opgenomen, die ingaan op specifiek aspecten in het functioneren. Dit betreffen ondermeer aspecten als de relatie met bedrijven en burgers, een heldere visie op de toekomst, actuele regelgeving en beheersplannen, samenwerkingsstrategie en de beschikbare bestuurlijke en ambtelijke capaciteit en kwaliteit. De normen zijn niet bedoeld om op te worden 'afgerekend', maar om inzicht te bieden in huidige sterkten en zwakten. De Unie van Waterschappen streeft ernaar om in de eerste helft van 2010 een normenkader voor de waterschappen beschikbaar te hebben. Vanzelfsprekend houdt B&A de ontwikkeling van dit normenkader nauwlettend in de gaten.

3. *Feitelijke bestuurskrachtmeting*

In de derde stap vindt de feitelijke bestuurskrachtmeting plaats. Dit betreft het waarderen van het functioneren van het waterschap op basis van het ontwikkelde normenkader. Daarbij wordt ook een inschatting gegeven van het toekomstig functioneren. Sterkten in de huidige situatie zullen namelijk ook in de toekomst een kracht zijn bij gelijkblijvende taken en opgaven, terwijl verbeterpunten naar de toekomst met voorrang aandacht zullen vragen als taken en opgaven omvangrijker of complexer worden. De feitelijke bestuurskrachtmeting kan uit verschillende onderdelen bestaan. Gebruikelijke elementen zijn een documentstudie op de geselecteerde opgaven en rollen, interviews met ambtelijke vertegenwoordigers en 'kwaliteitsdebatten'.

In de kwaliteitsdebatten gaan deelnemers in discussierende vorm op zoek gaan naar de kwaliteiten van het waterschap. Deelnemers bestaan veelal uit (een afvaardiging van) het Algemeen Bestuur, het Dagelijks Bestuur, het managementteam, OR, medeoverheden (Rijk, provincies, gemeenten,



Onze recente portfolio op het terrein van bestuurskracht bestaat uit:

- bestuurskrachtmetingen bij waterschappen (Vallei & Eem, Veluwe)
- bestuurskrachtmetingen bij gemeenten (o.a. Vlaardingen, de vijf gemeenten op Voorne-Putten en de ondersteuning van bestuurskrachtmetingen bij 23 Gelderse gemeenten);
- bestuurskrachtmetingen bij provincies (Noord- en Zuid-Holland, Flevoland, Utrecht), ondersteuning commissie Hermans
- ondersteuning kwaliteitsmetingen provincie Utrecht
- kwaliteitsmeting Voorhout, Hillegom en Lisse;
- draagvlakonderzoek bestuurlijke toekomst Hoeksche Waard

BESTUURSKRACHT VAN WATERSCHAPPEN

buurwaterschappen), maatschappelijke partners (natuur- en milieuorganisaties, LTO) en specifieke samenwerkingspartners (RWS, terrein-beheerders). Eventueel kunnen ook voorafgaand aan de debatten zogenaamde 'scorekaarten' (met normen die zijn vertaald in stellingen) worden voorgelegd als input voor de discussie.

4. *Analyse en rapportage*

In de laatste stap wordt de eindrapportage opgesteld, met daarin de bevindingen en heldere conclusies over sterktes en verbeterpunten ten aanzien van de bestuurskracht. Omdat B&A de bestuurskrachtmeting nadrukkelijk ziet als *leer- en ontwikkelinstrument*, gaat elke rapportage tevens in op de wijze waarop verbeterstrategieën kunnen bijdragen aan het verder toerusten van de waterschappen om hun opgaven ook in de toekomst te kunnen (blijven) realiseren.

Van buiten naar binnen

Wij redeneren bij bestuurskrachtmetingen altijd van buiten naar binnen: van de opgaven en ambities van het waterschappen voor de lokale samenleving naar de wijze waarop deze worden gerealiseerd. De betrokkenheid van partners van het waterschap in de bestuurskrachtmeting nemen in de methodiek een belangrijke plaats in.

Proces met hoog rendement

Onze aanpak kenmerkt zich door een lage bestuurslast met een hoog rendement, een korte doorlooptijd, interactie in de vorm van meerdere kwaliteitsdebatten met verschillende deelnemers en de nadruk op handelingsperspectief. De betrokkenheid van Dagelijks én Algemeen Bestuur hierin spreekt voor zich, evenals transparantie en zorgvuldigheid in de processtappen.

B&A koppelt de toepassing van haar methodiek aan ruime ervaring en sensitiviteit op politiek, bestuurlijk en topambtelijk vlak, waardoor we oog hebben voor context en gevoeligheden.

Meer weten?

Wellicht wilt u vrijblijvend met ons van gedachten wisselen over wat B&A voor uw waterschap kan betekenen.

Neemt u in dat geval contact op met:

Drs. Mark Waaijberg
Directeur B&A Consulting, kantoor Deventer
(E) m.waaijberg@bagroep.nl
(T) 0570 - 750620