

**Visie Waterschap De Dommel
2011**

Inleiding

Waterschap De Dommel heeft de afgelopen jaren een groei doorgemaakt naar de succesvolle procesgestuurde organisatie die zij nu is.

Er is veel ruimte voor initiatieven en diversiteit, iets wat door de medewerkers erg op prijs wordt gesteld. Maar er is soms ook een gevoel van 'wat doen we allemaal en waar zijn we eigenlijk van', de vele initiatieven ogen soms wat versnipperd en daardoor wordt er niet altijd het belang van ingezien. Deze visie wil een lijn uitzetten die zorgt voor focus, eenduidigheid en eenheid, zonder dat daarbij getornd wordt aan de verworvenheden van onze huidige manier van werken. Het gaat erom dat ieders eigen bijdrage, betrokkenheid, vertrouwen en trots een bedding krijgt: *'dit zijn we, dit doen we, hier doen we het voor, en zo doen we het'*.

Deze visie vertelt het verhaal van De Dommel en haar medewerkers. De visie wil inspireren en richting en vertrouwen geven in de toekomst. Laten zien dat wij in onze manier van werken één zijn. Met deze visie vertellen wij het verhaal van De Dommel aan elkaar en aan anderen. We kunnen er onze initiatieven, beleid, plannen en instrumenten aan toetsen, ze verhelderen én ontwikkelen.

Deze visie schetst niet alleen het beeld van wat er nu al is, maar vooral ook een beeld van waar we naartoe willen gaan.

Vanuit bestuurlijk perspectief

De basis voor deze visie is de missie van de Dommel waarin het maatschappelijk resultaat en de burger centraal staat. In het Bestuursakkoord Water staat dat de waterschappen zorgen voor droge voeten, voldoende en schoon water, met daarbij een nadrukkelijke opdracht om de doelmatigheid van het waterbeheer te vergroten. Bestuurlijke ontvlechting, koppeling van taken en verantwoordelijkheden en daaruit voortvloeiende kostenbesparing zijn hierbij belangrijke elementen. Synergie, samenwerking en kruisbestuiving tussen bestuurslagen is uitgangspunt. Iedere overheid blijft uiteraard verantwoordelijk voor de taken en de doelen die aan haar zijn opgedragen. Het Bestuur heeft als taak erop toe te zien dat we voldoen aan de richtlijnen van rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid. Het is de uitdaging om deze taak goed te blijven doen terwijl er steeds meer samenwerking tussen overheden en bedrijven noodzakelijk is en organisatiegrenzen vervagen. Deze uitdaging zal in de komende periode met ons bestuur worden besproken (bijvoorbeeld bij samenwerking in de (afval)waterketen met gemeenten en bedrijven).

Hoofdstuk 1: plaatsbepaling

Wat we zijn en wat we doen

De ontwikkeling naar onze huidige procesgestuurde organisatie is al begonnen in 1995. Het startschot was vanuit een sterk technisch georiënteerde organisatie die sturen op output nog lang niet in de vingers had. De hiërarchische structuren waren traditioneel en sterk. De eerste stap eind negentiger jaren was de ontwikkeling naar een sterker 'wij-gevoel', vanaf 2006 gevolgd door het doorgroeien naar een procesgestuurde organisatie. Nu zijn we bezig met de laatste stap en daarmee zullen we ook nog wel even bezig zijn: de beweging naar een *netwerkorganisatie* waarbij het steeds minder om de 'staande organisatie' gaat, en steeds meer om wat wij feitelijk *doen* midden in de maatschappij en samen met anderen. Dit alles komt al grotendeels naar voren in onze missie:

“Waterschap De Dommel is dé waterpartner in Midden-Brabant. Samen met anderen werken we aan droge voeten, voldoende en schoon water. We dragen actief bij aan een gezonde, mooie, veilige, natuurlijke en duurzame leefomgeving. Een leefomgeving waarin mensen graag wonen, werken en recreëren met goede condities voor ondernemers.

Wij zijn een moderne functionele overheid, steeds met oog voor wat de samenleving van ons vraagt. Onze aanpak is ondernemend, innovatief en van hoge kwaliteit. We realiseren onze doelen tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten, met een optimale balans tussen mens, omgeving en economie.

Voor onze medewerkers zijn we een inspirerende organisatie met veel ruimte voor ontwikkeling en ondernemerszin en flexibiliteit.”

Waar we ons nu nog definiëren als 'Waterschap De Dommel', is de uiterste consequentie van '*wij doen wat wij zijn*', dat dit zal evolueren naar *het is waar het gedaan wordt*. Oftewel: het doet er niet toe wáár het gebeurt, áls het maar gebeurt door de beste mensen en op de beste plek – intern in deze organisatie of extern. In een netwerk dat zich niets meer aantrekt van de piketpaaltjes van de staande organisaties, wordt het proces van organiseren daar neergelegd waar het in organische zin het beste past.

En wat *doen* wij? Waartoe is ons *organiseren* op aarde? Dat is voor onze kerntaken: het slim omgaan met het stedelijk ('afval')water en het onderhoud en beheer van oppervlaktewater, zowel kwantitatief als kwalitatief.

In de primaire processen die zich hiermee bezig houden, vinden we elkaar steeds weer in de stappen *beleid-voorbereiding-uitvoering*. Een natuurlijke beweging, waarbij gebiedskennis én maatschappelijke kennis heel belangrijk zijn. Kennis die bij uitstek zit bij de medewerkers in de gebieden en bij externen. We zien dat de beleidsmedewerkers en projectleiders zich steeds meer bewust zijn van het belang van juist die kennis.

Wie het doet en wat er toe doet

Bij het organiseren door De Dommel draait het dus niet om 'wat De Dommel is', - de eigen organisatie -, maar om *wie het doet*. En dat is de medewerker, te beginnen bij de medewerker met de voeten in de klei of de handen aan de knoppen, tot aan het directielid. Allemaal mensen, allemaal aan het werk. Onze missie en deze visie beschrijven wat wij doen, en wij zijn wat wij doen. Bij dat 'doen' staan de medewerker en zijn of haar talent en ontwikkeling centraal. Maar dit is niet het doel, want het gaat om dat waartoe 'ons organiseren op aarde is', oftewel dat *waarvoor* we het doen. Het *proces* is dienstbaar aan het *resultaat*. En dat resultaat wordt het best met een medewerker die in zijn of haar kracht staat.

In deze visie op de organisatie *staat* de medewerker centraal, en *draait* het om het organiseren van de output, het maatschappelijk resultaat en de burger.

Waar het gebeurt

Waar het nodig is ...

'Wij maken water beter', is heel in het kort onze kerntaak. Schoon en voldoende water in al haar facetten. Wij denken daarbij vanuit de samenleving, vanuit de planeet en ook vanuit het belang van toekomstige generaties. Die taak zal er in de toekomst niet simpeler op worden, alleen maar complexer. Maar juist omdat wij onszelf steeds meer niet als staande organisatie, maar als proces van organiseren zien, zijn wij optimaal toegerust om daar waar het nodig is onze kerntaak uit te oefenen.

... voor, in en met de samenleving

Gelukkig dringt het steeds meer door bij alle overheidsorganisaties: 'we zijn één overheid en hebben allemaal met dezelfde burger te maken'. Ons werk zit vol maatschappelijke interactie: bestuurlijke besluitvorming, samenwerken met alle publieke en private sectoren in het veld... onze relatie met 'de burens', de grondeigenaren – particulier, bedrijven en behorende natuurorganisaties... en zeker niet te vergeten de relatie met de individuele burger via inspraak, informatie en verkiezingen. Een complex krachtenveld, waar wij als medewerkers juist door onze ontwikkeling van de laatste jaren steeds beter op toegerust zijn. De individuele (overheids-)organisaties kunnen het niet meer alleen af, de huidige problemen kún je niet oplossen met 'oud denken'. Iedereen moet ook buiten de eigen organisatie kunnen kijken en liefst ook werken. Kunnen samenwerken met andere organisaties aan een gezamenlijk doel, zonder elkaar te beconcurreren of elkaar knellende regels op te leggen. Samen zoeken naar verbinding met elkaar en samen nieuwe oplossingen zoeken. Onszelf zien als onderdeel van een *systeem*.

In deze optiek is alleen een groot 'waterbedrijf' in staat om de complexe uitdagingen aan te gaan, maar dat betekent pertinent niet een grote centrale organisatie. Ook hier gaat het om *organiseren*, als netwerk en op basis van het gewenste *resultaat*. Inderdaad, net zoals het organiseren intern bij De Dommel plaatsvindt. Geen wonder dat wij als medewerkers in dit proces in de voorhoede lopen – en dat blijven we graag doen, zolang het ten bate van onze kerntaak is. Doet een ander het ergens anders beter, dan dragen wij ons werk graag over. Het gaat ons namelijk niet om *ons* resultaat, maar om *het* resultaat.

Hoofdstuk 2: voor wie we het doen

Er is alleen 'de klant'

'Een organisatie' heeft steeds de neiging om ook zichzelf te dienen, maar 'het organiseren' dient per definitie iets anders dan zichzelf. Bij De Dommel vatten we dit 'iets anders' samen in: *de klant*. Extern is de klant het best te beschrijven als de maatschappij en haar burgers, en vanuit een ruimer perspectief zelfs als de planeet. Wij vervullen steeds weer de maatschappelijke behoefte aan de juiste hoeveelheid water van de juiste kwaliteit. Vullen steeds weer onze kerntaken in relatie tot die maatschappelijke behoefte in. Ons organiseren is een proces dat onze klanten zien als iets dat voor hen *werkt* en waar ze op kunnen *vertrouwen*.

Om hier excellent in te kunnen zijn, richt het organiseren zich net zo intens op de *interne klant*: de medewerker. Als deze groeit en bloeit, dan groeit en bloeit ook het organiseren ten behoeve van de kerntaken. Maar zoals eerder aangegeven: bij De Dommel *staat* de medewerker centraal, en *draait* het om het organiseren van de output. Als drager van dit proces van organiseren, is ook de medewerker primair gericht op de externe klant, komen alle organisatie-inspanningen uiteindelijk toch daar terecht. Bovendien is de medewerker juist in een werkomgeving als de onze, verantwoordelijk voor zijn of haar *eigen klant-zijn*. Dient deze zélf het eigen succes te organiseren, daarbij optimaal bijgestaan door De Dommel.

Hoofdstuk 3: hoe we het doen en steeds meer willen gaan doen

De grondslagen van het organiseren

Het organiseren gebeurt vanuit de kernwaarden:

- Duurzaamheid (Maatschappelijk Bewust Ondernemen)
- Ondernemerszin
- Samenwerken
- Kennis delen

Het leiderschap binnen het organiseren vindt plaats langs de volgende lijnen:

- Maximale sturing bij maximale ruimte
- Sturen op resultaten (output aan de waterkant en input aan de menskant)
- Verantwoordelijkheden laag
- Dienend leiderschap

De uitwerking hiervan richting en door de medewerker:

a. richting: de beddingen die het organiseren biedt

Het bestuur bepaalt de doelen, het organiseren bij De Dommel geeft daar in het licht van onze missie en visie invulling aan. Wij stellen via de directie het bestuur optimaal in staat om de doelen en kaders aan te geven. *En het bestuur ziet erop toe dat we voldoen aan de richtlijnen van rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid. Wij stellen ons bestuur in staat om deze taken goed uit te voeren.* Vervolgens beperkt het bestuur zich tot deze taak en willen wij maximale ruimte voor de uitvoering. Een ruimte die wij steeds weer moeten verdienen! Daartoe moeten onze processen goed op orde zijn en dienen we bij heel lage kosten de doelstellingen te halen.

Organiseren gaat niet vanzelf, het is orde scheppen in een constante beweging. De hoogste orde bij De Dommel wordt gevormd door onze kerntaak: kwaliteit en kwantiteit van water. Die moet steeds de toetssteen zijn van de manier waarop we onze processen inrichten, dat is de stip op de muur. Dat is het 'wat'. Ten aanzien van het 'hoe' wordt de orde gevormd door de begrippen *duurzaamheid*, *vernieuwen* (de producten die we leveren en de manier waar we dat doen) en *ontwikkelen* (onze processen en de medewerkers en hun talenten via talentmanagement).

Gezamenlijk voorziet deze orde ons medewerkers van een bedding waarbinnen wij onze eigen bijdrage kunnen vormgeven en onze creativiteit de vrije hand krijgt voor een optimaal resultaat

b. door: de visie op de medewerker

Wij medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal om de missie van De Dommel vorm te geven. Daar stemmen wij onze ontwikkeling op af. Onze grondhouding ten aanzien van de medewerker (en dus ten aanzien van onszelf!) is: *écht vertrouwen en écht de ruimte geven*. Die weelde moeten we wel kunnen dragen, het betekent een flinke verantwoordelijkheid voor ieder van ons. Deze verantwoordelijkheid krijgt vorm in de volgende kernwaarden voor de medewerker:

De professionele medewerker...

- ... groeit en ontplooit zich vanuit persoonlijk leiderschap
- ... werkt vanuit de waarden *eerlijk, open, sociaal* en *integer*
- ... eist de verantwoordelijkheid op voor zijn of haar resultaten
- ... maar eist óók de ruimte om arbeidsvreugde, zelfwaarde en trots te ervaren
- ... ijkt dit alles aan zijn of haar bijdrage aan een excellent resultaat van De Dommel: het resultaat ten behoeve van de maatschappij is de maat der dingen!

Wij *zijn nu al goed* in het ruimte geven aan elkaar, en ook al in staat om gemaakte fouten te zien als onderdeel van leren en ontwikkelen. Ruimte is echter niet hetzelfde als vrijblijvendheid! De voorwaarde voor ruimte is herkenning en erkenning van de eigen bijdrage aan het geheel. En zoals gesteld is het resultaat de maat der dingen. Dit betekent als basishouding: vertrouwen op *hoe* we het doen, aanspreken op *wat* we doen en daarmee bereiken.

Wij *worden straks excellent* in het ruimte geven aan elkaar als we nog beter zichtbaar maken wat ieders bijdrage is en moet zijn, waarbij we uitgaan van kracht en talent. In dat proces zijn de voormannen en -vrouwen (procesmanagers en seniors) de spil. Zij moeten in staat zijn en in staat gesteld worden om de vertaling te maken tussen de organisatiedoelen en de operationele werkelijkheid buiten. Maar niet alleen in de communicatie 'van boven naar beneden' en weer terug zijn zij cruciaal. Voor een excellent resultaat doen zij dit ook in gezamenlijkheid. Elkaar opzoeken en leren van elkaar! Iets wat overigens voor iedereen geldt die is betrokken bij het organiseren van De Dommel. *Tussen* en *op* alle lagen is er communicatie, intern maar ook extern binnen het netwerk van organiseren. Randvoorwaarden daarvoor zijn een goede communicatieomgeving en een goede mindset (het mag, er is vertrouwen, ik mag van mezelf).

In zo'n omgeving wordt de medewerker gestimuleerd om een 'waterambassadeur' te worden. Snappen én uitdragen wat we doen en waarom we het doen. Dat alles niet in beleidsjargon, maar op een praktisch niveau en vanuit het hart. Het management kan hierbij helpen, maar alleen door middel van echte tweerichtingscommunicatie. En die communicatie begint met *luisteren*, bereid zijn om *geïnformeerd* te worden door de medewerkers.

Hoofdstuk 4: wat we op deze manier willen bereiken

Ten aanzien van veel wat in deze visie is genoemd, zijn we al flink op de goede weg. Maar we zijn er nog niet. Sterker: we zullen er nooit zijn, want het proces van groeien houdt nooit op. Het gaat om onze voortgang! En die voortgang valt te benoemen. Hieronder staan de belangrijkste ijkpunten, waarbij we kunnen zeggen: *het organiseren bij De Dommel is excellent!*

En *doen* wij het excellent, dan *zijn* wij excellent, want: *wij zijn wat wij doen*.

Externe doelen

Wij zijn excellent als...

- ... we vanuit onze waterexpertise op een doeltreffende en doelmatige manier en in samenwerking met onze partners op een duurzame manier onze doelen realiseren en bijdragen aan de doelrealisatie van anderen
- ... we doen wat we zeggen en zeggen wat we doen.
- ... we nog bewuster vanuit de people, planet, profit-afwegingen onze waterthema's uitvoeren
- ... we in staat zijn om als één overheid te opereren
- ... we actief andere partijen of individuen opzoeken om met ze samen te werken en elkaars sterke punten benutten om de maatschappelijke effecten te realiseren
- ... we in ons personeelsbestand via diversiteitsbeleid een afspiegeling vormen van de maatschappij

Interne doelen

Wij zijn excellent als...

- ... we voor zowel huidige als nieuwe medewerkers een aantrekkelijke werkomgeving zijn doordat we erom bekend staan dat we op een goede en op een duurzame manier werken aan maatschappelijk relevante vraagstukken en we het maximale uit elkaar weten te halen
- ... we als medewerkers een nieuwsgierigheid ontwikkelen naar elkaar en naar elkaars werk
- ... de medewerker zijn of haar eigen talenten kent én die van de collega's, en ook de externe partners maximaal weet te benutten
- ... de medewerker zelf verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen succes, waarbij de werkomgeving zorgt voor zingeving, visie en de voorwaarden om te kunnen werken aan persoonlijk leiderschap en autonomie
- we onze doelen realiseren en onze begroting halen, waarbij we onze output duidelijk benoemen en daar onze activiteiten aan koppelen
- wij voeling hebben met het bestuur dat ons aanstuurt en de maatschappij waarvoor we het doen.

Waar staan we nu

Hoever zijn we met de ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers

We zijn met de inrichting van de procesorganisatie in 2007 al gestart met de professionalisering van de medewerkers van de Dommel. In een procesorganisatie medewerkers leveren een bijdrage aan processen, dat wordt vastgelegd in de

procesplannen en R&O afspraken. In de organisatieverordening en budgethoudersregeling zijn de bevoegdheden vastgelegd van de medewerkers. Er is bij de Dommel veel ruimte voor initiatief en ruimte om te bepalen hoe de resultaten gerealiseerd worden. We verwachten ook van onze medewerkers dat zij actief zijn en deze ruimte innemen en initiatief nemen om zich te blijven ontwikkelen om beter in staat te zijn de doelen van ons waterschap te realiseren nu en in de toekomst. Directie en management richten zich op het dienend leiderschap en zijn onlangs getraind in outputsturing. Op dit moment wordt er door P&O een programma gemaakt ter ondersteuning van de verdere ontwikkeling naar de professionele medewerker. Instrumenten zoals de BR&O-gesprekken, Dommelaquademie, KVH worden hiervoor al ingezet. Nieuw te ontwikkelen instrumenten zijn talentmanagement, zelfbeoordeling, ontwikkelen leerplatformen. Bij de ontwikkeling hiervan wordt zoveel mogelijk samenwerking gezocht met de 2 brabantse waterschappen.

Ontwikkeling van de medewerker

Deze visie gaat door op de reeds in gang gezette ontwikkeling. In onderstaande tabel wordt aangegeven wat volgens ons de belangrijke competenties zijn voor de professionele medewerker. Hiervoor is al een aantal instrumenten en interventies ontwikkeld en er zullen nog aanvullende instrumenten worden ontwikkeld. Dit is zichtbaar gemaakt in dit overzicht. De niet-gearceerde kolommen zijn P-instrumenten die nu al ingezet worden.

Gearceerd is nog te ontwikkelen		1. Talentescan	2. Workshop prof mdw	3. Coaching	4. E HRM - Portfolio	5. E HRM - marktplaats	6. E-HRM mdw volgsyst.	7. Dommel Aquademie	8. Organisatie structuur	9. BR&O	10. FUWA	11. Managementinformatie	12. Sociale media	13. MD programma	14. Spelregels / kaders	15. Telewerken	16. Levensfase en vtiiteit	17. Insights	18. Loopbaanmanagement	19. 360° feedback	20. Interne communicatie	21. Sec. Arbeidsvoorw.	22. Beloningsstructuur	23. Talentmanager		
DL-OS / AW / TM	Verantwoordelijkheid kennen en nemen*		X	X		X	X			X				X											6	
	Initiatiefrijk / ondernemend*		X		X	X	X						X	X												5
	Geeft en vraagt feedback*	X	X	X	X		X			X				X			X	X	X							9
	Geeft en krijgt vertrouwen						X			X				X												3
DL-OS / AW	Mdw is verbonden met organisatie, collega's en klanten		X		X	X				X			X								X					5
	Werkt flexibel (tijd en plaats)				X	X							X	X	X							X				6
	Lg en mdw kennen en accepteren verschillen				X					X				X	X			X		X			X			7
	Mdw en lg kennen wederzijdse verwachtingen		X		X		X			X				X					X							6
DL-OS / TM	Medewerker ontwikkelt zich	X		X				X		X				X				X		X						7
	Lg zet talent in voor organisatiebelang	X			X	X			X	X				X	X									X		8
	Lg sluit aan bij behoefte mdw (situationeel, mdw kiest lg)								X	X				X	X			X								5
DL-OS	Mdw bedenkt zelf oplossingen om resultaten te behalen		X	X						X			X	X												4
	Mdw en lg maken smart afspraken		X			X				X				X	X											4
	Lg stuurt op output (monitort resultaten)				X	X				X		X		X	X											6
	Beloning en beoordeling op basis van resultaten									X	X				X							X	X			5
TM	Mdw zet actief zijn talent in waar nodig	X	X	X	X	X			X	X				X										X		8
	Mdw deelt zijn talenten en kennis	X	X	X	X	X				X			X					X								7
AW	Werk en prive lopen door elkaar heen		X		X								X		X	X	X					X				6
	Maakt duurzame afwegingen		X							X							X									2
		5	11	6	11	9	5	1	3	16	1	1	6	1	10	2	2	5	1	4	1	3	2	2		

