

Waterbedrijf Gelderland integreert kwaliteitsdenken in 'planning en control'

DRS. P. POSTMA, WATERBEDRIJF GELDERLAND

DRS. A. TIMMERMANS, WATERBEDRIJF GELDERLAND

DRS. M. OTTO MPM, CAP GEMINI ERNST & YOUNG

DRS. K. RADSTAKE, CAP GEMINI ERNST & YOUNG

De tijd dat gemengde huwelijken nog bijzonder waren, lijkt allang voorbij. Voor een aantal bloedgroepen is een dergelijk huwelijk echter nog niet vanzelfsprekend. Kwaliteitsmanagement en 'planning en control' lijken soms water en vuur, terwijl beide principes sterke overeenkomsten vertonen en elkaar op verschillende vlakken juist kunnen aanvullen. In 1998 voerde het Waterbedrijf Gelderland kwaliteitsmanagement in op basis van het zogeheten INK-model. Vorig jaar is het kwaliteitsdenken geïntegreerd in een nieuwe 'planning en control'-cyclus van het waterbedrijf. De resultaten hiervan waren dusdanig succesvol, dat momenteel wordt overwogen beide functies bedrijfsbreed samen te voegen. In dit artikel wordt nader ingegaan op de ontwikkelingen binnen het Waterbedrijf Gelderland in het afgelopen jaar.

De relaties tussen de verschillende managementniveaus en de centrale en decentrale 'planning en control'-afdelingen laten zich schematisch als volgt weergeven:

Binnen het Waterbedrijf Gelderland is ervoor gekozen de relaties tussen de centrale organen zoveel mogelijk op eenzelfde wijze in te richten als de relaties tussen de decentrale organen.

- De relatie tussen de directeur en de sectormanagers en de relatie tussen de sectormanagers en de budgethouders kenmerken zich door plannen en verantwoorden. Eén van de belangrijkste items van de bestuursfilosofie binnen het Waterbedrijf Gelderland is dat 'planning en control' een aangelegenheid is van de 'lijnmanagers', waarin planning en verantwoording centraal staan. Waar in het verleden de sector Financiën en Control nog de neiging had managementrapportages of begrotingen inhoudelijk te beoordelen alvorens deze naar de directeur te zenden, is dat nu uit den boze. Door deze verschuiving kan de sector Financiën en Control haar feitelijke taak scherper aanzetten, namelijk het adviseren van de directeur;
- De relatie tussen de directeur en de sector Financiën en Control en de relatie tussen

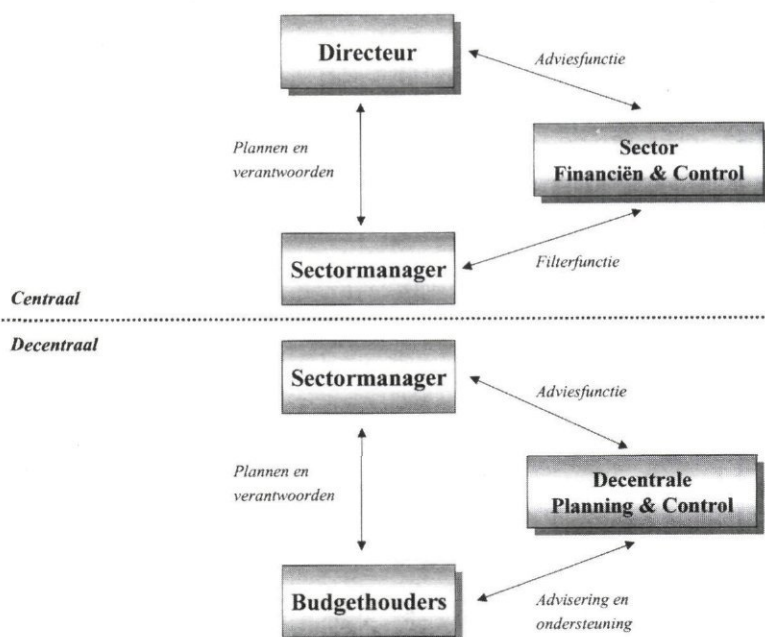
de sectormanagers en de decentrale planning en control-afdelingen kenmerken zich door advisering. De sector Financiën en Control is dé adviseur van de directeur

in de planning en verantwoordingsrelatie die hij heeft met de sectormanagers. Om te voorkomen dat deze sector een dubbele pet op heeft, kunnen sectoren in beginsel geen beroep doen op de adviesfunctie van de sector Financiën en Control. Uitzondering hierop vormen bedrijfseconomische vragen betreffende bijvoorbeeld rentabiliteit van investeringen en activering. De relatie tussen de sectormanagers en de decentrale planning en control-afdelingen is vergelijkbaar, alhoewel deze afdelingen tevens een nadrukkelijk advies- en ondersteuningsrol hebben richting de budgethouders;

De sector Financiën en Control heeft een filterfunctie richting de sectoren, hetgeen inhoudt dat zij voorstellen van sectoren alleen toetst op volledigheid en tijdigheid. Een inhoudelijk oordeel over deze voorstellen is niet voorbehouden aan deze sector, maar komt tot uiting in het advies aan de directeur. De relatie tussen de decentrale planning en control-afdelingen en de budgethouders is intensiever en kenmerkt zich door advisering en ondersteuning. De decentrale planning en control-afdelingen ondersteunen en adviseren budgethouders actief bij het formuleren van financiële consequenties van nieuwe voorstellen.

Om handen en voeten te kunnen geven aan de relaties tussen voornoemde spelers in het 'planning en control'-veld is een nieuw instrumentarium ontwikkeld. Centraal hierin staan het INK-model en de processen van de VEWIN-benchmark.

Afb. 1.



INK en VEWIN als belangrijkste pijlers

Het kwaliteitsdenken staat hoog in het vaandel binnen het Waterbedrijf Gelderland. Een van de 'voertuigen' die zijn gebruikt om dit denken te implementeren, is het 'planning en control'-instrumentarium. Door beide principes met elkaar te integreren is een goede balans gevonden in het verstrekken van financiële en niet-financiële informatie aan het management.

In onderstaande afbeelding is de nieuwe 'planning en control'-cyclus van het Water-

bedrijf Gelderland weergegeven.

De 'planning en control'-cyclus van het Waterbedrijf Gelderland heeft zowel een functie in de planning en verantwoording richting externen (aandeelhouders, vertegenwoordigd in de Raad van Commissarissen) als in de interne sturing en beheersing van de organisatie. Binnen het Waterbedrijf Gelderland is er voor gekozen een aantal instrumenten, zoals het vierjaarlijkse ondernemingsplan en het jaarplan van de onderneming, ook per sector te laten vaststellen (zie kader). Opvallend in de 'planning en control'-cyclus is dat het kwaliteits-

teitsdenken, dat is gebaseerd op het INK-model, is geïncorporeerd in de formats van instrumenten. Zo kennen bijvoorbeeld het sectorjaarplan en het jaarplan van de onderneming een format waarin de vijf organisatievelden en de vier resultaatvelden van het INK-model een prominente plek innemen.

Naast de integratie van het INK-model in de formats van de verschillende 'planning en control'-instrumenten hebben ook de VEWIN-benchmarkresultaten een prominente plaats gekregen in het instrumentarium. Om continu te kunnen sturen op de benchmarkresultaten is een kostentoerekeningssystematiek ontwikkeld, waarin de VEWIN-processen centraal staan. In deze systematiek worden alle kosten eerst toegerekend aan de VEWIN-processen, alvorens deze toe te rekenen aan de verschillende eindproducten van het waterbedrijf. In onderstaande afbeelding is globaal aangegeven op welke wijze de kostentoerekening is vormgegeven.

Door eerst alle kosten toe te rekenen aan een VEWIN-proces - dat ten behoeve van de interne sturing weer is onderverdeeld in een aantal detailprocessen - ontstaat inzicht in de oorzaak-gevolgrelaties van eventuele afwijkingen tussen kostprijzen en watertarieven. Daarnaast kunnen op basis van benchmarkresultaten eenvoudige analyses worden gemaakt en oplossingsrichtingen per sector worden geformuleerd.

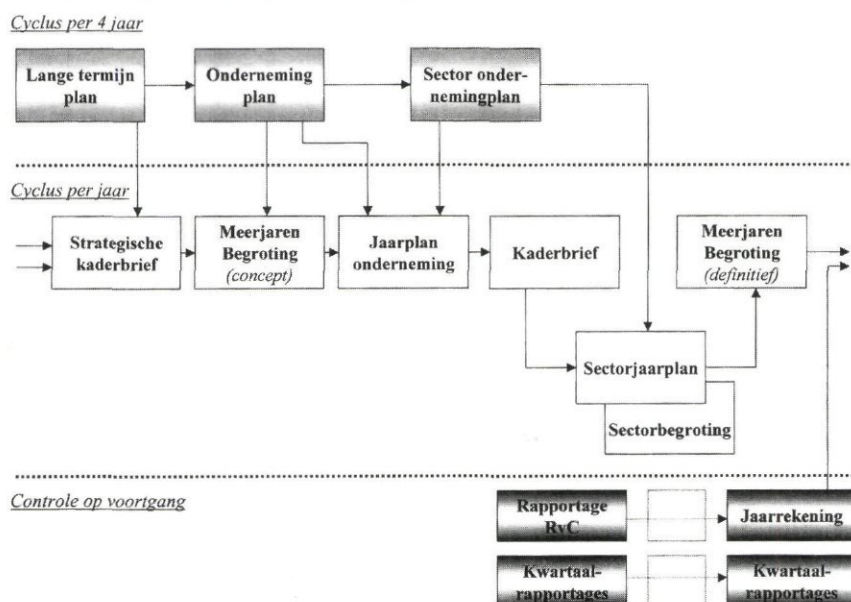
Professionalisering

De nieuwe besturingsfilosofie ten aanzien van plannen en verantwoorden en de nieuwe 'planning en control'-cyclus hebben ook gevolgen voor het gedrag en de houding van mensen. Zakelijker optreden en vasthouden aan de rol die in het 'planning en control'-spel wordt ingekomen, zijn de succesbepalende factoren van deze verandering. Gedurende dit hele veranderingstraject zijn onder meer de volgende drie aspecten voor ogen gehouden:

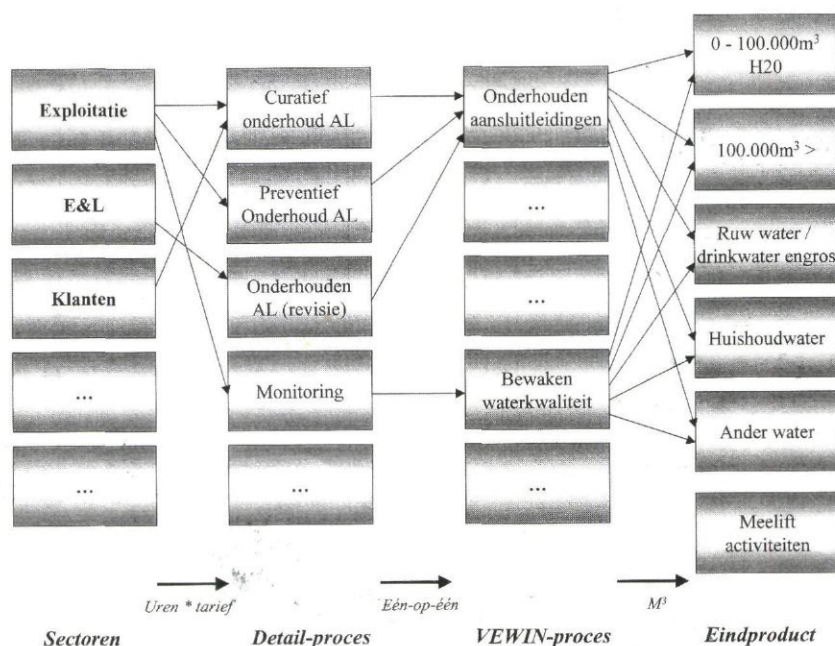
- Operationele versus ontwikkelorganisatie.
- Ten behoeve van het ontwikkelen en invoeren van het nieuwe 'planning en control'-gedachtegoed is naast de bestaande organisatie een ontwikkelorganisatie (projectgroep en werkgroepen) ingericht, waarbij de ontwikkelorganisatie zich heeft gericht op het vormen inhoud geven aan de verandering. In de ontwikkelorganisatie zaten zowel centrale als decentrale 'planning en control'-medewerkers als leden van het managementteam;
- Bewustzijnsontwikkeling en organisatieontwikkeling.

De ontwikkeling van het 'planning en control'-gedachtegoed verloopt middels de ontwikkeling van de mensen binnen de organisatie. Bij het ontbreken van een brede wil tot

Afb. 2.



Afb. 3.



verandering is het ontwikkelingsproces gedoemd te mislukken. Voor het realiseren van de brede wil tot verandering zijn gedurende een jaar verschillende bijeenkomsten belegd, waarin een breed gezelschap van management, 'planning en control'-medewerkers en kwaliteitsmedewerkers aanwezig was. Daarnaast is een intensief opleidingstraject ontwikkeld voor alle budgethouders en 'planning en control'-medewerkers;

- Verankering aan de top.

Voor het doorvoeren van veranderingen is 'commitment' vanuit de leiding noodzakelijk. Van belang hierbij is dat de leiding het doel en het veranderingsproces tastbaar voor zich heeft en voldoende speelruimte (tijd, geld, aandacht) creëert voor het realiseren van de verandering.

Gedurende het traject is het management-team continu op de hoogte gehouden van de richting en de vorderingen van het veranderingstraject. Daarnaast hebben verschillende managementteamleden actief bijgedragen aan de ontwikkeling van het 'planning en control'-gedachtegoed.

Hoe nu verder...

Het nieuwe denken over 'planning en control' binnen het Waterbedrijf Gelderland heeft er inmiddels toe geleid dat zowel centraal als decentraal volwaardige 'planning en control'-functies zijn gecreëerd. Het opzetten van de organisatie leidde tot de vraag hoe de ondersteuning organisatorisch het meest effectief vormgegeven kan worden. Uit oogpunt van continuïteit en efficiëntie is ervoor gekozen de 'planning en control'-functie van de kleinere sectoren te concentreren. Voorts is besloten de diverse decentrale staffuncties zoveel mogelijk te bundelen. Dit heeft ertoe geleid dat op decentraal niveau de kwaliteitsfunctie en de 'planning en control'-functie zowel organisatorisch als in personen zijn samengevoegd. Deze integratie van beide principes op decen-

traal niveau kan worden gezien als een belangrijke stap in het samenvloeien van het kwaliteitsdenken en het 'planning en control'-gedachtegoed.

Ook op centraal niveau lijkt een gelijksoortige tendens waarneembaar: inmiddels wordt gekeken of de centrale kwaliteitsfunctie samengevoegd kan worden met de 'planning en control'-functie om op deze wijze een volledige integratie van beiden functies organisatiebreed te bewerkstelligen. Het organisatorisch samenvoegen van beide functies kan als sluitstuk van het gehele veranderingstraject worden gezien.

Tot slot

Statistisch gezien houden gemengde huwelijken minder lang stand dan huwelijken tussen één bloedgroep. In hoeverre dit ook voor een integratie tussen het kwaliteitsdenken en 'planning en control' geldt, is nog niet bekend. Toch lijken beide functies elkaar goed aan te vullen doordat een goede balans in de harde veelal financieel georiënteerde 'planning en control'-functie en de zachte meer inhoudelijk gerichte kwaliteitsfunctie wordt gevonden. Aanvulling en evenwicht zijn beide van groot belang in een goed huwelijk en het Waterbedrijf Gelderland lijkt hiervoor een goede basis te hebben gelegd.

De instrumenten uit de jaarlijkse cyclus keren ieder jaar terug. Vanzelfsprekend hebben deze instrumenten een sterke relatie met de lange en middellange termijn instrumenten: veelal worden de jaarlijkse instrumenten 'gevoed' vanuit de plannen die voor de (middel)lange termijn zijn uitgezet. In de jaarlijkse cyclus komen de volgende instrumenten voor:

- De strategische kaderbrief, waarin een jaarlijkse update van het langetermijnplan wordt gemaakt, waarmee de strategische kaders voor het jaarplan van de onderneming worden uitgezet;

- De meerjarenbegroting en het jaarplan van de onderneming, waarin concrete doelstellingen zijn verwoord, die aan de onderneming in haar geheel worden gesteld in een specifiek jaar. Deze doelstellingen zijn gerelateerd aan de concernbrede prestatie-indicatoren die in het ondernemingsplan zijn verwoord. De concrete doelstellingen zijn verwoord langs de negen velden van het INK-model en worden vertaald in activiteiten en financiële kaders voor het komende jaar;
- De kaderbrief is een operationele vertaling van de strategische kaderbrief waarin de randvoorwaarden en procedurele afspraken zijn verwoord, waarbinnen de sectorale instrumenten moeten worden opgesteld;
- De sectorbegroting en het sectorjaarplan, waarin concrete doelstellingen en activiteiten zijn verwoord voor de sector in een specifiek jaar, afgeleid van de doelstellingen zoals verwoord in het jaarplan van de onderneming. Tevens vindt de financiële en personele vertaling plaats van de sectoractiviteiten. Ook voor het sectorjaarplan geldt dat de negen velden van het INK-model leidend zijn voor de formulering van de doelstellingen;
- De jaarrekening en het jaarverslag, waarin wordt gerapporteerd over de realisatie van beleid, doelstellingen, activiteiten, prestatie-indicatoren en financiële uitkomsten in een specifiek jaar. De jaarrekening wordt afgezet tegen het jaarplan van de onderneming;
- De kwartaalrapportages per sector en concernbreed, waarin op hoofdlijnen over de stand van zaken in de vier resultaatvelden van het INK-model wordt gerapporteerd. Tevens worden afwijkingen ten opzichte van het jaarplan zowel beleidsmatig als financieel gemeld, zodat bijsturingsmaatregelen genomen kunnen worden. Tot slot worden prognoses gemaakt voor de uitkomst aan het einde van het jaar. ➡

Instrumenten

In het 'planning en control'-instrumentarium van het Waterbedrijf Gelderland wordt een onderscheid gemaakt tussen de vierjaarlijkse cyclus en de jaarlijkse cyclus. De instrumenten uit de vierjaarlijkse cyclus bestrijken de lange of middellange termijn en worden niet vaker dan één keer in de vier jaar geschreven. In deze vierjaarlijkse cyclus komen de volgende instrumenten voor:

- Het langetermijnplan, waarin de positie en de kansen en bedreigingen van het Waterbedrijf Gelderland over 25 jaar zijn verwoord. Het vormt de 'input' voor het ondernemingsplan;
- Het ondernemingsplan, waarin de strategie, de bedrijfsbrede doelstellingen, een verkenning van de omgeving en de relevante ontwikkelingen zijn verwoord. De bedrijfsbrede doelstellingen zijn vertaald in kritische prestatie-indicatoren die de leidraad van het functioneren van het Waterbedrijf Gelderland vormen;
- Het sectorondernemingsplan, waarin een vooruitblik wordt geworpen op de ontwikkelingen binnen de sector voor de komende vier jaar en de sectorale doelstellingen worden geformuleerd, die zijn afgeleid van de kritische prestatie-indicatoren uit het ondernemingsplan.