Organisatie-ontwikkelingen binnen de Waterleiding Maatschappij Overijssel

Dit artikel bevat een samenvatting van een voordracht gehouden op 11 december 1996 tijdens de najaarsvergadering van de Vereniging voor Waterleidingbelangen in Nederland (VWN)

Samenvatting
Binnen de Waterleiding Maatschappij Overijssel (WMO) vindt een ingrijpend reorganisatieproces plaats. Dit artikel verhaalt over dit proces waarbij het accent wordt gelegd op twee ingrijpende interventies die in 1996 hebben plaatsgehad: de aanpassing van de organisatiestructuur en de benoeming van het nieuwe management.
De WMO en de WOT waren beide behoorlijk verschillend. Vanwege de schaalverschillen (450 respectievelijk 50 medewerkers bij WMO en WOT) richt ik me voor wat betreft de structuur vooral op de WMO.

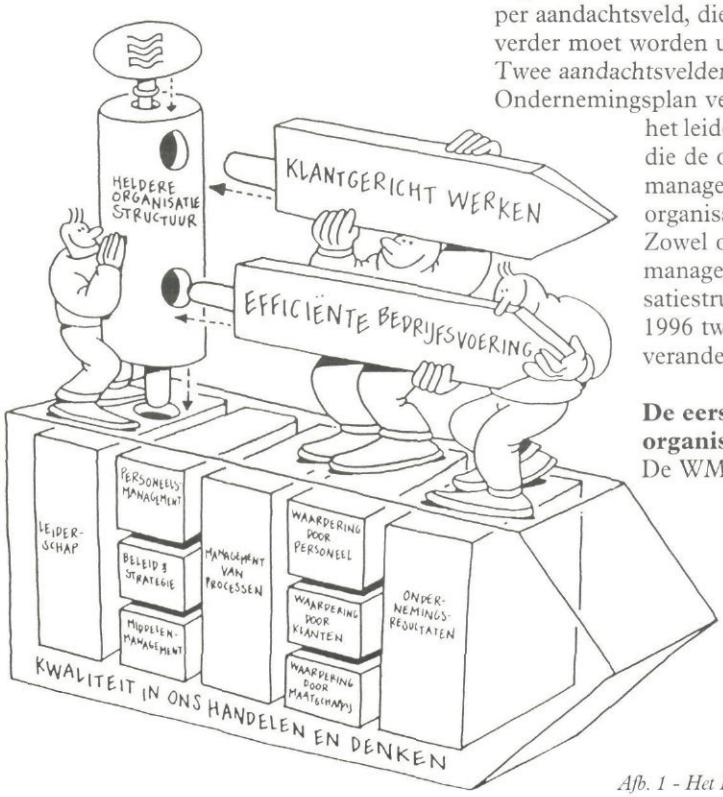
Uitgangssituatie: 1995
De WMO en het Waterleidingbedrijf Oost-Twente (WOT) waren beide zelfstandige bedrijven, zij het dat al enkele jaren WMO voor 94% eigenaar was van de WOT. Beide bedrijven vonden het gewenst een fusie voor te bereiden om schaalvoordelen te kunnen bereiken en om vanuit één organisatie (integraal) de belangen van de drinkwatervoorziening in Overijssel in de toekomst beter zeker te kunnen stellen. Andersom geredeneerd waren er geen motieven om als zelfstandige organisaties voort te bestaan.



DRS. V. E. VAN DIJK
WMO

De WMO kenmerkte zich door een grote gerichtheid op technische waarden en de zorg voor het product drinkwater. Minder aandacht was er besteed aan de ontwikkeling van de organisatie als antwoord op veranderende maatschappelijke ontwikkelingen en eisen. De ontwikkelingen die er waren (budgettering, kwaliteitssysteem, functiewaardering) muntten niet uit in snelheid en effectiviteit. Intern bestond er een groot draagvlak voor organisatieverandering zonder dat helder was op welke wijze deze zou moeten plaatsvinden.

Ondernemingsplan: 1996
In het voorjaar van 1996 is er door een projectgroep van een zestal WMO- en WOT-medewerkers, daarbij ondersteund door het organisatie-adviesbureau KPMG, een Ondernemingsplan opgesteld.
Het Ondernemingsplan sloeg twee vliegen in één klap: het vormde de basis voor de fusie van WMO en WOT per 1 januari 1997 en het vormde de basis voor een ingrijpende verandering in de organisatiestructuur.
Het Ondernemingsplan is opgezet naar het EFQM-model (EFQM = European Foundation for Quality Management), een integraal kwaliteitsmodel, uitstekend geschikt voor de planning en de ontwikkeling van een moderne bedrijfsvoering. Het model nodigt uit tot het in balans brengen van de organisatorische inrichting in relatie tot de resultaten van de onderneming.
Daar het in een korte tijd niet mogelijk is om het model volledig te ontwikkelen, is gekozen voor een belangrijke aanzet per aandachtsveld, die op langere termijn verder moet worden uitgewerkt.
Twee aandachtsvelden zijn al in het Ondernemingsplan verder uitgewerkt: het leiderschap, met de eisen die de organisatie aan haar management stelt, en de organisatiestructuur.
Zowel op het gebied van management als de organisatiestructuur zijn al in 1996 twee ingrijpende veranderingen doorgevoerd.

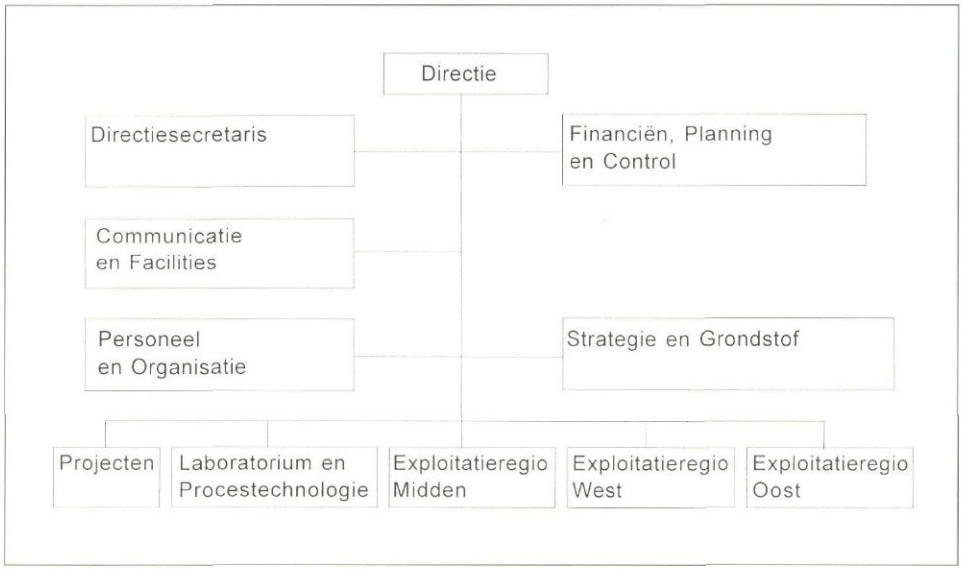


Afb. 1 - Het EFQM-model binnen WMO.

De eerste interventie: de organisatiestructuur
De WMO kenmerkte zich door een technisch georiënteerde functionele structuur; een structuur die vakgericht is en aansluit bij de theorie van een optimale taakverdeling.
Groot nadeel van deze structuur is de eilandvorming die kan optreden en daardoor een op een te hoog niveau te realiseren afstemming tussen de deelprocessen. Dit nadeel was duidelijk opgetreden binnen de WMO. Ook in cultuurverschillen en oordeelvorming over elkaar waren de eilanden duidelijk herkenbaar.
De WMO kende, maximaal, vijf leidinggevende niveaus. Het gevolg hiervan was lange, dichtgeslibde communicatielijnen met een toenemende verwijdering tussen medewerkers en management.
Het primaire proces bij de WMO was districtsgewijs georganiseerd. Er bestonden zes distributiedistricten en twee aparte productieregio's. Inspectiewerkzaamheden werden centraal aangestuurd, evenals de meterverwisseling. De fusie met de WOT zou deze versnippering alleen nog maar groter hebben gemaakt.
Onder impulsen van het kwaliteits- en procesdenken is de functionele structuur op de helling gezet en is gekozen voor een procesgerichte structuur. Daartoe is een procesplaat van de belangrijkste processen (het primaire proces, de ondersteunende en de facilitaire processen) opgesteld en vertaald naar een nieuwe organisatiestructuur, passend bij de nieuwe principes van management, zoals in het Ondernemingsplan verwoord. De zorg voor het primaire proces en onze klanten is toevertrouwd aan drie exploitatieregio's: *W*est, *M*idden en *O*ost. Daar vinden alle werkzaamheden plaats op het gebied van onderhoud en beheer van het leidingnet en de winning en zuivering; er is een afdeling Klantenservice per regio, als ook een afdeling Voorbereiding en realisatie van projecten. De ondersteunende afdeling Bedrijfsadministratie en Facilities completeert de regiostructuur. Overkoepelende werkzaamheden zijn ondergebracht in zogenaamde 'specials' bij de regio's.
Dit kunnen zowel coördinerende, beleidsvormende en uitvoerende specials zijn.
De overige delen van de structuur van de WMO kende een aantal kleinere aanpassingen. De directie werd ingedikt tot een tweetal: een directeur met een meer algemene portefeuille en een adjunct-directeur met accenten op techniek.



Afb. 2 - De regiostructuur.



Afb. 4 - De WMO-organisatiestructuur.

- Exploitatieregio West
  - Meterwerkplaats
  - Terreinbeheer
  - coördinatie Inspectie
- Midden
  - centrale waterverdeling
- Oost
  - applicatiebeheer voor Exploitatie
  - logistiek en inkoop

Afb. 3 - De specials.

De aandachtsgebieden strategie (inclusief marketing) en planning en control hebben een meer herkenbare plaats in de structuur. De Klantenadministratie (eerder aansluitadministratie, debiteuren en incasso) blijft vanwege schaalvoordelen, specialisme en grote accounts (onder meer waterschappen) centraal.
De afdeling projecten richt zich primair op ontwerp en realisatie van nieuwbouw en ingrijpende renovaties van pompstations, reservoirs en huisvesting als ook de architectuur van het hoofdtransportsysteem.
Het aantal leidinggevende lagen is teruggebracht tot maximaal drie (directie-, hoofd- en chefniveau). De directie en hoofden functioneren vrijwel alle in teamverband, hoofd en adjunct, op basis van portefeuilleverdeling en naar hun organisatie toe gelijkwaardig. De leidinggevenden zijn integraal verantwoordelijk voor hun afdeling en voor een bijdrage op het naasthogere c.q. concern-niveau.

De tweede interventie: de managementbenoemingen
In de oude organisatie van WMO en WOT waren in totaal 57 managementfuncties, exclusief de directies. In de nieuwe organisatie 38. In beginsel waren er daarom 57 kandidaten voor 38 functies. Van deze 57 gaven er 14 aan geen belangstelling te hebben voor een managementfunctie. Deze kandidaten hebben in het nieuwe bedrijf een tijdelijke functie gekregen. Veel van hen zullen vermoedelijk geplaatst worden in de nieuwe formatie die na uitwerking van afdelingsplannen eind 1997 definitief zal worden vastgesteld.
Er gingen dus 43 kandidaten op voor een nieuwe managementfunctie. Van hen zijn 32 benoemd. Er resteerden zes vacatures, waarvan er drie inmiddels intern zijn vervuld. Voor de drie resterende wordt via een externe procedure geworven.

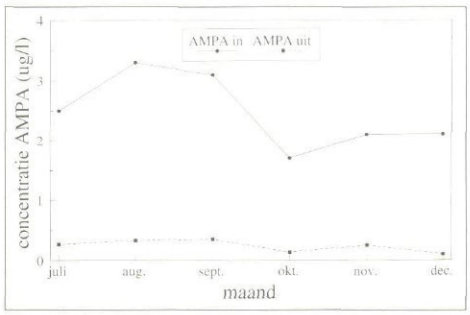
Het selectie-traject
Het traject is als volgt verlopen.
In juli en augustus 1996 voerde de (nieuwe) directie zogenaamde oriëntatiegesprekken met de 57 kandidaten. De 43 kandidaten die doorgingen zijn getest op het competentieprofiel voor de managers van het nieuwe bedrijf. Dit competentieprofiel is opgenomen in het Ondernemingsplan.
De kandidaat-afdelingshoofden zijn door KPMG beoordeeld op hun geschiktheid door èn een persoonlijk gesprek met een adviseur van KPMG èn een uitgebreide test gericht op de levens- en managementstijl. De kandidaat-chefs hebben naast een persoonlijk gesprek een assessment gehad. KPMG heeft vervolgens testrapporten opgesteld, voorzien van een ontwikkelingsadvies voor elke kandidaat met tevens een plaatsingsadvies.
Behalve de rapporten van KPMG hebben als belangrijke factoren meegewogen: (uiteraard) ons eigen beeld van een kandidaat, de teamsamenstelling en alternatieve plaatsingsmogelijkheden (bijvoorbeeld de 'specials' in de regio's).
Onze inzet is erop gericht voor de kandidaten die niet zijn benoemd, mede door persoonlijke begeleiding, optimale toekomstmogelijkheden te helpen creëren binnen de randvoorwaarden van een goede bedrijfsvoering.
De benoemde managers hebben de verantwoordelijkheid op zich genomen voor twee ontwikkelingsgebieden:
1. hun persoonlijke ontwikkeling.
Hiervoor is iedere manager zelf verantwoordelijk. De organisatie ondersteunt en adviseert daarbij;
2. de ontwikkeling van de organisatie in de geest van het Ondernemingsplan. De managers hebben ook de verantwoordelijkheid om het Ondernemingsplan uit te dragen in de organisatie.
Ook hebben de meeste nieuwe managers naast het coachingsadvies van KPMG een directie-advies meegekregen voor hun persoonlijke ontwikkeling. Er is vastgelegd dat er twee planning- en reviewgesprekken met iedere manager worden gehouden in 1997.

Veranderingsbereidheid
De invoering van de nieuwe structuur per 1 januari 1997 en de benoemingsprocedure voor de nieuwe managementfuncties hebben een forse wissel getrokken op de organisatie. De onzekerheden, verplaatsingen, teleurstellingen en verrassingen hebben niemand onberoerd gelaten. Toch is het draagvlak voor de veranderingen en de veranderingsbereidheid groot gebleken en is de (openlijke) weerstand gering.
Vooral de Ondernemingsraad is in de voorbereidings- en besluitvormingsfase een kritische maar vooral ook positieve steun geweest voor de directie om een ambitieus

• *Vervolg op pagina 402.*

lijkheid van de verwijdering van AMPA is echter een aanwijzing dat de adsorptie van AMPA (anion) aan positief geladen ijzer(hydr-)oxiden het belangrijkste mechanisme is voor de verwijdering van AMPA.

Verwijdering van AMPA in de proefinstallatie DIZON te Someren
Gedurende de periode juli 1996 tot en met december 1996 is de verwijdering van AMPA door de coagulatie-flotatiestap in de DIZON-zuivering gevolgd. De resultaten van de metingen in de proefinstallatie zijn weergegeven in afbeelding 5. Uit de afbeelding blijkt dat er sprake is van een verwijdering van circa 90% bij een influentconcentratie AMPA van circa 3 µg/l. Tijdens de coagulatie wordt 15 mg/l Fe gedoseerd waarbij de eind-pH 7,1 is.
In de bekerglasproeven werd bij deze omstandigheden ook een verwijdering van circa 90% gevonden, hetgeen betekent dat de resultaten van de bekerglasproeven een goede indicatie geven voor proefinstallatie- en praktijkomstandigheden.



Afb. 5 - Verwijdering van AMPA door coagulatie (15 mg/l Fe, pH = 7,1) in proefinstallatie DIZON.

Verantwoording
De in deze publicatie weergegeven informatie is gebaseerd op onderzoek in het kader van het gezamenlijke onderzoeksprogramma van de Bedrijfstak Waterleidingbedrijven. De auteurs bedanken de Werkgroep DIZON-Zuivering onder voorzitterschap van de heer ir. W. C. van Paassen voor de mogelijkheid om onderzoek uit te voeren op de DIZON-locatie en de heer ing. J. W. M. J. M. Hopmans voor zijn bijdrage aan de uitvoering van de experimenten.

R. Hopman,
Kiwa Onderzoek en Advies
W. G. Siegers,
Kiwa Onderzoek en Advies
L. A. C. Feij,
Stichting Waterleidinglaboratorium Zuid
A. de Ruyter,
NV Duinwaterbedrijf Zuid-Holland

• • •

De IBA-wacht: hét nutsbedrijf voor kleinschalige afvalwaterbehandeling

Naar schatting zijn 100.000 panden en percelen in Nederland niet aangesloten op riolering. Het hieruit afkomstige afvalwater wordt geloosd in de bodem of op het oppervlaktewater. De overheid wil hier paal en perk aan stellen middels twee Lozingenbesluiten, waarin voorschriften staan over toe te passen zuiveringssystemen. Uiterlijk in het jaar 2005 moeten alle lozingen aan deze voorschriften voldoen.
Van lozers in het buitengebied, veelal particulieren en agrarische/recreatieve bedrijven, mag geen deskundigheid worden verwacht op het gebied van afvalwaterzuivering. Toch eisen de lozingenbesluiten soms vergaande maatregelen. 'Om de zorg voor afvalwaterbehandeling uit handen te nemen van de particulier, is het wellicht zinvol hiervoor een nutsbedrijf op te richten: de IBA-wacht', aldus redeneerde het Noord-Oostelijk Milieuoverleg. Het takenpakket van dit bedrijf zou moeten bestaan uit advies en voorlichting, installatie van zuiveringssystemen, aanbieden van aantrekkelijke financieringen, periodiek onderhoud en keuringen (servicecontracten). Witteveen+Bos en Radix zijn nagegaan of een dergelijk bedrijf haalbaar is, en welke een goede organisatievorm is.
In de vier noordelijke provincies zullen 40.000 percelen niet worden aangesloten op riolering. De meeste van deze lozingen voldoen nu niet aan de vereisten in de Lozingenbesluiten. Hoewel deze besluiten reeds van kracht zijn, blijkt de doelgroep nog onbekend met de IBA-problematiek. Uit een marktanalyse onder belangenbehartigende organisaties (waaronder de Consumentenbond en Vereniging Eigen Huis) bleek dat ook voor het merendeel van deze organisaties de problematiek (nog) niet speelt. Enkele andere ondervraagden experimenteren voorzichtig met IBA-systemen. Deze onbekendheid met de materie ondersteunt het belang van een IBA-wacht: gerichte voorlichting nu bevordert adequate en goede afvalwaterbehandeling in de toekomst.
De technisch-economische marktanalyse heeft uitgewezen dat de IBA-wacht goede perspectieven heeft. Tot het jaar 2005 zullen voorlichtings- en installatieactiviteiten het belangrijkst zijn, waarna het zwaartepunt verschuift naar onderhoud en controle.
Alle betrokken partijen blijken voordeel te kunnen putten uit het bestaan van een IBA-wacht:
gebruikers: worden objectief voorgelicht over hun plichten als lozer en over mogelijke oplossingen. Het hele traject van aanleg, onderhoud en controle kan worden uitbesteed aan een gecertificeerde instantie: zorg wordt uit handen genomen. Aansluiting bij de IBA-wacht creëert schaalvoordelen en kostenbesparingen;
gemeenten: faciliteren burgers. Hoewel ze strikt genomen ontheven zijn van de zorgplicht, blijft er een morele plicht om de inwoners voorlichting te verstrekken. Vroegtijdige betrokkenheid bij voorlichting en realisatie schept duidelijkheid en voorkomt wildgroei in het woud van IBA-aanbiedingen;
waterkwaliteitsbeheerder: is direct gebaat bij adequate waterzuivering. Het inschakelen van de gecertificeerde IBA-wacht kan aanleiding zijn om ontheffing te verlenen voor WVO-vergunningen, waardoor kan worden bespaard op handhavingskosten;
lokale bedrijven: als plaatselijke aannemers en installateurs kunnen worden ingeschakeld, wat de lokale economie stimuleert.
De gunstige perspectieven voor een IBA-wacht hebben geleid tot een vervolg: in de provincies Overijssel en Zeeland worden de mogelijkheden tot concreet niveau uitgewerkt. Zowel bedrijfseconomische aspecten als operationele werkwijzen zullen in dat kader nader vorm krijgen.
In Overijssel zal tegelijkertijd aandacht worden besteed aan de mogelijkheden om waterbesparingsactiviteiten in de IBA-wacht onder te brengen.

ir. P. G. B. Hermans,
Witteveen+Bos Raadgevende ingenieurs b.v.

• • •

Organisatie-ontwikkelingen WMO
• *Slot van pagina 395.*

pad in te slaan. Terugblikkend op 1996 kan ik niet anders stellen dan dat de veranderingsprocessen niet veel sneller of beter hadden kunnen verlopen.

Tot slot
WMO heeft keuzes gemaakt voor een nieuwe organisatie-inrichting. Keuzes die ons inziens passen bij de WMO, maar die anders kunnen uitvallen in andere situaties. Onze keuzes sluiten aan bij moderne ontwikkelingen en bij het verticale karakter dat waterleidingbedrijven graag profileren: het primaire proces van bron tot kraan in één hand.
Dit artikel richtte zich op twee ingrijpende interventies: de structuur en het management. Het laat overige aspecten van het veranderingsproces buiten beschouwing. Die zijn er zeker en ze zijn heel boeiend en spannend. Wij geloven in het succes van de veranderingen.

• • •