Ontwikkeling van het 'zuiveringsbedrijf' 2012

AANLEIDING

De aanleiding voor de ontwikkeling van het 'zuiveringsbedrijf' bij waterschap De Dommel vindt zijn oorsprong in de woorden van de secretaris-directeur Ruud Viergever die op 1 januari 2005 tijdens de nieuwjaarsbijeenkomst zei dat het goed ging, maar altijd nog beter kan. Hiermee startte het proces van de optimalisatie van de totale bedrijfsvoering. Als basis voor de bedrijfsvoering is het WIA-model gekozen met hierin de bedrijfsfunctie afvalwaterzuivering. De optimalisatie van de Dommelse bedrijfsvoering is gebaseerd op het principe van excellence performance: efficiënter, effectiever, doel- en resultaatgericht met een goede interne en externe samenwerking.

De twee primaire processen – Beheren afvalwaterketen (Beheren AWK) en Instandhouden zuiveringstechnische werken (ISH) – die op de rwzi's plaatsvinden zijn vervolgens apart geoptimaliseerd. Het dagelijks bestuur heeft de ontwikkeling goedgekeurd zoals beschreven in het masterplan 'zuiveringsbedrijf' 2012 onder de voorwaarde dat er geen sprake kan zijn van een zuiveringsbedrijf dat los komt te staan van de overige processen en volledig geïntegreerd moet blijven binnen het Dommelse bedrijfsvoeringsmodel. Het 'zuiveringsbedrijf' wordt vanaf dat moment tussen aanhalingstekens geschreven.

A: Het Masterplan

Het plan geeft op basis van een externe en interne analyse, zoals onder meer de wetsontwikkelingen (Waterwet, Wet Gemeentelijke Watertaken), maatschappelijke ontwikkelingen (schaalvergroting, verzakelijking), samenwerking intern en extern, verdere procesautomatisering, invoering Kader Richtlijn Water en innovaties aan hoe aan al de eisen voldaan kan worden. De analyse gaf tevens aan dat niet optimaal gebruik werd gemaakt van de beschikbare middelen (personeel en methodieken). Dit alles heeft geresulteerd in de volgende visie en positionering (zie fig. 1). *Visie:* Bij waterschap De Dommel is er in 2012 één zuiveringsbedrijf dat centraal alle processen aanstuurt voor het productieareaal en medewerkers.

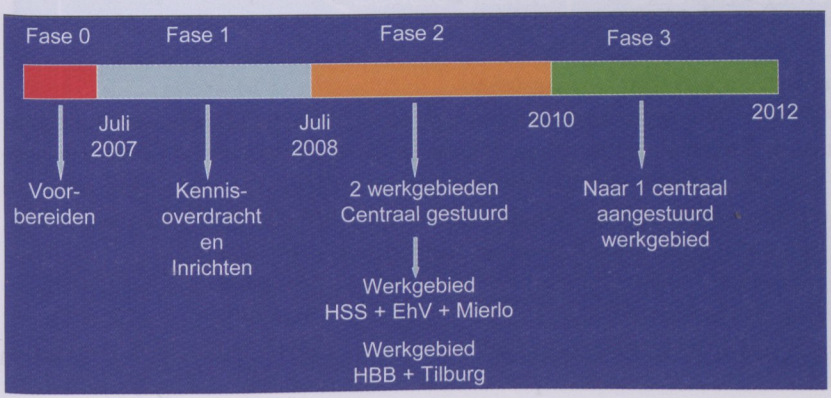
B: De effecten

De voornaamste wijzigingen die met deze visie gepaard gaan zijn:

1. Specialisering van de bediening en het onderhoud. Hierdoor ontstaat de splitsing van de processen Beheren AWK en ISH. Door te focussen op specifieke kennis van verschillende vakgebieden (mechanisch/elektrisch/besturing/operating) en processen kan het kennisniveau van alle vakgebieden op een (gewenst of benodigd) peil komen;

Figuur 1: Schematische weergave van de positionering vanhet toekomstige zuiveringsbedrijf.

2. Centrale sturing in de nieuwe situatie vanuit 1 rwzi. Van locatiegericht (sturing per rwzi) naar gebiedsgericht werken. Er zijn geen bedrijfsleiders meer, maar teams van vakspecialisten met voor beide processen 1 manager voor de inhoud.
3. Groeimodel. Het is niet mogelijk om in één keer te kantelen naar centrale sturing en splitsing van processen. De meest kritieke succesfactor is dat de medewerkers mee ontwikkelen/groeien, zodat ze in staat zijn om centraal aangestuurd te worden en met de nieuwe technieken kunnen omgaan. De tweede kritieke succesfactor is de proces-automatisering, die een absolute voorwaarde is om centrale sturing mogelijk te maken;
4. Verbeteren van de in- en externe samenwerking door diverse samenwerkingsverbanden voor te bereiden met ondersteunende processen (zoals bijv. inkoop) en andere in- en externe partijen (zoals bijv. bedrijven en gemeenten);
5. De toekomstige (2012) formatieomvang is moeilijk in te schatten. De huidige formatieomvang van de afdeling wordt daarom niet gewijzigd. Daarom is ervoor gekozen om tot 2010 geen nieuwe vaste medewerkers aan te trekken, maar de eventuele vacatures via tijdelijke dienstverbanden in te vullen.



Figuur 2: Overzicht fasering van het groeimodel procesbeheer en instandhouden.

C: Het groeimodel naar 2012

Voor iedereen is een leertraject noodzakelijk. Natuurlijk zal het kennisoverdracht/opleidingstraject niet voor elke medewerker hetzelfde zijn. Ook is de techniek (zuiveringstechniek, procesautomatisering) niet op alle locaties even ver. Een dergelijke collectieve kennisoverdracht-, opleidingstrajecten en noodzakelijke technische aanpassingen kunnen niet binnen een paar maanden gerealiseerd zijn. Het groeimodel geeft ruimte om in de komende jaren samen in de visie te kunnen groeien.

D: Stappenplan voor het proces Beheren AWK

Fase 0: Voorbereiden

In deze fase zijn de volgende acties ondernomen: het opstellen van een kennisoverdracht/semafoonschema per regio, werkafspraken met ISH, rolverdeling met andere (bouw)processen, inventariseren opleidingsplan, overlegstructuren, mobiliteit en rolverdeling tussen procesoperator A/B/C.

Fase 1: Belangrijkste onderwerpen voor proces Beheren AWK

Voor het proces Beheren AWK zijn een viertal onderwerpen benoemd voor uitwerking in fase 1. Dit zijn het opleidingsplan, het kennis/semafoon schema, het synchroniseren van de bedrijfsvoering en het opzetten van proceshandboeken. Hieronder worden de onderwerpen kort toegelicht.

• *Opleidingsplan beheer*

Er komen verschillende procesoperatorniveaus; A, B en C. Belangrijk verschil tussen procesoperator B en C is het gebied waar iemand ingezet kan worden. Een procesoperator C is slechts op één installatie inzetbaar. Voor centrale sturing is inzet op één locatie in 2012 niet meer van toepassing. Een procesoperator C zal door moeten groeien naar functie B. Het verschil tussen een procesoperator A en B is de verantwoordelijkheid. Procesoperator A is verantwoordelijk voor borging naar andere processen en afvalwaterketen, calamiteitenzorg en functioneert als eerste aanspreekpersoon, dus procesopeator A kijkt over het proces heen. Procesoperator B richt zich op de dagelijkse procesvoering voor meerdere locaties en is dus gericht op het proces zelf.

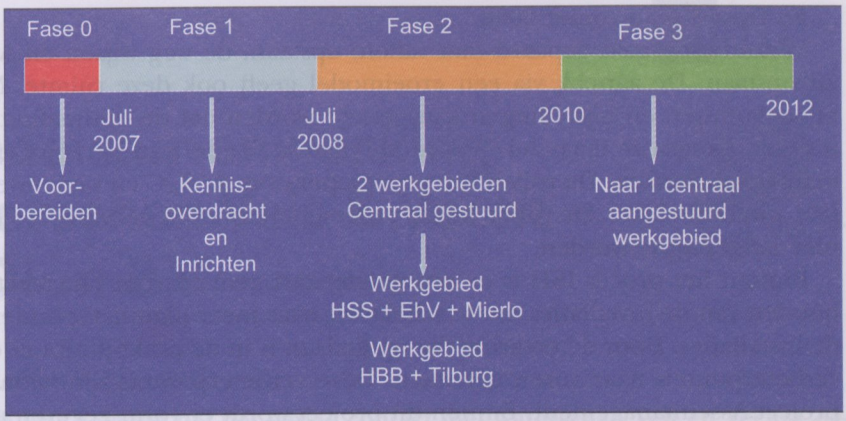
In figuur 3 staan ook de benodigde opleidingen benoemd. In het groeimodel van het waterschap De Dommel kunnen op z'n vroegst alle procesoperators A en B in 2010 aan alle opleidingseisen voldoen.

• *Kennisoverdracht schema 2007/8 van beheer*

Vanaf 2007 is er per regio een schema opgesteld waarin kennisoverdracht en wachtdiensten gecombineerd worden. Hiermee wordt de zowel de continue procesvoering geborgd, alsook de overdracht van specifieke locatiekennis naar de collega's. De bedoeling is dat het regioteam in juli 2008 alle rwzi's kan bedienen, daarbij blijft er natuurlijk ruimte voor de individuele verschillen.

• *Bedrijfsvoering synchroniseren*

Als gevolg van splitsing van werkzaamheden naar vakspecialisatie is het noodzakelijk dat er een totaal overzicht per locatie komt met hoeveel tijd, met welke

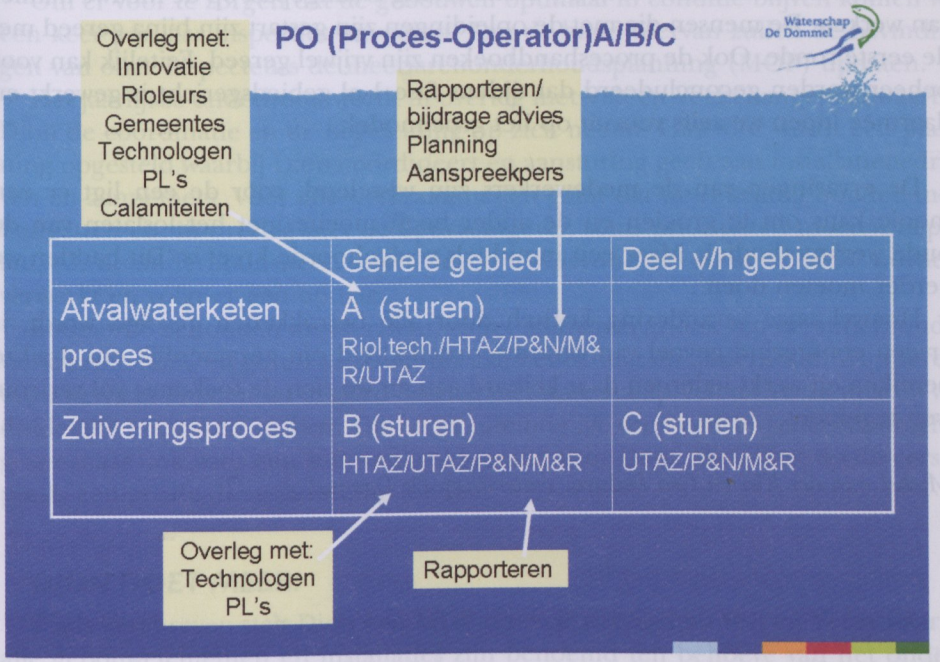


Figuur 3: Taken en ontwikkeling van functies PO (Proces-Operator) A/B/C.

frequentie, welke werkzaamheden zich voordoen in het proces. In fase 2 van het groeimodel zal dit als input worden gebruikt voor de planning van de werkzaamheden.

• *Opstellen van Proceshandboeken*

Als gevolg van het werken op meerdere locaties is er meer behoefte/noodzaak aan uniforme werkwijzen en voorschriften. Daarvoor is samenwerking gezocht met technologie en de afspraak gemaakt dat voor juli 2008 proceshandboeken per locatie (behalve die binnenkort worden verbouwd) gereed zijn. Daarin wordt op digitale wijze basisinformatie van elke rwzi op dezelfde wijze opgeborgen en is op dezelfde manier benaderbaar. Ook worden achterliggende ontwerpinformatie van rwzi's, innovaties en procedures voor bijzondere procesvoering vastgelegd.



E: Tussenstand zomer 2008

Verandering gaat gepaard met vallen, opstaan, de weg wijzen en weer vallen en opstaan. De aanpak via een groeimodel geeft ook deze ruimte. Na diverse bijeenkomsten en bijstellingen kan gesteld worden dat de optimalisatie in gang is gezet. Langzaam maar zeker wordt de nieuwe manier van werken een bekende manier van werken. De rollen van procesoperators A/B/C en samenwerking met ISH zijn duidelijker. De rollen bij de procesoperators zijn geëvalueerd en hoeven niet aangepast te worden.

Binnen het proces ISH is er een goede start gemaakt om van reactief onderhouden van de installaties om te schakelen naar meer planmatig onderhoud van de installaties. Door de ervaring die op gedaan is in de praktijk zijn er een aantal verbeterpunten naar voren gekomen. Deze verbeterpunten zijn vertaald in het project Assetmanagement. Binnen dit project wordt er vorm gegeven aan:

- Een lange termijn (5 jaar) Assetplanning (Nieuwbouw, revisies, modificaties en regulier onderhoud);
- Reliabillity engineering;
- Verbeteren van werkvoorbereiding en planningsfunctie binnen het onderhoud;
- Vergroten zelfstandigheid van de monteurs;
- Verbeteren van voorspelbaarheid van de onderhoudskosten.

Het assetmanagementproject zal lopen tot eind 2009. Wij hebben de ambitie om dan een onderhoudsorganisatie te hebben staan die kan concurreren met marktpartijen.

Specifiek voor het proces Beheren AWK kan worden aangegeven dat van alle locaties werkzaamheden tot in detail zijn beschreven (voor alle dagen in de week, on/evenweken, maanden ect). De urenboeking is aangepast op de nieuwe manier van werken. De mensen die met de opleidingen zijn gestart zijn bijna gereed met de eerste ronde. Ook de proceshandboeken zijn vrijwel gereed. Feitelijk kan voor beheer worden geconcludeerd dat tijdens fase 1 al gebiedsgericht is gewerkt en daarmee lopen we zelfs vooruit op het groeimodel.

De ervaringen van de medewerkers zijn wisselend; voor de een ligt er een mooie kans om te groeien en de ander heeft moeite met het loslaten van de oude werkmethodiek. Maar een inmiddels veelgehoorde kreet is 'Dit hadden we eerder moeten doen'.

Hoewel onze verandering kritisch door alle betrokkenen gevolgd wordt, is er een eensgezind gevoel van verantwoordelijkheid om gezamenlijk ons doel te bereiken en werkt iedereen daar keihard aan en we zien de toekomst vol vertrouwen tegemoet.

Michel van der Klei en Gea Dalstra, waterschap De Dommel