

## Voorstel aan het AB

Van	Dagelijks Bestuur	Corsanr.	vrosch/2018.10567
Portefeuillehouder	M. Bouts		
Onderwerp	Vaststellen hoofdstructuur organisatie Waterkracht		
Agendapuntnr.	3.4	AB-vergadering	19 september 2018

### Voorstel

Overeenkomstig het voorstel van het Dagelijks Bestuur in te stemmen met de nieuwe hoofdstructuur van het Waterschapsbedrijf Limburg.

### Bestuurlijke relevantie

Op grond van artikel 10, sub d van de 'Gemeenschappelijke regeling Waterschapsbedrijf Limburg' is het Algemeen Bestuur van het Waterschapsbedrijf Limburg bevoegd de hoofdlijnen van de organisatiestructuur vast te stellen. Bij het Waterschap Limburg is op grond van de huidige geldende Waterschapswet het Dagelijks Bestuur van het Waterschap Limburg bevoegd tot het vaststellen van de hoofdstructuur. De huidige gemeenschappelijke regeling dateert van 13 oktober 2003 en is geschreven in de tijd dat in de Waterschapswet nog stond vermeld dat het Algemeen Bestuur bevoegd is tot het vaststellen van de hoofdstructuur.

In de vergadering van 3 september 2018 is door het Dagelijks Bestuur besloten om:

1. in te stemmen met het vaststellen van functieniveau 15 voor de sectordirecteuren, conform de geldende Fuwater systematiek (gelijk aan Waterschap Limburg);
2. in te stemmen met het inzetten van het financiële voordeel van Operatie Waterkracht "de waarde zit in mensen" voor de realisatie van een deel van de nog te ontvangen opdracht van het Waterschap Limburg voor het uitvoeren van de "Toekomstvisie waterzuiveren en waterketen 2030" (middenvariant of maximumvariant).

De onder sub 1 en 2 vermelde besluiten vallen onder de bevoegdheid van het Dagelijks Bestuur. In dat kader heeft het Dagelijks Bestuur kenbaar gemaakt dat men het belangrijk vindt om deze besluiten ter kennisgeving mee te nemen in dit voorstel voor het Algemeen Bestuur.

### Toelichting

In januari 2018 is gestart met het autonome organisatie ontwikkeltraject Operatie Waterkracht met als motto "de waarde zit in mensen".

Het organisatie ontwikkeltraject is ingezet om sneller en beter in te spelen op veranderende maatschappelijke omstandigheden en innovatieve ontwikkelingen, sneller te handelen binnen de reguliere bedrijfsvoering en daarmee korte doorlooptijden, sneller te kunnen inspelen op klantverwachtingen bij werkzaamheden voor derden en beter te kunnen inspelen op waarde toevoegende samenwerking met andere partijen. Een ontwikkeltraject dat bijdraagt aan het kwalitatief laten groeien van de organisatie en het individu.

De voorgenomen wijziging van de organisatiestructuur heeft tot doel:

- het versterken van de innovatiekracht;
- het versterken van de executiekracht;
- het versterken van de samenwerking in de waterketen;
- een meer toekomstbestendige organisatie (flexibel, wendbaar en robuust).

Onder autonome ontwikkelingen wordt ook verstaan de herbezetting van het generatiepact, de omzetting van inhuur naar vast en/of de mogelijkheid van inbesteden in plaats van uitbesteden van werkzaamheden.



Bovendien zal de benodigde capaciteit, nu en in de toekomst, worden bepaald door een intensievere samenwerking met partners en ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld automatisering, assetmanagement en centrale capaciteitsplanning. Het autonome organisatie ontwikkeltraject omvat het basisscenario, welk scenario leidt tot versterking van bovengenoemd doel.

Het organisatie ontwikkeltraject omvat de opgave om te groeien van een taak / activiteit georiënteerde organisatie naar een proces georiënteerde organisatie, waarbij procesgericht werken centraal staat.

Daartoe is een procesarchitectuur ontworpen waarin processen leidend zijn voor de inrichting van de organisatie. Bij procesgericht werken wordt de samenhang van werkzaamheden bekeken die moeten leiden tot realisatie van de strategische keuzes van de organisatie en continu verbeteren. De kracht van procesgericht werken ligt in het denken vanuit de samenhang van de uit te voeren werkzaamheden. Medewerkers weten welke rol zij vervullen in welk proces en welke output zij moeten leveren. Centraal in de aanpak staat "first time fix". Het proces wordt gedefinieerd vanuit het perspectief van de (interne/externe) klant en niet vanuit het individu.

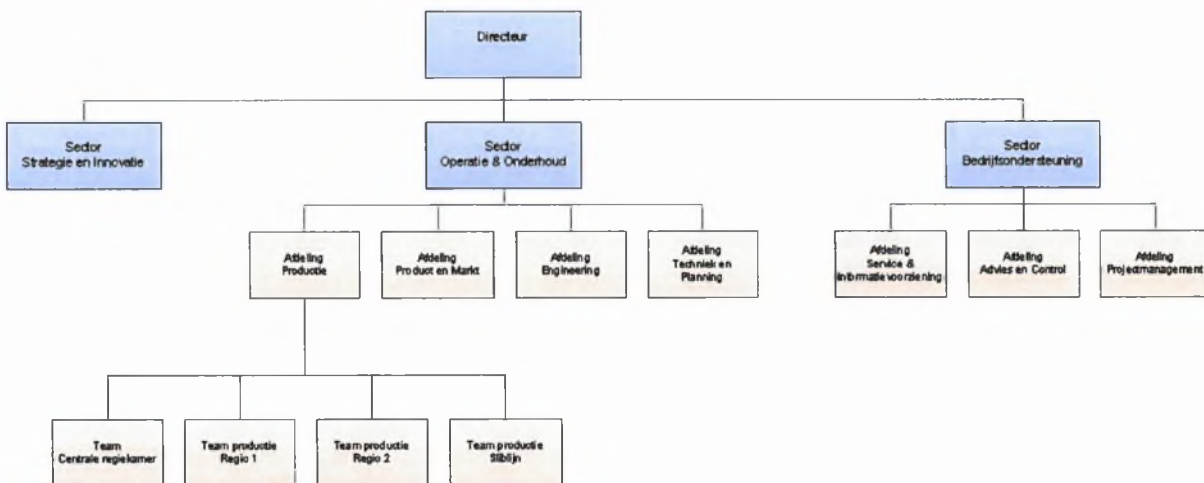
Bij de inrichting van de hoofdstructuur is gebruik gemaakt van wegingscriteria, bestaande uit 3 perspectieven (zoals eerder gepresenteerd door Rijnconsult) zijnde:

- Het perspectief van ambitie en ontwikkelingen;
- Het perspectief van bedrijfsbelang én medewerkersbelang;
- Het perspectief van realisatie én randvoorwaarden.

De procesarchitectuur is vertaald in een nieuwe inrichting van de organisatie, bestaande uit 3 sectoren en in totaal 7 afdelingen. De afdeling Productie van de sector Operatie en Onderhoud omvat daarnaast nog 4 teams.

Er komen 3 sectoren met elk een sectordirecteur:

- sector Strategie en Innovatie (bepalen; leidend: product leadership);
- sector Operatie en Onderhoud (doen; leidend: operational excellence);
- sector Bedrijfsondersteuning (ondersteunen; leidend: customer intimacy).



De kernwaarden in onze organisatie bestaan uit:

- ondernemerschap (organisatieniveau);
- klantgerichtheid (niveau van dienstverlening);
- vakmanschap (individueel niveau).

De voorgenomen wijziging van de hoofdstructuur is tot stand gekomen dankzij de inzet en betrokkenheid van bijna alle medewerkers en leidinggevendenden van WBL passend bij het motto "de waarde zit in mensen". Door middel van dialoogsessies, inspiratiesessies en vele interviews zijn de medewerkers en leidinggevende meegenomen.

De voorgenomen wijziging van de organisatiestructuur en daarbij behorende functiecompetenties voor leidinggevenden en medewerkers zal onder andere leiden tot:

- Een procesgerichte organisatie in plaats van de huidige taakgerichte organisatie;
- Een wendbare, robuuste en toekomstbestendige organisatie waarmee de innovatiekracht, de executiekracht alsook de samenwerking in de waterketen wordt versterkt. Innovatie wordt gescheiden van de beheerorganisatie. 3 sectoren in plaats van de huidige 5 units;
- Een organisatie, die gemakkelijk kan inspelen op de opdracht van het Waterschap Limburg als uitwerking van de Toekomstvisie Waterzuiveren en Waterketen 2030;
- Het versterken van de leiderschaps- en managementkracht;
- Het beter borgen van de kwaliteit en ervaring van onze medewerkers. Verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie gelegd;
- Een evenwichtigere leeftijdsopbouw;
- Een volgende groeispromg met betrekking tot de 'hardnekkige kant' van organisatie ontwikkelingen, de bedrijfscultuur;
- Het verjongen van de organisatie en grotere inzet van trainees en daarmee een bijdrage aan het veranderen van de bedrijfscultuur;
- Doorgroeikansen voor eigen medewerkers. Bij vacatures, die niet kunnen worden ingevuld vanuit WBL, kansen voor collega's Waterschap Limburg:
- Het verlagen van de netto-kosten van de autonome bedrijfsvoering;
- Het verminderen kwetsbaarheid en afhankelijkheid van derden;
- Het verbeteren van de interne/externe klantgerichtheid en daarmee een positieve impuls voor de eigen bedrijfsvoering en groei van werkzaamheden voor derden (waterketen, bedrijven).

De start van de nieuwe organisatie is voorzien op 1 januari 2019. 2019 is het eerste transitiejaar, waarin enerzijds de huidige bedrijfsvoering 24/7 geborgd dient te blijven en anderzijds de transformatie van een taakgerichte naar een procesgerichte organisatie wordt gestart. Operatie Waterkracht zal vanaf 2019 leiden tot een verlaging van de netto kosten in de orde van grootte van € 0,3 mln. oplopend tot meer dan € 1 mln. over enkele jaren. Na vaststellen van de hoofdstructuur zal de verdere detailuitwerking in het vierde kwartaal van 2018 plaatsvinden. De verlaging van de netto-kosten kan samen met de door uw bestuur op 4 april 2018 goedgekeurde verhoging van de begroting met 2%, overeenkomend met een bedrag in de orde van grootte van €1,4 mln per jaar, worden ingezet voor innovatie, opvangen van eventuele extra investeringskosten als gevolg van marktwerking en of de realisatie van de opdracht van het Waterschap Limburg.

Vooruitlopend op de opdracht voor WBL van het Waterschap Limburg is onderzocht op welke concrete wijze invulling gegeven kan worden aan de Toekomstvisie 2030 de komende 4 jaren. Er is onder begeleiding van RHDHV een innovatie-agenda opgesteld waar veel collega's inhoudelijk bij betrokken zijn geweest. De innovatie-agenda omvat de uitwerking van thema's, benodigde formatieplaatsen, type functies en benodigde financiële middelen. De innovatie-agenda zal in de vergadering van het Algemeen Bestuur van 19 september 2018 worden toegelicht. De innovatie-agenda is in bezit van het Waterschap Limburg. De opdracht zal uiteindelijk de midden-variant of maximumvariant bevatten. De gekozen variant zal vervolgens worden toegevoegd aan het basisscenario.

De OR heeft een positief advies gegeven met betrekking de voorliggende organisatiestructuur.

Als door het bestuur met voorliggend voorstel wordt ingestemd, is de start van de implementatie van de nieuwe organisatie voorzien vanaf 1 januari 2019.

Een uitgebreide toelichting is als bijlage bij dit voorstel bijgevoegd.

De directeur,

De voorzitter,



ing. E.M. Pelzer MMO



drs.ing. P.F.C.W. van der Broeck

Vastgesteld door het Algemeen Bestuur op 19 september 2018.

De directeur,

De voorzitter,

ing. E.M. Pelzer MMO

Drs. ing. P.F.C.W. van der Broeck

Bijlage: uitgebreide toelichting op voorstel Operatie waterkracht "de waarde zit in mensen"

## **Bijlage**

### **Operatie Waterkracht “de waarde zit in mensen”**

#### **Uitgebreide toelichting op het voorstel**

##### **Aanleiding en beweegredenen voornemen tot wijziging organisatiestructuur**

In januari 2018 is gestart met het autonome organisatie ontwikkeltraject.

Het organisatie ontwikkeltraject is ingezet vanuit een groeiperspectief, zowel voor de organisatie als het individu. Met de voorgenomen wijziging van de organisatiestructuur worden de volgende doelstellingen nagestreefd:

- het versterken van de executiekracht;
- het versterken van de innovatiekracht;
- het versterken van de samenwerking in de waterketen;
- een meer toekomstbestendige organisatie (flexibel en wendbaar).

Onder autonome ontwikkelingen wordt ook verstaan de herbezetting van het generatiepact, de omzetting van inhuur naar vast en/of de mogelijkheid van inbesteden in plaats van uitbesteden van werkzaamheden. Bovendien zal de benodigde capaciteit, nu en in de toekomst, worden bepaald door een intensievere samenwerking met partners en ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld automatisering, assetmanagement en centrale capaciteitsplanning. Het organisatie ontwikkeltraject leidt tot een flexibel en wendbaar autonoom basisscenario.

Naast het autonome organisatie ontwikkeltraject heeft het Algemeen Bestuur van het Waterschap Limburg in september 2017 de Toekomstvisie ‘Waterzuiveren en Waterketen 2030’ vastgesteld. Deze Toekomstvisie bevat een scala aan inhoudelijke ambities op het gebied van energieneutraliteit, circulaire economie, waterkwaliteit, klimaatbestendigheid, transitie van de infrastructuur, Centrale Regelkamer, IT en big data en intensivering van de samenwerking in de waterketen. Deze ambities vereisen een versterking van de organisatiekracht van het WBL.

In dit kader heeft het Algemeen Bestuur van het WBL eind 2017 aan de Directeur van het WBL verzocht om een en ander verder uit te werken. Op 19 februari 2018 heeft er een themabijeenkomst van het Algemeen Bestuur van het WBL plaatsgevonden waarin de uitwerking van de Toekomstvisie 2030 centraal stond. Tijdens deze bijeenkomst heeft het Algemeen Bestuur van het WBL het standpunt ingenomen dat er een opdracht vanuit het Algemeen Bestuur van het Waterschap Limburg voor WBL wordt uitgewerkt in 2 varianten, een midden-variant en maximumvariant. Aanvankelijk zou een uitgewerkte opdracht aan het Algemeen Bestuur van het Waterschap Limburg ter besluitvorming worden voorgelegd op 11 juli 2018. Dit is niet gelukt. De directeur WBL is verzocht samen met de waarnemend secretaris directeur WL een concrete opdracht uit te werken. Nadat het Algemeen Bestuur van het Waterschap Limburg een besluit genomen heeft zullen de gevolgen daarvan, in menskracht en middelen worden toegevoegd aan het voorliggend basisscenario.

Het organisatie ontwikkeltraject en de nadere uitwerking van de Toekomstvisie 2030 heeft de naam gekregen ‘Operatie Waterkracht’ met als motto “de waarde zit in mensen”.

##### **Consultatie van de ondernemingsraad, leidinggevenden en medewerkers**

Op 20 december 2017 is in het kader van het artikel 24 overleg het voornemen tot het opstarten van het organisatie ontwikkeltraject ‘Operatie Waterkracht’ met de Ondernemingsraad besproken. In dit overleg is afgesproken dat een vertegenwoordiging van de ondernemingsraad wordt betrokken bij de keuzebepaling van de externe adviseur voor begeleiding van het organisatie ontwikkeltraject.

Het organisatie ontwikkeltraject ‘Operatie Waterkracht’ is gefaseerd opgepakt, waarbij fase 1 was gericht op het inventariseren, inspireren en verbinden. In deze verkenningsfase zijn door het externe bureau Rijnconsult individuele interviews, groepsinterviews en dialoogmap sessies georganiseerd met medewerkers en leidinggevende als ook leden van de Ondernemingsraad. Daarnaast is in deze fase een inspiratiesessie georganiseerd, waarbij de CEO’s van Brightland Campus en Duynie Groep/Cosun zijn uitgenodigd om te klankborden over hun ervaringen. In de verkenningsfase van dit traject is op 19 februari 2018 een themabijeenkomst georganiseerd met de leden van het

Algemeen Bestuur. In fase 2 stond het richten, ontwerpen en inrichten centraal. In deze fase zijn ontwerpessies met medewerkers en leidinggevenden georganiseerd voor de totstandkoming van de procesarchitectuur. Vervolgens is de stap gezet naar het ontwerpen van de voorliggende nieuwe organisatiestructuur en sturingslagen. In de vergadering van het Algemeen Bestuur van het Waterschapsbedrijf Limburg van 4 juli jl. is de procesarchitectuur en de concept organisatiestructuur gepresenteerd aan het bestuur. Het Algemeen Bestuur heeft daarbij kenbaar gemaakt dat de ingeslagen koers wordt ondersteund met bijzondere aandacht voor de personele aspecten en grote van de te zetten stappen tot implementatie van de nieuwe organisatie.

### Procesarchitectuur Waterschapsbedrijf Limburg

Het organisatie ontwikkeltraject omvat de opgave om te groeien van een taak/activiteit georiënteerde organisatie naar een proces georiënteerde organisatie, waarbij procesgericht werken centraal staat.

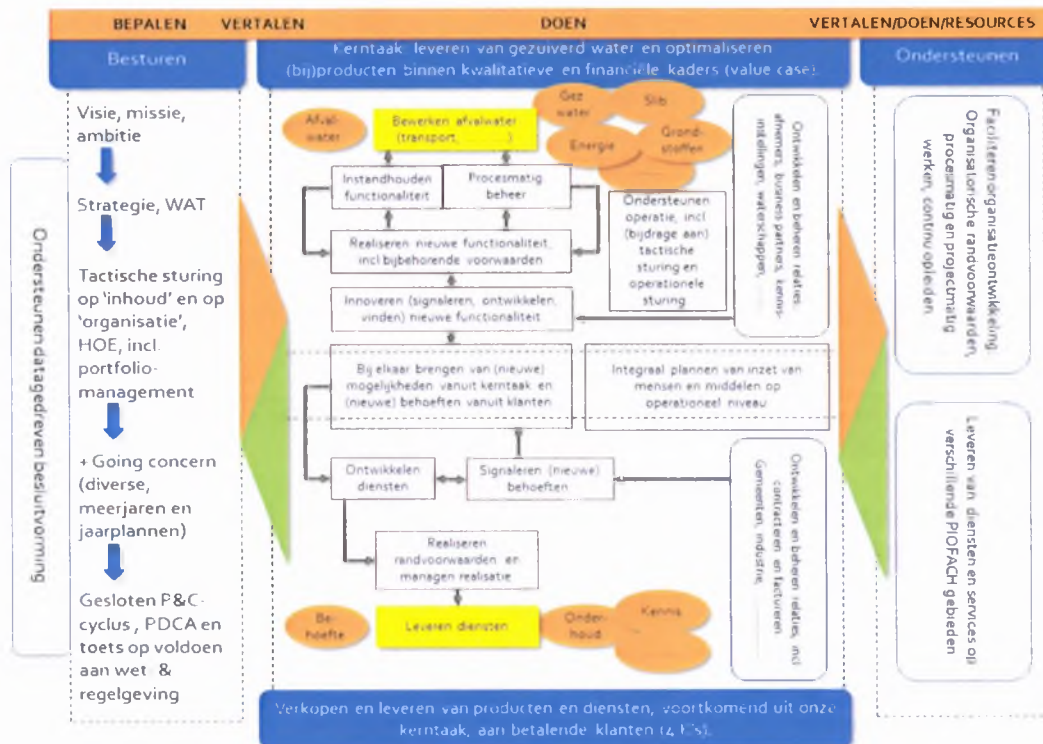
Daartoe is een procesarchitectuur ontworpen waarin processen leidend zijn voor de inrichting van de organisatie. Procesgericht werken is het creëren van een cultuur die gericht is op continu verbeteren, het ontwikkelen van kritieke prestatie-indicatoren om processen te meten, het neerleggen van verantwoordelijkheden laag in de organisatie, het ontwikkelen van IT systemen die medewerkers door een proces heen loodsen in plaats van dat medewerkers meerdere applicaties moeten openen om het proces af te handelen. Alle medewerkers weten welke rol zij vervullen in welk proces en welke output zij moeten leveren. Centraal in de aanpak staat "first time fix". Het proces wordt gedefinieerd vanuit het perspectief van de (interne/externe) klant en niet vanuit het individu.

### Processen als basis van de organisatie

Bij procesgericht werken wordt de samenhang van werkzaamheden bekeken die moeten leiden tot realisatie van de strategische keuzes van de organisatie. De kracht van procesgericht denken ligt in het denken vanuit de samenhang van de uit te voeren werkzaamheden.

Op het hoogste abstractieniveau worden de hoofdprocessen benoemd die noodzakelijk zijn om de strategische keuzes van de organisatie te realiseren. Dit wordt de procesarchitectuur genoemd.

In onderstaand schema is de procesarchitectuur nader uitgewerkt.



### Toelichting procesarchitectuur

Allereerst is er onderscheid gemaakt in verschillende soorten processen, die binnen een organisatie als gangbare processen worden onderkend:



1. De primaire processen: dit zijn de processen waar de producten en diensten worden geproduceerd met alle daarbij behorende processen die daar direct van invloed op zijn. Binnen WBL is een splitsing gemaakt in twee verschillende primaire processen. Dit onderscheid is gebaseerd op een voor elk proces specifieke combinatie van klanten (en hun verwachtingen), als ook producten en diensten en activiteiten die noodzakelijk zijn om deze producten en diensten te leveren.

Deze twee processen zijn:

- de kerntaak: het leveren van gezuiverd water en optimaliseren van (bij)producten binnen kwalitatieve en financiële kaders;
  - het verkopen en leveren van producten en diensten, voortkomend uit onze kerntaak, aan betalende klanten.
2. De besturingsprocessen: dit zijn de processen waarmee richting gegeven wordt aan de organisatie met inbegrip van een gesloten P&C-cyclus.

Hier zit een duidelijke volgtijdigheid in:

- startend met het formuleren van een missie, visie en ambitie;
  - de strategie (het 'WAT') om deze MVA ambitie te realiseren (ook wel genoemd: bepalen);
  - de vertaling van de strategie naar tactische keuzes (het 'HOE'), waarbij het zowel gaat om 'inhoudelijke keuzes', zoals met betrekking tot innovatie en 'organisatorische keuzes' als ook portfoliomanagement, om goed zicht te hebben op alle programma's en projecten zodat kan worden (bij)gestuurd;
  - de vastlegging van voornemens en doelen in diverse meerjarenplannen en jaarplannen.
  - en tenslotte een gesloten P&C-cyclus om voortgang en realisatie van de plannen te kunnen volgen, borging van de PDCA-cyclus en toetsen dat we (blijven) voldoen aan wet- en regelgeving.
  - Gekoppeld aan het besturingsproces hebben we een belangrijk proces c.q. uitgangspunt benoemd namelijk het ondersteunen van data gedreven besluitvorming. Toepassing van IT en big data (introductie ERP systeem in combinatie met data analyse) vormen hierbij een belangrijk hulpmiddel.
3. De ondersteunende processen, zijnde de processen die er voor zorgen dat belangrijke randvoorwaarden op de PIOFACH gebieden gerealiseerd worden. PIOFACH staat daarbij voor Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Administratie, Communicatie en Huisvesting. Hierbij maken we onderscheid in twee processen:
    - Faciliteren van organisatieontwikkeling, zoals organisatorische randvoorwaarden, projectmatig werken, procesmatig werken en/of continu opleiden. Deze processen hebben daarmee altijd een specifieke inhoud, voortkomend uit strategische keuzes, behoeften vanuit de primaire processen of vanuit autonome ontwikkelingen op het vakgebied.
    - Leveren van diensten en services op de verschillende PIOFACH gebieden, waarbij gedacht kan worden aan adviesvragen vanuit het management, het voeren van een personeelsadministratie, beheer van werkplekken en gebouwen.

#### *Verdieping 'Leveren van gezuiverd water en optimaliseren van (bij)producten'*

Binnen dit hoofdproces zijn vervolgens de processen benoemd die hier onlosmakelijk mee verbonden zijn:

- Het instandhouden van de functionaliteit én procesmatig beheer. Twee afzonderlijke, maar aan elkaar verbonden processen om de dagelijkse productie mogelijk te maken.
- Het realiseren van nieuwe functionaliteit, inclusief de bijbehorende voorwaarden, zoals opgeleid personeel of bijgewerkte installed base. Vanuit het perspectief van projectmatig werken betekent dit bijvoorbeeld dat een project pas afgerond is als ook deze voorwaarden zijn gerealiseerd én als de nieuwe functionaliteit is geaccepteerd door instandhouden functionaliteit/procesmatig beheer.
- Innoveren (signaleren, ontwikkelen, vinden) van nieuwe functionaliteit. Vanuit besturen wordt bepaald aan welke innovaties gewerkt wordt, waarbij we innoveren beperken tot functionaliteiten die toegepast worden in de realisatie van onze kerntaak.
- Ondersteunen van de operatie, inclusief bijdrage aan tactische sturing en operationele sturing. Dit proces is er vooral op gericht om belangrijke randvoorwaarden te realiseren die er op gericht zijn dat instandhouden functionaliteit en procesmatig beheer zich kunnen focussen op de uitvoering van hun werkzaamheden. Hier hoort bijvoorbeeld bij de planning van activiteiten. Een heel belangrijke bijdrage ligt verder vooral in de bijdrage aan de tactische sturing (ook wel genoemd: het vertalen). Bijvoorbeeld daar waar het gaat om asset management. Vanuit

strategisch assetmanagement worden de kaders meegegeven. Binnen de tactische sturing wordt dit bijvoorbeeld vertaald naar onderhoudsconcepten, die voorgelegd worden aan het strategisch niveau ter vaststelling.

Deze onderhoudsconcepten zijn vervolgens bepalend voor de daadwerkelijke activiteiten die uitgevoerd worden. Een goed functionerende tactische sturing is van cruciaal belang voor het functioneren van de organisatie.

- Ontwikkelen en beheren van relaties met afnemers, business partners, kennispartners, waterschappen. Binnen dit proces gaat het erom te identificeren van relevante partijen en organiseren dat systematisch met deze partijen wordt omgegaan. Dit om onder andere te borgen dat we goed op de hoogte zijn van ontwikkelingen die voor ons relevant zijn, onder andere in het signaleren en vinden van nieuwe functionaliteiten.

#### *Verdieping 'Verkopen en leveren van producten en diensten aan betalende klanten'*

Binnen dit hoofdproces zijn vervolgens de processen benoemd die hier onlosmakelijk mee verbonden zijn:

- Realiseren randvoorwaarden, management realisatie. Dit proces lijkt op het proces 'ondersteunen van de operatie', zoals beschreven bij de kerntaak. Dus bijvoorbeeld zorgen voor juiste instructies voor medewerkers, juiste materialen en planning van uitvoerende activiteiten.
- Signaleren (nieuwe) behoeften, een proces waarbij vanuit het ontwikkelen en beheren van relaties concrete behoeften benoemd worden die aan kunnen sluiten op de mogelijkheden die wij vanuit onze kerntaak hebben. Het idee is dat hier breed gekeken wordt, want onze diensten en producten kunnen heel fysiek zijn (slib), kunnen gericht zijn op onderhoud en procesbeheer, maar bijvoorbeeld ook op advisering en bijdrage aan beleidsontwikkeling bij een gemeente.
- Ontwikkelen diensten, waarbij (nieuwe) mogelijkheden vanuit de kerntaak en (nieuwe) behoeften van klanten vertaald worden naar een concreet aanbod, inclusief bijbehorende afspraken met klanten en randvoorwaarden die binnen de organisatie gerealiseerd moeten worden om dit aanbod te kunnen leveren.
- Ontwikkelen en beheren relaties, inclusief contracteren en factureren voor gemeenten, industrie etc. Hierbij gaat het om het systematisch benaderen van potentiële klanten (ook buiten Limburg) en in gesprek gaan over wat wij wederzijds voor elkaar kunnen betekenen. Aan de beheer kant hoort daar ook bij het vastleggen van contracten, het managen van deze contracten en heel operationeel zorgen dat de facturering in orde is.

#### *Verbinding tussen beide primaire processen*

De twee primaire processen staan los van elkaar maar hebben ook een duidelijke verbinding, waarbij twee processen zijn benoemd:

- Integraal plannen van inzet van mensen en middelen op operationeel niveau (integrale capaciteitsplanning). Medewerkers en middelen worden ingezet in een diversiteit van activiteiten, variërend van hun 'reguliere' werk, een bijdrage leveren in projecten, een bijdrage leveren in relatiebeheer met klanten, etc. Om daar goed zicht op te hebben én om in te kunnen schatten of nieuwe activiteiten realiseerbaar zijn is het noodzakelijk om een overzichtelijke en integrale planning van inzetbaarheid van mensen en middelen te hebben. In principe geldt dit voor alle medewerkers van de gehele organisatie, dus niet alleen voor medewerkers binnen de primaire processen.
- Bij elkaar brengen van (nieuwe) mogelijkheden vanuit de kerntaak en (nieuwe) behoeften van klanten. In essentie gaat het hierbij om het maken van een match tussen wat we 'kunnen' en wat klanten 'willen'. Daar waar een potentieel winstgevend match ontstaat wordt het proces 'ontwikkelen diensten' opgestart.

#### **Voorgenomen nieuwe organisatiestructuur**

Als we meer proces gericht gaan werken is het belangrijk dat de organisatie daar ook op wordt ingericht.

Daarom is de procesarchitectuur vertaald in een nieuwe inrichting van de organisatie, bestaande uit 3 sectoren en in totaal 7 afdelingen. De afdeling Productie van de sector Operatie en Onderhoud omvat daarnaast nog 4 teams.

Er komen 3 sectoren met elk een sectordirecteur:

- sector Strategie en Innovatie;
- sector Operatie en Onderhoud;
- sector Bedrijfsondersteuning.

De sector Strategie & Innovatie (sector S&I) geeft daarbij strategische inhoudelijke sturing door toepassing van de PDCA-cyclus, opstellen van programma's en initiëren van projecten. Voor deze sector is product leadership leidend.



Deze sector heeft de regie op de strategische agenda als ook vertaling naar tactisch niveau en de besluitvorming (invulling van de 'WAT' vraag). Het takenpakket van deze sector omvat in hoofdlijnen de strategische advisering, behartiging van de planning & control cyclus als ook behartiging van portfoliomanagement en assetmanagement op strategisch niveau.

De sector Operatie & Onderhoud (sector O&O) draagt zorg voor de uitvoering van de strategische doelen door deze doelen te vertalen naar een tactisch en operationeel niveau (invulling van de 'HOE' vraag). Voor deze sector is operational excellence leidend. Het takenpakket van deze sector bevat in hoofdlijnen de behartiging van de operationele bediening en onderhoud van eigen installaties en van derden, de technologische ondersteuning en bedrijfsvoering ondersteuning voor de afdelingen binnen de sector O&O en de product en marktontwikkeling ten behoeve van derden.

De sector Bedrijfsondersteuning (sector B) draagt zorg voor de ondersteuning van de organisatie. Voor deze sector is customer intimacy leidend. De dienstverlening omvat advies- en serviceverlening op het gebied van HR, financiën, inkoop, IT, facilitair, bestuurlijke ondersteuning, juridische ondersteuning, communicatie, veiligheid en crisisbeheersing als ook projectmanagement.

Binnen de sector Operatie en Onderhoud en de sector Bedrijfsondersteuning komt er een tweede sturingslaag bestaande uit afdelingen. Binnen de sector Strategie en Innovatie zal de sectordirecteur, gelet op onder andere het aantal functies, de medewerkers rechtstreeks aansturen.

Binnen de sector Bedrijfsondersteuning zullen 3 afdelingen worden ondergebracht:

- Afdeling Service en Informatievoorziening.
- Afdeling Advies en Control.
- Afdeling Projectmanagement.

Binnen de sector Operatie en Onderhoud zullen 4 afdelingen worden onderscheiden:

- Afdeling Productie.
- Afdeling Product en Markt.
- Afdeling Engineering.
- Afdeling Techniek en Planning.

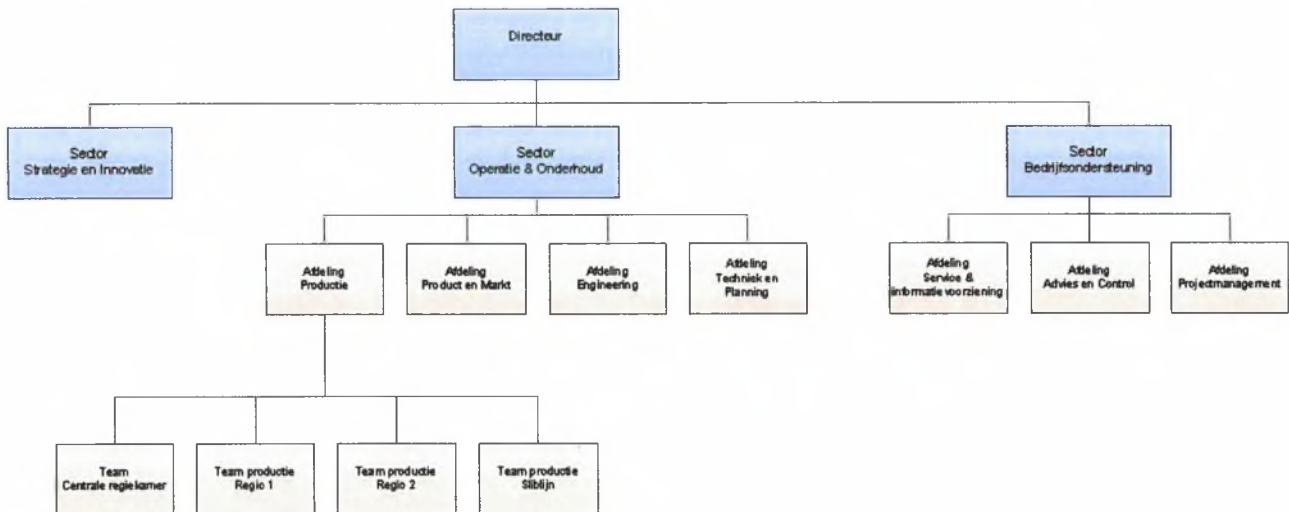
Binnen de afdeling Productie zal worden voorzien in een derde sturingslaag. De afdelingsmanager Productie stuurt de volgende 4 teams aan, die weer worden aangestuurd door een teamleider:

- Team Centrale Regelkamer.
- Team Productie Regio 1.
- Team Productie Regio 2.
- Team productie Sliblijn.

Bij de inrichting van de organisatiestructuur is gebruik gemaakt van wegingscriteria, bestaande uit 3 perspectieven, zoals gepresenteerd door Rijnconsult, zijnde: 1) het perspectief van ambitie en ontwikkelingen, 2) het perspectief van bedrijfsbelang én medewerkersbelang en 3) het perspectief van realisatie én randvoorwaarden. Deze wegingscriteria kunnen deel gaan uitmaken van de evaluatiecriteria, die worden gebruikt na de implementatiefase. Bij de inrichting van de voorgenomen organisatiestructuur is ook het aspect van span of control voor leidinggevendenden meegenomen. Het streven is erop gericht om in beginsel uit te gaan van een span of control van circa 25 medewerkers per leidinggevende. Als sprake is van een kleinere span of control zal de betrokken leidinggevende ook worden belast met vakinhoudelijke taken.

Ter verdere uitwerking van een kwantitatieve en kwalitatieve analyse van de benodigde menscapaciteit voor het basisscenario zullen de komende weken verdiepende workshops met specialisten worden georganiseerd, waarbij diverse onderwerpen nader worden belicht, zoals assetmanagement, portfoliomanagement en innovatie, big data en digitalisering als ook procesgericht werken en capaciteitsplanning. De verdiepende workshops kunnen op onderdelen leiden tot (beperkte) bijstelling van de categorie nieuwe functies en of extra formatie van bestaande functies.

In onderstaande organisatieschema's is de voorgenomen nieuwe organisatiestructuur weergegeven.



### Bedrijfscultuur

Een belangrijk onderdeel van het organisatie ontwikkeltraject is het cultuuraspect..

De huidige ontwikkelingsgerichte en bedrijfsmatige cultuur in onze organisatie bevat cultuuraspecten en/of gedragsindicatoren (competentiemanagement) die nodig zijn om vorm te geven aan de uitgangspunten van een proces georiënteerde organisatie. Denk bijvoorbeeld aan het aspect van *'resultaatgerichtheid'* dat zich meer moet vertalen in het uitgangspunt van *'afpraak is afspraak'*, het aspect van *'verantwoordelijkheid nemen'* dat zich meer moet vertalen in proceseigenaarschap', het aspect van *'samenwerken'* dat zich meer moet vertalen in het leggen van verbinding, zowel binnen onze eigen organisatie als buiten de organisatie' als ook het aspect van *'flexibiliteit en zelfontwikkeling'* waardoor de wendbaarheid van het individu en de organisatie wordt vergroot'.

Voor wat betreft de leidinggevende is het principe van integraal management en servant leadership het uitgangspunt en zijn de vastgestelde managementprincipes leidend in de wijze van omgang met medewerkers. Belangrijk is dat deze managementprincipes in de praktijk door leidinggevendenden worden toegepast en dat er een coachende managementstijl wordt gehanteerd, gericht op het ontwikkelen van mens en organisatie. Immers, de waarde zit in mensen.

Als onderdeel van het organisatie ontwikkeltraject zal worden getoetst of de huidige cultuur uitgangspunten passend zijn of in de cultuur contouren van een proces georiënteerde organisatie.

### Personele gevolgen

De voorgenomen interne organisatie ontwikkeling heeft onder andere de volgende personele gevolgen:

- Het omzetten van inhuur formatie naar vaste formatie leidt tot verminderen van de kwetsbaarheid van de organisatie. Behoud van kennis en ervaring wordt beter geborgd. Ouder en ervaren personeel kan kennis en ervaring over dragen naar jongeren; ruim 80% van de inhuur formatie wordt omgezet naar vaste formatie.
- Het voortdurend inwerken van nieuw inhuurkrachten door vaste medewerker wordt verminderd waardoor vaste medewerkers meer focus op eigen werk kunnen richten.
- Er zal een behoorlijke verjonging plaatsvinden van de organisatie.
- Een deel van de vacatures zal worden ingevuld door trainees. Jong en nieuw talent kan op termijn worden behouden.
- Voor een deel van de vaste medewerkers worden nieuwe persoonlijke ontwikkelmogelijkheden geboden.
- Als medewerkers deelnemen aan het generatiepact kunnen de formatieve gevolgen gemakkelijker worden opgevangen binnen de organisatie.

In het algemeen kan worden opgemerkt dat de huidige personele invulling van de nieuwe organisatiestructuur geen nadelige financiële en/of rechtspositionele gevolgen heeft voor de huidige medewerkers van het WBL. Het beginsel van 'mens volgt werk' wordt als leidraad toegepast, met dien verstande dat dit niet toepasbaar is voor alle leidinggevende functies.

Voor 80% of meer van de bestaande functies is sprake van een ongewijzigde functie of te wel een volgfunctie. Het kan wel zijn dat de functiebenaming van een bestaande functie is gewijzigd.

Op grond van onze gemeenschappelijke regeling stelt het Algemeen Bestuur van het Waterschapsbedrijf Limburg de hoofdlijnen van de organisatiestructuur formeel vaststellen. Het Algemeen Bestuur van het Waterschapsbedrijf Limburg is op 4 juli 2018 geïnformeerd over de actuele stand van zaken met betrekking tot 'Operatie Waterkracht', waaronder begrepen de procesarchitectuur en de hoofdlijnen van de nieuwe organisatiestructuur. Zoals hiervoor kenbaar gemaakt ondersteunt het bestuur de ingeslagen koers.

Nadat door het Algemeen Bestuur de hoofdlijnen van de organisatiestructuur met bijbehorende financiële randvoorwaarde heeft vastgesteld wordt gestart met de invulling van de vacatures van de leidinggevende. Eerst de directeurs van de 3 sectoren, gevolgd door de managers van de afdelingen, dan de teamleiders en vervolgens de specifieke functies waarbij het vereist is dat de nieuwe leidinggevende betrokken is bij de selectieprocedure. Het wervings- en selectiebeleid is hierbij leidend.

### **Opdracht van Algemeen Bestuur Waterschap Limburg voor Waterschapsbedrijf Limburg**

13 september 2017 heeft het Algemeen bestuur van het Waterschap Limburg de Toekomstvisie waterzuiveren en waterketen 2030 vastgesteld.

19 februari 2018 is tijdens de thema bijeenkomst van het Algemeen Bestuur als richtlijn aangegeven dat het verder concretiseren van de Toekomstvisie moet leiden tot een middenvariant of maximumvariant.

4 april 2018 is door het Algemeen Bestuur de begroting 2019 en Meerjarenraming 2019 -2023 – 2028 vastgesteld en is er besloten de meerjarenraming structureel te verhogen met 2%. De verhoging van 2%, overeenkomend met een bedrag in de orde van grootte van € 1,4 mln., als dekking voor de maatregelen die invulling geven aan de geformuleerde ambities volgens het bestuursprogramma 2017 – 2019 en de "Toekomstvisie waterzuiveren en waterketen 2030".

Het Algemeen Bestuur van het Waterschapsbedrijf Limburg is op 4 juli 2018 geïnformeerd over de actuele stand van zaken met betrekking tot 'Operatie Waterkracht', waaronder begrepen de procesarchitectuur, de hoofdlijnen van de nieuwe organisatiestructuur en de contouren van de Innovatie-agenda als uitwerking van de Toekomstvisie. Zoals hiervoor kenbaar gemaakt ondersteunt het bestuur de ingeslagen koers.

Vooruitlopend op de opdracht voor WBL van het Algemeen Bestuur van het Waterschap Limburg is onderzocht op welke concrete wijze invulling gegeven kan worden in het formuleren van de opdracht. Er is onder begeleiding van RHDHV een innovatie-agenda opgesteld waar veel collega's inhoudelijk bij betrokken zijn geweest. De innovatie-agenda omvat de uitwerking van thema's, benodigde formatieplaatsen, type functies en benodigde financiële middelen. De Innovatie-agenda zal in de vergadering van het algemeen Bestuur van 19 september 2018 worden toegelicht. De innovatie-agenda is in bezit van Waterschap. De opdracht zal uiteindelijk de midden-variant of maximumvariant bevatten. De gekozen variant zal vervolgens worden toegevoegd aan het basisscenario.

### **Vervolgtraject**

Momenteel worden de voorbereidingen getroffen voor de verdere uitwerking van een implementatieplan.

Onderdeel van dit implementatieplan is o.a.:

- het opstellen van een profielschets voor de sectordirecteuren en afdelingsmanagers;
- opdrachtformulering voor de sectordirecteuren inclusief evaluatiecriteria
- toetsing van de cultuur contouren van een proces georiënteerde organisatie aan de huidige cultuur en vastgestelde managementprincipes in onze organisatie;
- verdere detailuitwerking van het interne organisatieplan, functieboek en netto-kosten-ontwikkeling;
- opstellen van een implementatieplan ter verdere 'verinnerlijking' van de uitgangspunten van een proces georiënteerde organisatie (o.a. groeitraject rondom procesgericht denken en werken aan de hand van casuïstiek samen met medewerkers);
- het inrichten van de financiële administratie, mandaat en verantwoordingstructuur;

- opleidings- en/of trainingsprogramma (o.a. MD programma, teamcoaching).

### **Eindresultaat**

De voorgenomen wijziging van de organisatiestructuur is tot stand gekomen dankzij de inzet en betrokkenheid van bijna alle medewerkers en leidinggevenden van WBL passend bij het motto "de waarde zit in mensen". De voorgenomen wijziging van de organisatiestructuur en daarbij behorende functiecompetenties voor leidinggevenden en medewerkers zal onder andere leiden tot:

- Een procesgerichte organisatie in plaats van de huidige taakgerichte organisatie;
- Een wendbare, robuuste en toekomstbestendige organisatie waarmee de innovatiekracht, de executiekracht alsook de samenwerking in de waterketen wordt versterkt. Innovatie wordt gescheiden van de beheerorganisatie. 3 sectoren in plaats van de huidige 5 units;
- Een organisatie, die gemakkelijk kan inspelen op de in voorbereiding zijnde opdracht van het Algemeen Bestuur van het Waterschap Limburg
- Het versterken van de leiderschaps- en managementkracht;
- Het beter borgen van de kwaliteit en ervaring van onze medewerkers. Verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie gelegd;
- Een evenwichtiger leeftijdsopbouw;
- Het verjongen van de organisatie en grotere inzet van trainees en daarmee een bijdrage aan het veranderen van de bedrijfscultuur;
- Doorgroeikansen voor eigen medewerkers. Bij vacatures, die niet kunnen worden ingevuld vanuit WBL kansen voor collega's Waterschap Limburg;
- Het verlagen van de netto-kosten van de autonome bedrijfsvoering;
- Een volgende groeisprong met betrekking tot de 'hardnekkige kant' van organisatie ontwikkelingen, de bedrijfscultuur;
- Het verminderen kwetsbaarheid en afhankelijkheid van derden;
- Het verbeteren van de interne/externe klantgerichtheid en daarmee een positieve impuls voor de eigen bedrijfsvoering en groei van werkzaamheden voor derden (waterketen, bedrijven).

### **Ondernemingsraad**

Gelet op het bepaalde in artikel 25, lid 1, sub e van de WOR is de ondernemingsraad verzocht om een advies inzake de voorgenomen wijziging van de organisatiestructuur.

Het advies van de ondernemingsraad luidt:

De OR heeft een positief advies gegeven met betrekking de voorliggende hoofdstructuur. De OR spreekt haar waardering uit voor de actieve betrokkenheid van medewerkers, management en ondernemingsraad in dit organisatie ontwikkeltraject passend bij het motto van operatie waterkracht "de waarde zit in mensen". Voor de invulling van de vacatures opteert de OR voor het bestaande wervings- en selectiebeleid met een maatwerkplan als vangnet waar nodig.