



Implementatieplan strategie, governance en organisatie

Tijdens de verbouwing leveren we minimaal dezelfde kwaliteit

Aanleiding

December 2015 is fase 1 opgeleverd van de strategische oriëntatie op AQUON. Centraal stond het inzicht in hoe de governance en organisatie te verbeteren zijn en de richting waarin de nieuwe strategie te vinden is. Definitieve besluitvorming daarover vond in oktober 2016 plaats nadat ook financieel overeenstemming was. Voor iedereen gold vanaf dat moment zand over het verleden.

Fase 2 is juli 2016 afgerond met conclusies over de vanaf dat moment te hanteren strategie en de visie op de aangepaste governance en organisatie binnen en rond AQUON en de deelnemende waterschappen. Over het veranderplan werden richting gevende besluiten genomen. Kennis werd genomen van de risico paragraaf en de perspectieven op de marktconformiteit van AQUON.

Uitwerking programmaplan

De genomen besluiten worden in een programmaorganisatie tot het gewenste resultaat gebracht. Bij de inrichting van de programmaorganisatie is met het zittende management gekeken wie onderdelen van het programma zouden kunnen trekken. De ambitie was zo veel mogelijk op eigen kracht te doen om daarmee de te verwerven kennis in huis te houden. Het reguliere werk moet in dat geval tijdelijk ondersteund worden om de werkbelasting hanteerbaar te houden. Bij de te maken keuzes is de blik zo veel mogelijk gericht geweest op de toekomst. Het “programmaplan strategie, governance en organisatie” vormt de basis voor dit document en is door de geformeerde programmagroep opgesteld en met het management gedeeld.

In dit implementatieplan zijn vier hoofdsporen te onderkennen die aansluiten bij de gekozen programmaorganisatie. Voor de strategie is geen apart hoofdspoor in de programmaorganisatie opgenomen. Uitgangspunt is dat met het implementatieplan de strategie centraal staat en gerealiseerd wordt. Er is een hoofdspoor organisatie ontwikkeling met sub-sporen als de organisatiestructuur, de werkprocessen en de informatievoorziening. Er is een hoofdspoor governance, met sub-sporen als de bestuurlijke en ambtelijke aansturing/ afstemming en de vraagarticulatie. Dan is er nog een hoofdspoor AQUON 2.0 gericht op een passende werkwijze

en personeelsbeleid. Tot slot is er het spoor AQUON 3.0 dat zijn focus heeft op de organisatie op langere termijn en het toegroeien naar één locatie.

In bijlage 1 van dit implementatieplan in een schematische voorstelling de verschillende deelprojecten en bijbehorende tijdlijnen weergegeven. Dit implementatieplan wordt (samen met het programmaplan) voor advies aan de ondernemingsraad voor gelegd.

AQUON heeft met uitwerken van het implementatieplan vastgesteld dat haar eigen ambities hoog liggen. Hiervoor zijn, naast benodigde investering in tijd en geld, ook risico's te onderkennen. Dat is onvermijdelijk met een dergelijk veranderprogramma. In het programmaplan is hier een hoofdstuk aan gewijd en aangegeven welke type maatregelen hierop genomen kunnen worden.

Het implementatieplan zal, conform hetgeen in de zomer van 2016 is afgesproken met de eigenaren van AQUON, leiden tot een begrotingswijziging over het jaar 2017 (en latere jaren). In het adviesrapport, opgesteld naar aanleiding van de strategische oriëntatie, werd aangegeven dat de implementatie van de nieuwe strategie tijd en geld benodigd zou zijn. Het adviesrapport was juist daarom voorzien van een financiële uitwerking in de tijd. In het programmaplan is de bestuurlijk geaccepteerde richtinggevende financiële middelen (overgenomen uit het adviesrapport) opgenomen. De eerste begrotingswijziging 2017 met een uitwerking van de consequenties ten aanzien van de benodigde middelen ten behoeve van de implementatie zal in het voorjaar van 2017 aan de eigenaren worden voorgelegd.

1. Organisatie

Het besluit was: De organisatie van AQUON zal investeren in de kwaliteit van de mensen en de organisatie op de verschillende (hierna geïndiceerde) niveaus. De resultaten moeten voor 1 januari 2018 zichtbaar zijn.

Dat hebben we als volgt globaal gepland:

In het vierde kwartaal van 2016 bereiden we voor hoe we dit implementatieplan verder concretiseren in projectplannen. Voor de uitvoering is een specifiek programmateam samengesteld met vijf projectleiders. Middels een stuurgroep wordt grip en verantwoording ingeregeld. Middels vooraf opgestelde programma-mijlpalen wordt terugkoppeling aan de eigenaren aan AQUON ingeregeld.

In een op te stellen communicatieplan wordt ingeregeld hoe de resultaten zichtbaar gaan worden voor de verschillende doelgroepen (resultaten realiseren en vooral het zichtbaar maken).

Het eerste kwartaal zal in het teken staan van de beeldvorming van wat nodig is in elk van de hoofdsporen. Het tweede kwartaal operationaliseren we de plannen waar we wat precies moeten veranderen. In het derde kwartaal maken we keuzes, hoe het er praktisch uit gaat zien en in het vierde passen we dat toe.

1.1 Organisatiestructuur

Het besluit was: Het managementteam van AQUON zal zich moeten door ontwikkelen opdat er ruimte ontstaat voor de directeur. Dat moet voor 1 januari 2018 gerealiseerd zijn.

Dat hebben we als volgt geoperationaliseerd:

Om te kunnen starten met het door ontwikkelen van Aquon wordt de ombouw en reductie als gevolg van de sluiting van de locatie Breda in het eerste kwartaal van 2017 afgerond. Hiervoor is het vastgestelde formatieplan van 2017 het uitgangspunt. Voor het realiseren van de bezetting volgt, na het definitief afronden van het doorstroomprogramma, een plaatsingsproces. Dit proces ronden we in het eerste kwartaal van 2017 af.

Voor wat betreft het door ontwikkelen van de organisatie van Aquon aansluitend op de overeengekomen strategie, wordt in het tweede kwartaal van 2017 het nieuwe organisatiemodel nader uitgeschreven. Daarbij wordt het nieuwe Aquon beschreven in termen van de nieuwe structuur, formatie en bijbehorende functieprofielen. Deze wijziging is advies plichtig en in het tweede kwartaal dienen we hiertoe een adviesaanvraag in bij de OR. Uiterlijk in het derde kwartaal is de organisatie ingericht conform het nieuwe organisatiemodel.

1.2 Werkprocessen

Het besluit was: Uit de voorstellen volgt ook een aanpassing van de (ver)nieuw(d)e processen (w.o. verlenging bedrijfstijd). Die dienen in 2017 en 2018 hun beslag te krijgen.

Dat hebben we als volgt geoperationaliseerd:

Inmiddels zijn de bedrijfstijden reeds verruimd. Nu richten we onze focus op het herontwerp van primaire en ondersteunende processen. We starten met pilots om de methode later breed te kunnen uitrollen.

- 2016 Q4 bepalen we de scope van de processen die in aanmerking komen voor herontwerp.
- 2017 Q2 kiezen we de pilotprocessen die we gaan uitwerken.
- 2017 Q3 hebben we de pilotprocessen uitgewerkt en start de implementatie.
- vanaf 2017 Q4 verbreden we deze werkwijze naar alle processen in de scope.

In 2017 Q3 zijn we zover dat we pilotprocessen hebben herontworpen. Dat is tevens het moment dat we voor die processen kunnen starten met het formuleren van kaders voor make-or-buy afwegingen. De uitwerking van pilotprocessen is tevens de basis voor het inrichten van procescontrols (zie informatievoorziening) en mede een basis voor in te zetten houding en gedrag veranderingen (zie AQUON 2.0).

Vanaf Q4 verwachten we de informatie rondom nieuwe werkprocessen zodanig op orde te hebben dat we kunnen beoordelen of het wenselijk is door te groeien naar een hoger kwaliteitssysteem (ISO 9001 bovenop NEN ISO 17025).

1.3 Informatievoorziening

Het besluit was: Uit de voorstellen volgt ook een aanpassing van de (ver)nieuw(d)e informatiesystemen. Die dienen in 2017 en 2018 hun beslag te krijgen.

Dat hebben we als volgt geoperationaliseerd:

AQUON werkt in Q4 (2016) en Q1 aan Data in Control. Dit houdt in dat betrouwbare basisinformatie gebaseerd is op volledige data integriteit en daarnaast adequate ingeregelde General IT control (GITC). In Q2 en Q3 2017 regelen we een “AQUON -uitwerking” van de Baseline Informatievoorziening Waterschappen (BIWA) in.

Ten behoeve van proces-control wordt in Q1 2017 een (nieuw) systeem geïnstalleerd zodat in Q2 de opgestelde performance indicatoren vanuit de werkprocessen kunnen worden ingericht. In Q3 2017 kunnen hiermee de KPI's en overige operationele performance indicatoren als sturing en bijsturing van management worden gevolgd.

De ontwikkeling van AQUON tot dé informatieleverancier zal vanaf Q3 2017 worden opgepakt. Hierin ontwikkelen we samen met de ketenpartners waterschappen een visie om deze vervolgens in Q4 2017 als het informatiebeleid voor de lange en middellange termijn te presenteren.

2. Governance

2.1 Bestuurlijke en ambtelijke aansturing / afstemming.

Het besluit was: De *governance* te verbeteren en de samenwerking op het vlak van vraag-articulatie, het opdrachtgeverschap en het eigenaarschap te versterken.

Dat hebben we als volgt geoperationaliseerd:

Voor 1 januari 2017 richten we alle platforms in en in het eerste half jaar 2017 oefenen we dat met alle betrokkenen. In diezelfde periode ontdekken we samen met de waterschappen, wat dit voor hun eigen werkwijze gaat betekenen. In de zomer van 2017 hebben we zicht op wat de resterende veranderopgave is. Verder ontwikkelen we op basis van de genomen besluiten over de besturingsfilosofie een aangepaste gemeenschappelijke regeling en werken we dat verder uit in statuten voor verschillende activiteiten en rollen (investeringen, treasury, control etc.), een aangepaste uittreedregeling en prijsafspraken. We streven naar besluitvorming in de zomer van 2017.

2.2 Vraagarticulatie

Het besluit was: De vraagarticulatie en pakquetspecificatie dient voor de zomer van 2017 voldoende helder te zijn en in de tweede helft van 2017 geïmplementeerd.

Dat hebben we als volgt geoperationaliseerd:

Voor 1 april 2017 ontwikkelen we die pakketten, die eenvoudige af te stemmen zijn met de waterschappen (quick wins). Voor 1 oktober 2017 ontwikkelen we nieuwe pakketten, waarbij meer afstemming met de waterschappen nodig is, om tot acceptatie te komen. Het jaar 2017 is een leer- en ontwikkeljaar voor het proces van de vraagarticulatie. De feitelijke meetvraag van 2017 spiegelen we aan de nieuw vastgestelde pakketten (na Q1 en na Q3). De meetvraag voor 2018 vragen we eind Q1/begin Q2 (2017) uit op basis van de dan bekende pakketten. Voor 1 januari 2018 zetten we de meetvraag 2018 om naar de vastgestelde pakketten. Jaarlijks (te beginnen eind 2017) zal het proces van vraagarticulatie worden geëvalueerd op inhoud en proces om tot verbeteringen te komen.

3. AQUON 2.0

3.1 Werkwijzen

Het besluit was: Allen (waterschappen en AQUON) gaan samen werken aan een op de voorstellen aangepaste werkwijze. Deze dienen voor 1 januari 2018 hun beslag te krijgen.

Dat hebben we als volgt geoperationaliseerd:

We willen aansluiten op de best-practices in de markt (adviesverlening, klantgerichtheid, zakelijk werken). Bij de aanpak betrekken we de OR. In het eerste kwartaal vertalen we de strategie naar de uitgangspunten voor de gewenste werkwijze in onze processen. Op basis van een aantal “sprekende” (werk)processen¹ onderzoeken we in het tweede kwartaal waar voorbeelden te vinden zijn voor de Aquon organisatie. We vertalen die “best-practices” naar wat dit voor AQUON betekent. In het derde kwartaal implementeren we de nieuwe werkwijze bij de geselecteerde “sprekende” processen. In het vierde kwartaal pakken we een volgende set met processen op en passen we ook hier best-practices toe.

Het nieuwe management vindt zijn plek in het derde kwartaal van 2017. Zij vervullen een voorbeeldfunctie bij de nieuwe werkwijzen. In dat kwartaal wordt een plan voorbereid opdat zij samen een goede (door)start kunnen maken.

De veranderingen in de werkwijze op het vlak van de governance zijn reeds in 4.1 benoemd.

3.2 Personeelsbeleid

Het besluit was: De organisatie van AQUON zal investeren in de kwaliteit van de mensen en de organisatie op de verschillende (hierna geïndiceerde) niveaus. De resultaten moeten voor 1 januari 2018 zichtbaar zijn.

Dat hebben we als volgt geoperationaliseerd:

Voor wat betreft het HR beleid geldt dat we een nieuw, op de nieuwe organisatie passend, HR beleid & instrumentarium introduceren in het derde kwartaal, dat we na het advies van de OR, vervolgens vanaf het vierde kwartaal implementeren.

4. AQUON 3.0

Het besluit was: In de tweede helft van 2017 dienen de voorbereidingen van het locatieonderzoek opgestart te worden.

Dat hebben we als volgt geoperationaliseerd:

In het vierde kwartaal 2017 maken we het plan van aanpak voor dit proces.

¹Minimaal 4

Bijlage 1

Planning Implementatie Strategie, Governance en Organisatie AQUON 2.0					
	2016	2017			
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
● = OR advies					
● = Relateren / afstemmen					
Programmaplan voorleggen	●				
1.1 Organisatieontwikkeling					
- Ontbouw					
- Doorontwikkeling formatie		●			
- Doorontwikkeling bezetting				●	
- Nieuw Management					●
1.2 Organisatieontwikkeling Processen					
- Scope bepalen					
- Richting bepalen			●		
- Selectief herontwerpen					
- Verbreden					
- Make or buy					
- Certificering hoger plan					
1.3 Informatievoorziening					
- Data in control					
- Management informatie verbeteren			●		
- Ontwikkeling tot informatie leverancier					●
2.1 AQUON 2.0 werkwijze					
- Beeldvorming		●	●		
- Buiten kijken, ambitie bepalen			●		
- Voorbeeld implementatie					
- Verbreden					
2.2 AQUON 2.0 HRM					
- Expert voorstel HRM beleid				●	
- Implementatie					●
3. Governance					
- Platforms					
- GR aanpassen					
- Werkwijze beeldvorming					
- Werkwijze verdiepen en toepassen					
- Vraagarticulatie quick win pakketten					
- Vraagarticulatie overige pakketten					
4. AQUON 3.0					
- Opstarten					