

De urenmarkt in een procesgeoriënteerde organisatie

Het waterschap Regge en Dinkel tracht de organisatie continu te verbeteren aan de hand van het INK-Managementmodel. Momenteel bevindt de organisatie zich in de overgang van INK fase II (de procesgeoriënteerde organisatie) naar INK fase III (de systeemgeoriënteerde organisatie). In de organisatie spelen de procesmanagers een belangrijke rol. Dit komt onder meer tot uiting bij de jaarlijkse urenraming. De urenraming is het eerste onderdeel bij het opstellen van de begroting en wordt gebruikt voor het bepalen van de kostenverdeling tussen het waterkwantiteitsbeheer en het waterkwaliteitsbeheer.

JAN KOORNSTRA en
MARLEEN VOS

Concernbedrijfskundige, resp. beleidsmedewerker strategie en beleid van Waterschap Regge en Dinkel

De continue ontwikkeling en besturing van de organisatie van het waterschap Regge en Dinkel wordt vormgegeven met behulp van het INK-managementmodel. In termen van het INK-managementmodel kan een organisatie zich ontwikkelen van activiteitgeoriënteerd (fase I), via procesgeoriënteerd (fase II) en systeemgeoriënteerd (fase III) naar ketengeoriënteerd (fase IV). Met de invoering van het procesmanagement in fase II is, naast of in combinatie met de 'aloude' rollen van leidinggevende en medewerker, een aantal nieuwe rollen in de organisatie geïntroduceerd.

Het gaat daarbij om de rollen van proceseigenaar (beleid), procesmanager (sturing), procesbeheerder (beheer) en procesmedewerker. Bovendien zijn, als het gaat om het projectmatig werken in de organisatie, de rollen van opdrachtgever, opdrachtnemer, projectmanager, projectmedewerker en capaciteitsbeheerder beter geïmplementeerd. Proceseigenaren en opdrachtgevers van projecten sturen op hoofdlijnen. Proces- en projectmanagers zijn verantwoordelijk voor de inhoudelijke aansturing van onder andere de proces- en projectmedewerkers. De capaciteitsbeheerders stellen capaciteit (mensen) ter beschikking aan de proces- en projectmanagers.

Met ingang van 2005 is Regge en Dinkel overgegaan van een sectorenmodel naar een directiemodel. Dit model kent minder hiërarchische lagen en minder managers. De hiërarchische laag van sectoren bestaat niet meer. De directie bestaat uit een secretaris-directeur en twee adjunct-directeuren. Het zwaartepunt in de organisatie ligt bij de tien afdelingshoofden, die de rol van proceseigenaar, opdrachtgever en capaciteitsbeheerder

vervullen, en bij de project- en procesmanagers binnen de afdelingen.

De procesmanagers combineren hun rol over het algemeen met die van regiohoofd of senior-medewerker. De organisatie heeft 28 processen gedefinieerd voor interne sturing. Deze processen zijn onderverdeeld naar bestuurs- en managementprocessen, primaire processen en ondersteunende processen. Een aantal procesmanagers heeft meerdere processen onder zich. Bij de urenraming komt de invulling van de verschillende rollen in de organisatie goed naar voren.



Elk jaar is in juni de urenraming, het eerste onderdeel bij het opstellen van de begroting. De urenraming wordt gebruikt om de kostenverdeling van het waterkwantiteitsbeheer en het waterkwaliteitsbeheer te bepalen. Op basis van uren en uurtarieven worden de kosten van de afdelingen (salarissen, automatisering, huisvesting) verdeeld. Het onderscheid tussen waterkwantiteitsbeheer en waterkwaliteitsbeheer heeft te maken met de financiering: de kosten van het waterkwantiteitsbeheer worden gefinancierd uit de omslagheffing, de kosten van het waterkwaliteitsbeheer worden gefinancierd uit de verontreinigingsheffing.

Proces- en projectmanagers vragen voor hun proces(sen) of project(en) uren aan afdelingshoofden (de capaciteitsbeheerder) voor het komende begrotingsjaar. Zij baseren hun vraag op

de raming en werkelijke tijdsbesteding van het voorgaande en huidige jaar en de door het bestuur aangegeven beleidswijzigingen voor het komende jaar. Zo'n beleidswijziging is bijvoorbeeld de overname van grondwatertaken van de provincie. Het betreft een globale urenraming. Er worden geen uren geraamd per medewerker en per tijdschrijfcode, maar per cluster (onderdeel van een afdeling) en deelproces. Vervolgens bieden de capaciteitsbeheerders aan processen en projecten uren aan op basis van de vraag, historische informatie en de beschikbare capaciteit. Vanzelfsprekend komt het aanbod niet altijd overeen met de geformuleerde vraag (in het voorbeeld van de grondwatertaken is niet direct capaciteit binnen de afdeling beschikbaar). Nadat de urenvraag en het uren-aanbod hebben plaatsgevonden, vindt een inventarisatie plaats van de verschillen tussen urenvraag en uren-aanbod.



reeds voorafgaand aan de urenmarkt in de wandelgangen overeenstemming hebben bereikt of waarbij het voorstel van de veilingmeester door beiden wordt geaccepteerd, worden tijdens de veiling afgehamerd met de veilinghamer. Voor de overige verschillen wordt op de urenmarkt onderhandelingsruimte ingelast. Over de meeste verschillen wordt door nadere prioritering overeenstemming bereikt.

Het proces van vraag, aanbod en veiling van uren kent een doorlooptijd van circa vijf weken. Aan het eind van dit proces worden de uitkomsten van de urenmarkt, inclusief de verschillen waarover nog geen overeenstemming bestaat, voorgelegd aan de directie. Voor de vraag die niet door de beschikbare capaciteit kan worden opgelost, kan een beroep worden gedaan op de jaarlijkse inhuurbegroting.



Bij kleine urenverschillen geldt dat het aanbod leidend is. Als de vraag leidend is, zal namelijk het aansluiten van de urenraming op de beschikbare capaciteit tot problemen kunnen leiden. Verschillen tussen urenvraag en uren-aanbod groter dan 200 uur en groter dan 5% worden beslecht op de urenmarkt. Voor de urenmarkt wordt een medewerker uit de organisatie als veilingmeester benoemd. De veilingmeester doet een week voor de urenmarkt bij elk verschil een voorstel aan de urenvrager en uren-aanbieder voor een oplossing van het verschil. Er kunnen verschillende soorten voorstellen worden gedaan, bijvoorbeeld dat het aanbod leidend is of dat er dient te worden onderhandeld tussen urenvrager en uren-aanbieder. Proces- en projectmanagers onderhandelen met de capaciteitsbeheerders aan de hand van het voorstel van de veilingmeester. De veilingmeester zit de urenmarkt voor en veilt de verschillen tussen urenvraag en uren-aanbod. Verschillen waarover de urenvragers en uren-aanbidders

Hiervoor dient een voorstel van de betreffende capaciteitsbeheerder aan de directie te worden voorgelegd. De directie stelt uiteindelijk de definitieve urenraming vast en wijst budgetten toe voor het aantrekken van aanvullende capaciteit. Vervolgens kunnen de procesplannen (door de procesmanagers) en de afdelingsplannen (door de capaciteitsbeheerders) worden uitgewerkt.

Uit de evaluatie van de urenraming blijkt dat procesmanagers van de ondersteunende processen niet zelf de urenvraag op willen stellen, maar de vraag juist verwachten vanuit de primaire processen. Hier komen we op het punt van de systeemgeoriënteerde organisatie, waarin de onderlinge relatie tussen processen van belang is. Een voorbeeld hiervan is het ondersteunende proces Inkopen van materialen en diensten. De urenvraag naar inkoop dient te gebeuren vanuit de processen die in het komende begrotingsjaar een beroep op inkoop willen doen. De systematiek van de urenraming zal op dit onderdeel aangepast moeten worden. Ook bij de doorontwikkeling naar een systeemgeoriënteerde organisatie zal de urenraming dus een rol blijven spelen.

Samenvattend kan worden gesteld dat de urenraming als instrument een goede bijdrage levert aan de rolinvulling in een procesgeoriënteerde organisatie. Dit geldt in eerste instantie voor de procesmanagers die voor hun proces(sen) uren vragen en hierdoor beter inzicht krijgen in het plannen van hun proces(sen). Daarnaast worden capaciteitsbeheerders die uren aanbieden geconfronteerd met een vraag die niet logischerwijs aansluit op de beschikbare (uren)capaciteit. De directie staat op afstand en speelt alleen een rol aan het eind van de urenraming bij het beslechten van nog niet opgeloste verschillen tussen urenvraag en uren-aanbod en het vaststellen van de uiteindelijke urenraming voor de begroting.