



# WATERSCHAP IN VERANDERING: PROGRAMMA WATERKRACHT VAN HDSR

door Pauline van 't Zelfde

**Waterschap Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden (HDSR) startte in 2006 met het programma 'Waterkracht'. Eugène Meuleman (secretaris-algemeen directeur) en René Hooijdonk van WagenaarHoes (programmamanager Waterkracht) blikken terug.**

HDSR zorgt voor het lokale en regionale waterbeheer in Midden-Nederland. Haar werkgebied bestaat uit het zuidelijk deel van de provincie Utrecht en een klein deel van Zuid-Holland. HDSR zorgt voor veilige dijken, schoon oppervlaktewater en droge voeten in haar werkgebied.



HOOGHEEMRAADSCHAP  
**DE STICHTSE  
RIJNLANDEN**

## Aanleiding: externe druk en interne knelpunten

Bij het aantreden van Eugène als secretaris-algemeen directeur stelden weinigen zich de vraag of bestuur en organisatie wel voldoende voorbereid waren op de toekomst. De belangrijkste externe ontwikkelingen waren de klimaatverandering, technologische ontwikkelingen, de Europese kaderrichtlijn water, de Waterwet, de Waterschapswet en de Flora- en faunawet. Interne knelpunten werden niet of verbrokkeld aangepakt als gevolg van de sterk technische oriëntatie en verkokering in de sectoren. Voor Eugène was het de vraag waar de organisatie naartoe moest en hoe je een proces van organisatieontwikkeling op gang krijgt. De visie op de toekomstige organisatie en de afstemming tussen de verschillende acties moesten worden versterkt. In een managementconferentie heeft het MT al deze factoren in kaart gebracht. Aansluitend werd door alle leidinggevendenden in gezamenlijkheid besloten om een organisatieontwikkelingstraject te starten. Dat werd het programma 'Waterkracht'.

## Drie belangrijke pijlers

De drie pijlers van het programma waren cultuur, inhoud en structuur. Allereerst de pijlers 'inhoud' en 'cultuur'. Waterkracht werd aangepakt op de manier

die hoort bij de nagestreefde cultuur. Het dagelijks bestuur werd periodiek geraadpleegd en tijdens een maandelijkse managementdag werden de resultaten uitgewisseld. Zo is geïnvesteerd in de versterking op inhoud en onderlinge betrokkenheid.

Bewust is gekozen om niet een reorganisatie of herstructurering als eerste insteek te kiezen, maar om een breed ontwikkelingsproces op gang te brengen. De kern van het programma was het samenwerken aan een resultaatgerichte cultuur, maar ook om het strategisch en innovatief vermogen van de organisatie te versterken. Een cultuur waarin men elkaar aanspreekt op resultaten en meer samenwerkt dan voorheen. Trainen, opleiden en assessments vormden een belangrijk onderdeel van het programma.

Als sluitstuk van de inhoudelijke versterking en de ontwikkeling van de organisatiecultuur is HDSR gereorganiseerd van een sectormodel naar een directie/afdelingsmodel. Deze reorganisatie is uitgevoerd in drie etappes:

1. Reorganisatie van de ondersteunende afdelingen.
2. Reorganisatie van de primaire afdelingen voor de kerntaken (Watersysteem, Zuivering en Waterkeringen) en de vorming van één ingenieursbureau.
3. Reorganisatie van de afdeling Strategie en innovatie.

Bij de uitvoering van het totale programma hadden de leidinggevendenden een belangrijke voorbeeld- en trekkersfunctie.

## Grote inzet bestuur en medewerkers

Het Waterkracht-programma startte met ruim tien projecten, die begin 2007 de basis opleverden voor een organisatieontwikkelingsplan. Zo werd breed nagedacht over de uitwerking van de missie van het waterschap en over een sturingsopzet waarin de technische uitvoering wordt aangestuurd vanuit strategische bestuurlijke keuzes. Ook zijn er onderzoeken uitgevoerd naar de tevredenheid van klanten en medewerkers. Vanaf de eerste fase van Waterkracht (van april 2006 tot maart 2007) zijn alle leidinggevenden en veel medewerkers direct betrokken bij het programma, door een rol in de projectgroepen, klankbordgroep, stuurgroep of programmateam. Voor deze grote inzet is bewust gekozen, omdat alleen bij een groot draagvlak de noodzakelijke verandering in houding en gedrag zijn beslag kan krijgen. Het moest een proces 'van, voor en door' de organisatie zijn. Deze participatieve benadering kostte meer tijd, maar leverde ook meer draagvlak op. Het is wel belangrijk om zo'n traject niet te lang te laten duren, om de aandacht hiervoor vast te houden. Het is een kwestie van zoeken naar de juiste balans tussen de tijd en de effectiviteit van het programma. In dit geval was tweeënhalf jaar net lang genoeg.



**Eugène Meuleman**

secretaris-algemeen directeur HDSR

Fotografie: Willem Mes

## Diverse gehanteerde principes bij uitvoering programma

- Top-down- en bottom-up-benadering: hoewel van bovenaf gestart, was het uitdrukkelijk de bedoeling dat iedereen meedeed.
- Open communicatie: geen uitgebreide verslagen, wel alle beschikbare informatie te vinden op intranet.
- Werken met mijlpalen en werkdoelen: behapbare stappen binnen het programma, van de ene mijlpaal weer verder naar een volgende mijlpaal.

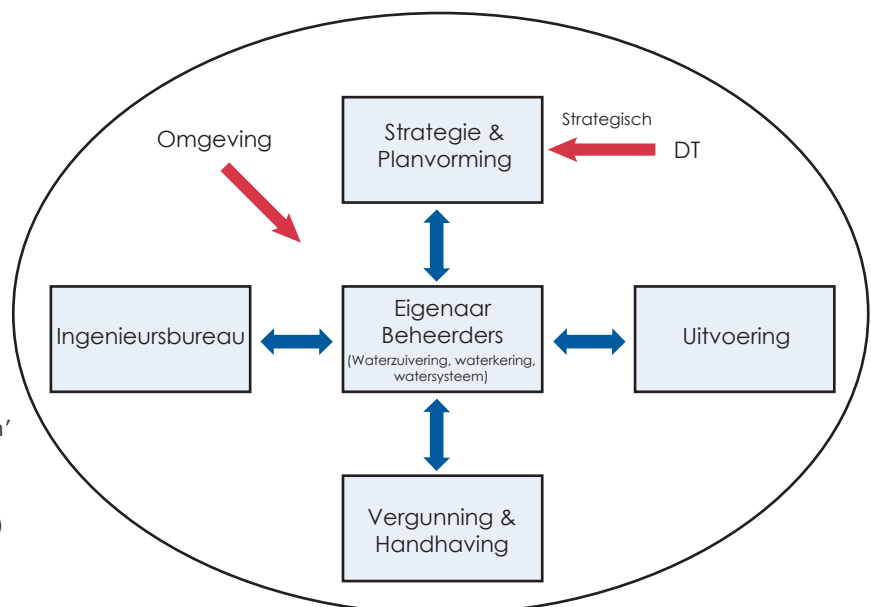
## Extra budget beschikbaar door nieuw bestuur

Het voormalige bestuur was betrokken bij het programma en gaf ruimte aan het veranderingsproces, maar behoorde niet tot de trekkers van het programma. Het huidige bestuur heeft een actievere rol gespeeld. Zo is op verzoek van het nieuwe bestuur in 2008 een quick scan uitgevoerd om te onderzoeken of de organisatie wel voldoende was toegerust om de ambities inhoudelijk en organisatorisch te kunnen waarmaken. Er werd structureel budget vrijgemaakt om de organisatie kwalitatief en kwantitatief verder te versterken.

## Relatie opdrachtgever – opdrachtnemer

In het programma is gewerkt aan het 'kantelen' van de organisatie. Dit 'kantelen' hield in dat het eigenaarschap/beheer van de rioolwaterzuiveringen, de keringen en de watersystemen (de primaire processen)

is losgekoppeld van de uitvoering en een centrale rol inneemt in de rest van de organisatie. De eigenaar/beheerders voeren de regie op hun primaire proces. En ze verstrekken als opdrachtgever opdrachten aan de andere afdelingen, die als opdrachtnemer deze opdrachten uitvoeren. De volgende figuur laat de nieuwe situatie zien:



## Verandermanager essentieel

Terugkijkend constateert Eugène dat het programma veel gebracht heeft, maar nog wel een aantal 'rafelranden' kent. Op sommige onderdelen van het programma is niet het optimale effect bereikt. Ook is nog onvoldoende ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen (sociale media, nieuwe werken, intensievere samenwerking met andere partijen, etc.). Een belangrijke les die hij heeft geleerd, is dat je bij zo'n organisatieverandering goed moet nadenken wat je als organisatie zelf kan en wil doen en wat je door anderen laat doen. Zo leverde de inhuur van externen het gewenste verandervermogen om het programma tot een succes te brengen. Voor het programma 'Waterkracht' heeft HDSR in de persoon van René Hooijdonk een externe verandermanager ingehuurd, die aan de ene kant trekker van het programma was en aan de andere kant als lijnmanager POI met de voeten in de modder stond (en dus de consequenties ervoer van het programma). Door kritisch (conceptueel) mee te denken met de top, hands on mee te werken aan de uitvoering en het regelmatig informeren van de medewerkers over de voortgang, heeft de verandermanager een essentiële rol gespeeld in het succes van het programma.

## Wat beschouwen jullie als het grootste succes van Waterkracht? En wat is minder goed gelopen dan jullie vooraf hadden gedacht?

Eugène: De participatieve aanpak van Waterkracht. De leidinggevendenden, de medewerkers en het bestuur zijn vanaf het begin intensief betrokken bij onze toekomstige organisatie. Dit heeft de betrokkenheid van de medewerkers erg vergroot. Het is ontzettend belangrijk om in gesprek te blijven met je medewerkers. Natuurlijk krijg je met zo'n aanpak een traject met onzekerheden wat betreft inhoud en tijd. Ik ben ervan

overtuigd dat je met een andere aanpak het contact met je medewerkers verliest.

René: Waterkracht is een grote impuls geweest voor het benutten van het ontwikkelingspotentieel van medewerkers. Er is bijvoorbeeld veel meer interne mobiliteit op gang gekomen. Veel mensen hebben de laatste tijd een grote switch gemaakt. Van beleid naar leidinggeven bijvoorbeeld, of van beleid naar beheer. Of ze zijn gegroeid omdat ze een compleet nieuwe afdeling moesten vormgeven. Medewerkers hebben nieuwe rollen en verantwoordelijkheden gezocht en gekregen. Dat geeft de organisatie nieuw elan.

## Programmameter: Quick scan op negen besturingsthema's

In ons gesprek hebben we Eugène de WagenaarHoes Programmameter voorgelegd, die had hij niet eerder gezien. Hij toonde zich verrast dat zoveel punten die bij HDSR een succesvoorwaarde waren, in deze programmameter naar voren kwamen. WagenaarHoes heeft de programmameter ontwikkeld om na te gaan hoe valide, transparant en effectief de besturing van een programma is.

De programmameter werkt als een *quick scan* en is gebaseerd op de negen besturingsthema's van Managing Successful Programs (MSP). De besturingsthema's geven helderheid over de inrichting van het programma, de focus en de beoogde outcome van het programma en over de wijze waarop control plaatsvindt. •

Kijk voor meer informatie op [www.wagenaarhoes.nl/programmameter](http://www.wagenaarhoes.nl/programmameter) of neem contact met ons op.



## PROGRAMMAMETER®

Quick scan op negen besturingsthema's

Succesvolle programma's kenmerken zich door duidelijke en transparante besturing. Om na te gaan hoe valide, transparant en effectief de besturing is, heeft WagenaarHoes de programmameter ontwikkeld. De programmameter werkt als een *quick scan* en is gebaseerd op de negen besturingsthema's van Managing Successful Programs (MSP). De besturingsthema's geven helderheid over de inrichting van het programma, de focus en de beoogde *outcome* van het programma en over de wijze waarop control plaatsvindt.

Op de volgende kaartjes vindt u per besturingsthema op de voorkant telkens een vraag die een opdrachtgever of programmamanager zichzelf kan stellen. Op de achterkant geven we een toelichting.

Voor meer informatie over onze visie op en ervaring met programma-management en de inzet van de programmameter als *quick scan* kunt u contact met ons opnemen.

## WagenaarHoes

ORGANISATIEADVIES

Hoofdstraat 69 | Postbus 166 | 3970 AD Driebergen  
0343 - 52 40 10 | [secretariaat@wagenaarhoes.nl](mailto:secretariaat@wagenaarhoes.nl) | [www.wagenaarhoes.nl](http://www.wagenaarhoes.nl)