Van: Ted Zwietering <Ted.zwietering@gmail.com>
Onderwerp: Organisatie Ketelhuis
Datum: 16 december 2024 om 23:16:39 CET
Aan: kopgroep <kopgroep@ketelhuiswg.nl>, Monika Manios <monika@ketelhuiswg.nl>, ina Sok <ina@ketelhuiswg.nl>, Lizet Elshof <lizet.elshof@gmail.com>, Henry Heydoorn <henry@holtermanholdingbv.nl>, Aleida Verheus <aleida@ketelhuiswg.nl>

Beste allemaal,

Het was een daverende week.

Met besluiten in de werkgroep over de business case, in de gemeenteraad over de financiering. En een besluit van de ledenvergadering over de realisatie. We kunnen vooruit. We zullen wel moeten…

We zitten nu in een heftig soort tijdframe. Er moeten allerlei dingen tegelijkertijd tot stand komen. De belangrijkste zijn:
- akkoordverklaringen voor alle gebouwen van Stadgenoot; 70% voor alle gebouwen
- informatievoorziening bewoners WG; twee bijeenkomsten in januari
- de watervergunning (TEO) van Waterschap AGV; oplevering rapport + consensus vergunning
- de technische perikelen in de SDE++ aanvraag; discussie met RVO over koelvloeistof
- de harde planning start realisatie (info+techniek+cash out); cash flow irt uitvoering
- harde contracten met de verschillende aannemers;

Deze kwesties ga ik hier niet allemaal toelichten of analyseren. Tot nu toe gingen we er van uit dat eind januari een bestuurlijk overleg zou worden georganiseerd, zodat er een duidelijke “startbesluit” per 15 februari kon worden genomen. Dit startbesluit is nodig om de aannemers groen licht te geven om vanaf 15 februari de uitvoering (vanaf laatste stadium werkvoorbereiding) aan te vangen.
Of dit nog realistisch is, wil ik graag in de eerste week van januari vaststellen.

Ik denk dat het goed is als ik -na die daverende week- wat bespiegelingen op de mail zet over hoe het verder kan of moet. In de loop van december heb ik een aantal 1:1 gesprekken gevoerd met alle mensen die nu voor KetelhuisWG aan de slag zijn. Dat heeft inzicht opgeleverd over hoe mensen denken dat we de slag naar een goede uitvoeringsorganisatie kunnen maken. In de kopgroep is er ook een aantal malen gesproken over de organisatie van KetelhuisWG. Het was voor mij opvallend dat in de kopgroep een kennisachterstand over het dagelijks reilen en zijlen van de organisatie bestond, met name over het opdrachtgeverschap naar de projectmanagers toe. In de ALV 12/12 werd ook bezorgdheid uitgesproken over de relatie tussen coöperatie en bv.

Ik hoop dat we in de week van 6 januari verder kunnen spreken over de organisatie KetelhuisWG in breder verband. In een kopgroepvergadering en in daarop volgende overleggen zullen we afspraken moeten maken over de volgende onderwerpen :

- **doorontwikkeling bestuur KetelhuisWG**

We hebben al eerder afgesproken dat we in een speciale ALV de vernieuwde organisatiestructuur en de daarbij behorende statuten moeten vaststellen. Een notitie hierover + nieuwe statuten kunnen eind januari besproken worden in de kopgroep. Een ALV hierover zou dan half maart kunnen plaatsvinden. In de organisatienotitie moet een duidelijk onderscheid genaakt worden tussen organisatie in realisatie fase en in beheerfase.

- **taken coöperatie en projectorganisatie (bv) tijdens realisatie**

Op de korte termijn is het nodig om de taken van de coöperatie tijdens de realisatiefase te versterken. De coöperatie moet het boegbeeld blijven van de realisatie van het nieuwe energiesysteem. Dat boegbeeld wordt letterlijk fysiek vertaald in het Toekomsthuis + bemensing. De werkzaamheden van de mensen die vanuit het Toekomsthuis werken (Ina en Eileen) zouden gericht moeten worden op het versterken van draagvlak in de buurt voor KetelhuisWG, het Groene Gasthuis (oplevering gebied + vergroening), en werkzaamheden tbv de BV (lidmaatschappen/leveringscontracten).
Het DB van het bestuur van de coöperatie bestuurt de BV. Dat wil dus zeggen dat gedurende de hele realisatieperiode het DB een belangrijke taak heeft om de projectorganisatie ("BV") aan te sturen.

Op de werklijn communicatie is er een duidelijk onderscheid in de taken van coöperatie en BV. De eerste gaat vooral over draagvlak, de tweede vooral over "omgevingsmanagement" (problemen/overlast tijdens de bouw etc, oplevering OR etc), en uiteraard contracten per gebouw, lidmaatschappen/leveringscontracten, contracten met VVE's etc. (NB ik maak géén onderscheid tussen lidmaatschappen en leveringscontracten, dat moet één klantcontact zijn).
Op de werklijn gebouwen heeft de projectorganisatie de lead, de voornaamste taak. Het aansluiten per gebouw moet uiteraard technisch professioneel tot stand komen. Minimale ruis. Veel "warme" contacten met bewoners (en hun organisaties). Directe oplossingen, geen uitstel op meldingen/vragen/problemen. Ik heb al eerder gevraagd om een héél exact archiveren van contacten/afspraken/problemen/individuele wensen per gebouw. Het bestuur van de coöperatie moet elke maand per gebouw een stand van zaken kunnen inzien, en op basis daarvan extra inzet kunnen vragen. Flexibiliteit van BV moet heel hoog zijn.
Op de werklijn techniek heeft de projectorganisatie de lead. Taak is duidelijk: per contract/werkpakket optimale uitvoering tot stand brengen. Financieel scherp aan de wind blijven zeilen. De projectorganisatie functioneert op basis van een werkbudget (voorbereiding en uitvoering) en legt per kwartaal verantwoording af aan het bestuur van de coöperatie. (Zie ook volgende paragraaf)
Op de werklijn business case stelt de coöperatie een vastgestelde business case aan de projectorganisatie. Deze maakt van de business case een bedrijfsplan voor de eerste 3 jaren met een prognose voor de eerste 15 jaar van de exploitatie. De BV integreert de business case in haar bedrijfsplan. Het bestuur van de coöperatie stelt het bedrijfsplan vast, niet nadat zij het plan hebben beoordeeld en zo mogelijk goedgekeurd.
De BV informeert de Coöperatie (bestuur en vervolgens ALV) over de uitvoering van het bedrijfsplan, en de stand van alle daarin relevante parameters en kritische factoren.
Op de werklijn organisatie en contracten blijft de lead bij de coöperatie. Deze sluit contracten met partners (Gemeente, Stadgenoot en Waterschap). Zelf ben ik er geen

voorstander van dat de BV zelf rechtstreeks met de partners contracten sluit. Ook al komt de gemeentelening in de BV terecht, dan wil ik nog dat dat via de Coöperatie gaat. Juridisch zullen we voor alle contracten (partners, aannemers, klanten, gebouwen) transparant moeten maken met wie een contract wordt gesloten, en hoe dan de juridische zekerheden zijn van coöperatie en BV. Dit is wat mij betreft allemaal geen vanzelfsprekendheid, een en ander moet kritisch worden behandeld. Je kan hiermee zomaar je vertrouwen volledig kwijtspelen (zie mondkapjesaffaire).

- naar een uitvoeringsorganisatie, de BV

De uitvoeringsorganisatie, de BV, is de voorloper van het Warmtebedrijf io. Gedurende de realisatiefase is dit nog een echte projectorganisatie. De belangrijkste kenmerken van een dergelijke projectorganisatie zijn voor mij:
. professioneel en dus redelijk onafhankelijk;
- flexibel en empathisch naar de klant;
- vakinhoudelijk.
Hiervoor is al per werklijn beschreven wat de belangrijkste taken voor de uitvoeringsorganisatie zijn.
Uit de gesprekken met de (deels voorgestelde, deels aanwezige) mensen in de (huidige) werkorganisatie komt het beeld naar voren, dat er sprake moet zijn van een niet hiërarchische (samen)werkcultuur. De verschillende personen actief in de werkorganisatie zijn immers professioneel en dus autonoom. Het is dus een netwerkorganisatie met wel een scherpe taakafbakening. We moeten voorkomen dat er al te veel (werk)overleg zal zijn, laat staan coördinatie. Personen zullen opereren op basis van “kleine” contracten, 1 of 2 dagen per week. Ik heb een nadrukkelijke voorkeur voor vast aantal uren per week.

In een niet-hierarchische netwerkorganisatie noemen we alle mensen “projectmanager”. We willen geen duurte suggereren door iedereen opeens projectdirecteur te noemen. Voorgesteld wordt om 4 personen aan te stellen. Taakafbakening als volgt :

1. techniek / contracten aannemers / financiën;
2. proces partners / buurt / gebouwen / klanten;
3- techniek / werkpakketten aannemers ;
4- gebouwen / VVE’s ed / klanten ;

- relatie tussen coöperatie en uitvoeringsorganisatie, de BV

De uitvoeringsorganisatie (UO) is hiervoor beschreven, zowel wat betreft taken als organisatie-principe.
Zoals al eerder is beschreven (oa concept-bedrijfsplan) is gedurende de realisatiefase sprake van een direct contact van het Dagelijks Bestuur (3 personen) van de coöperatie en de UO. Direct contact wil zeggen dat er tenminste 1x per 2 weken een werkvergadering is, die wordt voorbereid door de UO. Daarnaast heeft ieder lid in de UO één aanspreekpunt in het DB: 1. Techniek algemeen 2. Proces partners buurt gebouwen 3. Financiën. Deze 1:1 gesprekken zullen meestal 1x per twee weken plaatsvinden, of anders zo vaak als nodig.

Het is belangrijk vast te stellen wat in deze overleggen wel en niet kan worden gewijzigd in de algemene kaders die vooraf in alle contracten ed zijn vastgelegd. Het bestuur van de coöperatie moet altijd een beroep kunnen doen op de drie belangrijkste kenmerken : professionaliteit, flexibiliteit en vakinhoud. Vice versa zullen de projectmanagers vanuit dezelfde waardes / kenmerken het bestuur kunnen aanspreken.

Hiervoor is beschreven hoe de coöperatie tijdens de uitvoering een dagelijks fysieke plek in de buurt moet houden. We concretiseren dat in het Toekomsthuis met staf. De staf kan bestaan uit een projectleider coöperatie (2 dagen per week) en een medewerker communicatie (3 dagen per week). Deze 'staf' van de coöperatie werkt ook in opdracht van de UO. Over taakafbakening en werkpakketten worden vooraf afspraken gemaakt door DB en UO. Het is efficiënt als de staf op de pay-roll van de UO staat (BTW ed), en als de financiële afwikkeling van de staf via de UO loopt (één fin administratie). De projectleider Coöperatie heeft expliciet ook als taak om de kennis en ervaring die in onze organisatie is opgebouwd te verspreiden in de coöperatieve wereld.' Planken zonder gas' is daarvoor het instrument.

- **bemensing bestuur coöperatie**

Tot nu toe hebben Theo Konijn en Ted Zwietering de rol van Dagelijks Bestuur van de Coöperatie op zich genomen. In de praktijk betekende dat met verschillende projectmanagers een wekelijks overleg met eerst 3, daarna 4 en nu 5 personen. Dat was een fors tijdsbeslag. Door persoonlijke veranderingen (verhuizing) is het actuele overleg bijna volledig digitaal.

Uiteraard moet het nieuwe bestuur van de coöperatie een nieuw DB aanstellen, en een nieuwe voorzitter aanstellen. (Bestuur kiest zelf een voorzitter?). Dit zal naar schatting per 1 april gerealiseerd zijn. Voorgesteld wordt in de tussentijd een overgangsfase te organiseren. Rol van voorzitter ligt nog vast bij KvK, en wordt in het nieuwe bestuur veranderd. In de tussentijd treedt Annette Schermer ook toe tot het DB, en pakt rol -2- op (zie hierboven). Ted Z doet rol -1-, en Theo K pakt rol -3- voor zijn rekening. Als er andere kandidaten zijn in de kopgroep kan het uiteraard ook anders. Hiermee zouden we voorlopig continuïteit kunnen vasthouden.

Voor wat betreft de staf van de coöperatie wordt voorgesteld Ina Sok voor de rol van projectleider Coöperatie te vragen. De eerste vraag die we haar zouden stellen, is om een voorstel te doen voor taak en invulling van deze plek. We vragen Eileen Velthuis voor de rol van Communicatie in de staf. Ook haar vragen we om een voorstel voor taak en invulling.

- bemensing uitvoeringsorganisatie en bv

Om continuïteit te realiseren in de werkorganisatie, en om een vliegende start te kunnen maken met de uitvoeringsorganisatie (BV), heb ik Monika Manios gevraagd een voorstel te maken. Het ligt in ieder geval voor de hand dat Monika als technisch manager een zeer belangrijke rol speelt in de UO. Zij is 2 dagen per week beschikbaar en committeert zich in principe voor de hele uitvoeringsfase (2 jaar). Aleida Verheus heeft aangegeven niet een zware algemene rol op zich te willen nemen. Ze wil wel in de rol van

adviseur/projectmanager gebouwen ed graag bij het project betrokken blijven en al haar (specifieke) kennis (gebouwen !) in te zetten (rol -4-)
Monika stelt in plaats van Herman Pruisken voor om Lizet Elshof voor 2 dagen op rol -2- te vragen. En daarnaast voor 1 dag per week Henry Heydoorn voor rol -3-. Lizet en Henry zijn allebei zeer ervaren managers uit de warmtewereld. Ze hebben in verschillende bedrijven gewerkt. Beiden spreekt het project KetelhuisWG zeer aan, en ze zijn er allebei (toevallig) erg aan toe om vanuit een relatief onafhankelijk rol hun expertise in te zetten om voor KetelhuisWG een mooi en inventief Warmtebedrijf (bv) op te bouwen.
Ze kunnen hun expertise en motivatie uiteraard het beste zelf vertellen, maar voor mij is het een match made out of heaven.
Blijft staan dat we ons met zijn allen moeten realiseren dat we hier iets heel bijzonders gaan doen: we gaan in eigen beheer / eigen verantwoordelijkheid 4.5 aannemers coördineren en de basis bouwen voor een sterk Warmtebedrijf. Dan is 1,2 FTE management beslist niet luxe, maar ik kan wel zeggen dat we met dit team Monika, Lizet, Henry én Aleida samen een superteam in het veld brengen.

We blijven gebruik maken van Hans van de Berg voor de Financiële rapportages, en van Sarah V voor de financiële administratie. Deze rollen en taakomschrijvingen komen in het werkplan van de UO nog terug.

Tot zover op dit moment ….

Hiermee heb ik volledige openheid gegeven, en mede op basis van een behoorlijk aantal gesprekken, een reeks van bespiegelingen gedeeld, die samen toch ook wel weer het karakter van een voorstel hebben..
Ik stel voor dat jullie hier even de tijd voor nemen. Op 6 januari kunnen we kijken of er nog grote lacunes in dit verhaal zitten, en of jullie hiermee uit de voeten kunnen. Als jullie in de tussentijd ook 1:1 nog eens willen sparren, prima, heel graag.

Voor de tussentijd wens ik jullie alvast heel fijne kerstdagen en mooie feesten tijdens de jaarwisseling. Ooit komen weer betere tijden...

Ted