

BUSINESS PROCES REDESIGN

Foto Mechteld Jansen

Na een vliegende start in 2006 heeft Euro Tank Terminal (ETT), onderdeel van VTTI, in 8 jaar tijd zijn opslagcapaciteit verviervoudigd. En er liggen concrete plannen om ETT nog verder uit te breiden.

Terminal manager Clement Saaltink kijkt terug op een periode waarin ETT vanuit de opstartfase een reilende en zeilende organisatie is geworden. Om dit in goede banen te leiden werd de samenwerking met BPMConsult gezocht en een project Bussiness Proces Redesign gestart.





Eén van de voorvallen was dat er ongewenste vermenging van het product was ontstaan door verschillende externe – als ook interne oorzaken. Toen we keken wat de herhalingskans was hebben we besloten dat er actie ondernomen moest worden om iedereen op dezelfde manier te laten werken. We zijn een volcontinue bedrijf waarin 5 shiften van 9 man werken die allemaal op de meest efficiënte en veilige manier moeten werken. Om dat te bereiken hebben we de hulp van BPMConsult ingeroepen.

Welke projecten zijn opgestart om dit doel te bereiken?

‘We zijn begonnen in november 2012 met brown-paper sessies om te kijken wat we nu eigenlijk allemaal doen. Wat je dan ziet in een relatief simpel proces (een boot die voor de kant komt, die wordt aangekoppeld en die zijn product naar een tank pompt of vice versa) is dat je toch heel veel tegenkomt. We doen 3500-4000 barges (binnenvaartschepen) per jaar, daar zat dus de meeste impact. Die processen hebben we als eerste behandeld. Daarna hebben we vessels (zeeschepen), treinen en trucks aangepakt. Naast het Business Proces Redesign project zijn projecten opgestart met als doel de afdeling Operations in het hart van de terminal te krijgen. Operations is ook aan het werk wanneer de andere afdelingen er niet zijn, zoals in de weekenden, 's nachts en met feestdagen. Operations voelde zich niet helemaal gewaardeerd door de organisatie en deze projecten hebben geholpen om de strepen terug te geven aan Operations’.

Hoe heb je de mensen meegekregen?

‘We hebben eerst het belang duidelijk gemaakt. Wat je dan ziet is dat bijna iedereen wel houdt van structuur. Je moet ze niet in een keurslijf persen maar structuur bieden als houvast is essentieel. Op het moment dat het spannend wordt zoals bijvoorbeeld bij het afhandelen van

speciaaltjes of wanneer het drukker wordt op de terminal moeten de mensen terug kunnen vallen op structuur. Ze moeten de structuur herkennen en erkennen. Het was dus noodzakelijk om eerst het belang van structuur en dus de werkprocessen duidelijk te maken aan de mensen. Daarna waren de mensen erg positief over de veranderingen die men zag. Er was opeens een luisterend oor en mensen hadden snel in de gaten dat er iets gebeurde wat hun het leven makkelijker maakt. Dat zorgt er voor dat de mensen er in meegaan’.

Waar zaten de uitdagingen?

‘We waren op afdelingsniveau georganiseerd en tijdens de procesherontwerp sessies kwam duidelijk naar voren dat de afdelingen niet goed wisten hoe de andere afdeling het werk altijd deed. Van iets wat je 3500 keer per jaar doet dacht Customer Service dat de afdeling Operations het op een bepaalde manier deed. Het bleek echter dat Operations het op een heel andere manier aanpakte. Begrip creëren tussen de afdelingen was dus noodzakelijk om de processen te herontwerpen en dat ging niet altijd vanzelf. In het begin waren we met alle modaliteiten tegelijk bezig: barges, vessels, treinen en trucks. Doordat we gedurende het project de ‘quickwins’ al gelijk doorvoerden en ook een aantal wat langer lopende issues hebben aangepakt, zagen de mensen gelijk resultaat. Dit heeft er ook voor gezorgd dat er draagvlak werd gecreëerd voor het project. Alleen werd het aantal gelijklopende verbeteringen teveel in het project. Daar kwam ook de behoefte vandaan voor een andere projectplanning en hebben we eerst de modaliteit barges afgerond. Achteraf was het een goede keus geweest als het gaat om het afstemmen van je verbeterprocessen per modaliteit. Het nadeel daarin is dat je wel veel meer re-work hebt, hoewel de kracht hem wel zit in de herhaling’.



Eigenlijk was het BPR-project het ‘kamp-uitje’ van ETT

Komen de mensen in beweging op basis van processchema's?

'Ja, want die processchema's zijn je werkafspraken. Activiteiten in de processchema's zou je ook op een andere volgorde kunnen uitvoeren maar dan is het niet efficiënt of het veiligst meer. Het is dus de volgorde van werken die je vastlegt in de processchema's. Daarbij hebben we vastgesteld waar het proces ondersteund moet worden door werkinstructies en procedures. Wat we ook gemerkt hebben is dat dit project als teambuilding heeft gewerkt. ETT is natuurlijk nog een jong bedrijf en de meeste mensen uit het project waren nog maar net begonnen met werken. Eigenlijk was het BPR-project het 'kamp-uitje' van ETT. Het eindresultaat is belangrijk maar de weg er naar toe is net zo belangrijk.'

Hoe is de documentatiearchitectuur gematcht op de processen?

'Voor het barge procesontwerp hebben we uit alle systemen de bestaande documenten gehaald. We kwamen meer dan 280 documenten voor barges tegen. Daarvan was een groot deel wel dubbel omdat dezelfde documenten in meerdere systemen waren vastgelegd. De documenten hebben we gereviewd, geüpdatet of nieuw opgesteld. Dit hebben de mensen zelf gedaan. De barge-documenten hebben we eerst aan de mensen gegeven in de vorm van een (dikke) map. De noeste arbeid wordt zo omgezet in iets heel tastbaars. Mensen nemen het mee naar huis waar er ook over wordt gepraat over wat ze allemaal hebben gedaan. Bij het uitreiken is er geëist dat ze de map naast het werk hebben liggen. Zo kunnen ze nog eens door de processchema's lopen en hun werkwijze toetsen aan de werkinstructies. Wanneer je de documenten gelijk digitaal zou hebben ontsloten was het allemaal wat minder tastbaar geweest. Het nadeel van een geprinte map is dat het een 'controlled copy' is en eigenlijk al oud op het moment van printen'. Naast de 'controlled copy' is werken met één en dezelfde informatie een driver geweest om nu alle documentatie digitaal aan te bieden aan de mensen via één systeem'.

Wat is voor jou de droomtoestand van ETT?

'Dat de mensen weten *waar* in het proces ze aan het werk zijn en *waarom* ze de activiteiten

uitvoeren. Verder dat ze het werk doen op de meest optimale manier én zekerstellen dat het nog steeds de optimale manier is en daarbij ook openstaan voor aangedragen procesverbeteringen. Wanneer je een verbetering in je proces kan aanbrengen waardoor bijvoorbeeld barges 5 minuten eerder kunnen vertrekken, betekent dat dat er 300 uur per jaar overblijft waarop we andere barges kunnen beetpakken. Dus de continue verbetercyclus moet vorm krijgen.

In het kader van 'the favourite gateway to the energy market' betekent het dat de klant zijn product bij ETT wil opslaan, niet omdat wij het goedkoopst zijn maar omdat wij het beste met hun product omgaan en ze de beste service krijgen. Dát moet de reden zijn dat de klanten aankloppen bij ETT.

Wanneer je kijkt naar mensen moeten die ook kunnen profiteren van de groei van ETT, zowel qua kennis en kunde als totaal in omvang. Mijn droom is dat wanneer mensen weggaan bij ETT omdat ze de terminal ontgroeien, we elkaar de hand kunnen schudden en de nieuwe werkgever ze aanneemt met de reden 'hé, dat is een goede kandidaat want hij/zij komt bij ETT vandaan'.

Ben je tevreden over de samenwerking met BPMConsult?

'De samenwerking is een heel sterk punt geweest in het project. Jullie passen goed op het DNA van ETT/VTTI en hebben een echte klik met de mensen. Ook de noodrem waar jullie wel eens aan trokken, van 'hé ETT let wel even op, wat zijn jullie aan het doen' was zeer waardevol.

Wat strakker op de planning zitten voorkomt het eindeloos discussiëren en controleren. Zo wordt er beter naar de deadline toegewerkt. Dat zou de volgende keer wat beter kunnen.

Wat zou je je collega projectleider mee willen geven?

Doordat we de mensen zelf aan de inhoud hebben mee laten schrijven borg je dat ze meer eigenaarschap voelen voor het proces. Dat is iets wat ik graag zou willen meegeven. Ook zou ik mijn collega projectleider willen aanraden om gebruik te maken van wat er al is en daaraan verder te bouwen. 🚀