



Visser & Smit Hanab Distributie BV houdt zich bezig met de aanleg van ondergrondse infrastructuur, zoals het leggen van kabels en leidingen voor het distribueren van gas, water, elektra en telecom.

# ALS JE NIET VOLLEDIG BENT IN WAT JE LEVERT, BRENG JE EEN ANDER IN DE PROBLEMEN

OPERATIONEEL MANAGER ERIK BOSCH OVER PROCESBEHEERSING  
IN DE INFRA-SECTOR

Erik Bosch was als operationeel manager verantwoordelijk voor het uitvoeren van een contract met een aantal nutspartijen, waarbij nieuwe bedrijven en woningen aangesloten worden op de bestaande infrastructuur in het verzorgingsgebied Noord-Oost Nederland. De complexiteit hierbij is dat de aansluiting gecombineerd moet worden uitgevoerd (de zogenaamde 'Combi- Huisaansluitingen') in die periode van de bouw dat de betreffende huizen voldoende 'afgebouwd zijn' voor een verantwoorde aansluiting. Dit stelt hoge eisen aan werkvoorbereiding, logistieke beweging, uitvoering, administratie etc. Visser & Smit Hanab ontwikkelde met BPMConsult hiervoor een blauwdruk voor het werkproces dat tot het gewenste resultaat moest leiden. Kort na afloop blikt Erik terug op de aanpak hiervan, de succesfactoren en valkuilen.

*Kan je iets vertellen over de dynamiek van je werk?*  
‘Eigenlijk is het Combi-werk een buitengewoon complex proces. We hebben te maken met veel verschillende partijen, die allemaal hun eigen belang hebben en die we op één lijn en in één planning moeten zien te krijgen. De bewoner is daar één van, die wil op tijd gas, licht en water in zijn huis. Daarachter zitten de bouwver en de projectontwikkelaar met hun planning. Aan de andere kant hebben we de nutspar-tijen die respectievelijk gas, water, elektra en telecom leveren. Omdat we deze gecombineerd aansluiten (dat wil zeggen: op één moment, in één geul/sleuf) hebben alle opdrachtgevers op één moment de voorbereidende informatie nodig. Dat gaat zeker niet vanzelf en vraagt een sterke regie.

Dan hebben we nog de aansluitingen zelf. Het aansluiten van een meterkast is weer heel wat anders dan het aanbrengen van een watermeter, om nog maar te zwijgen over het inblazen van een glasvezelverbinding. En toch moeten wij zorgen dat op dat ene moment alle materialen er zijn, de juiste gekwalificeerde monteur op de juiste plek staat, we op tijd klaar zijn, en alles veilig en goed werkt.’

*Met een stel goede mensen moet je dat dan toch voor elkaar krijgen?*  
‘Dat is allemaal niet zo makkelijk. Toen we twee jaar geleden met het project startten, zaten we met de handen in het haar. Iedereen werkte hard, was druk bezig, deed zijn stinkende best. Maar de resultaten waren er niet naar. Er waren pieken en dalen in de planning, er was in huis ontevredenheid over hoe zaken liepen, we hadden een hoge openstaande productie, de klanten waren maar beperkt tevreden etc. We bleven hangen in een soort neerwaartse spiraal en kregen geen grip op de situatie.

We besloten een extern bureau -jullie dus- een analyse te laten uitvoeren van de situatie. Er is toen met ongeveer 50 mensen gesproken, over de vestigingen heen, en dat leverde wel een beeld op.’

*Wat bracht de analyse aan het licht?*  
‘Het meest verrassende vond ik het rekenvoorbeeld waarbij alle fouten die in het proces zaten met elkaar vermenigvuldigd werden. Er ging geloof ik maar drie procent van alle werkzaamheden in één keer goed door het gehele proces! Het merendeel van het werk ging wel ergens fout, waardoor we steeds maar aan het repareren en bijregelen waren. Sterk overdreven begonnen we de werkweek met het herstellen van de fouten van de voorgaande week. Het effect van het doorwerken van fouten in een proces met veel stappen was een echte eye-opener. Verder kwam ook in zicht dat we de werkritmes niet goed op elkaar hadden afgestemd, de afbakening van taken beter kon en dat er teveel ‘overtypcultuur’ in het proces zat.’

*En toen?*  
‘Tja, we zijn begonnen bij het begin. We hebben besloten eerst het gehele werkproces van begin tot eind goed in beeld te brengen. Dit hebben we met een kleine groep mensen gedaan, daarna is de grote lijn ontwikkeld van hoe het zou moeten. Toen was het tijd om de details van het werkproces te gaan aanbrengen. Dit hebben we in stappen gedaan, met alle jongens erbij, zoals de werkvoorbereiders, uitvoerders, tekenaars en administrateurs. Eigenlijk zijn we een periode met de groep aan de gang geweest om uit te kristalliseren wat er nu precies gebeurde. Wat gebeurt er vóór mij, van wie krijg ik wat, aan wie lever ik wat. Het besef dat je volledig moet zijn in wat je levert, omdat je anders een ander in de problemen brengt, begon stapje voor stapje



te groeien. Niet doorwerken als je niet alles hebt, maar zorgen dat je het krijgt. Het resultaat is niet van jou, maar van het team.’

*Wat was jouw rol als operationeel manager?*  
‘Bijschaven vanuit de zijlijn. Je moet aan de ene kant de procesuitvoerders zelf laten aangeven wat ze nodig hebben om hun werk te kunnen doen, zoals welke informatie ze moeten hebben, welke formulieren nodig zijn en welke software-ondersteuning ze willen. Laat iedereen eens aan elkaar vertellen wat ieders rol is. Laat ze eens vertellen wat ze denken dat ze moeten doen. Maar wees ook kritisch. Heb je dat formulier echt wel nodig? Kan het niet simpeler? En als je het nu eens zo en zo probeert? Kijken naar vereenvoudiging. Op die manier kom je in gesprek met de procesuitvoerders en kom je samen verder.’

*Kon iedereen daar in mee?*  
‘Zeker niet. Als je in een klein team werkt werk je normaal gesproken al heel intensief samen en los je

haast vanzelf alles op. In grotere teams wordt het lastiger, zeker als je op een grotere afstand van elkaar werkt. Het duurde ook best lang voordat we alles uitgekristalliseerd hadden. Mensen kunnen nu eenmaal niet uit het ‘niets’ in één keer een proces neerzetten. Maar als ze er dan uit zijn, dan staat het ook.’

*Wat is de grondgedachte achter het nieuwe proces?*  
‘Daar zitten een paar principes achter, zoals: ‘werken met een basiskaart’, en die steeds gedurende het proces verder aanvullen. Verder ook ‘zoveel mogelijk aan de voorkant van het proces vastleggen’. Je moet informatie die op enig moment beschikbaar is ook direct gebruiken, in het systeem stoppen en ter beschikking stellen aan anderen die daar wat mee kunnen. Zo voorkom je een overtypcultuur waarin je steeds dezelfde informatie opnieuw zit in te voeren. Verder moet de ICT aansluiten op wat de procesgroep wil (en niet andersom). Een goede samenwerking met de jongens van de ICT-afdeling in je projectteam is van belang. Daarbij moet je een expliciete mening hebben

“

## HET EFFECT VAN HET DOORWERKEN VAN FOUTEN IN EEN PROCES MET VEEL STAPPEN WAS EEN ECHE EYE-OPENER

over wat je precies wil van het systeem, en ook zo nu en dan 'tegenas' geven als de voorgestelde softwareoplossing niet lekker werkt. Dat hebben wij gedaan, waardoor de software ook echt van het team is geworden. Een belangrijk uitgangspunt: Zorg dat je de software bouwt op de informatiestroom van het proces.'

*Hoe blik je terug op het resultaat?*

'We lopen rond met het gevoel goed grip te hebben op het hele proces, van orderintake tot afwikkeling. We hebben grip op de zaak, zowel technisch als inhoudelijk. De ICT-ondersteuning is goed geregeld, we kunnen goed de status van alles inzien en alle informatie is zo beschikbaar. De klant is het ook duidelijk opgevallen: 'Jullie weten altijd precies wat er aan de hand is'. De jongens hebben ook veel vreugde beleefd aan het traject van uitkristalliseren van het werkproces. Het proces is voor hen nu helder, de spullen zijn op tijd, dat geeft arbeidsvreugde. En de samenwerking met BPMConsult was ook bijzonder prettig. Jullie hebben het proces neergezet, waren de

kritische beoordelaar, sparring partner, maar zijn er niet 'met ons vandoor gegaan.' Overigens zou ik een volgende keer vooral het neerzetten van de hoofdlijnen met jullie doen, het detail-uitpuzzelwerk met de jongens zou ik zelf meer doen. Maar ja, dan moet je het eerst wel een keer gezien hebben. Zeker als het allemaal nieuw is helpt het om het samen te doen.'

*Laatste tips aan de lezer?*

'Begin bij het begin. Eerst de hoofdlijnen, dan de details. Eerst de voorkant van het proces goed, dan de achterkant. Eerst zorgen voor een goede instroom van gegevens, dan zorgen voor goede verwerking. Dat soort dingen.'

*Erik Bosch was operationeel manager bij de vestiging Noord van Visser & Smit Hanab Distributie B.V. Momenteel is hij werkzaam als projectmanager Integrale projecten, zoals het aanleggen van kabels en leidingen bij de nieuwe A4, en het saneren van kabels en leidingen bij de Suikerunie. ■*

(Advertentie)



**U was nog nooit zo snel op de hoogte!**

Blijblijven op uw vakgebied? Bespaar tijd en meld u nú aan voor onze **GRATIS** e-mailnieuwsbrieven.

Elke week ontvangt u:

- korte vakinhoudelijke nieuwsberichten
- kritische en onderhoudende columns
- actuele 'managementwijsheden'
- tips voor persoonlijke ontwikkeling
- info over boeken en congressen en meer!

Meld u nú aan op [www.kluwermanagement.nl/e-zine](http://www.kluwermanagement.nl/e-zine)

Kluwer a Walters Kluwer business

[KLUWERMANAGEMENT.NL](http://www.kluwermanagement.nl)

**SIOMA**



# OVER BPMCONSULT

**BPMCONSULT** is een organisatieadviesbureau, gespecialiseerd in vraagstukken over het thema Business Process Management. We ondersteunen, adviseren, begeleiden, trainen en coachen organisaties bij de invulling van procesmanagementonderwerpen.

Business Process Management is een discipline met vele gezichten. Vertrekpunt is organisaties horizontaal te benaderen – 'van korrel tot borrel', 'van zand tot klant', van 'boom tot boekenkast' - en alles wat daartussen gebeurt goed te organiseren. In de procesgerichte organisatie praten we over begrippen als toegevoegde waarde, orderstromen, interfaces, doorlooptijden, kwaliteit en interne klant-leveranciersrelaties. Dit alles staat in contrast met de verticaal georiënteerde organisatie, waarin vanuit statisch en hiërarchisch denken begrippen als functiespecialisatie, positie en mandatering dominante inrichtingsprincipes zijn. Daarmee mag BPM gerust een managementopvatting en zelfs managementbeweging worden genoemd.

Wij definiëren procesmanagement als de manier waarop een organisatie haar processen identificeert, bestuurt, beheerst, doorlicht en verbetert. De wortels van procesmanagement liggen breed verspreid in de organisatiekunde, zoals de sociotechniek, de theorie van de open en gesloten systemen, de synergetica, de administratieve organisatie en het Taylorisme.

Missie van ons bureau is het verbeteren van organisatieprestaties door te interveniëren in de inrichting, besturing en beheersing van organisatieprocessen. Het belangrijkste aspect daarbij

is dat we beheersing en grip willen aanbrengen in de organisatie. Door middel van het herstructureren van werkprocessen helpen wij organisatieprestaties te verbeteren. Dit brengen wij in praktijk via het bieden van consultancy, projectmanagement, interim management, opleiding & training en simulatie & gaming.

De projecten begeven zich op de disciplines productiviteitsverbetering, kwaliteitsmanagement, organisatie-besturing, organisatie-ontwikkeling en management development.

In organisaties werken we tegelijkertijd vanuit het blauwdrukdenken (proces(her)ontwerp, besturingsontwikkeling) als vanuit rooddrukdenken (het proces team als functionerende, analyserende en bijsturende groep mensen). De BPMConsult adviseur opereert vanuit een proces team dat vormgegeven wordt door eigen werknemers van de opdrachtgever. In een nauwe samenwerking met een interne projectleider worden de afspraken en de te nemen acties met elkaar bepaald en uitgevoerd. De adviseur de initiatiefnemer en procesbewaker van de voortgang van het proces. Expertise, modellen, concepten en ervaringen worden aangereikt op zorgvuldig getimede momenten.

Zo bereiken we met onze klanten niet alleen direct resultaat (kostenverlaging, klanttevredenheidsverbetering) maar blijft er ook een structuur achter waarmee de organisatie het werkproces zelf blijvend kan monitoren, sturen en doorontwikkelen. Een resultaat en een claim op de toekomst!