

EÉN CLUB MET PROCESSEN ALS BASIS

Tekst Heleen van der Spek, foto Mechteld Jansen

Pipeline Control is opgericht om leiding- of netwerkeigenaren te ontzorgen op het gebied van beheer en onderhoud. In 2010 is Pipeline Control gestart met een grootschalig project om de processen te definiëren en te optimaliseren. Gerrit Noorlander, manager van Pipeline Control, vertelt over zijn ervaringen.



Wat is Pipeline Control en waar zijn jullie goed in?

'Pipeline control (PLC) beheert en onderhoudt pijpleidingsystemen. Juridisch gezien zijn wij een zuster bedrijf van Visser & Smit Hanab (V&SH), een aannemer in de bouw- en infrasector. PLC valt net als V&SH onder de Energie & Telecom tak van VolkerWessels. We zijn met name gespecialiseerd in pijpleidingen met gevaarlijke inhoud of hoge druk.'

Wie is Gerrit Noorlander? 'Ik ben manager van PLC en eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering. Ondertussen ben ik alweer 5 jaar verbonden aan PLC. Van oorsprong ben ik een elektrotechnicus en ben via allerlei functies bij PLC terecht gekomen. Afgelopen jaar heb ik mijn MSc in Management & Organisatie aan de Universiteit van Tilburg gehaald. Wat ik daar geleerd heb probeer ik bij PLC in de praktijk te brengen.'

Wat was de aanleiding voor contact met BPMConsult? 'We hadden te maken met nieuwe mensen en onze processen liepen niet goed. De processen waren vooral op een erg traditionele manier beschreven en werden niet echt gevolgd. De processen moesten dus allemaal herzien worden. We zijn via V&SH in contact gekomen met BPMConsult om ons hierin te begeleiden. Er is gekozen om de processen op te stellen met 'zwembanen' waarin de activiteiten per speler staan, zodat duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. Om dat te realiseren hebben we werkgroepen opgericht en hebben besloten welke processen we moesten beschrijven. Iedereen mocht aangeven bij welke processen ze betrokken wilden zijn. De mensen hebben eerst de huidige werkwijze beschreven. Dit was het uitgangspunt om verder te bouwen en uit te denken wat de werkwijze in de toekomst moest zijn. We hebben dus van de mensen gevraagd om ook na te denken over werkzaamheden die nog helemaal niet beschreven waren. Zo hebben we de nieuwe processen opgeleverd. Ook hebben we de missie en de visie van het bedrijf opnieuw vastgesteld.

De mensen zelf hebben dus de processen vastgesteld en BPMConsult heeft ons hierin gefaciliteerd door de processen op te tekenen. De begeleiding tijdens de werksessies, door te blijven sturen op verbeteringen in de processen,

zaken slimmer op te lossen en efficiënter te werken, hebben er toe geleid dat we nog een aantal missing links opgespoord hebben. Deze moesten ook handen en voeten krijgen. Tijdens de sessies kwam ook naar boven dat de focus op bepaalde aspecten onderbelicht was, terwijl op andere gebieden iedereen er actief mee bezig was. Tijdens het beschrijven van je processen ben je dus gelijk bezig om de organisatie beter in te richten. Concreet voor PLC betekende dit dat wij afscheid hebben genomen van werken in afdelingen en zijn we één club geworden.'

Wat was de reden om de processen onder handen te nemen? 'De belangrijkste reden was om te kunnen voldoen aan de klanteisen. We merkten dat ons beheer- en onderhoudsplan niet goed liep. We wisten van sommige werkzaamheden niet eens of we het een verplichte handeling was of dat het we het deden omdat iemand dat ooit bedacht had. We hadden structuur nodig. Het project is niet voor niets PLC2.0 gaan heten en is eigenlijk een reset van het bedrijf geweest. Dit betekent niet dat PLC slecht was! We hadden gedetailleerde procesomschrijvingen, alleen de mensen herkenden ze niet. Mensen waren met dingen bezig zonder dat daar toegevoegde waarde aan zat. Een simpel voorbeeld is dat er aanvragen binnen kwamen die naar de Projectcoördinator gingen die de prijs vaststelde. De Projectcoördinator stuurde de aanvraag en de vastgestelde prijs naar de Assetmanager die een offerte opstelde. De Assetmanager stuurde deze terug naar de aanvrager terwijl de Assetmanager niet eens wist waar de offerte over ging maar er wel een halve dag voor nodig had. Eventuele vragen van de aanvrager werden dan weer via de Assetmanager door de Projectcoördinator behandeld. Er gingen dus constant dingen heen en weer die alleen maar tijd kostten en niets opleverden. Als we op deze manier waren doorgeslagen waren we vanzelf vastgelopen.

Ook het aantreden van Erik Prins als nieuwe manager en het vertrek van anderen vanuit het management waren aanleiding om PLC een nieuwe richting op te sturen. We hebben toen besloten dat dit een mooi moment zou zijn voor een nieuwe start.'

Wat zijn de uitkomsten geweest van het project?

'Aan de hand van de ontworpen processen hebben we meteen gekeken naar functienamen en functiebeschrijvingen die we nodig hebben om de processen te kunnen uitvoeren. Hierdoor bleek ook dat we functies hadden die we niet nodig hadden en hebben we ons functiehuis daarop aangepast'. 'Ook hebben we gelijk de stap gemaakt om de ICT-systemen te laten aansluiten op de processen. We zijn alles bij gaan houden in ons systeem Maximo (waarin projectdata en werkorders worden geregistreerd en statussen bijgehouden). Later hebben we de koppeling gemaakt naar het GIS-systeem (Geografisch Informatiesysteem) waarin gegevens of informatie over geografische objecten worden opgeslagen, beheerd, bewerkt, geanalyseerd, geïntegreerd en gepresenteerd. Hierdoor konden we onze doorlooptijd verder verkorten doordat mensen nu sneller hun informatie kunnen verwerken. De koppeling tussen het GIS-systeem en Maximo is zo nieuw dat verder nog niemand die heeft'. 'Ook waren wij de eersten die buiten met de tablets werkten. Dus nu kunnen mensen buiten gelijk de systemen vullen zonder eerst weer terug te hoeven komen naar kantoor. Dit scheelt enorm in de agenda's van de werknemers. Samen met de koppeling van de ICT-systemen, minder zwaar management (één man op de bok, geen twee), minder administratieve ondersteuning en goede procesbeschrijvingen hebben wij sinds 2010 4 FTE's bespaard'.

Hoe heb je de mensen in beweging kunnen krijgen?

'De mensen zijn zelf in de werkgroepen aan de slag gegaan om hun werkprocessen opnieuw te ontwerpen. Er komen dan issues naar boven maar je ziet niet iedereen in beweging komen. De mensen die niet in beweging komen haken vanzelf af en zijn op zoek gegaan naar wat anders. De mensen die enthousiast zijn, zijn gebleven'. 'De mensen die PLC nodig heeft zijn de vakvolwassen professionals. Wanneer je aan

deze professionals op de juiste manier leiding geeft komt er een enorme hoeveelheid energie vrij. Wanneer je hieraan verbindt dat processen niet bevroren zijn, dus als mensen een verbetering zien ze deze moeten uitproberen en perfectioneren, dan ben je goed bezig'.

Waar ben je tevreden over en waarover niet?


'Ik ben tevreden over de processen en hoe ze eruit zien. Hoewel we wel merken nu we

in contractteams werken en mensen volgens meerdere processen werken, het ene proces wat op de achtergrond raakt ten opzichte van het andere proces. Daarom gaan we nu wat de besturing betreft ook over op procestams met proceseigenaren'.

'We zien dat mensen een hogere betrokkenheid hebben bij het werk en ik denk dat ze ook meer werkplezier hebben. Het ziekteverzuim is erg laag, zo rond de 0,2%. Door efficiënter te werken halen we nu onze resultaten en kunnen we ook nog onze eigen ontwikkeling financieren. 'Als ik het weer

opnieuw zou moeten doen zou ik zeker de werkgroepen weer in leven roepen. Je hebt iedereen gelijk aan boord en iedereen weet wat er speelt. Iedereen is zo betrokken. Alleen zou ik meer sturen op de werklust van de mensen zodat alle nieuwe informatie ook de kans heeft om te gedijen. Nu werden ze ook opgeslokt door de waan van de dag en heeft de implementatie langer geduurd dan nodig'.

Wat wil je je collega projectleider voor een dergelijk project meegeven?

'Je moet natuurlijk wel kijken onder welke omstandigheden het project opgestart wordt, ieder bedrijf is uniek. Er is één ding wat er voor mij heel duidelijk uitspringt en dat is het betrekken van de mensen bij het project. Vooral de mensen waar de anderen naar kijken op het moment dat er iets gaat veranderen. Als je deze mensen mee kunt krijgen is dat ook een manier om te sturen'. 



**Door efficiëntie
halen we
resultaten en
kunnen we
onze eigen
ontwikkeling
financieren**