



EEN VERANDERING OP SYSTEEM- EN PROCESNIVEAU

OP WEG NAAR PRESTATIEGERICHT PORTFOLIO MANAGEMENT

[Interview met Anton Rottier en Christian de Wilde - Vitens](#)

In 2018 stond Portfolio Management binnen Vitens voor een grote veranderopgave. De introductie van een nieuw ERP-systeem en een nieuwe focus op prestatiegericht werken, zijn aangegrepen om Portfolio Management krachtig neer te zetten in de organisatie. Met als doel geplande prestaties ook echt te realiseren en elkaar in de hele keten te begrijpen, wil Vitens optimaal invulling geven aan Portfolio Management. In dit interview vertellen Anton Rottier en Christian de Wilde hoe Vitens Portfolio Management nu beter in staat is terug en vooruit te kijken en een integraal overzicht te bieden, wat hen in staat stelt om investeringen gestructureerd te prioriteren.

TEKST: NELE TEN HAVE. FOTO'S: MAARTJE BROCKBERND.

Wat doet Vitens en waar zijn jullie goed in?

“Vitens is het grootste drinkwaterbedrijf van Nederland. Wij winnen en zuiveren drinkwater en leveren dit aan 5,6 miljoen klanten. Op jaarbasis leveren we met 1.400 medewerkers zo’n 350 miljoen m³ water. Dit doen we met 100 waterzuiveringsinstallaties, 49.000 kilometer waterleiding en 3.000 hectare waterwingebied. Wij staan voor betrouwbaar drinkwater, want dit is een voorwaarde voor onze gezondheid en ons welzijn. Echter, door onder andere de groei van de bevolking en weersextremen als gevolg van de klimaatverandering, komt drinkwater steeds meer onder druk te staan. Daarom is onze ambitie om het drinkwater voor de toekomst veilig te stellen: elke druppel duurzaam in 2030.”

Wie zijn jullie en wat doet jullie club binnen Vitens?

“Mijn naam is Anton Rottier en sinds vier jaar heb ik Portfolio Management binnen Vitens onder mijn hoede als Team Manager Portfolio Management & Reporting. Ik heb een achtergrond in Milieutechnologie in Wageningen en ben in 2006 gestart als Management Trainee bij Vitens.”

“Ik ben Christian de Wilde en in april 2019 ben ik begonnen als Portfoliomanager bij Vitens. In deze rol kijk ik vooruit naar de investeringen in onze assets voor de komende jaren. Bij assets kun je denken aan een productiebedrijf, winputten of bijvoorbeeld leidingen. Aan deze assets worden doelstellingen gehangen en binnen de afdeling Portfolio Management toetsen we of deze doelstellingen worden gehaald of dat bijsturing nodig is. Wij zijn dus enerzijds bezig met het maken en bijhouden van het investeringsplan en anderzijds het dagelijkse portfoliomanagement waarin we kijken naar (1) wat hebben we bedacht? (2) hoe gaat dat nu? en (3) welke beslissingen moeten er genomen worden om onze doelstellingen te bereiken?”

Wat was de aanleiding voor dit project?

“Voordat we met dit project begonnen, werkten we met verschillende ‘inputs’. De ene afdeling werkte met SAP, de ander met een Projectmanagement-systeem en weer een ander met een Excel-database. Elke maand probeerden wij vanuit al deze ‘inputs’ een integraal beeld te vormen. Maar omdat dit zo van elkaar verschilde, was het lastig om vergelijkingen te maken, laat staan dat we met dit beeld goed vooruit konden kijken. Daarnaast hadden wij als team Portfolio Management geen tool tot onze beschikking die op project-overstijgend niveau een compleet overzicht kon bieden.”

“Er kwamen twee dingen samen. Ten eerste wilden wij als Portfolio Management een nieuwe focus aanbrengen, namelijk op het prestatiegericht denken en werken. Voorheen rapporteerden we vooral op euro’s, we hadden een sterk financiële focus. Nu wilden we een omslag maken en ons richten op kwaliteit en het behalen van prestaties. Dit betekende een wijziging in de processen.

Ten tweede had SAP destijds binnen Vitens het eind van zijn levensduur bereikt. Er werd een SAP-programma opgestart waarin ieder domein een ‘functional design’ en de ‘requirements’ mocht opstellen voor de tool. Binnen Portfolio Management liepen we hierin achter op de rest van de organisatie. We hebben versnelling gezocht en samen met BPM Consult hebben we onze veranderopgave en doelstellingen concreet gemaakt.”

Wat was het doel van het project?

“De SAP-verandering hebben we als een noodzakelijke aanleiding gezien, maar uiteindelijk was ons hogere doel om elkaar in de keten beter te gaan begrijpen. Om prestatiegericht te kunnen denken en werken, moesten we als geheel gewoon goed functioneren en daarvoor

moet je goed weten welke afdeling of functie waar verantwoordelijk voor is en wie welke rol heeft. Het werkt namelijk niet wanneer de ‘inputs’ in het systeem ingevuld worden met de gedachte: ‘ik vul dit in, maar waarom eigenlijk?’ Wanneer men elkaar begrijpt en je als afdeling of individu het grotere geheel ziet, wordt het ook mogelijk om het grote geheel goed weer te geven.”

“Het prestatiegericht werken en het elkaar begrijpen in de keten helpt om optimaal invulling te geven aan Portfolio Management. We willen heel veel, maar kunnen niet alles doen. Dus welke keuzes maak je, en op basis waarvan maak je deze keuzes? Die keuzes onderbouwd kunnen maken, dat is waar we professioneler en volwassener in willen worden.”

Hoe hebben jullie het project aangepakt?

“We hebben het project iteratief ingestoken. Allereerst hebben we ons droomproces beschreven. Daar hebben we het systeem overheen gelegd en toen bleek dat er toch aanpassingen gedaan moesten worden aan het proces. We deden dus een tool-implementatie en proces-implementatie in één. We hebben dus zowel op procesniveau als op systeemniveau een flinke verandering ingezet.

“Het project was ingericht op basis van de waterval-methode: een sequentieel proces met opeenvolgende fasen als ontwerpen, bouwen en testen. We zijn gestart met het identificeren van onze processen met behulp van brown-paper sessies. Deze procesbeschrijvingen hebben we met onze stakeholders besproken een aangescherpt. Vervolgens hebben we op basis van deze procesbeschrijvingen een functioneel ontwerp opgesteld. Er vonden inhouse SAP workshops plaats om dit ontwerp te toetsen met SAP en vervolgens is SAP aan de slag gegaan met het bouwen. Er zijn key-users aangesteld die de tool zijn gaan testen om fouten op te sporen. Bij elke live-gang van een domein hoort dan nog de nazorg waarin we stand-by staan om vragen te beantwoorden.”

Wat is het resultaat?

Met de introductie van SAP en onze nieuwe processen hebben we nu één waarheid, namelijk wat er in SAP staat. En dit durven we ook te benoemen, dat is een hele cultuuromslag. We

hebben alle data in één systeem zitten en dit maakt dat we achteruit kunnen kijken en kunnen laten zien hoe we dingen gedaan hebben. Dit kunnen we teruggeven aan de business. Maar we kunnen ook vooruit kijken en een overzicht bieden van wat er in de pijplijn zit. We kunnen een forecast maken en hebben een beeld van welke concrete projecten er al zijn, maar ook waar nog geen concrete plannen zijn en dus waar werk aan de winkel is. Dit biedt ons een integraal overzicht en dit zorgt ervoor dat we beter in staat zijn om investeringen gestructureerd te prioriteren.

Daarnaast zit het prestatiegericht denken en werken er helemaal in, dit leeft steeds meer binnen de organisatie. We hebben onze KPI’s aan prestaties gekoppeld, zodat we nu weten welke projecten aan welke KPI’s bijdragen en dus welke prestaties hiermee behaald kunnen worden. Hier challenges we elkaar op en dat werkt goed. Dit zien we terug in de vragen die we krijgen: ‘Je hebt een project goedgekeurd, maar hoe draagt dit nou bij aan onze prestaties? En hoe kun je dat laten zien?’ Er wordt minder gedacht vanuit budgetperspectief en meer vanuit het halen van je KPI’s en doelstellingen.

Wat zie je op de werkvloer gebeuren?

“We zien dat de organisatie steeds meer gebruik maakt van de krachten van Portfolio Management en ook de meerwaarde ervan gaat inzien. Hoe meer we transparant maken, hoe meer vragen er komen vanuit de business. Portfolio Management krijgt hierdoor meer smoel en wordt belangrijker in de organisatie. Dat is heel mooi om te zien, we zijn steeds meer in beweging en voegen waarde toe.”

“Wat we ook zien gebeuren is dat de noodzaak tot het maken van de juiste keuzes steeds groter wordt. We staan enerzijds voor een grote opgave qua klimaatverandering en de gevolgen voor het waterverbruik en het watersysteem. Anderzijds is de arbeidsmarkt enorm in beweging is, de huidige krapte wordt structureel door de vergrijzing. Op meerdere vlakken hebben we te maken met schaarste en dat is precies waar Portfolio Management over gaat. Wij zullen dus goed moeten gaan kijken wat we wel gaan doen en wat niet. Door dit project zien we dat we er aan de voorkant veel beter over nadenken dan voorheen. Dit is het resultaat van het zaadje ‘prestatiegericht

denken en werken' wat twee jaar geleden gepland is."

Hoe hebben jullie de implementatie/veranderkant benaderd?

"Omdat dit project zowel een nieuw systeem als nieuwe processen met zich meebracht, waren we tegelijkertijd bezig met en tool- en proces-implementatie. Er veranderde veel in de processen en medewerkers moesten dus anders gaan werken. Daarom hebben we onze medewerkers getraind. Slechts 20% van de training ging over de nieuwe knoppen in het systeem en op welke knoppen men moet drukken om iets voor elkaar te krijgen. Maar de nadruk lag op de andere 80%, waarin we de medewerkers mee hebben genomen in de nieuwe processen en hoe de nieuwe manier van werken eruit zou gaan zien. Hier lag weer de focus op het integraal benaderen van een proces, het overzien van de hele keten en het prestatiegericht denken en werken."

"Daarnaast hebben we met allerlei verschillende communicatievormen een heel breed publiek proberen aan te spreken. We hebben video's, strips, procesflows, presentaties en een procesgame ingezet, om het nieuwe proces op verschillende manieren te laten landen bij onze collega's."

Terugkijkend op het project, waar zijn jullie trots op?

"Op deze communicatievormen zijn we heel trots. Het materiaal dat we hebben aangeleverd aan de gebruikers en stakeholders was net even anders dan normaal. Een procesbeschrijving wordt vaak gebruikt als standaard, maar door infographics en korte video's te gebruiken wisten onze gebruikers precies hoe het proces eruit zou gaan zien. Dit maakte het veel beeldender en grijpbaarder. We zijn vanuit het perspectief van de eindgebruiker gaan denken. Medewerkers van

Vitens zijn namelijk sterk technisch georiënteerd, dus je zou hier niet snel communicatie in de vorm van een stripverhaal aan de muur zien, maar het is wel doeltreffend. Dat opende bij iedereen een ander blikveld. We zijn trots dat we in een relatief korte periode echte producten hebben liggen die we kunnen inzetten en ook hergebruiken als we bijvoorbeeld nieuwe collega's mogen verwelkomen."

"Daarnaast zijn we er trots op dat we een flinke achterstand hebben ingehaald. Heel

de organisatie zat in de transformatie naar het nieuwe SAP en wij liepen zo'n vier tot zes maanden achter. Samen met BPM Consult hebben we de mouwen opgestroopt en keihard gewerkt om de achterstand in te halen. Na een flinke inhaalslag zijn we nu weer up and running."

Wat zouden jullie achteraf anders doen?

"We zouden dan meer focus willen leggen op de veranderkant, meer aandacht geven aan het ontwikkel-pad dat we samen hebben doorlopen. Als we het project over zouden doen, zouden we aan de

voorkant al meer vanuit de gebruiker gaan denken om mogelijke tegenwerpingen of obstakels te identificeren. Dit had ons kunnen helpen in een meer effectieve implementatie. Gedurende het project hebben we bijvoorbeeld wel updates gegeven, maar voor degene die er wat verder vanaf staat, leeft het toch minder. Hierin hadden we veelvuldiger uit kunnen dragen wat er precies zou gaan veranderen en wat de mensen te wachten stond. Dit is een leerpunt."

"Achteraf zouden we het proces nog meer iteratief hebben ingestoken. Omdat we het nieuwe SAP zelf nog niet kenden, zaten we soms oplossingen te bedenken zonder te weten hoe dit in SAP zou werken. Door iteratief te werken en kortere cycli in te bouwen, ga je effectiever te

“ De nieuwe werkwijze biedt ons een integraal overzicht. Dit zorgt ervoor dat we beter in staat zijn om investeringen gestructureerd te prioriteren.



werk. In het vervolg zouden we niet meer ellenlang over requirements blijven praten, dan een design maken en als een duikboot onder water bouwen en testen. Je moet in kleine stukjes bouwen, testen en dat resultaat weer gebruiken om het volgende stuk te bouwen. Als een dolfijn telkens weer boven komen, zoals Agile dat zo mooi verwoord heeft."

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

"De belangrijkste tip die ik een projectleider zou meegeven is het iteratief inrichten van je project, zoals zojuist uitgelegd. Daarnaast is het ook belangrijk aan de voorkant goed na te denken over wat Portfolio Management precies inhoudt voor jou als organisatie. Portfolio Management is een breed begrip en je moet zelf je focus bepalen om effectief te zijn. Wij hebben dat gedaan door de keuze te maken ons te richten op prestatiegericht werken. Een andere organisatie kan ervoor kiezen zich te focussen op het vergroten van innovatiekracht. Deze focus bepaalt hoe je je afdeling inricht en helpt je om aan de voorkant van een project je doelstellingen helder te krijgen.

Hoe hebben jullie de samenwerking met BPM Consult ervaren?

In de zoektocht naar een partner op procesmanagement gebied, hadden we behoefte aan 'hands on' mensen die niet vanaf de zijlijn advies geven, maar waarmee we samen het project konden oppakken. Hier hebben Pieter Wolswinkel en Pieter van de Vliert ons ontzettend geholpen. Ze zijn aanpakkers met specifieke kennis van procesmanagement en ze hielpen met de juiste vragen onze plannen concreet te maken.

Wat is de volgende stap, hoe gaan jullie nu verder?

"Voor nu zijn we er vooral op gebrand hetgeen we nu hebben, goed te gaan gebruiken om het uiteindelijke besluitvormingsproces te ondersteunen. We willen naar een hogere datakwaliteit toe en we willen de rapportagemogelijkheden optimaal gaan benutten, zodat we nog beter betrouwbare prognoses kunnen maken. De ambitie is wat lager in nieuwe dingen aangaan, maar erg hoog wat betreft het goed gebruiken van wat we nu hebben." [🔗](#)