



De procesmanager

“De ICT-industrie is onvolwassen”

Paul Smeulders werkt bij het Waterleidingbedrijf Noord-Holland PWN. Hij is er procesmanager van het splinternieuwe proces ‘Klant & Markt’ en projectleider van het BPR-traject dat de hele organisatie heeft omgegooid. Die operatie verkeert nu in een laatste fase. Aan het eind van dit jaar moeten de gestelde doelen zijn behaald.

PWN zorgt voor de watervoorziening van Noord-Holland. Vroeger pompte het bedrijf grondwater omhoog uit de duinen. Omdat dit slecht voor de natuur bleek, gebeurt dit nu niet meer. De duingebieden zijn echter nog wel in het beheer van het waterleidingbedrijf. De onderneming doet dus ook aan natuurbeheer en exploiteert zelfs enkele campings in het duingebied. PWN werd tien jaar geleden geprivatiseerd, maar bleef eerst toch veel ambtelijke trekken houden.

Uit een vergelijkend onderzoek tussen alle Nederlandse waterleidingbedrijven bleek dat er heel wat schijven in de organisatie waren en dat het bovendien één van de duurder waterleidingbedrijven was. Smeulders: “Dit vormde de aanleiding tot het opzetten van een BPR-traject, waarmee we in 2000 zijn begonnen. We moeten twintig procent van onze operationele kosten in twee jaar reduceren. Onder andere door van 850 naar 600 mensen te gaan, zonder

gedwongen ontslagen.” Het BPR-traject werd gestart door erg goed te luisteren naar de organisatie. “Eerst hebben we kritieksessies gehouden: met de werkvloer doorgesproken wat er verkeerd ging en hoe het beter kon. We zetten heel consequent het proces voorop en niet de functionele structuur. De centrale vraag was: waar gaat het om bij watervoorziening? Als je het zo aanpakt, dan kom je vanzelf tot een procesgerichte organisatie”, meent Smeulders.

Moeiteloos

Vervolgens werden twaalf processen gedefinieerd: drie primaire (watervoorziening, natuurbeheer en klantcontacten) en negen ondersteunende. Een half jaar geleden werd voor elk proces een procesmanager benoemd, die tegelijk proceseigenaar is. Zij vulden de organisatie vervolgens zelf in. “We zijn nu in de laatste fase: het benoemen van de medewerkers.” Uiteindelijk is men teruggegaan van veertig managers naar twaalf, en is het aantal medewerkers volgens plan afgenomen. “We hebben een 55-plus-regeling geïntroduceerd, zodat mensen met vervroegd pensioen konden. Bovendien hebben we heel veel middelen beschikbaar gesteld voor mensen die ergens anders aan de slag wilden: scholing, steun voor mensen die eigen bedrijfjes begonnen. Zo zijn we - vanuit de organisatie gezien - vrij moeiteloos teruggegaan in aantal medewerkers. Individueel was het voor heel wat mensen natuurlijk wel een behoorlijke omslag.”



Paul Smeulders: “De ICT-industrie is onvolwassen. We hebben flink in de clinch gelegen met ICT-leveranciers voordat we kregen wat we echt wilden. Ze roepen al ‘ja’ voordat de eis is gesteld, maar in de uitvoering moet maar blijken wat ervan komt.”



PWN gebruikte het INK-model als steuntje in de rug. "We hebben per proces KPI's (key project indicators) benoemd: de waardering door personeel, omgeving, klanten en de operationele en financiële resultaten. Dat hebben we nu in een management-dashboard staan zodat we kunnen meten of aan die KPI's wordt voldaan." Eind 2002 moeten deze doelen zijn behaald. Is een periode van twee jaar niet kort voor een dergelijke verandering? Smeulders glimlacht: "Er zijn mensen die vinden dat we er erg veel tijd voor nodig hebben gehad. Maar voor een bedrijf als dit is het redelijk ambitieus, ja."

Het volgens het boekje inrichten van een organisatie is mooi, maar de werkelijke test is natuurlijk het wer-

ter wel wennen om in processen te denken en elkaar aan te spreken op resultaten. Er komt wel een afdeling Procesbeheer, die de organisatie ondersteunt bij het continueren van de kwaliteit van het proces. De verantwoordelijkheid blijft echter bij de procesmanagers. Dat is de truc: mensen aanwijzen die verantwoordelijk zijn voor het halen van de doelen. Dat was voorheen niet zo."

Onvolwassen

Smeulders is in de nieuwe organisatiestructuur procesmanager van het primaire proces 'Klant & Markt'. "Ik heb vier managers onder mij en daaronder ongeveer honderd mensen. Die werken in het callcenter, als communicatie-adviseurs, bij interim en detachering en de twee bezoekers-

renverstand. Je moet eerst bedenken welke resultaten je wilt, bijvoorbeeld verhoging van bereikbaarheid. Die resultaten moet je formuleren en vervolgens ga je daarover praten met je medewerkers. Toen ik begon duurde het in het callcenter drie minuten voordat de telefoon werd opgenomen. Ik heb de medewerkers gevraagd hoe dat komt. Wat je dan ziet, is dat er heel veel mechanismen in de organisatie zijn die daarvoor zorgen. Het duurde tien seconden voordat er een nieuw computerscherm zichtbaar was. Het callcenter wist niet welke brieven naar de klant gingen, zodat het daar niet goed op kon reageren. De facturen waren onduidelijk, waardoor daar veel over werd gebeld. Dat ben ik gaan oplossen, onder meer door de aanschaf van een nieuw ICT-systeem en het maken van scripts. Nu beantwoordt het callcenter tachtig procent van het verkeer binnen 24 seconden. De medewerkers doen hun werk nu ook met meer plezier, omdat ze het gevoel hebben dat ze de klant echt snel kunnen helpen."

ICT is een belangrijk middel om de nagestreefde efficiency te bereiken. Zo zet PWN internet op allerlei manieren in - onder meer voor e-procurement - en gaat men binnenkort een CRM-pakket voor het callcenter installeren. Het managen van ICT noemt Smeulders wel lastig. "De ICT-industrie is onvolwassen. We hebben flink in de clinch gelegen met ICT-leveranciers voordat we kregen wat we echt wilden. Leveranciers roepen al 'ja' voordat de eis is gesteld, maar in de uitvoering moet maar blijken wat ervan komt. We zijn tientallen miljoenen per jaar aan ICT kwijt en voor iedere gulden moeten we vechten, zodat we waar voor ons geld krijgen. Dat is toch niet de bedoeling?" Smeulders hanteert inmiddels een aanpak



"Het is denk ik gevoelsmatig dat bedrijven ASP eng vinden, omdat ze de technologie niet in eigen huis hebben. Terwijl het tegenwoordig onmogelijk is om alles in eigen beheer te houden."

ken volgens de nieuwe structuur. Hoe verloopt dat tot nu toe? Smeulders: "Ik kom uit de consultancy en vind dat als je iets hebt afgesproken, je die afspraak ook gewoon na moet komen. Voor veel mensen is het ech-

centra in de duinen. Daar spelen tennisslotte ook klantcontacten af." Hoe managet hij zo'n proces? Smeulders moet er even over nadenken en komt dan met een voor hem typerend antwoord: "Nou, gewoon, met je boe-

waarmee ICT wel goed te managen valt. Die aanpak is vooral gebaseerd op harde afspraken. "We voeren momenteel Sap in, volgens 'fixed price-fixed date'. Onze afspraken hebben we gedetailleerd vastgelegd, ook waar wij als klant aan moeten voldoen. Zo garandeer ik hen dat ik binnen 24 uur besluiten neem. Dat werkt, want het project ligt op stoom. Vóór de aanschaf van ons CRM-pakket hebben we een scopingrapport gemaakt, waarin precies staat omschreven welke functionaliteit we willen, dat dat gerealiseerd kan worden en wat de inrichting ervan kost. Ik koop dus geen vaag systeem, maar tot in detail uitgewerkte functionaliteit."

Webdiensten

PWN is niet bang voor de modernste toepassingen van ICT. Zo gebruikt het bedrijf Sap via een Application Service Providing (ASP)-constructie. "Sap gaat al onze processen ondersteunen. Omdat we toch aan het veranderen waren, konden we de nieuwe processen vrij gemakkelijk in het systeem gieten. We hebben daarbij gekozen voor een ASP-constructie: we loggen in via een portal en komen zo bij onze eigen applicaties. Dan kun je gewoon aan de slag en worden alle gegevens in Heerlen verwerkt. Voor het systeem hebben we gedetailleerde SLA's afgesloten: voor performance, het doorvoeren van veranderingen, beveiligingsmaatregelen. Dit werkt goed, de performance is prima. Het is denk ik gevoelsmatig dat bedrijven ASP nog eng vinden, omdat ze de technologie niet in eigen huis hebben. Terwijl het tegenwoordig onmogelijk is om alles in eigen beheer te houden." Ook voor klantcontacten wordt internet gebruikt. Klanten kunnen hun meterstanden doorgeven op de website. "Binnen een paar maanden gebruikte vijftien procent van onze klanten



Smeulders is tevreden hoe 'zijn' proces nu loopt. "We hebben onze ICT nu onder controle, zodat mensen zien dat ze klanten kunnen helpen, terwijl ze dat van tevoren niet altijd dachten. En we hebben het INK-model ècht ingevuld, we hebben het tot leven gebracht. Dat zijn toch leuke dingen in je werk?"

deze mogelijkheid. De site is gekoppeld aan onze back-office, de factuur wordt na een automatische controle verzonden." De webdiensten zullen worden uitgebreid, voorspelt Smeulders. "Ik denk dat de klant uiteindelijk steeds meer via internet wil doen. Zoals het aanvragen van een jaarkaart voor duinbezoek, bedrijvenadviezen over waterbeheer, het reserveren van een campingplaats, het aanvragen van aansluitingen en het doorgeven van verhuizingen..." Ook e-procurement wordt inmiddels op bescheiden schaal toegepast. "Onze kantoorleverancier heeft zijn catalogus op ons ERP-systeem gezet. Van daaruit bestellen we en de rekening gaat rechtstreeks naar onze boekhouding. Alleen kan nog niet iedere leverancier op ons Sap-systeem aansluiten, daar

zit op dit moment het knelpunt." Met het in te voeren CRM-pakket, ook van Sap, moet het callcenter de klant nog beter kunnen helpen. "We gaan daarin alle contacten loggen, zodat een medewerker kan zien waarvoor een klant heeft gebeld. En als hij moet doorverbinden naar een collega, krijgt die dezelfde informatie." Smeulders is tevreden hoe 'zijn' proces nu loopt. "We hebben onze ICT nu onder controle, zodat mensen zien dat ze klanten kunnen helpen, terwijl ze dat van tevoren niet altijd dachten. En we hebben het INK-model ècht ingevuld, we hebben het tot leven gebracht. Dat zijn toch leuke dingen in je werk?"

Marieke Vos

Marieke Vos is freelance journaliste.