



# Kluwer

a Wolters Kluwer business



*Broodnodige gedragsverandering: van  
doen naar denken*

Jan-Joost Kroon (BPMConsult)

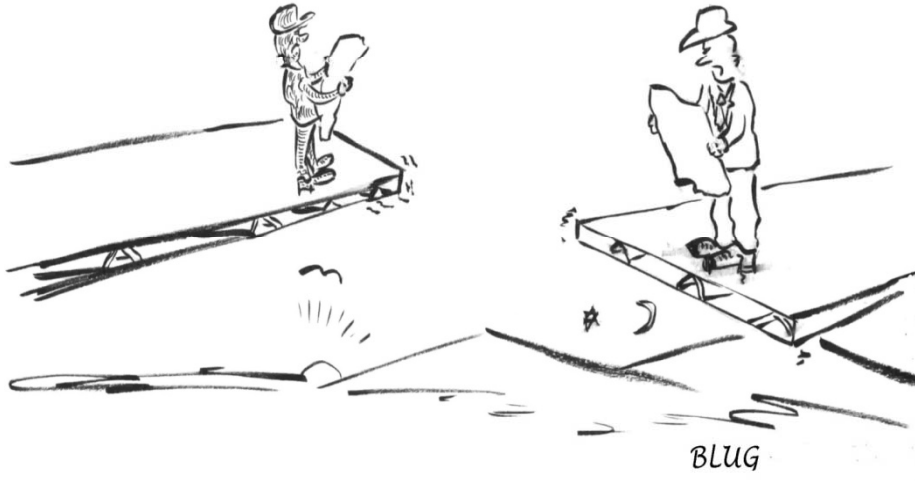
Geert Peter van Woerkom (Visser & Smit  
Hanab Distributie B.V.)



Visser & Smit Hanab



# Inleiding



*“Behoefte aan een duidelijke structuur waarin iedereen weet wat ze nu eigenlijk moeten doen”*

## Doelstelling

“Grip krijgen en houden op het primaire proces”

➤ Redenen voor procesoptimalisatie:

- Hoge faalkosten
- Stilstand ploegen
- “Veel brandjes blussen”
- Onderling onbegrip bij werknemers

# Uitgangspunt voor optimalisatie

## *Horizontaal denken*

### *Verticaal*

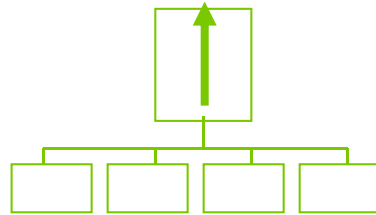
- Macht, status
- Formalisme
- Hierarchie en gezag
- Positionele organisatie
- Centrale regie
- Verantwoording naar boven en beneden
- Organisatie is gesloten systeem binnen gedefinieerde zuil

### *Horizontaal*

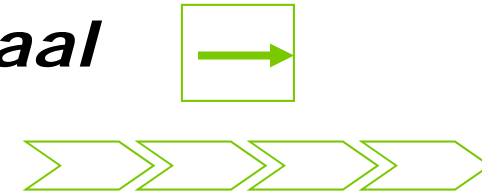
- Toegevoegde waarde
- Informalisering
- Eigen verantwoordelijkheid
- Transactionele organisatie
- Communicatiesystemen zonder centrum
- Verantwoording naar links en naar rechts
- De nieuwe samenleving: netwerken, informatiesamenleving, participatiemaatschappij

# Verticaal organiseren vs. Horizontaal organiseren

## Verticaal



## Horizontaal



<p><i>De organisatie is een geheel van afdelingen die ieder hun specifieke taak hebben</i></p> <p><i>Symboliseert individuele functies</i> <i>Wat, hoe en voor wie verdwijnt naar achtergrond</i></p>	<p><i>De organisatie is een systeem van samenhangende processen</i></p> <p><i>Symboliseert interactie</i> <i>Functies verdwijnen naar de achtergrond</i></p>
<p><b>Ontwerp principes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Posities, macht, span of control</i></li> <li>▪ <i>Expertise/ specialiteit</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Toegevoegde waarde</i></li> <li>▪ <i>Procesprestatie</i></li> </ul>
<p><b>Problem solving orientatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Voorkomen personele spanning</i></li> <li>▪ <i>Reorganisatie: Verander de structuur en de prestatie zal verbeteren</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Voorkomen kwaliteits- en doorlooptijdsproblemen</i></li> <li>▪ <i>Procesverbetering: Verander de procesinrichting en de prestatie zal verbeteren</i></li> </ul>

# Vier concrete invalshoeken voor procesoptimalisatie



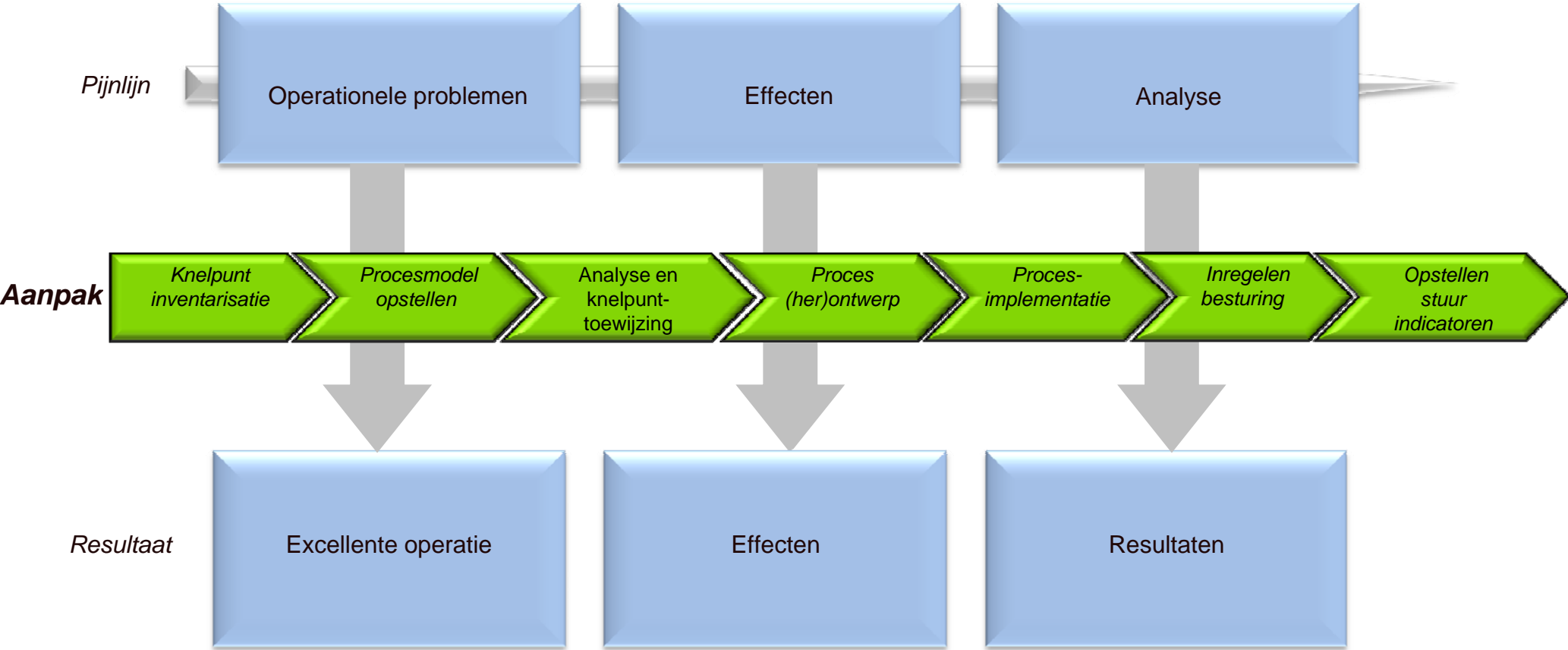
	<b>Aanpak</b>	<b>Issues</b>	<b>Interventie</b>
■	Constructie	Stappen Rollen IT-ondersteuning	Ontwerpen procesgang IT-applicatie
■	Samenwerken	Bereidheid Dynamiek Teamgeest	Coaching Simulatie
■	Besturen	Prestaties en doelen Leiderschap Rapportages	Ontwerpen KPI's Genereren stuurinformatie Inrichten feedbackloops
■	Denken	Individueel gedrag Discriminatie	Gedragsbeïnvloeding

# Implementatie Huisaansluitingen proces Haagregio

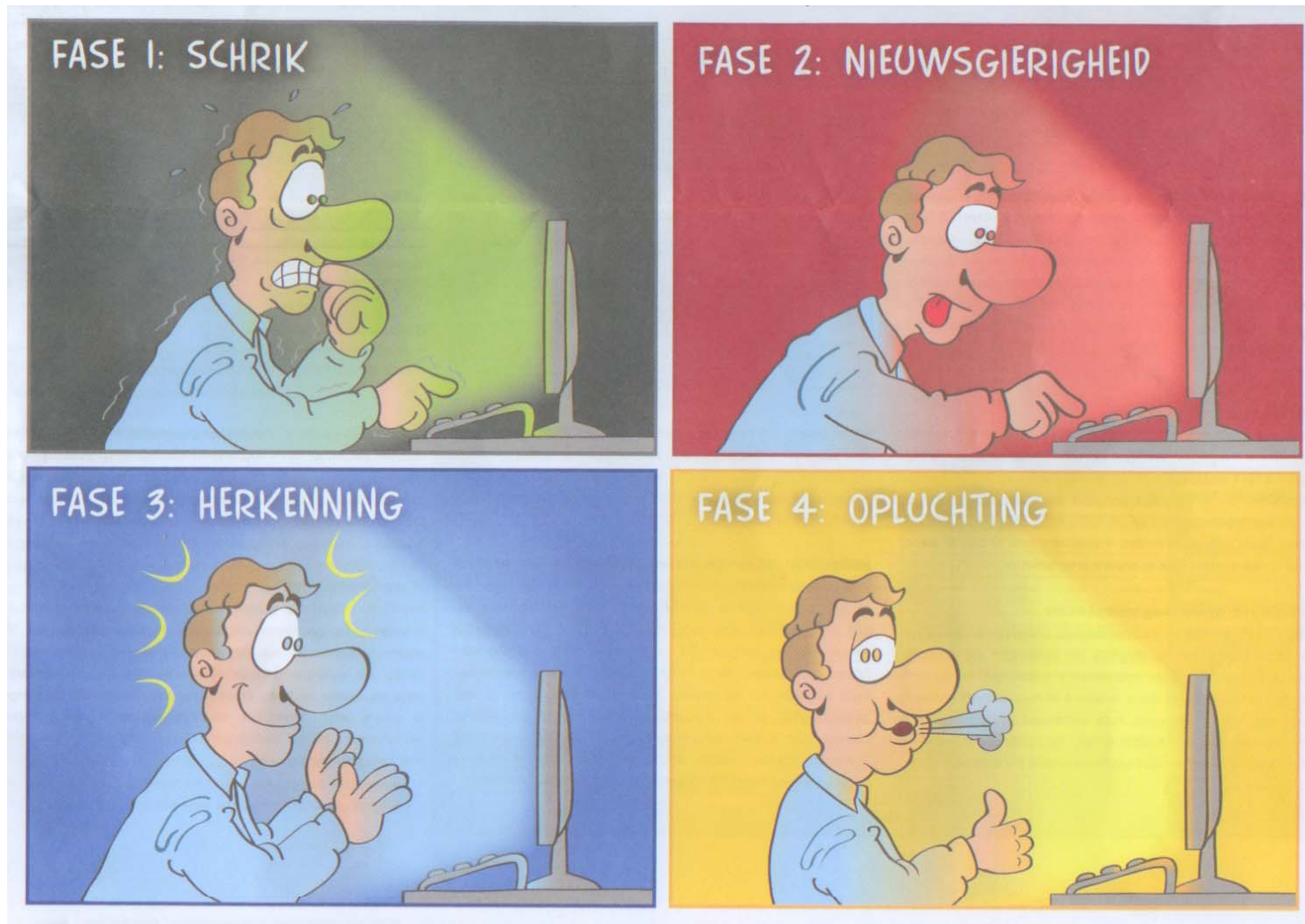
- Discontinuïteit is hoog
- Ongecontroleerde orderacceptatie
- Informatieoverdracht hapert
- Basis ritmes niet beheerst
- Materiaalvoorraad niet beheerst



# Procesoptimalisatie



# Reacties vanuit het procesteam



# Resultaten

## Op korte termijn:

- 'In control zijn' over de eigen processen
- Minder stilstand
- Duidelijkheid over proces, de rollen en de ritmes
- Hoger rendement
- Geen brandjes blussen: "van doen naar denken"

## Op lange termijn:

- Blijvend concurrentievoordeel
- Volwassen gesprekspartner in de keten

*'Niet harder werken  
maar slimmer'*

2 AD ZOETERMEER vrijdag 14 oktober 2011 MHZ

### De mannen van Visser & Smit Hanab

Ja hoor, het is weer zo ver: de straat ligt open. Pal voor mijn voordeur. Doordat de stoep wordt opengemaakt is zelfs de weg vernauwd. Er staan tijdelijke verkeerslichten, zo erg is het. Zolang als ik leef - en u ook - ligt Den Haag op minstens een vijftal plaatsen permanent open. Nooit ligt de stad er nu eens vredig en vriendelijk bij. Iedere dag wordt er ergens een wond geslagen in onze moedergrond. Vorige week waren ze al op de hoek bezig, maar afgelopen maandag begon de ellende pas goed: ik word om half acht wakker van het geluid van een fluit. Alsof ik op een voetbalveld wakker word. Iemand staat het verkeer te regelen, geen benijdenswaardige baan, het giet als dunne kak. Het regent deze hele week maar dat kan de pret van de werklui niet drukken. Dinsdagochtend word ik gewekt om acht uur 's ochtends met het gelach van een man of zes. Hoe vaak word je wakker met lachende mensen om je heen? Meestal is er maar één - en die ligt te snurken. Wie zijn ze eigenlijk? Op een wegversperring staat hun naam: Visser & Smit Hanab. Effe googelen: 'een toonaangevend bedrijf op het gebied van boven- en ondergrondse leiding- en kabelinfrastructuur ten behoeve van energie, water en communicatie.' U begrijpt, dit zijn belangrijke jongens. Een geruststellende gedachte dat ze dat belangrijke werk met zo veel plezier doen. Gedurende de week vermaak ik me prima met de heren. Ik zie vanaf mijn balkon hoe ze nauwkeurig en vooral hard werken. De stoep wordt opengemaakt door bonkige mannen met verweerde spades, er gaat een leiding uit, er gaat een leiding in, de boel wordt dichtgegooid. Ik observeer de methodiek van hun werk en geniet van de geniale eenvoud ervan. Ondanks het slechte weer hebben ze er zin in. De straat wordt keurig schoongeveegd met schep, bezem en kruiwagen. Nu, aan het eind van de week, schijnt de zon en schiet het werk op. Langzaam vertrekt de karavaan de hoek om, uit het zicht. Ik zal ze missen. Gelukkig ligt tweehonderd meter verderop het Stuyvesantplein open en kan ik daar - tot 16 november - mijn ergernis op richten.

**COLUMN**  
*Sjaak Bral*



# Tips voor begrip en herkenning bij werknemers voor elkaars werk

- Vorm procesteams (bedien de interne klant)
- Organiseer 'procesteambijeenkomsten'
- Stel overdrachtmomenten vast
- Bepaal gezamenlijke stuurinformatie

*Implementeren is één,  
borgen is twee*



## Contact gegevens



	<b>BPMConsult</b>	<b>Visser &amp; Smit Hanab</b>
Naam	Jan-Joost Kroon	Geert Peter van Woerkom
Telefoonnummer	06-33630644	079-3304900
E-mail	jk@bpmconsult.com	gp.van.woerkom@vshanab.nl
Website	<a href="http://www.bpmconsult.com">www.bpmconsult.com</a>	www.vshanab.nl
Twitter	@JJkroon	