

# Van Taakgericht naar Procesgericht werken

Johanneke van Spijkeren  
Geuje van Dijk





## Agenda

- Voorstellen van Vitens
- Stappenplan van taakgericht naar procesgericht werken
- Lessons Learned
- Organisatiestructuur
- Systeemlandschap
- Bekroning





## Johanneke van Spijkeren

1<sup>st</sup>

Manager Klant & Facturatie at Vitens  
Apeldoorn Area, Netherlands | Utilities

Previous Vitens NV, Baan Development  
Education Nyenrode University

[Send a message](#)

**435**  
connections

[nl.linkedin.com/in/johannekevanspijkeren/](https://nl.linkedin.com/in/johannekevanspijkeren/) [Contact Info](#)



## Geuje van Dijk

Transitiemanager Klant & Facturatie at Vitens  
Apeldoorn Area, Netherlands | Utilities

Previous Vitens, Getronics  
Education Nyenrode Business Universiteit

[Improve your profile](#) [Edit Profile](#)

**500+**  
connections

[nl.linkedin.com/pub/geuje-van-dijk/1/18/646/](https://nl.linkedin.com/pub/geuje-van-dijk/1/18/646/) [Contact Info](#)



# Vitens in cijfers



Aantal klanten	5,4 mln
Gemiddeld verbruik per aansluiting	121 m <sup>3</sup>
Gemiddeld kleinverbruiktarief per m <sup>3</sup>	81,6 cent
Totale wateromzet per jaar	335 mln m <sup>3</sup>
Totale omzet	€ 458 mln
Investeringen 2013	€ 100/130 mln
Totale lengte leidingen	47.500 km
Aantal productiebedrijven	100
Aantal medewerkers	ca. 1.500 fte

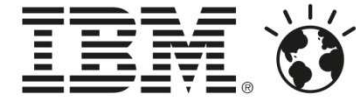




Vitens corporate film



# Betrouwbaar drinkwater en continue levering tegen laagst mogelijke tarieven



- Klantgericht
- Klanttevredenheid: van 7,8 naar 8,0
- Transparantie waterkwaliteit (van “blind” vertrouwen naar “bewust” vertrouwen)
- De laagste integrale kosten per aansluiting voor het verkoopproces in de sector brede Vewin Benchmark



**Vitens**

**Vitens houdt de drinkwaterprijs laag**

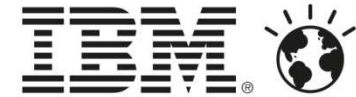
Als grootste drinkwaterbedrijf van Nederland kunnen we zeer efficiënt produceren. We gaan voor onze klanten altijd voor de beste kwaliteit tegen de laagste prijs. Dat was zo in 2008, dat blijft zo in 2009!

Bent u Vitens-klant en wilt u precies weten hoe goedkoop\* uw drinkwater is? Kijk op [www.vitens.nl](http://www.vitens.nl)

\* Hoe goedkoop? Gemiddeld betaalt u bij Vitens € 0,0013 per liter!



# Noodzaak tot verandering voor Vitens



Veranderende buitenwereld legt  
nieuwe uitdagingen op ...

- Kritischer klanten (behoud *license to operate*)
- Kritischer arbeidsmarkt
- Druk op tarieven, efficiency (overheid, samenleving)
- Overheid in toezichtrol
- Internationale kansen en bedreigingen
- Mogelijke verwevenheid energienetwerkbedrijven
- Druk op sluiting waterketen
- Behoefte aan alternatieve bronnen
- Mondialisering kennisontwikkeling

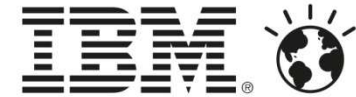
... maar worden intern niet opgepakt

- Geen nieuwe richting
- Inefficiënties blijven in stand
- Verkokering
- Geen innovatiecultuur
- Interne gerichtheid
- Veroudering personeel, verlies deskundigheid, geen diversiteit
- Niet aantrekkelijk op arbeidsmarkt
- Geen gevoel voor urgentie
- Geen klantfocus

Een natuurlijk verander-  
moment helpt!



# Noodzaak tot verandering voor Vitens Klant & Facturatie



- Wie is de klant?
- Hoge werkvoorraden
- Veel overdrachtsmomenten
- 1 proces met verschillende uitingsvormen
- Hoog herhaalverkeer
- Medewerker voelt geen urgentie/verantwoordelijkheid
- Onvoldoende managementaandacht
- Geen proces brede kennis
- Grote kloof tussen Front- en Backoffice
- Complex SAP systeem plus andere systemen
- Lange en dure inwerktrajecten
- Etc.

Interne urgentie afdeling  
Klant & Facturatie





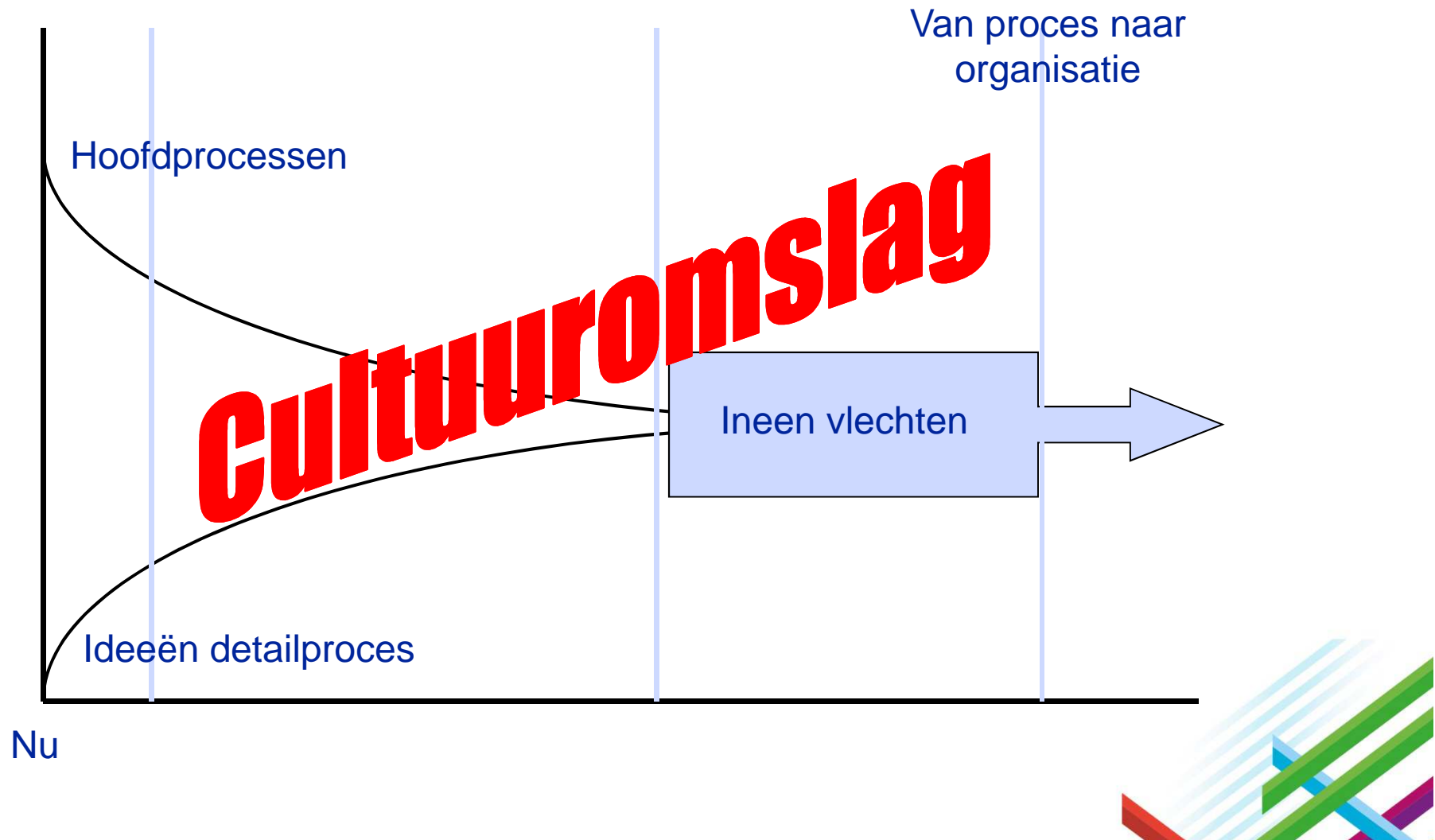
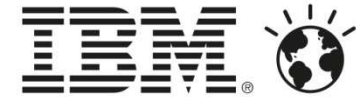


# De beste dienstverlener worden van Nederland

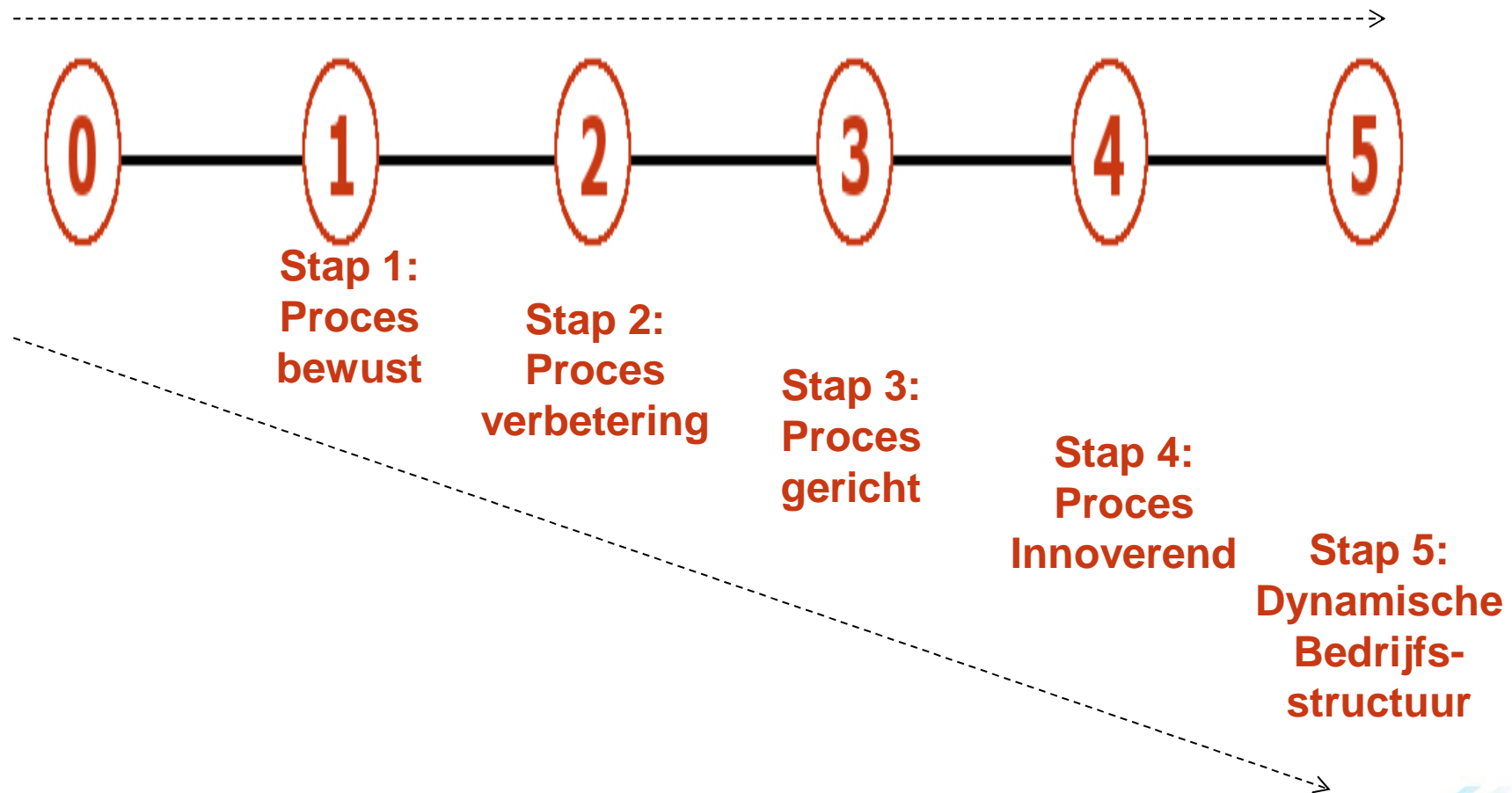
(Van A naar Beter!)



# Aanpak



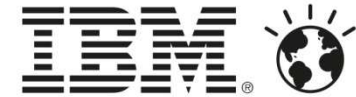
# Stappenplan taakgericht -> procesgericht



Met behulp van implementatiepartner You-Get



# Procesbewust



- Organisatie procesbewust denken i.p.v. systeem- en afdelingsgericht
- Procesorganisatie volledig inrichten met eigen medewerkers
- Commitment van management en medewerkers cruciaal
- Neerzetten procesarchitectuur
- Beschrijven kernprocessen
- Bedrijfsbrede training



# Procesverbetering



- Borgen van proactief verbeteren van de processen
- Inrichten proces-verbeterteams
- Opzetten BPM Center of Excellence
- Definiëren KPI's als brug tussen strategie en processen



# Procesgericht



- Inzetten BPMSuite: Koppeling tussen business en IT
- Verschaffen van real-time inzicht in proces performance en in elke gedefinieerde processtap d.m.v. BPMS
- Snel en proactief verbeteren van processen
- Opzetten van een transparante organisatie (samenwerken en procesgericht werken zijn leidend), d.m.v. training en workshops



## Procesinnovierend (huidige situatie)



- Klantprocessen zijn nu flexibel en efficiënt ingericht door de implementatie van geautomatiseerde processen
- De procesteams zijn inmiddels zelfsturend geworden en analyseren procesprestaties op optimalisatie mogelijkheden
- De BPMSuite zal ook ingezet worden op de overige primaire bedrijfsprocessen binnen Vitens



# Dynamische Bedrijfsstructuur (toekomst)



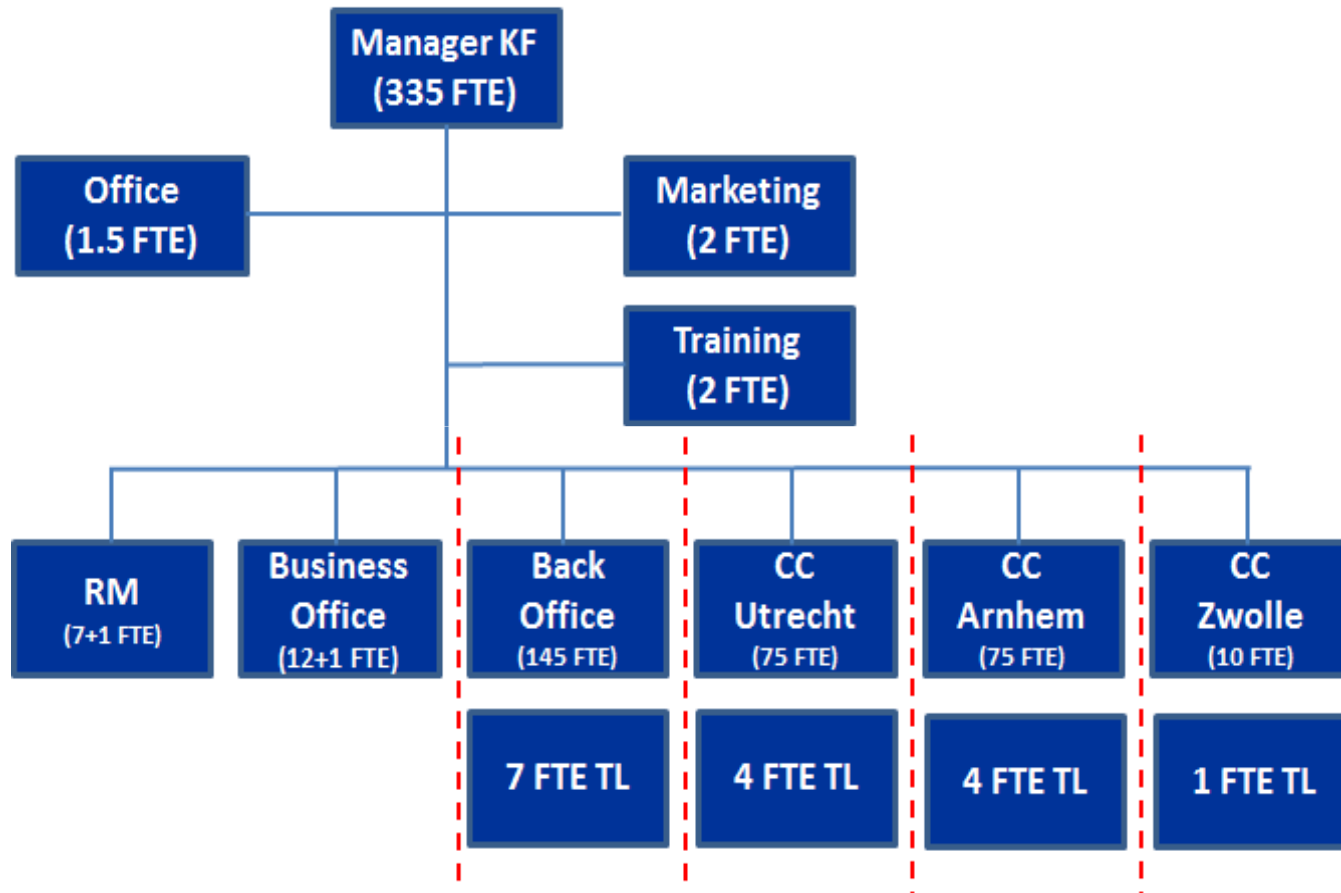
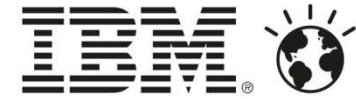
Het doel van Vitens is het ontwikkelen van een Dynamische Bedrijfsstructuur:

- Alle end-to-end processen zijn inzichtelijk en onder controle
- De volledige bedrijfsstructuur (organisatie, processen, IT, etc.) is erop gericht procesveranderingen snel en continue verbeteringen in de volledige procesketen door te kunnen voeren
- De bedrijfscultuur is in een Dynamische Bedrijfsstructuur volledig gericht op continu verbeteren

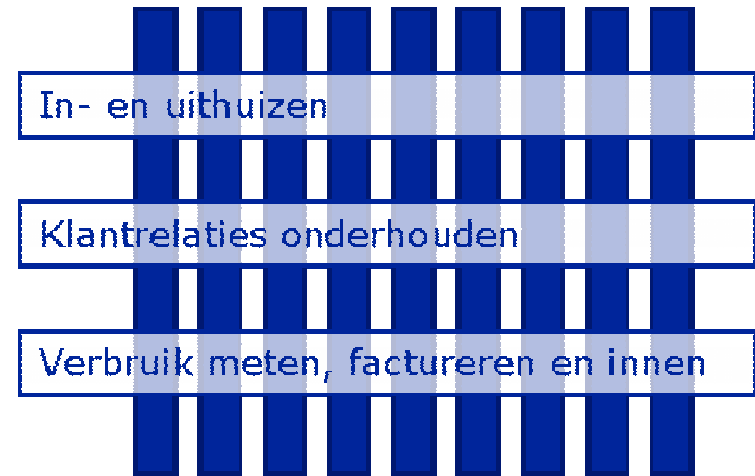
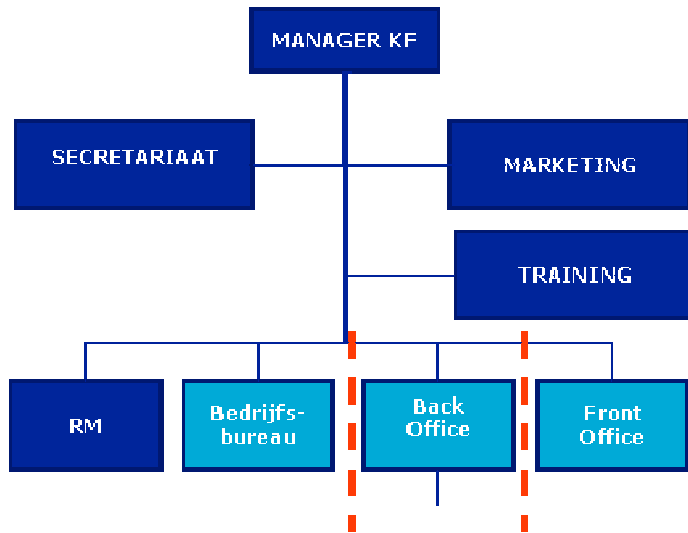
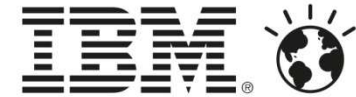




# Organisatiestructuur vóór BPMS



# Organisatiekanteling Vitens Klant & Facturatie



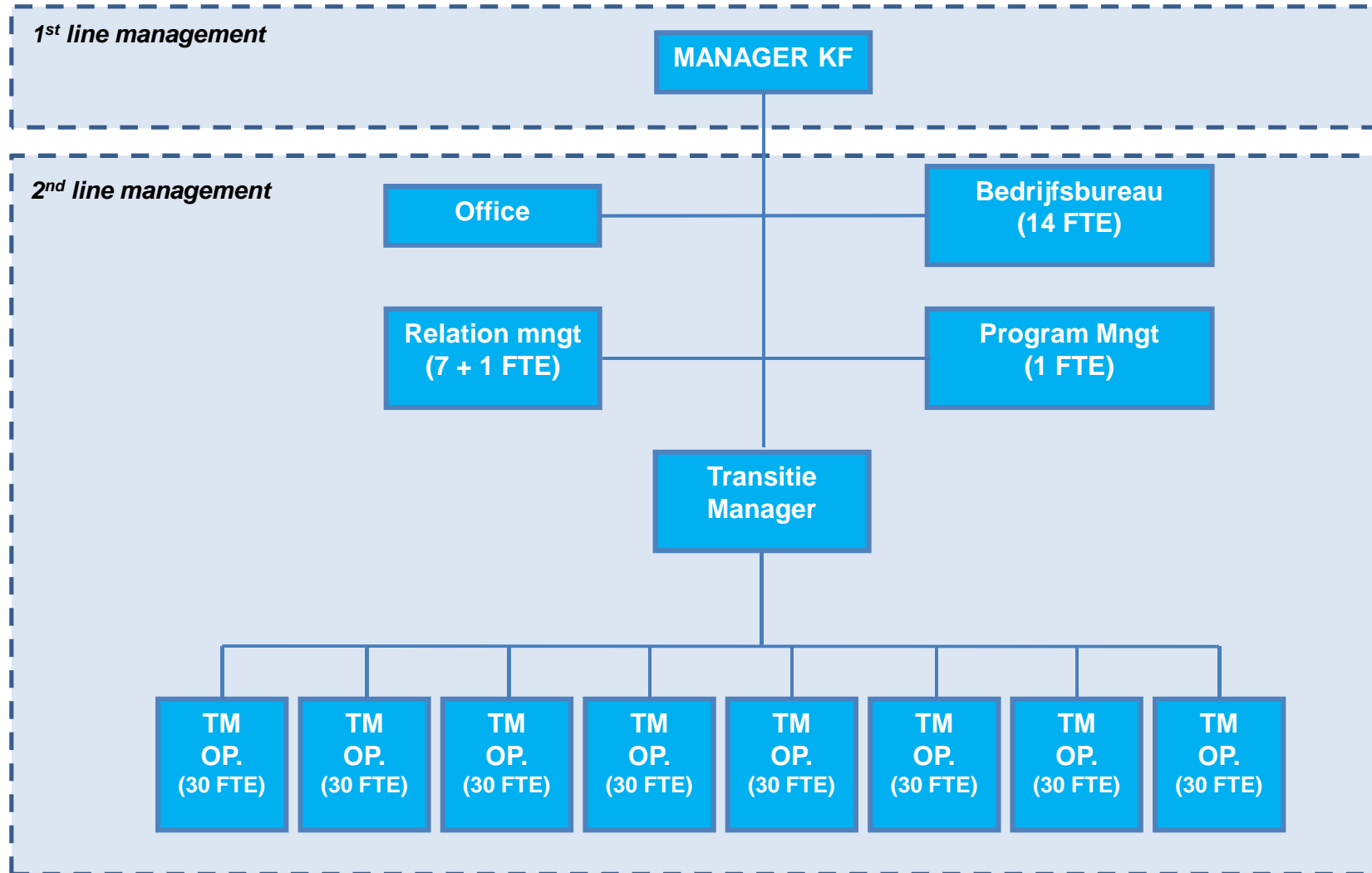
## Waarde matrix model:

- Klantgericht
- Verhogen First Time Fix
- Minimaliseren van verkokering
- Volledig (multi)procesgericht
- Gezond spanningsveld tussen proces en operatie
- Multi inzetbaarheid FTE

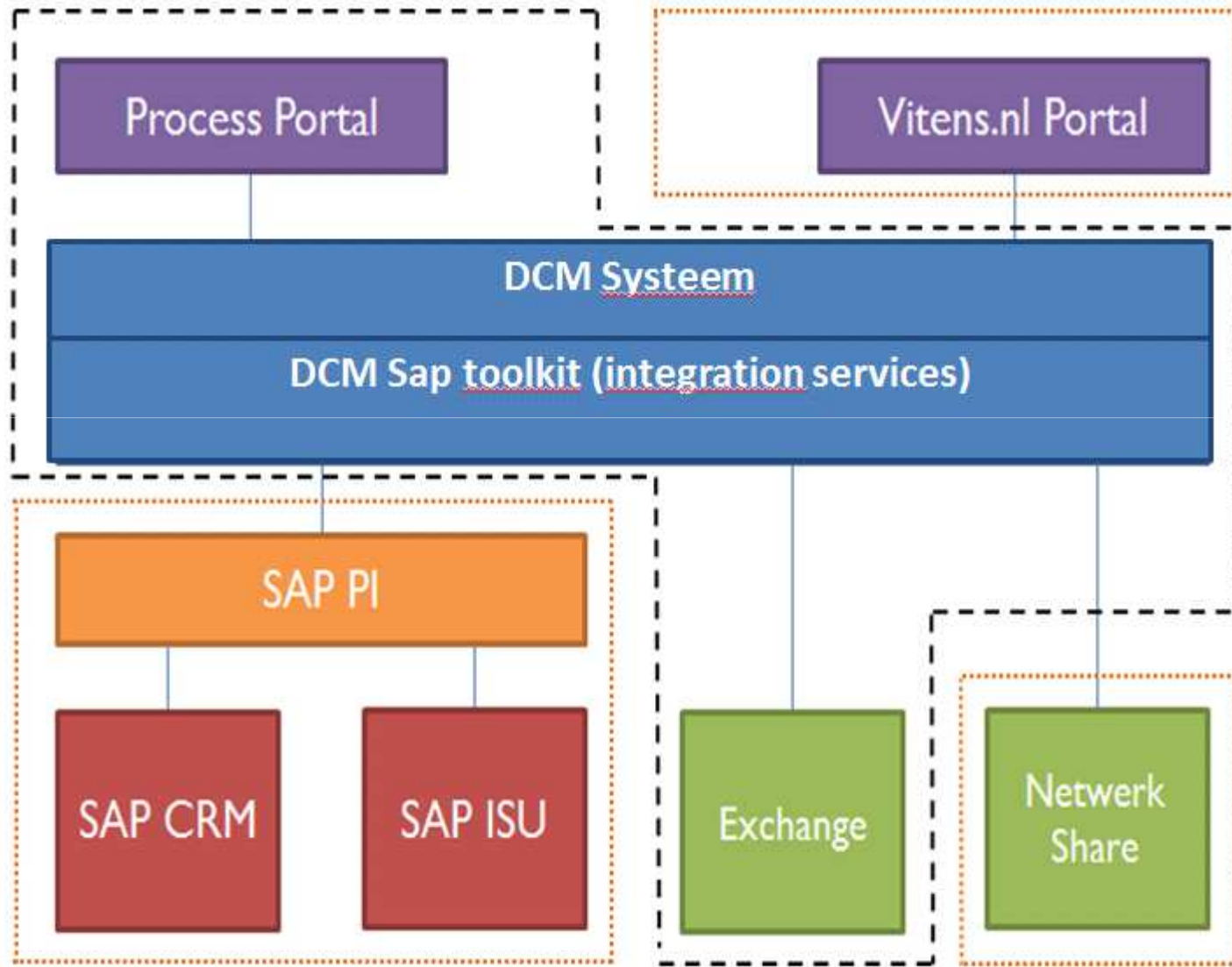
*Matrix model als resultaat van lessons learned oude organisatiestructuur KF*



# Huidige organisatiestructuur



# Huidige systeemlandschap



## Resultaten

<p><b>Go-Live op afgesproken datum</b></p>	<p>52 FTE reductie op ca. 300 FTE</p>	<p>Overdrachtsmomenten: Nauwelijks meer aanwezig</p>
<p><b>5 maanden werkvoorraad → dag voorraad</b></p>	<p>Transactietijd: vb. 4 min → 20 seconden</p>	<p>Volledige kanteling van de klantorganisatie</p>
<p><b>Proces is leidend i.p.v. systeem is leidend</b></p>	<p>Kennis in hoofden → kennis in BPMsuite</p>	<p>Significante reductie in aantal Transactie handelingen</p>





## Lessons Learned

- BPM is een 'way of life', BPMS is een solution!
- Businessproject en geen IT project
- Neem tijd voor de cultuuromslag
- Commitment directie en management cruciaal
- Opbrengsten (klant/proces/€) indrukwekkend
- Cultuuromslag en systeemimplementatie complexer dan gedacht
- Implementatie vraagt om senior (project) organisatie
- Iteratief binnen kaders



# Erkenning



“Vitens wint internationale prijs voor herinrichting Klantenservice”



Jury heeft de Global Award toegekend op basis van de volgende aspecten:

- Impact
- Innovatie
- Implementatie



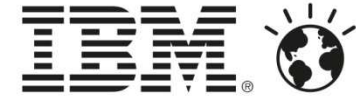


Vitens BPMS





## Perspectief naar de toekomst...



- PGW & CV Vitens breed → cultuur
- Uitbreiding binnen Vitens naar de andere processen (nieuwe aanleg, meterverwisseling etc.) → systeem
- Portals voor dataverrijking door monteurs, controleurs etc.
- Portals naar Evides, externe incassobureaus, schuldhulpverleners
- Ontsluiten data voor allerlei mobiele toepassingen
- Aansluiten andere waterbedrijven?
- Etc. etc.



**IBM BusinessConnect**  
Realize the art of the possible.



Thank You!

