



Hoogtepunten Operations 2019



Operational excellence dominant in 2020

Terugkijkend op 2019 kunnen we constateren dat bedrijven langzaam de tijd kregen om verder vooruit te kijken en bestaande problemen op te lossen. Een verademing na het jaar ervoor, waarin de industrie te maken had met een oververhitte economie en het hard werken was. Bijna al onze klanten hadden te maken met krapte op de arbeidsmarkt en zochten naar manieren om slimmer te werken. Ter inspiratie presenteert Berenschot aansprekende klantcases op het gebied van operational excellence.

Afstemming belangrijker

In onze opdrachten leidde dit tot focus op een drietal zaken. Allereerst onderzoeken hoe je innovatie kunt inrichten en afstemmen in de organisatie. Zo laat Neways zien hoe het de vertaalslag maakt van strategie naar plannen om producten en diensten af te stemmen op de vraag in de markt en die te leveren. Daarnaast werd afstemming in de keten belangrijker: het optimaal inrichten van de voortbrengingsketen. En hetzelfde gold voor de samenwerking en afstemming binnen ecosystemen die zich richten op nieuwe technologieën waarin Nederland zich onderscheidt, zoals fotonica. Een mooi voorbeeld daarvan is het Innovatiecluster Noordoostpolder, waar Berenschot voor een achttal maakbedrijven het projectmanagement verzorgt.

Digitalisering loont niet meteen

Buiten deze drie zaken ondersteunden we bedrijven met 'klassieke diensten' als de organisatie en inrichting van samenwerking, operational excellence – met het opzetten

van een *digital backbone* als new kid on the block: welke digitale middelen wil je als organisatie waar inzetten? Feit is dat de voordelen van digitalisering binnen bedrijven soms op zich laten wachten. Het ging het afgelopen jaar dan ook voornamelijk over de inrichting van randvoorwaarden om mogelijkheden in de toekomst te benutten. Wat dat betreft verwacht ik ook in 2020 op dit vlak geen grote doorbraken.

Voortschrijdende vergrijzing

Wat gaat 2020 ons dan brengen? Gezien de voortschrijdende vergrijzing, gaat operational excellence in proces en IT, mensen en organisatie bij veel bedrijven zonder meer dominant zijn. Ons sterke punt is en blijft het verbinden van mensen en het leveren van de inhoudelijke kennis om dat goed te doen. Berenschot brengt organisaties en ketens bij elkaar, maar daarbinnen ook business en IT. Ook komend jaar willen we zo bijdragen aan samenwerking in de keten, het ontwikkelen van nieuwe technologieën in ecosystemen en het optimaal inrichten van primaire bedrijfsprocessen in organisaties.

Joes Wigman

Managing director Operations

Berenschot

Inhoudsopgave

De klant is actief in de MRO (Maintenance, Repair & Overhaul)-markt in de luchtvaart. Het bedrijf pleegt onderhoud aan componenten en systemen van vliegtuigen terwijl deze in gebruik zijn, tussen vluchten door, zodat een vliegtuig zo veel mogelijk vliegt en zo min mogelijk stilstaat. Daarnaast houdt het bedrijf zich ook bezig met de ontwikkeling van innovatieve toepassingen en handel in vliegtuigonderdelen.

Roadmap advanced analytics voor bedrijf in de MRO-markt

Toetsen businesscase

De afgelopen paar jaar heeft het bedrijf een aantal pilots gedaan om de mogelijkheden van advanced analytics te onderzoeken. Om een besluit te kunnen nemen over eventuele opschaling van advanced analytics, legde het bedrijf Berenschot een door henzelf opgestelde businesscase voor. De vraag was of Berenschot die wilde toetsen en wilde meedenken over het realiseren ervan als het gaat om organisatorische inrichting, te zetten stappen en draagvlak binnen de organisatie.

Mini-benchmark

Om de vraag te kunnen beantwoorden, voerde Berenschot een mini-benchmark uit bij zeven klanten. In interviews werd hun gevraagd naar hun drijfveren om met advanced analytics te starten, hoe ze dit organiseren, welke rol IT daarbij vervult, welke kennis je als bedrijf in huis moet hebben en welke je inhuurt, en hoe de IT-infrastructuur en -processen eruitzien. Tot slot werd ook de businesscase van deze zeven bedrijven tegen het licht gehouden. Zo ontstond een goed beeld van hoe andere partijen advanced analytics organiseren en financieren.

Dicht bij de business

Enkele inzichten uit deze externe interviews: veel organisaties starten niet op basis van een businesscase, maar op basis van een ambitie om er strategisch voordeel mee te behalen. Daarnaast bleek dat hoewel IT een belangrijke rol

speelt in de ontwikkeling, advanced analytics altijd dicht bij de business georganiseerd moet worden. Tot slot kwam naar voren ook dat advanced analytics serieuze investeringen vergt, zowel in mensen als in middelen. Hierbij valt op dat de opgestelde businesscases uiteindelijk vaak positief zijn, maar niet altijd op de voorspelde toegevoegde waarde.

Stapsgewijze invoering

Naast deze externe interviews sprak Berenschot ook met medewerkers vanuit verschillende disciplines binnen het bedrijf om de potentie van advanced analytics te toetsen. Uiteindelijk zijn de opgetelde inzichten in een workshop samen met het managementteam vertaald naar een stappenplan voor de verdere invoering.

“Wat ik erg heb gewaardeerd in dit traject, is dat Berenschot ons zowel aan waardevolle externe inzichten heeft geholpen als intern mensen bij elkaar heeft gebracht. Door die verbinding veranderde de discussie rondom de businesscase van onbegrip naar enthousiasme om samen stappen te zetten.”

— Klant

NV Elmar is de netbeheerder van het elektriciteitsnet op Aruba, met de Arubaanse overheid als enige aandeelhouder. Het bedrijf heeft ruim 40.000 aansluitingen, particulier en zakelijk, en beheert tevens de circa 13.000 straatlantaarns op het eiland. Het verbruik van elektriciteit op Aruba groeit, mede dankzij het toerisme (#4 top 10 Lonely Planet 2020), en het net wordt steeds complexer door toenemende automatisering en *renewable energy* (wind- en zonne-energie).

Professionalisering organisatie netwerkbeheerder Aruba

Nieuw directie

Eind 2018 benoemde de raad van commissarissen een nieuwe directeur, die veel vertrouwen geniet in de organisatie. Eén van zijn hoofdtaken is het stabiliseren en professionaliseren van de organisatie. In dat kader werd Berenschot in maart 2019 gevraagd de nieuwe directie te ondersteunen bij het formaliseren van werkprocessen en het opzetten van een nieuwe structuur voor de gehele organisatie en operatie (onderhoud en aanleg).

Roadmap en kortetermijnacties

In fase 1 voerde Berenschot een korte analyse uit, die uitmondde in een aantal speerpunten. In fase 2 zijn een nieuwe visie en strategie vastgesteld en is de organisatie met de werkprocessen, het onderhoud en IT verder in kaart gebracht; ook zijn direct de belangrijkste kortetermijnacties uitgevoerd. Voor de operatie was het belangrijk te komen tot een volledig overzicht van de assets en de status ervan. Dit resulteerde in een vernieuwd onderhoudsplan en een operationeel capaciteitsplan voor 2020. Tevens is de structuur van taken en verantwoordelijkheden in het Asset Management aangepast. In nauwe samenwerking met de directie en RvC ontwierp Berenschot in september 2019 een breed gedragen verbeterplan voor de middellange termijn. Hiervoor is een projectteam samengesteld van medewerkers van Elmar en experts van Berenschot.

Realistische plannen

De nieuwe strategie heeft bijgedragen aan het herstel van het vertrouwen in de toekomst dankzij realistische plannen voor de formatie, voor investeringen in IT en voor onderhoud, die gesteund worden door aandeelhouders en RvC. Organisatiestructuur, werkprocessen en IT zijn in lijn gebracht met de nieuwe strategie. Inmiddels is fase 3 van start gegaan, waarin de focus ligt op de implementatie van de nieuwe organisatiestructuur, het uitvoeren van de roadmap voor IT en onderhoud. Deze fase zal naar verwachting voorjaar 2020 zijn afgerond.

Een presentatie van Joost Krebbekx, adviseur bij Berenschot en tevens programmamanager van het Innovatiecluster Drachten, bij Machine Constructies Marknesse (MCM) inspireerde vertegenwoordigers van MCM, Geesinknorba, Suplacon en Polder Staal tot het organiseren van een bredere bijeenkomst voor acht bedrijven. Samen met Van Hees Machinery, TCM en GB Steel Group – de verbindende factor is staalproductie – gaven zij Berenschot de opdracht een plan te schrijven voor de oprichting van een innovatiecluster voor de maakindustrie in de oudste polder van Nederland. Aanleiding voor deze vraag was de krappe arbeidsmarkt en de transitie richting industrie 4.0.

Inrichting Innovatiecluster Noordoostpolder

Publiek-private samenwerking

Allereerst onderzocht Berenschot de wensen van de betrokken bedrijven en waar de collectiviteit lag: binden, boeien en ontwikkelen van talent, stimuleren van innovatie door het delen van kennis en expertise en versterken en promoten van de regionale economie en werkgelegenheid. Hiervoor sprak Berenschot met relevante partijen in de omgeving, waaronder de mbo- en hbo-onderwijsinstellingen ROC Friese Poort, Deltion en Windesheim, OBN Oost (functiegebonden opleiding), het fieldlab industriële automatisering en robotisering, provincie en gemeente. Op basis daarvan richtte Berenschot in vier maanden tijd een publiek-private samenwerking in en werd op 15 november 2019 het samenwerkingsconvenant ondertekend.

Gezamenlijk innoveren

De komende anderhalf jaar kijken partijen binnen het Innovatiecluster Noordoostpolder onder meer naar proces-innovatie in de fabriek, het delen van faciliteiten en ontwikkeling van de supply chain: is deze volledig en zo niet, is de ontbrekende schakel in de regio te vinden? Daarnaast wordt onderzocht in hoeverre de capaciteit van productiemiddelen, zoals een lasrobot, in de regio te balanceren is. Ook bij innovatie, zoals de ontwikkeling van agv's in fabrieken, wordt gezocht naar gezamenlijkheid. Door hierin samen te werken, wordt voorkomen dat iedereen het wiel zelf moet uitvinden. Een ander toekomstig speerpunt is *lightweight*;

in dat kader speelt 3D metaalprinten een belangrijke rol en is de verbinding gezocht met NLR in Marknesse.

Broodnodige instroom

De samenwerking met onderwijsinstellingen moet leiden tot de broodnodige instroom voor de sector. In samenwerking met de gemeente worden hierbij ook zij-instromers aangehaakt en wordt stevig ingezet op functiegerichte opleiding. Omdat de deelnemende bedrijven qua ketenpositie elkaars concurrent kunnen zijn, besteedde Berenschot tevens aandacht aan spelregels rond human capital. Al deze inspanningen moeten leiden tot een prominent maakcluster, dat de regio aantrekkelijker maakt voor nieuw talent en nieuwe bedrijven.

“Binnen de deelnemende bedrijven werd getwijfeld of Berenschot het onderzoek naar de mogelijkheden voor het cluster uit moest voeren en de start van het cluster moest begeleiden. Nu het traject is afgerond, zijn we zeer te spreken over de inzet en doortastendheid van Joost. Zonder hem hadden we dit niet gekund.”

– **Auke Sjoerd Tolsma**, directeur Polder Staalproducties en voorzitter van het cluster.

Neways vervaardigt als elektronicaleverancier elektronica op specificatie van de klant. Het hoofdkantoor van dit wereldwijde concern bevindt zich in Son; daarnaast heeft het bedrijf vestigingen in Europa en in China. Er werken in totaal circa 2.700 medewerkers. De strategie van Neways is gericht op aanzienlijke groei. Berenschot werd gevraagd die strategie voor drie sectoren – automotive, industrie en medical – nadere invulling te geven en te specificeren waar Neways strategisch op in zou moeten zetten.

Gefundeerde groeistrategie voor Neways

Analyses en technologiescan

Op basis van een grondige klantenanalyse, een concurrentieanalyse en een economische technologiescan ontwikkelde Berenschot drie sectorplannen. Zo werd bij automotive bijvoorbeeld bekeken in welke richting (vrachtwagens, elektrisch rijden, etc.) Neways het best zijn groeiambities kon realiseren en welke product- en productietechnologieën belangrijk zijn voor de toekomst. Is voor een ontwikkeling als autonoom rijden bijvoorbeeld de juiste apparatuur in huis of moet er wellicht (deels) gerobotiseerd worden?

Investeringsplannen

De industriector is voor Neways een belangrijke markt. Daarom hield Berenschot circa dertig interviews met verschillende partijen om te bepalen welke marktsegmenten het meest interessant zijn voor het bedrijf. Dit hielp Neways nauwkeurig te bepalen waar marketing- en sales-inspanningen op gericht moeten worden. Medical betreft een wereldwijde markt met enkele grote spelers zoals Philips en Siemens (waar alle leveranciers op inzetten), en daarnaast een flink aantal kleine spelers. Hier onderzocht Berenschot welke partijen het meest interessant zijn voor Neways en hoe het bedrijf die kan benaderen. Elk sectorplan bevatte tevens een investeringsplan (mensen en middelen) voor de komende drie jaar. De plannen werden maart 2019 opgeleverd en eind januari start Berenschot voor Neways een vergelijkbare analyse van de semiconmarkt.

Innovatieroadmap

Naast de sectorplannen adviseerde Berenschot tevens over de aanpak van het finetunen van de strategie (hoe doe je dat en met wie) om dit over de verschillende vestigingen van Neways te organiseren en op één wijze uit te voeren. Verder zette een kernteam van Neways-medewerkers en Berenschot-adviseurs een R&D-voorontwikkeltraject op, waar innovatie tot nu toe vooral plaatsvond in lopende opdrachten. Dit betrof zowel inhoudelijke keuzes als het proces zelf (hoe zet je een roadmap op en hoe onderhoud je die). Ook werden e-boardroomsessies gehouden voor grotere groepen medewerkers om hen te informeren en draagvlak te creëren. De roadmap helpt Neways als grotere en professionelere organisatie meer vooruit te kijken en voor opdrachten uit te investeren in ontwikkelingen waar in de toekomst vraag naar zal ontstaan.

“De gestructureerde, projectmatige aanpak, ter zake kundige inbreng en prettige samenwerking van en met de Berenschot consultants hebben er toe geleid dat onze drie zogenoemde sectorplannen op een efficiënte wijze tot stand zijn gekomen. De plannen verschaffen Neways richting voor de komende jaren in de uitbouw van onze business binnen deze drie sectoren.”

– Kees Klaassen, Corporate Head of Marketing & Sales Neways

De uitvoeringsorganisatie van een groot waterbedrijf die verantwoordelijk is voor de distributie, oftewel het leidingennetwerk in de grond, vroeg Berenschot om ondersteuning bij het identificeren en implementeren van productiviteitsverbeteringen van de uitvoerende afdelingen. Dit was onder meer ingegeven door de uitdaging om te voldoen aan de groeiende productievraag en druk op efficiency, terwijl er een tekort is aan technisch personeel. Hoe kunnen we meer werk doen met hetzelfde aantal mensen?

Meer grip op operationeel proces voor waterbedrijf

Inventarisatie tijdsbesteding

Om die vraag te beantwoorden, startte Berenschot een productiviteitsonderzoek. Hiervoor gingen de adviseurs op pad met de monteurs om hun tijdsbesteding in kaart te brengen. Hoeveel tijd besteedden zij aan het monteren en hoeveel tijd ging zitten in randzaken als administratie, voorbereiding, reistijd en afstemming? De uitkomsten werden vergeleken met die van andere bedrijven. Daaruit bleek dat de productiviteit van het waterbedrijf onder het gemiddelde lag, een aanknopingspunt voor verbetering.

Verbeteren in sprints

Op basis van de uitkomsten van de productiviteitsmeting werden samen met proceseigenaren verbeteringen geïdentificeerd op het gebied van proces, operationele besturing en organisatie. Samen met leidinggevend en teams van het waterbedrijf werden de verbeteringen geïmplementeerd. Zo hebben we overdrachtpunten in het proces geëlimineerd en de kwaliteit verbeterd, productie- en capaciteitsplannen gemaakt, doelstellingen en KPI's geformuleerd, dashboards gebouwd, een nieuwe overlegstructuur ingericht, inclusief productiesturing en capaciteitsplanning. Tot slot werd een organisatieherontwerp gemaakt waarbij ketenverantwoordelijkheid dominant is geworden. In sprints van zes weken werd vooruitgekeken en bepaald welke verbeteringen er zouden worden doorgevoerd. Ook hebben we leidinggevend begeleid bij het toepassen van operationeel management en het inrichten van continu

verbeteren, met als voornaamste doel: grip krijgen op het operationele proces.

Leiderschap optimaliseren

Doelen stellen, meetbaar maken en erop sturen, continu op zoek zijn naar verbetering. Berenschot reikte leidinggevend deze methodiek aan om hen te helpen hun operationeel leiderschap te optimaliseren. Belangrijk daarbij is dat zij de inhoud van het werk kennen, dicht bij hun team staan en zo grip op het primaire proces houden. En op die manier in staat zijn de belangrijkste taak van operationeel leidinggevend uit te voeren: elke dag de organisatie een stapje beter te maken.

Onze klant is een professionele technisch dienstverlener met meer dan 1.000 medewerkers en vestigingen in heel Nederland, die zich richt op het ontwerpen, installeren en onderhouden van alle typen gebouwgebonden installaties in de utiliteitsbouw. Hiertoe behoren bijvoorbeeld klimaat-, brandmeld- en elektrische installaties. Bij klanten van het bedrijf ontstaat steeds meer behoefte aan transparantie over het nakomen van contractafspraken: welke werkzaamheden heeft het bedrijf nu precies uitgevoerd?

Installatiebedrijf op weg naar aantoonbare dienstverlening



Professionalisering

Ook het bedrijf zelf wil professionaliseren op dit vlak, om aantoonbaar te kunnen voldoen aan wet- en regelgeving, de eigen kwaliteitseisen voor het bewaken en verifiëren van de kwaliteit van assets, en vanwege externe certificering. Vandaar de vraag aan Berenschot: help ons onze dienstverlening aantoonbaar te maken en onze processen en procedures zo in te richten dat contractafspraken gemakkelijk transparant te maken zijn. Het plan was te starten met het ontwerp en de implementatie van een dergelijke aanpak bij één van de klanten van het bedrijf. Op basis daarvan zou die nieuwe aanpak verder kunnen worden uitgerold in de organisatie, voor alle contracten, klanten en vestigingen.

Analyse grondoorzaak

Om te beginnen voerde Berenschot een analyse uit naar de grondoorzaken van het probleem: waarom is de dienstverlening nu niet aantoonbaar transparant en welke interventies zijn nodig om tot een oplossing te komen? Op hoofdlijnen rolden daar twee conclusies uit. Ten eerste blijken contractafspraken niet altijd goed te worden vertaald naar de uitvoering. Zo is bij aanvang van de werkzaamheden de asset-lijst niet altijd volledig en ontbreekt soms informatie, zoals locatie in het gebouw, leeftijd van de installatie, fabrikant, merk, type en dergelijke. Maar ook worden contracten geïmplementeerd zonder logische samenhang tussen asset, beurt en activiteit, omdat er geen gebruik wordt gemaakt van eenduidige asset-brondata.

Ten tweede is de registratie van werkzaamheden in het eigen systeem gefragmenteerd en niet herleidbaar. Daardoor is het zeer arbeidsintensief om de dienstverlening aantoonbaar te maken op het door de klant gewenste niveau.

Eerst datakwaliteit op orde

Deze analyse verschafte het bedrijf het inzicht dat de oorzaken fundamenteeler bleken dan gedacht. Om daadwerkelijk datagedreven te kunnen gaan werken en transparantie over de dienstverlening dichterbij te brengen, werken we nu samen met het bedrijf aan het herinrichten van de systemen en processen om zo de basis op orde te krijgen.

De klant is een internationale aanbieder van ICT- en workflowoplossingen voor de zorg en het bedrijfsleven en is gespecialiseerd in totaaloplossingen voor draadloze communicatie, verpleegoproep, slimme sensoren, toegangscontrole, branddetectie en ontruiming. Vanuit de Nederlandse vestiging kreeg Berenschot de vraag om de afdeling Professional Services, verantwoordelijk voor de uitvoering van het installatiewerk, te analyseren. Doel was de productiviteit te optimaliseren.

Optimalisatieslag productiviteit serviceafdeling ICT-bedrijf

Vier gebieden

In de eerste acht weken bracht Berenschot op basis van data-analyse en interviews de werkprocessen in kaart. Hierbij werd ook de aansluiting tussen sales en service (beheer & onderhoud) binnen de afdeling onderzocht. In overleg met de klant werd een viertal gebieden geselecteerd voor een optimalisatieslag: 1) stuurinformatie uit alle systemen (business intelligence); 2) kleine projecten (kleine orders efficiënt wegwerken in gescheiden stroom); 3) afstemming tussen planning sales en operations en 4) review inrichting nieuw ERP-systeem. Op deze vier gebieden deed Berenschot een deep dive, waarvoor onder meer sessies met monteurs werden gehouden. Vervolgens zette Berenschot voor elk gebied een verbeterproject op.

Overzicht en standaardisatie

Wat betreft de stuurinformatie leverde het verbetertraject de klant meer overzicht op van de status van alle projecten. Dit betreft allerlei variabelen, uiteenlopend van winst, voortgang van het project, uren versus budget en beschikbaarheid van onderdelen. Tevens werd op basis van de nieuwe inzichten het prijsbeleid aangepast. Het management van kleine projecten wordt in de nieuwe situatie opgepakt in een klein team, waarin er nauw contact is tussen werkvoorbereider en projectleider. Werkinstructie, verkoopfolders en producten zijn gestandaardiseerd, wat tijd en rekenwerk bespaart.

Informatie-uitwisseling

De afstemming, overdracht en communicatie tussen sales en service bleek voor verbetering vatbaar. Momenteel wordt onderzocht welke informatie over en weer nodig is voor een goede rolinvulling en meer grip op het portfolio. Tot slot voerde Berenschot een review uit van het nieuwe ERP-systeem. De kritische punten die hieruit naar voren kwamen, neemt de klant mee in de implementatie.



Bij een onderdeel van een grote organisatie was de leverbetrouwbaarheid sterk teruggelopen; de doorlooptijd van het afhandelen van klanten was te veel toegenomen en niet onder controle. Om deze ontwikkelingen een halt toe te roepen, is Berenschot gevraagd de organisatie te helpen een veranderproces in gang te zetten om de problemen zelf op te lossen.

Lira: Gaming als katalysator voor transformatie

Gezamenlijke ontwerpessies

Om veranderprocessen bij klanten in beweging te krijgen en te houden, maakt Berenschot regelmatig gebruik van gaming. Bijvoorbeeld tijdens ontwerpessies om management en medewerkers gezamenlijk actief te laten nadenken over een nieuwe werkwijze of structuur in een simulatie. Gaming is ook zeer geschikt om een nieuw ontwerp uit te leggen, te optimaliseren en ermee te oefenen. In alle situaties zorgt dit instrument voor begrip, vaart en enthousiasme in de deelnemersgroepen.

Beproefd spel

Een spel of simulatie op maat blijkt zeer effectief, en tegelijkertijd echter ook arbeidsintensief. Daarom zet Berenschot ook standaard spellen in, die door de manier van spelen ook zeer goed de specifieke situatie kunnen simuleren. Lira is zo'n een spel dat al vele jaren bij ons in gebruik is. Inmiddels hebben er naar schatting al zeker driehonderd groepen aan meegedaan.

Nieuwe kijk

In dit geval leerde het organisatieonderdeel dankzij Lira een nieuwe gestructureerde manier om naar hun eigen product, processen en organisatie te kijken. Daarmee kunnen zij nu in hun eigen specifieke situatie de performance verbeteren met een nieuw ontwerp. Het spel is daarmee een onmisbaar element geworden in de verandering. In de groep is overtuiging en het nodige enthousiasme ontstaan, en bovenal zullen ze met de geleerde aanpak (een gemeenschappelijke taal) vervolgstappen kunnen zetten in hun transitie.

www.berenschot.nl/lira



