



SLAGKRACHT is een periodieke publicatie van Koos Overbeeke over optimalisatie van prestaties in organisaties.

## De risico's van verborgen gebreken in organisaties en zes signalen die uw alarmbellen moeten activeren

In deze Slagkracht leert u ze kennen en ook hoe u adequaat kunt reageren

De veerpont Herald of Free Enterprise verging op 11 september 1987 op minder dan 100 meter voor de kust van Oostende als gevolg van een samenloop van omstandigheden. De kernoorzaak was een verborgen gebrek in het schip.



vinger achter kreeg en dat daarom niet werd opgelost. In deze Slagkracht leert u enkele achtergronden kennen, de waarschuwingssignalen en hoe u het kunt oplossen.

### De kernoorzaak

Op 11 september 1987 om 19:05, net na vertrek om zeven uur 's avonds, kapseisde het schip, de Herald of Free Enterprise, op zo'n 91 meter voor de Belgische kust. Er was op dat moment 80 man personeel aan boord en het vervoerde ongeveer 600 passagiers, 81 personenauto's, 3 bussen en 47 vrachtwagens.

### ...in organisaties kom ik vergelijkbare verborgen gebreken tegen...

In tachtig procent van de organisaties in Nederland vertoont de organisatie (mensen, processen en systemen) verborgen gebreken. Veelal zijn de gevolgen daarvan niet zo rampzalig als bij deze veerpont maar ik kwam in de afgelopen jaren toch drie maal tegen dat een directielid zijn baan verloor vanwege resultaten die niet aan de verwachtingen voldeden. Resultaten die het gevolg waren van een verborgen mankement binnen de organisatie. Een mankement waar men niet de

Analyse van de ramp leerde dat een klein verborgen gebrek (een ontbrekend alarm op de brug dat had moeten signaleren dat een borgpen niet aangebracht was) in combinatie met menselijke fouten (assistent bootsman die in slaap was gevallen) en organisatorische onvolkomenheden (te weinig laad-los tijd, boetes op te laat vertrekken en bonussen op tijdig vertrekken) waardoor het schip op tijd vertrok maar zonder dat de boegdeuren waren gesloten. Specifieke omstandigheden die deze

# SLAGKRACHT

ramp tot gevolg hadden. In meer dan 99 procent van de gevallen had dit verborgen gebrek geen effect. Op deze dag trad echter een combinatie van factoren op waarbij een simpele boeg golf het schip fataal kon worden.

De Herald of Free Enterprise is in 1980 gebouwd bij Schichau Unterweser AG in Bremerhaven. Achteraf kan worden vastgesteld dat de druk om kosten laag te houden en het schip op tijd op te leveren hebben kunnen leiden tot de aanwezigheid van verborgen gebreken die later fataal bleken.

In organisaties en in het bedrijfsleven kom ik vergelijkbare verborgen gebreken tegen. Ik noem deze gebreken weeffouten. Het zijn gebreken die ook vaak onder tijdsdruk of budgetdruk zijn ontstaan. Gebreken met soms voor individuen desastreuze gevolgen. Hierbij een anoniem gemaakt voorbeeld ter illustratie hoe het ons allemaal kan overkomen en waarop u moet letten. In welke situatie moeten alle waarschuwinglichten bij u gaan branden? Wat kunt u er aan doen?

## Discussie over de cijfers

In een groot productiebedrijf (3000 FTE), onderdeel van een internationaal opererende organisatie worstelt een directieteam al anderhalf jaar met de cijfers. Het team is redelijk nieuw. De Algemeen Directeur heeft het team vernieuwd en verjongd. Het oude team werkte in zijn ogen te weinig samen en ook in die tijd was er al gebakkelei over de cijfers.

De nieuwe financieel directeur heeft een Internationaal gerenommeerd adviesbureau onderzoek laten doen naar zijn organisatie. Dat heeft geleid tot enkele verbeterpunten. Verbeterpunten die echter de discussie over de cijfers niet hebben verholpen. Ook een externe accountant is op het probleem gezet. De accountant constateerde dat processen,

procedures en het ICT systeem (Enterprise Resource Planning systeem; ERP) van de financiële kolom aan alle eisen voldeed. De financiële jaarrapportage, opgemaakt door de huisaccountant werd correct bevonden. Toch bleef er periodiek discussie over de juistheid van de gerapporteerde maandcijfers. De 'nieuwe' financieel directeur wordt de grond nu ook te warm onder de voeten. Hij schakelt Koos Overbeeke in om de zaak op te lossen.

## De kern van de zaak

### 1. Management betrokkenheid

Maandrapportages leveren discussie op. Volgens gerenommeerde en deskundige adviesbureaus staan de processen, procedures en de ICT als een huis.

## ... de operationeel directeur trekt wit weg ...

Opvallend is dat alle managers binnen de financiële kolom niet met het issue geassocieerd willen worden. Ook de formeel voor de maandrapportage verantwoordelijk manager distantieert zich van het issue met de woorden dat hij het te druk heeft met andere zaken om hier aandacht aan te besteden. Ik hoorde dat de vorige financieel directeur ontslag heeft gekregen omdat het issue te lang speelde en niet werd opgelost.

### 2. Planning

In de operaties van de divisie constateer ik dat men een redelijk strakke jaarplanning hanteert. Deze planning wordt door operationele planners in een complexe spreadsheet beheert. De operationele directie ontvangt via de lijn iedere maand een management rapportage. Deze rapportage geeft inzicht in de voortgang ten opzichte van de planning.

Er bestaat daarnaast een stafbureau dat projectplanning en rapportage verzorgt en de

# SLAGKRACHT

daarbij behorende cijfermatige vertaling invoert in het ERP systeem. Er is ruim een jaar terug een reorganisatie geweest en sindsdien is de afdeling kwalitatief en kwantitatief gekortwiekt. Voorheen verzorgde deze afdeling ook de vertaling van operationele financiële cijfers naar "de boekhouding". Die functie kwam met de invoering van het ERP systeem te vervallen. De kwaliteit van rapportages in projecten heeft binnen deze organisatie geen top prioriteit maar gemiddeld genomen is er geen sprake van grote tekortkomingen.

De divisie heeft een jaarplan. Dit jaarplan is een vertaling van de budgetten die door het Corporate center beschikbaar zijn gesteld. Dit jaarplan spoort niet helemaal met het bottum up jaarplan dat de operationele afdeling hebben opgesteld. De financiële kolom rapporteert op basis van het formele jaarplan. De operationele afdelingen werken met hun eigen begrotingen. De operationele directeuren sturen zodanig dat hun operationele afdelingen tegen het einde van het jaar toch op het formele plan uitkomen.

### 3. Nog geen kernoorzaak.

Zo op het oog is de zaak redelijk op orde. Er het nodige gedoe en ontbreekt het aan een strak en eenduidig overall proces maar dit verschijnsel zie je vaak in grote en in politieke organisaties. Het verdient allemaal geen schoonheidsprijs maar het verklaart niet dat er in de directie voortdurend gebakkelei is over de maandrapportages.

### 4. Het ontbrekende alarm, de niet aangebrachte borgpen

Een goede vraagstelling in dit soort situaties is vaak: hoe krijgen jullie het voor elkaar om de zaak fout te laten lopen? Ik duik dieper in de materie. Ervaring heeft me geleerd dat ik de bron van ellende meestal vind buiten de scope van het organisatiedeel dat in het zoeklicht staat. Ik beweeg me daarom buiten dat zoeklicht en kom in gesprek met een

voorman/werkvoorbereider. Ik vraag hem mij gedetailleerd te vertellen en te laten zien hoe hij werkt en zijn gegevens verwerkt.

De man vertelt mij alles volgens het boekje. Geen spelt tussen te krijgen. Mijn gevoel (dit verhaal klopt te mooi) zegt me dat er iets niet klopt en ik blijf met hem doorpraten. Zo kom ik er achter dat er situaties zijn waarin hij het systeem niet kan gebruiken. Grote orders geeft hij tijdig aan bij leveranciers zodat zij hier in de planning rekening mee kunnen houden. Hij meldt zo'n order ook bij zijn superieuren en bij de planners. Het ERP systeem kan hij over deze verplichting niet informeren want dat systeem eist dan detailinformatie die hij op zo'n moment nog niet beschikbaar heeft.

Ik ga naar zijn baas en vraag wat hij met die gegevens doet? Hij geeft die ook weer door naar 'boven'.

### De operationele directeur trekt wit weg

Op het moment dat ik de operationele directeur met deze informatie confronteer en hem vertel dat ik nu snap waardoor hij de cijfers van zijn financiële collega niet herkent trekt hij wit weg. Ik vraag hem hoe het komt dat dit zolang heeft bestaan en dat dit door de accountant niet gesignaleerd is.

"Koos, als je geschoren wordt moet je stilzitten"" vertrouwd hij mij toe. Dan onthuld hij mij dat hij en zijn (toenmalige) collega bij de invoering van het ERP systeem nadrukkelijk hebben aangegeven dat de zogenaamde "Best Practice Approach" in dit bedrijf aanpassing behoefde. De toenmalige financieel directeur heeft echter in samenspraak met de Algemeen directeur hier geen ruimte voor gegeven. Het ERP systeem biedt in veel opzichten een duidelijke verbetering ten opzichte van de voorgaande situatie. Daarom hebben zij de invoering niet willen frustreren. Maar op dit ene deelgebied schiet het tekort.

# SLAGKRACHT

De twee operationeel directeuren hebben de lacune gesignaleerd, geen ruimte gekregen en het onderwerp daarna links laten liggen. Zij hebben er voor gezorgd dat hun organisatie hen desondanks goed blijft informeren zodat zij geen inschattingsfouten zullen maken. Als gevolg hiervan signaleren zij regelmatig dat zij vanuit hun organisatie geluiden opvangen die een ander beeld oproepen dan de officiële rapportage laat zien. Om te voorkomen dat men zich rijk rekent geven zij dan aan dat zij de indruk hebben dat de cijfers niet kloppen (te laag zijn).

## De oplossing

Met deze wetenschap is de oplossing eenvoudig. Het ERP systeem moet worden aangepast zodat verplichtingen kunnen worden opgevoerd met heel summiere gegevens (die later aangevuld kunnen worden). We hebben het voordeel dat de huidige financieel directeur niet belast is met de besluitvorming zoals die plaatsvond rond de invoering van het systeem dus hij kan makkelijk meebewegen. De jongste en redelijk nieuwe operationele directeur wordt in een positie gebracht dat hij de oplossing van het twee jaar durende issue in de Directie presenteert als zijn en mijn gezamenlijke vondst.



## De signalen

Resumé van signalen (signalen die ieder afzonderlijk niet rampzalig hoeven te zijn maar twee of meer in combinatie met elkaar.....)

1. **Regelmatig terugkerende performance issues** met betrekking tot leverkwaliteit, klant(on)tevredenheid, tijdige levering, cijfers en rapportages, ziekteverzuim, hoge verloopcijfers, etc.
2. **Managers.** Management duikt weg bij het issue onder het mom van: "te druk" etc. Men roept om projectmanagers die het op moeten lossen. Er kleeft dus gevaar aan het onderwerp. Managers die duiken vormen een gezonde voedingsbodem voor disfunctionele operaties. Normaal functioneren managers als signaalbron van verstoringen. Deze bron staat nu op non-actief.
3. **Workarounds.** Medewerkers gebruiken in bepaalde situaties een omweg om iets te bereiken omdat het systeem .....
4. **Tijdsdruk en Best Practice Implementatie.** Een ICT/ERP systeem is/wordt onder grote managementdruk ingevoerd. Signalen van gebruikers en werkvloer worden als weerstand tegen verandering gezien en overeenkomstig behandeld.
5. **Forse toename van operationele tijdsdruk.** Signalen van afdelingen dat de eenheid onvoldoende is geëquipeerd voor de opgelegde resultaat druk.
6. **Verversing van managers en jobrotation heeft onvoldoende effect op performance.** Ondanks verversing van management en het aantrekken van goed en deskundig managent blijven hardnekkige issues de kop op steken.

Deze signalen indiceren dat er weeffouten bestaan. Weeffouten waar men zich wel van bewust is maar waar men zijn handen niet aan durft branden.

## Hardnekkig terugkerende performance issues in de organisatie oplossen.

Slagkracht Management pakt herstel op via een gestructureerde werkwijze. Deze werkwijze heeft zich meerdere malen bewezen en wordt hieronder kort samengevat.

- 1. Performance assessment.** Meestal een halve dag waarin ik het issue leer kennen en de directeur/manager leert:
  - a. Aan de hand van drie voorbeelden hoe verborgen weeffouten ontstaan en organisaties en de performance kunnen frustreren
  - b. Hoe hij tot 50 % op veranderkosten kan besparen
  - c. Waarom zijn mensen en gerenommeerde bureaus er niet in slagen deze weeffouten op te lossen
  - d. Hoe dit issue nu getackeld gaat worden
  - e. Hoe hij zijn omgeving kan overtuigen dat het issue nu definitief wordt opgelost
- 2. Performance bootcamp.** Onderzoek naar de kernoorzaak (gemiddeld drie dagen maar de omvang van het onderzoek is afhankelijk van de omvang en de complexiteit van de organisatie en het issue) en een management bijeenkomst waarin kernoorzaak en oplossingsrichtingen worden besproken.
- 3. Performance programma.** Realisatie van de oplossing. De bijdrage van Slagkracht Management BV kan in deze fase bestaan uit Management van het herstel of uit Verander- en Project- consultancy.

### Conclusie

Waar een weeffout, een klein verborgen gebrek bij de Herald of Free Enterprise kon uitgroeien tot een ramp, zijn de gevolgen binnen een organisatie veelal wel te overzien.

Op individueel niveau is de schade groter. Denk maar aan de CFO die ontslagen werd en in een volgend artikel komt een situatie voor waarbij de algemeen directeur vanuit het hoofdkantoor in Amerika zijn congé krijgt. Vaak is er ook sprake van substantiële financiële schade en/of imago schade bij klanten. Kortom: Werk aan de winkel.