

## **Ervaringen en lessen van een project-planner/leider.**

### **Voorwoord.**

De aanleiding voor het schrijven van dit artikel was de oproep om te laten weten wat je als werknemer bij Werf-Gusto geleerd had en wat je ervan gebruikt hebt in de loop van je carrière.

Ik heb gemeend om mijn opgebouwde ervaringen vanuit mijn functioneren met anderen te delen.

### **De start**

Ik kwam na het afstuderen aan de HTS in Rotterdam, eind november 1971 als planner in dienst van Werf-Gusto. De aanloop naar deze functie was mijn sollicitatie op een advertentie als coördinator Tekenkamer/Productie.

Wat ik niet wist, was dat die functie intern inmiddels vergeven was aan Govert Rutte. Die op zijn beurt weer opgevolgd werd door Carel van Leeuwen, die weer werd opgevolgd door .... mij. Die optie werd mij voorgelegd bij mijn sollicitatie en van die optie heb ik gebruikgemaakt.

Ik stapte in een functie die mij totaal onbekend was, maar best interessant leek en in ieder geval geld opbracht. Ik zat in de aanloop naar een huwelijk en kon geld op de bank best gebruiken.

Zodoende begon ik op de Centrale Planning van de werf als “planner kleine opdrachten”. Kleine opdrachten bestonden uit het leveren van reserve delen en kleine constructies, al dan niet gemaakt op de eigen werf, m.n. de Machinefabriek en Apparatenbouw.

### **Eerste ervaringen.**

Mijn eerste planning was die van een Centrale Pijp. Een Centrale Pijp is dat onderdeel van een overslagboei voor ruwe olie dat dient als verbinding tussen olieput en tanker. Een vrij overzichtelijke planning met hooguit 10 activiteiten en gemaakt in de vorm van een netwerkdiagram. Bij Gusto werkte men qua planningsmethodiek volgens de PDM-methode (Precedence Diagram Method).

Even een stukje planning technische uitleg:

In een netwerkdiagram worden de relaties/afhankelijkheden tussen verschillende activiteiten weergegeven e.e.a. afhankelijk van het soort relatie/afhankelijkheid. Te onderscheiden zijn:

‘eind-start’ (voorgaande activiteit moet geheel gereed zijn voor de opvolgende activiteit kan starten),

‘start-start’ (het starten van een opvolgende activiteit is afhankelijk van het gestart zijn van een voorgaande activiteit),

‘eind-eind’ (het gereed zijn van een opvolgende activiteit is afhankelijk van het gereed komen van een voorgaande activiteit) en als laatste de

‘start-eind’ relatie (enigszins complex omdat het gereed zijn van een activiteit afhankelijk is van de start van een andere activiteit) Bij de laatste is het meestal slimmer om de desbetreffende activiteit te splitsen. Denk hierbij aan het testen van een pomp. Zonder energiebron kan de pomp niet als pomp getest worden, maar bijvoorbeeld wel als eenheid in een pijpleidingsysteem. Splitsing zou hier bestaan uit een druktest als onderdeel van leidingen afpersen en een functionele test.

## **Is iedereen er nog?**

### **Verdere ontwikkeling.**

Op de Centrale Planning, later het Centraal Bedrijfs Bureau, promoveerde ik al snel tot Centrale Planner en daarna tot Planning Coördinator.

Mijn HBO-opleiding (HTS-W) kwam in zoverre van pas, dat ik techniek in ieder geval begreep en opgeleid was om logisch na te denken, Dat laatste paste me beter, want vakken in de opleiding als bijvoorbeeld mechanische technologie (waar je alles “gewoon” moest weten) lagen mij niet.

Voorals Planning Coördinator op het CBB heb ik veel geleerd. Niet alleen op planning technisch gebied, maar vooral op intermenselijk niveau (gedragwetenschap), om kritisch te zijn naar wat systemen je brengen en mensen je vertellen.

Een voorbeeld: Productiemensen, en voornamelijk zij die werkzaam waren bij Eindmontage, kregen stapels computeruitvoer (we werkten met een geautomatiseerd planningspakket van IBM) als planning mee. Alleen het volume al (meerder centimeters dik) leidde tot desinteresse. Wat moet je als praktisch ingestelde nu met meters papier?

Ik kwam er al snel achter dat die afdeling het vooral van flexibel werken moest hebben. Een en ander naar eigen inzicht voor wat betreft prioriteit. Ze keken wat er voorhanden was. Liepen zelf naar het magazijn bijvoorbeeld om te zien wat er geleverd was en waar ze mee aan de slag konden. Terugkoppeling; ho maar.

Om de organisatie inzicht te kunnen geven in de voortgang van de projecten, moest daar verandering in komen. Zo werd de 6-wekelijkse planning geboren.

We gingen in gesprek en het resultaat was, dat we de Eindmontage voorzagen van een handgemaakte planning met een doorlooptijd van 6 weken, maar met een overlap van 2 weken. Deze handgemaakte planning had wel degelijk een link met de algehele planning die in Projacs (het gehanteerde IBM-systeem) gemaakt werd. Als CBB waren wij in staat om aan de hand van informatie van o.a. de Inkoop, Tekenkamer en toeleveranciers (zowel intern als extern), nauwkeurig aan te geven wat reëel was om uit te voeren.

Toen duidelijk werd dat wij, het CBB, geen onzin naar voren brachten, steeg het vertrouwen en werd deze methode geaccepteerd en wel zodanig, dat terugkoppeling werd volgde.

In hedendaagse termen was dit een geslaagde interne marketingactie: Luister naar je klant.

Het bovenstaande onderschrijft ook de one-liner: “Planning zonder controle is nutteloos.

Controle zonder planning is onmogelijk”.

Ik heb al verhaald, dat we een geautomatiseerd planningspakket hadden; Projacs van IBM.

Eén van de eerste ervaringen met de beperkingen van systemen was een planningstechnisch probleem. Er kwamen onacceptabele levertijden uit de planning. How come? Want op gevoel moest het toch veel korter kunnen.

Wat bleek: Door onevenredige relaties aan te brengen van ‘start-start’ in combinatie met ‘eind-eind’, bleek het systeem een eigen keuze te maken, die niet strookte met de intentie van de aangebrachte relaties. Afgezien van het feit, dat we dit fenomeen onder de aandacht van IBM hebben gebracht (terugkoppeling eindgebruiker-producent), hebben we intern heel specifiek leren omgaan met het fenomeen.

In het algemeen kan gesteld worden, dat ik samen met een collega, aan de hand van de opgedane ervaringen, een handleiding heb geschreven, hoe om te gaan met bepaalde facetten van het IBM-planningspakket om tot het gewenst resultaat te komen. Een beloning via de ideeënbus zat er echter niet in.

### **Bijzonder.**

Een hele specifieke ervaring gaat over vertrouwen en wantrouwen.

Het ging over het volgende:

Bij de boorschepen Pelican en Havdrill was een enorme overschrijding van het budget op het gebied van pijpleidingsystemen geconstateerd; budget was ruim 35.000 manuren en er werden

er meer dan 80.000 gemaakt. De motorkamer sprong eruit als mega-overschrijder.

Om bij het volgende boorschip niet tegen het hetzelfde fenomeen aan te lopen, werd er onder leiding van T.P.A Meijer een task-force opgericht, die een en ander beheersbaar moest maken en houden.

Samen met Joop Lemson en zijn collega Aad Gerrets hebben we toen vanuit het CBB een opzet gemaakt, waarbij de wijze van opbouwen van de leidingsystemen leidend was.

Kort toegelicht: Het schip was verdeeld in blokken en compartimenten. Om leidingsystemen in te bouwen heb je de romp nodig, die op de helling in een specifieke volgorde wordt aan- en opgebouwd. Wat hebben wij gedaan? Wij hebben de compartimenten verder op gedeeld in virtuele gebieden als: in de dubbele bodem, onder de vloer, boven de vloer, onder tussendek, boven tussendek, etc. Maar niet alleen in verticale zin, ook in horizontale zin werd er onderscheid gemaakt in: SB, BB, voor en achter, al naar gelang de complexiteit van de activiteit op specifieke plekken.

De volgorde van de fysieke vormen in aanmerking nemende, werd er stelselmatig teruggepland welke pijpstukken gemonteerd konden worden. Aan tekenkamer werd dringend verzocht om ook in die volgorde te ontwerpen en te tekenen. Vanuit de verzameltekeningen van TKM werden de isometrische (=3-D) schetsen gemaakt en de pijpstukken gefabriceerd.

Door kengetallen toe te passen op het monteren, produceren en schetsen kon zowel kwantitatief als kwalitatief een planning worden opgesteld. Hierbij bleek, dat het schetsen de bottleneck zou zijn, vanwege de capaciteit op de afdeling Schetsen. De afdeling Schetsen werd dus bepalend in de volgorde waarin de productie aangestuurd zou worden.

Zij nog vermeld, dat we constateerden, dat het toegekende budget haalbaar zou moeten zijn, als er gestroomlijnd gewerkt zou kunnen worden.

Vanuit de task-force werd er nauwlettend op toe gezien, dat aan het idee van gestroomlijnd werken (huidige term “just in time” ) volgens de opgezette planning, niet werd getornd.

Het kostte bepaalde afdelingen, in hun beleving, een zekere autonomie.

Op de helling was een soortgelijke situatie ontstaan ten opzichte van andere disciplines.

Stelling bleef structureel volgens de gemaakte afspraken werken. Geen “me first”- houding, maar netjes op je beurt wachten. Dit werd in het extreme, mag ik wel zeggen, beleefd en toegepast door de subcontractorbewaker Tom Wouters, die letterlijk bij toegangen de wacht hield. Wie er niet hoefde te zijn, werd niet toegelaten.

Al met al werd het een succes. Minder dan de gebudgetteerde uren werden gemaakt, dankzij samenhangigheid en discipline. Een en ander gebaseerd op het vertrouwen onderling.

Er valt wel een kanttekening te plaatsen bij het succes: de tekenkamer had voldoende tijd om de tekeningen te leveren, aangezien er tussen de Havdrill en de Petrel een ruime tijdsspanne aanwezig was.

Maar wie schetste onze verbazing: We werden niet serieus genomen. We zouden wel bij de urenverantwoording gemanipuleerd hebben met de cijfers! Het succes werd niet erkend. Gebrek aan vertrouwen noemen we dat. Erger nog: Het demotiveerde.

Later trof ik bij IHC Kinderdijk min of meer hetzelfde fenomeen van urenoverschrijding aan. Gezien de ervaring bij Gusto, heb ik toen een analyse gemaakt van de urenbesteding.

Wat bleek: er werden veel nutteloze uren gemaakt vanwege de vele wijzigingen.

“Asmannetjes” heten dat. Ik heb ze geteld en kwam tot de conclusie dat niet de productieafdeling de boosdoener was, maar het proces aan de voorkant. Het kon gewoon niet “in één keer goed”!

Het lijkt me aannemelijk dat bij Gusto hetzelfde was gebeurd bij de Petrel en Havdrill.

### **Speciale opdracht.**

In de loop van 1976/77 werd duidelijk dat de werf moeilijke tijden tegemoet zou gaan. In die periode werd ik verzocht of ik naar Japan wilde, want er kwam een grote kranenopdracht aan, die in Japan uitgevoerd zou worden. Zowel de scheepsvorm (semi's) als de kranen voor die projecten zouden in Japan geproduceerd gaan worden.

Na niet te lang nadenken heb ik gevolg gegeven aan het verzoek en ben ik in augustus 1977 samen met mijn gezin vertrokken naar Japan.

Over de specifieke functie aldaar werd niet gerept. Ik moest mijn ogen en oren goed open houden, was het motto. En ... rapporteren over het “hoe en waarom” bij Japanse productiebedrijven. Op mijn visitekaartje stond “Assistent Project Manager”.

Later zou ik begrijpen dat ik als een soort bedrijfsspion had geopereerd.

In Japan leerde ik dat “in één keer goed” in ieder geval effectiever en zeker ook efficiënter is. Niet als prioriteit stellen, dat bezetting van de productiecapaciteit nummer 1 is, maar “in één keer goed” de leidraad moet zijn.

De semi's werden door Mitsui ontworpen en gebouwd. Bij Mitsui kwam het fenomeen van “in één keer goed” tot uitdrukking bij de feitelijke productie. In 8 maanden tijd van kielleging tot oplevering van een compleet kraanschip en binnen 4 maanden nog één!

De productie van de kranen was afhankelijk van wat Gusto (Engineering) presteerde. Bij de productie van de kranen constateerde ik dat onze kennis meer gebaseerd was op ervaring dan op theoretische kennis.

De Japanners hadden een multi-turning-table bedacht om specifieke onderdelen die onderling samenhangen (lees tub, boegierails, tandkrans/zwenkwerk en lagering) van de kraan nauwkeurig te bewerken/produceren, zodat de montage zonder noemenswaardige problemen zou kunnen verlopen. Onze methodiek van speermaten en dergelijke, was voor de Japanners geen garantie voor een goede afloop en ze kozen voor hun mega draaitafel.

Ze gingen dus voor hun eigen, in onze ogen dure systeem, omdat ze niet overtuigd waren van onze methodiek.

Als planner was ik natuurlijk geïnteresseerd in welk planningssysteem zij hanteerden.

Nou, simpel: Met verstand en met de hand. Niks geen computersysteem. Want als je met hand goed kan plannen, is automatisering slechts een kleine stap. Oeps.

### **Van Projectplanner naar Projectleider.**

Bij terugkeer in Nederland in 1978 werd ik ingezet als “controleur” van de door de opdrachtgever te leveren informatie. Dat zit zo: Om specifieke details in ontwerp- en/of werktekeningen te kunnen weergeven, is informatie nodig van werktuigen en systemen. Sommige werktuigen en installaties worden echter door de opdrachtgever bepaald, hetzij in gegevens of in de werktuigen zelf, of beide.

Om als engineeringbureau tijdig informatie aan derden, waaronder de producent, maar ook klassebureau's, te kunnen leveren, zijn op een bepaald moment gegevens nodig. Welnu, ik moest zowel opgeven wanneer die specifieke informatie nodig was als controleren of die informatie tijdig werd verstrekt, inclusief de informatie van de opdrachtgever. Kwam toch plannen weer om de hoek kijken.

Concreet hield dit in, dat ik op de huid van de opdrachtgever zat, om op tijd de info te verkrijgen, maar ook claims op te bouwen, wanneer de opdrachtgever in gebreke bleef. Ik was niet erg geliefd, ook omdat ik me nogal star kon gedragen bij “afpraak is afspraak”.

Toch heb ik geleerd om tijdens zo'n proces de juiste nuances te vinden, zowel extern als intern, en oplossingsgericht te denken bij het soepel laten verlopen van een proces.

Al doende leert men en voor mij gold dat ik doorgroeide naar projectleider bij Gusto Engineering.

Ik mocht me niet (direct) met de techniek bemoeien en ook niet hoe capaciteit werd ingezet,

maar kreeg wel de verantwoording voor de contract-administratie en voortgang van de projecten. Ik was tevens het eerste aanspreekpunt voor de klant.

Voor een goede voortgang bij ontwerpen en vooral engineering, is het belangrijk om tijdig over de benodigde informatie te beschikken. Zodoende kwam ik, in overleg met de engineeringafdelingen en de opdrachtgever, tot afspraken over niveaus in de informatieverstrekking een en ander afhankelijk van het stadium waarin het ontwerp/de engineering zich bevond. Denk hierbij aan informatie over een specifiek werktuig.

Bij een voorlopige indeling van bijvoorbeeld een pompkamer is de footprint (lxbxh) van een pomp (of pompen) voldoende, terwijl de voet in detail bekend moet zijn om de contrafundatie in het vaartuig goed te kunnen dimensioneren.

Zo deed het fenomeen “required information” zijn intrede. Het was een systeem waarbij specifieke informatie op specifieke tijden werd gevraagd en werd vastgelegd als afspraak tussen opdrachtgever en ons als engineeringbureau.

Maar ook als informatie niet tijdig kon worden geleverd, werden er afspraken gemaakt over een mogelijke oplossing. Voorbeelden hiervan zijn een overmaatse contrafundatie (past altijd) en “soft patches” in het geval van te verwachten late levering van hardware tijdens de productie.

Over cultuurverschillen heb ik al in een eerder artikel geschreven, maar ik wil niet nalaten te vermelden, dat ik tijdens mijn projectleiderschap bij Engineering veel ervaring heb opgedaan op allerlei gebied.

Half Europa trok aan mij voorbij, maar ook de VS, Brazilië en Saudi Arabië. Stuk voor stuk gebieden waar andere gewoontes tellen.

Eén specifieke ervaring wil ik nog delen. Het betrof een rechtszaak tussen McDermot en Hyundai Heavy Industries. Door het advocatenkantoor in dienst van McD in New York was aan IHC verzocht om management expertise in te brengen op het gebied van planning.

HHI claimde namelijk dat de te late levering (boete gevoelig) van een kraanschip veroorzaakt was door te late levering van leveranties door de opdrachtgever.

In samenwerking met ir. Frans vd Stadt en het computercentrum (met name Herman van Veen) hebben we een schaduw-planning gemaakt.

Het dossier van het advocatenkantoor bevatten onder andere de werfplanningen van HHI. Zodoende konden we en mochten we de werfplanningen beoordelen ten opzichte van de door ons opgezette schaduwplanning. Bij de beoordeling stelden wij vast, dat de problematiek lag bij een assemblagehal bij HHI, die te klein bleek te zijn qua oppervlakte en volume.

Toen de rechtszaak feitelijk voorkwam, werd er om getuigendeskundigen gevraagd. Eerste keus was ik, maar ik vroeg belet en, hoe vereerd ik ook was, ik stelde me niet beschikbaar.

De reden was, dat ik op semi-privé basis deelnam aan deze exercitie, maar wel onder het beding, dat Engineering geen hinder ervan zou ondervinden. Aangezien het advocatenkantoor geen termijn kon noemen, voor hoe lang en wanneer er een beroep op mij gedaan zou worden, wees ik het voorstel af. Herman werd uiteindelijk de getuigendeskundige.

Tijdens het verhoor van Herman, waarbij ik aanwezig was, werd hij in een fuik gedreven. Ik kon het niet nalaten om tijdens het verhoor de tegenpartij aan te spreken op de manier van vraagstelling. HERRIE IN DE TENT.

De ondervraging werd stil gelegd en ik kreeg een reprimande van de advocaat. Dit mocht niet en kon niet! Maar ..... wie schetste mijn verbazing: Hij stelde tevens dat hij gebruik zou maken van mijn uitbarsting door mij voor te stellen als getuige-deskundige en wel om de volgende reden: Als de tegenpartij zijn voorstel niet zou aanvaarden, zou hij later in het proces aankomen met het feit, dat de tegenpartij niet alle mogelijkheden had benut om de waarheid te achterhalen. Dus zo geschiedde en ik werd getuige in de rechtszaak.

Cruijff had toen nog niet zijn befaamde uitspraken gedaan, maar de les was “elk nadeel heeft zijn voordeel” en “blijf zoeken naar mogelijkheden”.

Welke verdere lessen konden uit bovenstaande ervaringen worden getrokken?

-Communiceer open, maak reële afspraken en belicht het “hoe en waarom”.

-Toon begrip voor een ieders situatie, maar verlies de eigen positie niet uit het oog, zeker niet als het om (veel) geld gaat.”

Een puur persoonlijke les was, dat je in communicatie wel over de juiste inzichten moest beschikken. Je kan niet alle specialisten/engineers meenemen om tot een (technisch) vergelijk te komen met een klant of de instanties. Het heeft mij ertoe aangezet om me ten minste de beginselen van onder(ont)werpen eigen te maken. Dit behelsde alle facetten van engineering: vorm, stabiliteit, sterkte, vermogens, distributie (vloeibaar en niet vloeibaar) etc. Ja, zelfs de operationele condities of uitvoering van de opdrachtgever waren en was belangrijk om te weten zodat de juiste afwegingen gemaakt konden worden. Deze, wat ik noemde “eerste lijns-verdediging” leverde mij voordeel op in besprekingen en communicatie in het algemeen. Ik hoefde niet voor elk wissewasje terug naar de specialisten/engineers.

Van nature ben ik nogal leergierig, dus het kostte me weinig moeite om dat inzicht te verkrijgen, met dank aan de ontwerpers en engineers, die hun kennis met mij wilden delen.



Voordat ik aan het volgende thema begin, wil ik een aantal one-liners plaatsen:

- “Haast je als je tijd hebt, dan heb je tijd als je haast hebt”. Neem niet kritisch activiteiten ter hand als het (al vroeg) kan, dan heb je bij calamiteiten ruimte om te handelen.
- “Elke planning is bij voorbaat niet de werkelijkheid”. Iedereen moet dit terdege beseffen.
- “Hoe planmatiger men zich gedraagt, des te doeltreffender wordt men door het toeval getroffen”. Uit het Duits “Wie planmäßiger die Menschen sich vorgehen, des so wirksamer trifft sich die Zufall”. (met dank aan Wim Schoonmade)

Dit gezegd hebbende, kan gesteld worden, dat plannen niet gezien moet worden als een voorspelling van de werkelijkheid, maar slechts dient als instrument om een voornemen weer te geven, met daarbij de mogelijkheid om het voornemen met de realiteit te vergelijken. Geconstateerde afwijkingen kunnen geanalyseerd worden en daaruit

Voortkomende acties kunnen dan leiden tot een nieuwe benadering van het voornemen.

Een bijzonder facet van controle op de planning is de zogenaamde S-kromme. Vanuit de planning kunnen uren en/of kosten cumulatief in de tijd worden uitgezet aan de hand van de voorliggende planning.

Het is een gegeven, dat in de meeste gevallen de aanloop niet zo snel verloopt als de afloop. De spanne tussen aan- en afloop is een redelijke constante.

Wanneer men de fysieke voortgang afzet tegen de gemaakte uren en/of kosten op een specifiek moment (time-now-date), kunnen aan de hand van een S-kromme onderstaande simpele vragen gesteld worden:

Te weten:

1. Komt de fysieke voortgang overeen met de gemaakte uren en/of kosten dan kan men concluderen dat men op schema ligt. Controleer wel of er reële gegevens zijn gebruikt.
2. Ligt het punt van gemaakte uren en/of kosten boven het geprognostiseerde punt, dan is de vraag: Is er een overschrijding of ligt men voor op schema?
3. Ligt het punt van gemaakte uren en/of kosten onder het geprognostiseerde punt, dan is de vraag: Is er een overschot of ligt men achter op schema?

Vooraf doorvragen helpt om een juist inzicht te krijgen in de feitelijke situatie.

Een verdere controle of beter inzicht in de te verwachten uitkomst/resultaat kan bestaan uit het “nog te doen” principe. Hierbij kijkt men naar welke activiteiten nog plaats moeten vinden en zet dit af tegen de time-now-date werkelijke situatie.

Een afzonderlijk facet bij de controle op de uitvoering is van toepassing bij het analyseren van processen. Hier geldt dat tijdens een specifiek proces de afwijkingen die ontstaan ten opzichte van de planning geanalyseerd worden, gericht op de vorm waarin dat proces plaatsvindt. Denk hierbij aan een lasvloer die te klein is voor de elementen die geproduceerd moeten worden. De uitvoer van de lasvloer zal dusdanig zijn dat er niet voldoende elementen op tijd zullen worden geleverd en er stagnatie ontstaat in de voorliggende fase en wachttijden in de opvolgende fase. Zie ook de HHI passage eerder in dit artikel.

### **Projectleider.**

Na projecten in ontwerp en engineering kreeg ik ook de gelegenheid om algehele projecten te leiden. Dit gebeurde niet onder de vleugels van Gusto of Gusto Engineering, maar op de werven van IHC Holland.

Bij die gelegenheden heb ik alle ervaring kunnen toepassen, die ik in de loop van de tijd had opgedaan. En dan niet alleen de technische aspecten, maar ook de commerciële, culturele en management aspecten.

De grootste voldoening haalde ik uit het feit dat de uitgezette acties om zo effectief en efficiënt mogelijk te werken, daadwerkelijk, in de uitgezette en overeengekomen vorm, zichtbaar werden. En dat is naar mijn mening alleen mogelijk als er met zijn allen als team samen gewerkt wordt.

Het mooiste project voor mij was daarom het project van het bouwen van de Al Mirfa en Kattouf op de IHC werf te Sliedrecht in de jaren 2000 en 2001.

Het was een ultieme vorm van samenwerking tussen de ontwerp-, teken- en productieafdelingen van de werf, de subcontractors van de werf én de klant.

Vóór aanvang van de werkelijke productie, en zelfs nog tijdens de tekenkamerfase, werd er een pep-talk show gehouden. Wat hield dit in? Simpel: bij voorgaande gelijksoortige projecten werd steen en been geklaagd over de afstemming van de werkzaamheden onderling. Er werd gesteld, dat we niet tégen elkaar moesten werken, maar *mét* elkaar. Met dien verstande, dat men andermans werk moest respecteren en het principe “eerst ik” moest laten varen. Er werd aangedrongen op het feit, dat het Bedrijfsbureau van de werf, voldoende ervaring en kennis had om de juiste afwegingen voor een ieder te maken. Dus, de planning zoals opgezet door het Bedrijfsbureau, zou leidend, maar ook dwingend zijn.

Een ander significant voorbeeld van deze samenwerking was, dat de productieafdelingen durfden te wachten op goed uitgewerkte tekeningen. Dat laatste betekende wel dat voor ca. 3 maanden vervangend werk moest worden gezocht om capaciteit te dekken. Men accepteerde dit, omdat wanneer begonnen zou worden aan “halve” tekeningen, er een vloed van wijzigingen zou volgen, die niet alleen zou leiden tot overschrijding van uren, maar ook tot verstoring van het proces. Credo van deze actie: “Liever in één keer goed, dan vele malen overdoen”.

Dit zadelde de ontwerp- en tekenafdeling wel op met het waarmaken van de belofte van het leveren van goede tekeningen op het afgesproken tijdstip. Maar hier hielp een goed afgestemde tekenkamerplanning. Hard, maar reëel opgezet, met de instemming van alle afdelingen!

De klant is al genoemd als onderdeel van het gehele proces en hierin kan als voorbeeld van goede communicatie met de klant het volgende dienen:

Een toezichthouder verzocht om uitbouw van het accommodatiedek, zoals eerder was toegepast op een voorgaand schip. De wens was voor de werf uiterst kostbaar (honderden meters laswerk). Door aan de klant te vragen wat het doel was van zijn vraag (bij de vorige opdracht niet besproken), kreeg ik als antwoord, dat hij een serviceplatform wilde hebben om bepaalde delen van een kraan uit te wisselen.

Tekenkamer heeft toen een voorstel uitgewerkt, waarbij een opstelplaats voor de kraan werd gecreëerd en er slechts een platform van enkele meters nodig was om het uitwisselen mogelijk te maken. Bingo. Win-win noemen ze dat.

En hoe kan de samenwerking beter tot uitdrukking komen, dan wanneer de verf-applicateur na afloop van het project te kennen geeft, dat hij nog nooit zo gestroomlijnd had kunnen werken. Dit kwam heel specifiek tot uitdrukking bij het zeer geringe meerwerk dat geclaimd werd en kon worden.

### **Tot slot.**

In mijn functies ontwikkelde ik vaardigheden, die mij hebben gemaakt tot ervaringsdeskundige op het gebied van zowel plannen als projectleiding en leidde er toe, dat ik werd benoemd tot Planning Professor. Helaas niet aan een universiteit, maar door één van onze Chinese partners (certificaat aanwezig).

Heerle, april 2023; versie 1.1

Cees Verhagen