

VAM

Vakblad Asset Management

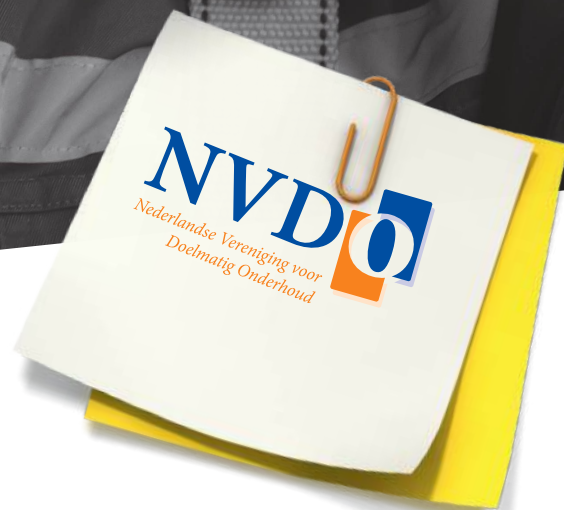
#1

nr. 01/2026

CONTINU VERBETEREN

**Kleine Stappen,
Groot Effect**

Technologische Innovatie
Aquathermie
Digitale onderhoudsketen
R&D-lab



Leren klimmen op de spiraaltrap

Een gids is geen voorwaarde om de spiraaltrap te beklimmen Foto: Ideo

Veel Asset Management-organisaties investeren in continu verbeteren. Ze voeren Lean-sessies uit, scherpen KPI's aan, vernieuwen systemen of herontwerpen werkprocessen. Toch blijft de winst regelmatig achter bij de verwachting. Hoewel er volop beweging is, blijft structurele vooruitgang uit.

De centrale vraag wordt dan onvermijdelijk: waarom zetten we stappen, maar stijgen we niet? Volgens Bas Horvers, Enterprise Asset Management Consultant, ligt de verklaring in de manier waarop organisaties verbeteren; “Organisaties verbeteren vooral het werk dat ze doen, maar niet de manier waarop ze verbeteren. Daardoor ontstaat er beweging, maar geen ontwikkeling. Continu verbeteren wordt dan een cirkel die draait, maar niet stijgt”. Volgens Horvers raakt continu verbeteren aan proces, mens en methode. Als die drie niet synchroon ontwikkelen, blijft het bij rondjes lopen.

❖ Excel als vrijheidsillusie. In de praktijk wordt het rondjeslopen vaak zichtbaar op de plek waar mensen grip en snelheid ervaren: Excel. “Als je morgen de stekker uit Excel zou trekken, ligt bij veel bedrijven de operatie stil en dat is niet om te lachen. Het laat zien waar de afhankelijkheid zit. Excel voelt snel en vrij, maar die vrijheid is meestal schijn. Je kunt er alles in doen, maar je kunt er ook alles in fout doen”.

De aantrekkingskracht van Excel zit volgens hem in het gevoel van autonomie: iedereen kan velden overslaan, fouten corrigeren zonder consequenties of data kopiëren zonder validatie. Die vrijheid wordt in een ERP-systeem ingeperkt. Daar moet data volledig zijn, moet gekozen worden uit standaardlijsten en moet volgens een

procesflow gewerkt worden. Voor de operatie voelt dat als bureaucratie. De voordelen als betere rapportages, planning en lifecycle-beslissingen landen op een andere plek in de organisatie. “De mensen die het meeste moeten veranderen, ervaren vaak het minste van de winst. Zolang dat niet wordt erkend of verbonden, voelt verandering als eenzijdige boekhouding”, zegt Horvers.

❖ Een praktijkvoorbeeld: verandering zonder verbetering. Horvers haalt een organisatie aan uit de industriële sector die dit spanningsveld illustreert. Door snelle groei ontstond behoefte aan een stabielere en schaalbaarder ERP-systeem. De implementatie werd projectmatig succesvol afgerond, maar operationeel bleef men liever in Excel werken. Het nieuwe systeem werd als traag en inflexibel ervaren en opnieuw ontstonden schaduw-administraties. “Het systeem faalde niet,” legt Horvers uit, “maar het verbeterproces faalde. Er werd iets veranderd, maar niet verbeterd naar de mening van de medewerkers”. De oorzaak lag niet in de techniek, maar in de aanpak: processen waren 1-op-1 gekopieerd uit de Excel-praktijk, verandermanagement kreeg te weinig aandacht en het management maakte onvoldoende duidelijk waarom de verandering nodig was. Door de afwezigheid van eigenaarschap en ritme ontstond terugval. Niet uit onwil, maar omdat mensen hun professionele trots niet herkennen in de nieuwe werkwijze.

‘Juist in de wisselwerking tussen proces, methode en mens ontstaat de echte verbetermethode’

❖ **Verbetering is geen synoniem voor verandering.** Een belangrijke oorzaak van dat rondjeslopen is een hardnekkig misverstand: verbeteren en veranderen zijn niet hetzelfde. “Vaak vereist een verbetering wel een verandering, maar niet elke verandering is een verbetering. Dat moet helder zijn”, aldus Horvers. Als een nieuwe manier van werken leidt tot extra stappen, minder controle of verlies van flexibiliteit, wordt deze al snel als verslechtering ervaren. “Mensen zijn niet tegen verandering,” zegt hij, “maar ze verzetten zich logischerwijs tegen iets dat voor hen niet als een verbetering voelt. Soms voelt de nieuwe situatie zelfs slechter. Dan stopt niet de wil om te veranderen, maar het vertrouwen dat het ook echt beter wordt”. Hierdoor ontstaat terughoudendheid, terugvalgedrag en uiteindelijk frustratie: verandering zonder verbetering wordt geen vooruitgang.

❖ **De valkuil van circulaire drukte.** Veel organisaties gebruiken cirkelmodellen zoals PDCA, Kaizen of KPI-loops. Deze modellen zijn waardevol, maar alleen als ook de verbetermethode zelf meegroeit. Wanneer de methode stilstaat terwijl de ambitie groeit, ontstaat wat Horvers ‘circulaire drukte’ noemt: er wordt hard gewerkt, maar niet hoger geklommen; “Je maakt dezelfde ronde, in hetzelfde tempo, met dezelfde uitkomst. Dat voelt productief, maar het brengt je niet op het volgende niveau”.

❖ **Van cirkel naar spiraaltrap.** Hij gebruikt daarom liever het beeld van een spiraaltrap. De beweging is hetzelfde als in een cirkel - je draait rond - maar elke omloop brengt je een trede hoger. Dat is alleen mogelijk als drie ontwikkellagen tegelijk stijgen: het proces (hoe het werk is ingericht), de methode (hoe je verbetert en

leert) en de mens (hoe verandering wordt ervaren en gedragen). Techniek ondersteunt die drie, maar is geen proces op zichzelf. Het is een hulpmiddel, niet een ontwikkelas. Een ERP-systeem kan een proces faciliteren, maar vervangt geen verandervakmanschap en lost geen weerstand op. Als één van deze drie ontwikkellagen achterblijft, zakt de trap volgens Horvers in; “Verbeteren mislukt zelden op techniek. Het stukt meestal op mens en methode en juist in de wisselwerking tussen proces, methode en mens ontstaat de echte verbetermethode. Daar groeit óf stopt het verbetervermogen”.

❖ **Zeven ontwikkellagen die de spiraaltrap activeren.**

Klimmen op de spiraaltrap vraagt om een verbeterstelsel dat zelf meegroeit. Horvers onderscheidt zeven ontwikkellagen die samen bepalen of een organisatie blijft draaien of stijgt:

- 1) De bedoeling: wat moet er concreet beter worden, voor wie en waarom?
 - 2) Procesherontwerp: digitaliseer geen oud gedrag; ontwerp eerst, automatiseer daarna
 - 3) Verbetermethode: PDCA als leercyclus, niet als ritueel
 - 4) Verandervakmanschap: erken verlies, luister naar weerstand en ontwerp gedragsverandering
 - 5) Eigenaarschap: verbeteren mét in plaats van vóór de organisatie
 - 6) Maturiteit: trede voor trede groeien in plaats van te springen
 - 7) Ritme: een vaste cadans, gedeelde taal en zichtbare vooruitgang
- Deze zeven lagen vervangen geen methodieken zoals Lean of ISO-standaarden, maar helpen ze werken. “Ze maken zichtbaar waar de trap hapert. Niet om te oordelen, maar om te kiezen waar je eerst moet ontwikkelen”, aldus Horvers.

❖ **Tot slot: SAP en de gids.** Klimmen op de spiraaltrap vraagt volgens Horvers soms om een gids. Niet om het werk over te nemen, maar om ontwikkeling te begeleiden: iemand die helpt het ritme te vinden, verlies te erkennen, keuzes te structureren en het punt te bepalen waarop een organisatie het weer zelf kan. Moderne ERP-platformen zoals SAP S/4HANA met tooling zoals SAP Build, SAP Analytics Cloud en SAP Enable Now kunnen daarbij de technische kant versterken door processen te standaardiseren en data betrouwbaarder te maken, maar ook door adoptie te ondersteunen. “Een gids is geen voorwaarde om te beginnen, maar zonder begeleiding wordt de trap vaak te zwaar en valt men sneller terug. Uiteindelijk is de kernvraag niet of een organisatie genoeg verbetert, maar of zij hoger komt”, besluit Horvers.



Stekker uit Excel, dan ligt de operatie stil Foto: Ideo