

1 Eigenaarschap: basis voor betrokkenheid

In het vorige artikel ging ik in op het belang van zingeving op het werk. De verbindingsofficier, die stakeholders en medewerkers in een informatieketen verbindt, is een kritische succesfactor. In dit artikel laat ik zien wat het belang is van een goed ingerichte productielijn. Productlijnmanagement en eigenaarschap spelen daarbij een hoofdrol. Dat vraagt om een andere rol van het lijnmanagement.

2 Aanleiding

Enkele weken geleden sprak ik met een IT-manager die verantwoordelijk was voor de modernisering van een logistiek informatiesysteem: wereldwijd bezorgen van 'pakketjes'. Op de vraag wat hij lastig vond in zijn werk was het antwoord: de lengte van de informatieketen. Het bleek onmogelijk te zijn om de keten van de productlijn in 1 keer te moderniseren. De keten werd opgeknipt in 2 delen. De output van het eerste, vernieuwde deel werd terug geconverteerd naar de input voor het tweede deel. Dat was meer werk dan verwacht. Nu zijn ze bezig het tweede deel van de keten te moderniseren, waarna de tijdelijke oplossing definitief stopt. Veel desinvestering, maar de enige route om de klus te klaren en de productie op peil te houden.

Kort daarop raakte ik in de trein met een programmeur aan de praat. Hij bleek te zijn gespecialiseerd in het converteren van bestanden van een vernieuwde productlijn naar input voor de oude productlijn ('terugconversie'). 'Nooit aan beginnen' was zijn stelling: 'het blijft tobben omdat de concepten van de nieuwe productielijn te veel afwijken van de oude productielijn. Je krijgt het niet goed voor elkaar'.

Deze gesprekken zetten het nadenken over productlijnen en informatieketens op scherp. Juist in de Geo informatie werken we in lange ketens en ontstaan afhankelijkheden die we in beeld moeten hebben. Denk bijv. aan de Omgevingswet en DisGeo¹. Misverstanden liggen op de loer: productlijnmanagement, productiemanagement, productie, beheer, wat bedoelen we precies? Liggen ze in elkaars verlengde, of loopt het parallel? Zijn er al nieuwe technologische oplossingen die kunnen helpen bij het gefaseerd en gecontroleerd upgraden van productlijnen? Of blijft knippen van productlijnen met 'terugconversie' nodig om tot een upgrade te komen?

3 Wat zijn productlijnen?

Productlijnen gaan over de vraag hoe je tot een product of advies (het 'wat') komt. Voorbeelden van productlijnen:

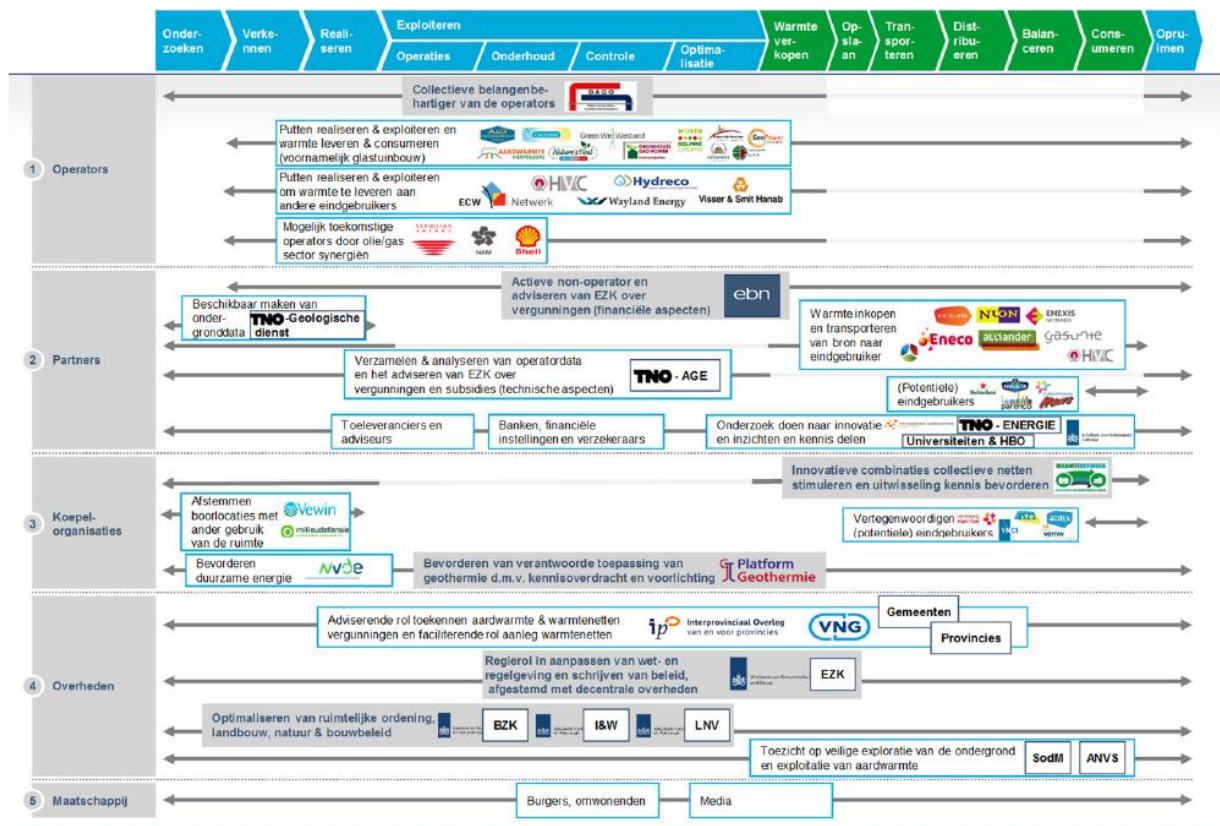
- Instandhouding van BAG, BGT of andere basisregistratie door een bronhouder;
- Opbouw en gebruik van de AHN (AHN1, AHN2, AHN3, ...);
- Implementatie van BIM (3D ontwerpen op basis van standaarden)
- De WION en opvolgers.

Dit zijn allemaal informatieketens die zo lang zijn dat er sprake is van meerdere productlijnen en schakels die aan elkaar leveren. Genoemde productlijnen zijn verdeeld over meerdere organisaties.

¹ Doorontwikkeling van basisregistraties in samenhang

Een complexe keten is die van de aardwarmte keten², het is de moeite waarde om het [Masterplan Aardwarmte](#) te lezen. Het belang van de geo-sector is evident.

Figuur 32: Aardwarmte waardeketen en belanghebbenden □ Rollen en voorbeelden van spelers ■ Meer detail in Masterplan

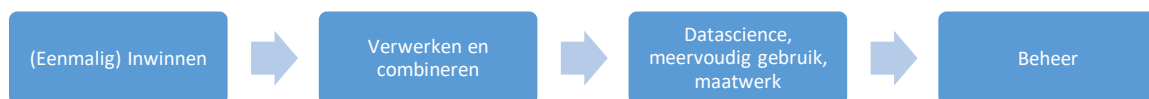


Voorbeelden van kortere productlijnen zijn:

- Beantwoorden van vragen bij een helpdesk;
- Het produceren van een eigenarenkaart;
- Themakaarten op wijkniveau en het monitoren daarvan.

4 Basis van een productlijn

De basis voor een productlijn bij Geo informatie is al jaren hetzelfde:



Figuur 1: basis van een geo productlijn

Het verschil met 20 jaar geleden en nu is dat de informatieketen door standaardisatie en koppelingen langer is, met 'digital twin' als punt op de horizon. Het digitale werk wordt lokaal of ergens anders op de wereld uitgevoerd. Het klaarzetten van de omgeving waarmee producten en diensten voor klanten gemaakt worden is vaak het grootste deel van de keten. PDOK is hier een voorbeeld van. Maar: als een schakel in de keten wordt gewijzigd, wie heeft dan oog voor het effect op de volgende schakels in

² Masterplan aardwarmte in Nederland, pagina 65

de keten? Het bedenken van een upgrade van een SDI is iets anders dan het implementeren van deze update. Dit overzien is het werkterrein van de productlijnmanager(s).

5 Rol van de productlijnmanager

Een productlijn is onderdeel van een informatieketen die bestaat uit opdrachtgevers, opdrachtnemers, verbindingsofficieren, software, data en data inwinning, verrijking, metadata, services, infrastructuur, cartografie, afnemers, afnemers van afnemers, beheerders van data, software en infrastructuur. Hoe en wie precies hangt af van de productlijn.

De productlijnmanager richt de productlijn in. Zelf voer je in deze rol geen opdrachten voor klanten uit, je zorgt ervoor dat anderen m.b.v. de door jouw ingerichte faciliteiten op moderne wijze het werk doen. Om de hele productlijn 'up & running' te houden moet de productlijnmanager nogal wat doen. De op te leveren resultaten in deze rol zijn (niet limitatief):

- Visie op productlijn/dienst komende 3 jaar, elk jaar wordt de visie bijgewerkt;
- Marketing, bijv. door het inrichten van een etalage met showcases, demo's, accountmanagers;
- Productlijnontwikkeling en productlijnverbetering (dagelijkse en lange termijn verbeteringen);
- Budget, bewaking, een realistisch target voor opdrachten;
- Ingerichte organisatie en werkprocessen;
- Samenwerking met productiemanagement, I&A, innovatie en lijnmanagement;
- Visie op (de samenhang van productlijnen en klantbehoeften van) de gehele keten;
- Beheerorganisatie waar producten van de productlijn in beheer worden genomen;
- Opgeleide medewerkers;
- Life cycle management van de productlijn.

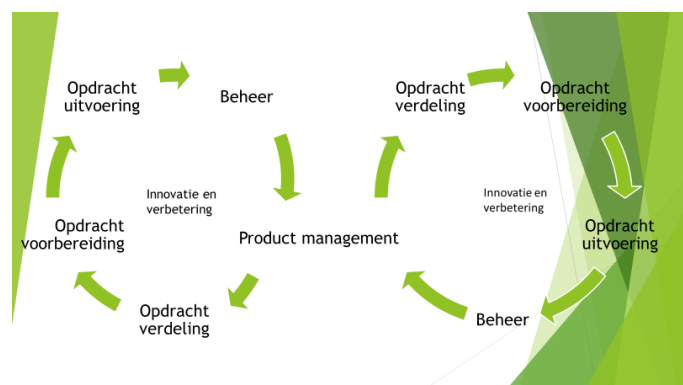
Je moet vakliteratuur bijhouden, naar congressen gaan, vernieuwingen plannen, evt. concurrentie monitoren en goed contact hebben met klanten en hun feedback. Niet iets om alleen te doen: het is een rol die je het beste met een paar collega's in een team uitvoert.

Daar ligt een kans: deze productlijnteams kunnen zeer gemotiveerd zijn. Eigenaarschap van een productlijn leidt tot 'wij zijn deze productlijn'. Deze teams vormen het hart van iedere organisatie.

6 Productlijnen en producten/diensten voor klanten

De relatie tussen het inrichten van een productlijn en het uitvoeren van (maatwerk)opdrachten voor klanten is binnen een Geo-ict omgeving complex.

Figuur 2 **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** toont 2 cirkels, met dezelfde namen en onderdelen. De linker cirkel gaat over het onderhouden van productlijnen, de rechter cirkel gaat over het uitvoeren van opdrachten voor klanten. De betrokken medewerkers kunnen in beide cirkels werkzaam zijn. Met een kans op gedoe: gaat de klant of de productlijnmanager voor. Dit vereist aandacht van het management. De samenhang bewaken kan *door wekelijks alle opdrachten (voor klanten en productlijnmanagers) te prioriteren*. De verbindingsofficier communiceert de besluiten naar alle betrokken medewerkers.



Figuur 2 Productlijnen en producten

7 Productlijnmanagement voorwaarde voor continue verbetering

Je hoort het vaak: 'we zijn een lerende organisatie'. Of willen dat worden. De kracht van productlijnen is dat het deze vernieuwende cultuur mogelijk maakt. Je weet bij wie je moet zijn als je het werkproces van een productlijn wilt verbeteren: bij de productlijnmanager en zijn team.

Productlijnen zijn het 'haakje' waar medewerkers hun verbetervoorstellen aan op hangen. Het is goed wekelijks 2 uur te reserveren voor het formuleren en toetsen van verbetervoorstellen. Belangrijk aandachtspunten:

- Waardeer het indienen van verbetervoorstellen. Ook als het verbetervoorstel niet goed is. Het beste is: geen oordeel geven, neem het in behandeling en waardeer zichtbaar het indienen;
- Koppel terug wat er met het voorstel gebeurt;
- Richt een snelle besluitvormingsprocedure in inclusief budget.

8 Lijnmanagement en productlijnmanagement

Goed ingerichte productlijnen versterken eigenaarschap. Het is niet de afdelingsmanager die in zijn eentje bepaalt wat er gebeurt, het zijn productlijnteams die ervoor zorgen dat productlijnen goed functioneren. Als afdelingsmanager ligt je aandacht primair bij de medewerkers, houd je voortgang- en ontwikkelgesprekken. Voor het sturen op inhoudelijke details heb je niet voldoende tijd. Het is efficiënter tijd te steken in het goed laten functioneren van de linker en de rechter cirkel plus de samenhang. Dat biedt meer dan voldoende inhoudelijke uitdaging. Ik geloof niet in managers die los staan van de inhoudelijke werkzaamheden van werknemers.



Productlijnmanagement en productlijnen dragen door democratisering van het eigenaarschap sterk bij aan betekenisvol werk. Toegerust worden voor je werk, modernisering, feedback van opdrachtgevers, life cycle management: het is haalbaar om het werk zo in te richten dat permanente groei ontstaat. Goed voor de organisatie, goed voor de medewerker, goed voor de manager.

9 Struikelblokken

Wat zijn struikelblokken bij de inrichting van productlijnen:

- Het lijnmanagement heeft minder directe controle;
- Lijnmanagement, productiemanagement en productlijnmanagement moeten een positieve samenwerking ontwikkelen;
- Productlijnen van lange informatieketens dreigen onbeheersbaar te worden;
- De samenhang tussen productlijnen onderling en met productie en beheer is complex.

Voordat je met productlijnen en productlijnmanagers werkt liggen deze taken doorgaans bij het lijnmanagement. Het loslaten van deze taken, het leren op afstand te sturen, vertrouwen durven hebben dat het goed gaat: dat gaat niet vanzelf.

De technische uitdaging is net zo groot als de organisatorische uitdaging. Daar zijn positieve ontwikkelingen te noemen. Api's³ die datawarehouses ontsluiten (en goed gedocumenteerd zijn), services in combinatie met Api's: met deze componenten in de architectuur kunnen je informatieketens

³API: application programming interface

zowel loskoppelen als aan elkaar verbinden. Dan hoeft de informatieketen niet in zijn geheel in 1 keer te worden vernieuwd. (Het Kadaster is onlangs beloond voor een dergelijke API).

Het managen van productlijnen is een (permanent) verandertraject waar we, juist door de combi met technologische vernieuwing, de komende jaren veel van gaan meemaken. En als we het upgraden van productlijnen als kans zien voor democratisering van eigenaarschap, kunnen we in de Geo informatie een voor medewerkers buitengewoon motiverend werkveld laten ontstaan.

10 Samengevat

- Informatieketens wordt langer en bestaan uit meerdere productlijnen en schakels;
- Het managen van productlijnen is veel werk en complex: doe het niet alleen;
- Voor de meeste medewerkers geldt dat meedenken in verbeterprocessen motiveert. Het versterkt eigenaarschap en dat is een goed aanknopingspunt voor betekenisvol werk. Dit verbeterproces faciliteren is relevant;
- Scheid en verbind lijnmanagement, productlijnmanagement en productiemanagement;
- Productlijnmanagement, verbindingsofficieren en lijnmanagement vormen trio's die het beste in elkaar naar boven halen;
- Als je productlijnen niet goed inricht kun je innovatie en pro activiteit van medewerkers vergeten. Zelfs als medewerkers het in zich hebben om innovatief en proactief te denken;
- Technologische vernieuwing (Api's, services) zal het beheerst en gecontroleerd upgraden van productlijnen beter gaan ondersteunen.



Harrie van der Werf is directeur van InformatieWerf BV. Hij is bereikbaar via hwerf@gmail.com