

Verhoging rendement van procesmanagement in de praktijk.

# Van procesmanagement naar succesmanagement

Procesmanagement staat bij veel organisaties al een aantal jaren op de agenda. Daarvoor werden nieuwe rollen geïntroduceerd, zoals proceseigenaar, en is veel energie gestoken in het beschrijven van de processen. Maar deze 'papierenen' exercitie moet ook in de praktijk haar vruchten afwerpen. Hier ligt voor menig organisatie nog een uitdaging, omdat procesmanagement in veel organisaties nog niet echt is verankerd. Zo wordt het opbrengstenpotentieel van procesmanagement nog niet volledig benut. Aan de hand van voorbeelden geeft dit artikel een aantal praktische handvatten voor rendementsverbetering van procesmanagement.

RAMON VAN DEN HEUVEL, M. VAN REGTEREN, B. WONDERGEM



MODEL RENDEMENTSVERBETERING

Procesmanagement kent verschillende verschijningsvormen en werkwijzen. Uitgangspunt is het denken in processen in plaats van denken in afdelingen. De doelen kunnen verschillend zijn, bijvoorbeeld het verbeteren van prestaties, compliance (voldoen aan wet- en regelgeving), het in lijn brengen van ICT en bedrijfsvoering of het vergroten van de kwaliteit van werkwijzen.

In ons land is procesmanagement vaak gericht op duurzame organisatieontwikkeling of blijvend concurrentievoordeel, dus vooral gericht op langetermijndoelen. Daardoor is het van wezenlijk belang dat resultaten van procesmanagement beklijven. Dit blijkt meer dan eens een uitdaging.

Bij procesmanagement is de rendementsvraag belangrijk: staan de kosten en baten in goede verhouding met elkaar? Levert het op wat we willen en kost dat niet te veel inspanning (middelen of mensen)? In de praktijk blijkt deze balans niet overal in evenwicht te zijn. Soms heeft dat te maken met het tijdsaspect: doelen die pas enige tijd na het inzetten van acties bereikt en meetbaar zullen worden. Vaak echter lijkt er een meer structurele onbalans te bestaan: procesmanagement kost te veel en levert te weinig op. Doelen worden niet of maar deels gehaald of de kosten rijzen de pan uit. Procesmanagement lijkt daarmee vaak een doel op zich te zijn. Optimalisatie is kortom noodzakelijk.

**Rendementsverbetering**

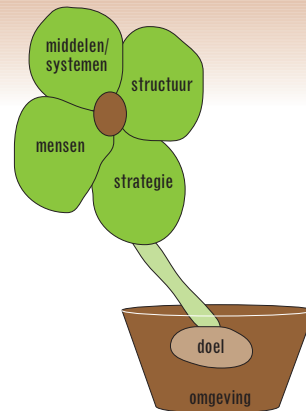
Onder optimalisatie verstaan we hier het verbeteren van het rendement van procesmanagement, waarbij we naar zowel de opbrengstenkant als naar de kostenkant kijken. Bij de eerste is het van belang dat de doelen van procesmanagement – de opbrengsten voor de organisatie – daadwerkelijk worden gerealiseerd en ervaren. De doelstellingen moeten dan ook helder zijn voor alle betrokkenen en door hen worden onderschreven. In veel organisaties is niet SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, relevant en tijdgebonden) beschreven welke doelen met procesmanagement worden nagestreefd. Een concrete, door alle stakeholders gedragen doelstelling werkt als een vliegwiel in het implementatieproces en maakt het mogelijk om verderop in het traject het rendement vast te stellen. Het rendement van procesmanagement kan ook worden verbeterd door het beheersen van de kosten en inspanningen.

Een eerste verbeterpunt rondom procesmanagement kan hier al worden genoemd: gebruik als organisatie een visie op procesmanagement die past bij de organisatie en doelen. Deze visie koppelt de doelen van procesmanagement aan een passende werkwijze. Procesmanagement uitvoeren voor compliance (zoals in het kader van SOX) moet bijvoorbeeld op een andere manier gebeuren dan voor operationele sturing (bijvoorbeeld proces scorecards) of kwaliteit (INK).

Procesmanagement is dus geen *one size fits all*. Belangrijke onderdelen van die visie zijn de doelen en de manier waarop die doelen met procesmanagement kunnen worden bereikt. Ook aandacht voor verwachte knelpunten is aan te bevelen. Hoe wordt bijvoorbeeld omgegaan met de spanning tussen lijn en proces? Hoe zorg je ervoor dat procesmanagement aansluit bij de ambitie van de organisatie?

Om een duidelijk kader te schetsen voor het verbeteren van het rendement, gebruiken we het model zoals weergegeven in figuur 1. Dit model is ontleend aan praktijkervaringen bij het implementeren en optimaliseren van procesmanagement.

Dit figuur laat zien hoe procesmanagement tot bloei kan komen. Het klavertje vier groeit vanuit de doelen die de organisatie stelt om haar positie in haar omgeving te verkrijgen of te bestendigen. Het model geeft verder aan welke aspecten van belang zijn bij het optimaliseren van procesmanagement. De samenhang in het model is als volgt:



Figuur 1 - Van procesmanagement naar succesmanagement.



Procesmanagement: combinatie van mensen, middelen, structuur en strategie.

## PRAKTIJKVOORBEELD: STRUCTUUR

**I. Structuur**

betreft de eisen waaraan de organisatiestructuur moet voldoen om procesmanagement optimaal te laten functioneren.

**II. Strategie**

betreft de aansluiting van de doelstellingen van procesmanagement op de strategische doelstellingen van de organisatie.

**III. Mensen**

betreft de daadwerkelijke verankering van procesmanagement in de dagelijkse werkzaamheden van mensen.

**IV. Middelen en systemen**

betreft de methoden, technieken en hulpmiddelen voor procesmanagement.

Per aandachtspunt beschrijven we in vier verschillende kaders de onderdelen die momenteel goed gaan in organisaties en de onderdelen die voor verbetering vatbaar zijn. Elk punt wordt geïllustreerd aan de hand van een praktijkvoorbeeld.



ILLUSTRATIE: HERNA MAIGRET.

**Wat gaat goed?**

In veel organisaties wordt gewerkt met proceseigenaren. Deze zijn benoemd en herkenbaar binnen de organisatie. Daarnaast ontstaat in toenemende mate bewustwording van het afdelingsoverstijgende karakter van procesmanagement. Veel initiatieven worden in tijdelijke (project)organisaties opgepakt, om zo de verschillende schakels in het proces bij de verandering te betrekken.

**Wat kan beter?**

Tot op heden is de organisatiestructuur met haar traditionele afdelingen en divisies het dominante coördinatiemechanisme in veel organisaties. Hierdoor worden de voordelen van procesmanagement niet volledig benut. Door lef te tonen en de organisatie meer te kantelen richting processen, wordt het rendement van procesmanagement vergroot. Proceseigenaren moeten naast verantwoordelijkheden ook de bevoegdheden krijgen om hun rol richting procesoptimalisatie te kunnen invullen. Zo moet bijvoorbeeld glashelder zijn in welke situatie de afdelingsmanager beslist en wanneer de proceseigenaar.

**Case: SOX compliance bij een beursgenoteerde onderneming**

*Aanleiding:* Een organisatie wil met behulp van procesmanagement de beheersing van de belangrijkste processen (lees: de processen die vitale posten in de jaarrekening beïnvloeden) op orde brengen door deze te identificeren, vast te leggen en waar nodig te optimaliseren. Bij de start van het 'SOX-project' worden proceseigenaren aangewezen. Zij zijn verantwoordelijk voor het in kaart brengen van hun proces, en worden geacht de uitvoering daarvan periodiek te monitoren. Ook eventuele optimalisatievoorstellen in dit proces (beheersing en uitvoering) moet van deze mensen komen. Op het moment dat de proceseigenaren beginnen met het invullen van hun rol, ontstaat frictie met de lijnmanagers; de bazen van de afdelingen. Gezocht moet worden naar een 'gezonde' kanteling van de organisatie, zonder dat het resultaat van de organisatie of het SOX-project daaronder te leiden heeft.

*Werkwijze:* Door de proceseigenaren met de lijnmanagers samen het proces te laten bepalen, worden al een aantal doelen bereikt. Allereerst wordt het proces – inclusief procesdoel, taken en verantwoordelijkheden – in kaart gebracht, waardoor lijnmanagers zicht krijgen op het grotere geheel. Zij krijgen antwoord op vragen als: 'Wat gebeurt er met de overzichten die ik elke maand verstuur?' 'Waarom moeten zaken op die manier worden aangeleverd?' Dit inzicht blijkt een concrete toegevoegde waarde te zijn voor de proceseigenaren. Daarnaast ontstaat meer begrip voor elkaars positie, alsook zicht op de onderlinge afhankelijkheden. Dit stelt de afdelingsmanagers in staat de bedrijfsvoering van hun afdeling te optimaliseren op een manier die het hele proces ten goede komt. Daarnaast worden duidelijke afspraken gemaakt over verantwoordelijkheden én bevoegdheden van zowel de proceseigenaren als van de lijnmanagers. Zo worden proceseigenaren verantwoordelijk voor afdelingsoverstijgende aspecten en optimalisatie van de input-outputrelaties. De afdelingsmanagers krijgen de verantwoordelijkheid voor het aanleveren van concrete resultaten. Deze afspraken worden bewaakt in de rapportage- en overlegstructuur waarmee procesmanagement structureel verankerd is in de organisatie.



## PRAKTIJKVOORBEELD: STRATEGIE

## Wat gaat goed?

Procesmanagement wordt gebruikt om te voldoen aan regelgeving (zoals SOX) en bij kwaliteitstrajecten (zoals ISO of INK). Procesmanagement wordt herkend als een middel om deze doelen te bereiken. Hierbij vormt de huidige (proces)situatie het uitgangspunt en direct ook het doel.

## Wat kan beter?

Koppeling van strategische doelen aan de doelstellingen van procesmanagement. Procesmanagement inzetten op het in de toekomst gewenste in plaats van op de huidige werkwijzen, systemen en situatie. Met andere woorden: ambitieus procesmanagement.

## Case: Procesoptimalisatie bij een overheidsorganisatie.

*Aanleiding:* De constante discussie over de krappe bezetting en het toegewezen budget van een ondersteunende (financiële) afdeling van een lokale overheid maakt de aandacht voor procesmanagement actueel. De 'klanten' van de afdeling zijn uiterst tevreden over de geleverde diensten. Bij een nadere verkenning van het dienstenpalet blijkt dat juist het probleem te zijn. De afdeling biedt haar klanten allerlei 'extra' diensten, waardoor de dienstverlening van deze afdeling steeds verder van de kern af komt te liggen. De klanten hoor je niet klagen, die krijgen immers meer waar (diensten) voor hun geld (doorbelaste kosten). Voor de controller van het organisatieonderdeel reden om met behulp van procesmanagement genoemde 'kern' af te bakenen en de processen hierop in te richten.

*Werkwijze:* Allereerst wordt het strategische doel van dit organisatieonderdeel bepaald. Redenerend vanuit dat doel wordt vervolgens een blauwdruk (gewenste situatie) vastgesteld. Hierin wordt zo min mogelijk rekening gehouden met beperkende factoren als systemen, mensen en middelen. Deze blauwdruk bestaat uit een definitie van de gewenste producten die het organisatieonderdeel moet opleveren en vervolgens uit een beschrijving van de belangrijkste processen en processtappen die nodig zijn om deze producten tot stand te brengen. Door deze 'ideale' situatie af te zetten tegen de bestaande situatie, wordt zowel inzicht verkregen in het totale besparingspotentieel, als worden de relevante ontwikkelpunten blootgelegd. Hierbij komen aspecten naar voren die onzichtbaar zouden blijven wanneer, zoals zo vaak, men had geredeneerd vanuit de beperkingen van de bestaande situatie. De blauwdruk wordt vervolgens uitgewerkt en de organisatiestructuur en bezetting worden hierop afgestemd. Het resultaat is dat het gevoel van krappe bezetting is weggenomen en er zelfs ruimte is gecreëerd voor aandacht voor constante verbetering door procesmanagement.

## PRAKTIJKVOORBEELD: MENSEN

## Wat gaat goed?

De indeling naar bedrijfsprocessen wordt in toenemende mate gehanteerd bij verbeterprojecten. Denk bijvoorbeeld aan kwaliteitsprojecten, maar ook voor compliancevraagstukken zoals SOX worden bedrijfsprocessen gebruikt als raamwerk.

Kwaliteitscriteria en risico's worden per proces in kaart gebracht. Medewerkers zijn door hun betrokkenheid in dergelijke projecten bekend met het procesdenken.

## Wat kan beter?

Medewerkers uit alle echelons moeten in staat en bereid zijn hun rol in procesmanagement in de dagelijkse praktijk op een juiste manier te spelen. Verschillende elementen staan hierbij centraal. De drie belangrijkste zijn:

## 1. Goede communicatie vooraf

De communicatie rondom procesmanagement wordt veelal onderschat. Het invoeren van procesmanagement is een complex traject, waarbij op veel borden tegelijk wordt geschaakt.

Onderschatting kan leiden tot een valse start. De uitgangspunten en spelregels moeten duidelijk zijn. Vragen die een medewerker zal stellen, zijn bijvoorbeeld:

- Wat is procesmanagement?
- Wat is het doel?
- Waarom moeten wij dit gaan doen?
- Wat verandert er in mijn werk?
- Wie is straks de baas?



## 2. Voorbeeldfunctie van leidinggevenden

Leidinggevenden hebben een voorbeeldfunctie en dienen voorbeeldgedrag te tonen in lijn met de uitgangspunten van procesmanagement. Hun eigen gedrag en communicatie moeten gericht zijn op optimalisatie van het hele proces, niet alleen op de eigen afdeling. Zij moeten daar ook mensen op aanspreken en zelf ook aangesproken kunnen worden. Bij medewerkers moeten zij initiatieven op het gebied van procesmanagement aanmoedigen.

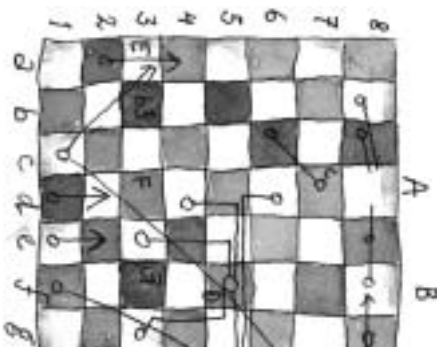
## 3. Verankering in ontwikkelplannen

Een mogelijkheid voor verankering van procesmanagement is om in de persoonlijke ontwikkelplannen actief aandacht te besteden aan aspecten van procesmanagement. Hierin kunnen plannen worden gemaakt voor en gestuurd worden op aantoonbare initiatieven en bijdragen van de medewerkers.

## Case: Brancheorganisatie

*Aanleiding:* Hokjesdenken, eilandjes, suboptimalisatie. Hierdoor blijft het resultaat van de organisatie als geheel achter bij de verwachtingen.

*Werkwijze:* In workshops met managers en medewerkers wordt een cultuurprofiel opgesteld waarin het procesdenken nadrukkelijk centraal wordt gesteld. Verwachtingen zijn in een vroeg stadium uitgesproken en vastgelegd, waardoor duidelijkheid is ontstaan. Samen met managers en medewerkers wordt dit vertaald naar het dagelijks handelen in de organisatie. Hierbij worden onder andere concrete leveringsafspraken gemaakt over input-outputrelaties. Concrete initiatieven en acties voor optimalisering van procesmanagement zijn opgenomen in de persoonlijke ontwikkelplannen van managers en medewerkers, waardoor tevens een koppeling met het beoordelingsproces is gemaakt.



## PRAKTIJKVOORBEELD: MIDDELEN EN SYSTEMEN

**Wat gaat goed?**

In veel organisaties wordt gebruik gemaakt van formats en stappenplannen voor procesmanagement. Deze zijn vaak al beschikbaar, en worden ondersteund door ICT-applicaties voor het vastleggen, communiceren en soms analyseren van processen. Denk bijvoorbeeld aan systemen als *Mavim* en *B-Wise*. De kwaliteit van het gebruik van de instrumenten en formats is meestal wel voor verbetering vatbaar. Met trainingen wordt daar vaak al op geanticipeerd. Het verdient aanbeveling om ook ervaringen vanuit andere organisaties te gebruiken.

**Wat kan beter?**

- Versnellen van procesmanagement.
- Gebruik werkwijzen die sneller resultaten boeken.
- Procesmanagement uit het vergadercircuit halen.

**Case: Snelkookpanmethode van politiekorps**

*Aanleiding:* Procesmanagement was hier ingebakken in de reguliere project- en vergadercycli. Tweemaandelijks werd de voortgang van procesmanagement besproken. Dit kostte veel tijd voor afstemming en het iedere keer opnieuw inlezen in de huidige stand van zaken. Vanuit de stafafdeling voor bedrijfsvoering is gezocht naar een compacte werkwijze om het rendement van procesmanagement te vergroten.

*Werkwijze:* Die is gevonden in de zogenoemde 'snelkookpanmethode'. Hierin wordt in één week door een verbeterteam een proces beschreven, geanalyseerd en herontworpen. Dit team wordt gevormd door medewerkers die zelf betrokken zijn bij het proces. Zo wordt de werkvloer duidelijk betrokken bij procesmanagement en is de praktijkervaring – die vaak essentieel is voor de kwaliteit en herkenbaarheid voor verbetervoorstellen – beschikbaar. Om de werkzaamheden goed te kunnen sturen, zijn de begeleiders opgeleid in de gehanteerde methode. Ook wordt voorafgaand aan de week een kick-off bijeenkomst gehouden met alle deelnemers. Na de kick-off maken zij als voorbereiding 'huiswerk' om beslagen ten ijs te komen. De ervaring leert dat met de juiste voorbereiding één week voldoende is.

De deelnemers zijn enthousiast over deze compacte en intensieve werkvorm en levert zo een goede start voor de implementatie van het traject. Inmiddels zijn hier al zo'n vijftien deelprocessen succesvol met de methode uitgewerkt. –C



advertentie