



'We leven in een tijd waarin de effectiviteit van samenwerking en het continu verbeteren succesbepalend is.'

Bart Bolwijn -  
Business consultant

## Procesmanagement 'Het ideale proces'

Veel organisaties hebben moeite met het implementeren van 'het ideale proces'. Schattingen naar de gemiddeldemate van verspilling in een organisatie variëren van 20% tot 40%. Maar wat is nu een ideaal proces? Procesmanagement kan veel opleveren voor een organisatie, maar perfecte organisaties bestaan niet. Goed presterende individuen, teams, afdelingen of ketenpartners hebben als kenmerk dat zij hun processen op orde hebben en in staat zijn om hun processen continu aan te passen aan wat de klant en/of omgeving van hen vraagt. Echte doorbraken zijn dan ook vaak het gevolg van succesvolle procesinterventies. In deze White Paper staan de uitdagingen rondom een succesvolle implementatie van procesmanagement centraal.

Een proces bestaat uit een reeks van waardetoevoegende activiteiten die door meerdere mensen wordt uitgevoerd. Procesmanagement kunt u vanuit twee invalshoeken bekijken. Het technisch perspectief ziet procesmanagement als het sturen op systemen. Het sociaal perspectief gaat meer in op de menselijke factor en op het 'komen tot afstemming en samenwerking'. Wouter Hart<sup>1</sup> ziet in deze twee perspectieven een tegengestelde visie op kwaliteit. Het eerste perspectief noemt hij architectuurdenken: dit perspectief gaat uit van de gedachte dat wanneer de puzzel goed ontworpen is, medewerkers automatisch weten hoe zij de klant zo goed

mogelijk kunnen helpen. Het tweede perspectief noemt hij praktijkdenken: hierbij is het niet zozeer interessant of de puzzel compleet is, maar wel wat uiteindelijk waarde voor de klant creëert. In tabel 1 vindt u enkele belangrijke verschillen tussen het technisch en het sociaal perspectief (zie ommezijde.)

	Technisch perspectief	Sociaal perspectief
Typologie	Procesmanagement is een ontwerpvak.	Procesmanagement is mensenwerk.
Procesdefinitie	Een proces is het geheel van activiteiten, verbonden door inputs en outputs, ondersteund door systemen, resulterend in een output voor de klant.	Een proces is het geheel van menselijke activiteiten, een ordening van de samenwerking, gebaseerd op interactie en gekenmerkt door dynamiek.

Tabel 1: procesmanagement vanuit technisch en sociaal perspectief

## Procesmanagement in relatie tot diverse kwaliteitsmodellen

In kwaliteitsmodellen zoals HKZ, INK en ISO staan processen centraal. Deze modellen vertalen beleid in activiteiten, handelingen en resultaten door middel van processen. De activiteiten bepalen of er toegevoegde waarde wordt gecreëerd voor klant en organisatie. Desondanks ontstaat er meer en meer kritiek op externe certificeringen. Het zou te vaak gaan om het 'hebben van het papiertje' en te weinig om intrinsieke motivatie en kwaliteitsbeleving. De term 'window dressing' wordt daarbij vaak gebruikt. Een kanttekening is hier op zijn plaats. ISO-aanhangers zullen u erop wijzen dat het model bedoeld is om klanttevredenheid te verhogen en een kader te bieden om processen te verbeteren en kosten te verminderen. Dit komt in veel gevallen overeen met de organisatiedoelstellingen en is dus beslist geen papieren systeem. Wat we verder niet over het hoofd mogen zien is dat externe toetsing en druk in sommige omgevingen noodzakelijk is, bijvoorbeeld daar waar (voedsel)veiligheid een rol speelt.

Kennelijk ontstaat er een verschil bij de interpretatie en implementatie van een kwaliteitsmodel. Kwaliteitsmodellen 'eisen' van een organisatie dat processen worden beschreven, beheerst en gemonitord. Veel organisaties worstelen echter met de vraag hoe zij dit op een efficiënte en effectieve wijze kunnen uitvoeren en wat dat hen uiteindelijk oplevert. In de praktijk mislukken projecten die gericht zijn op het implementeren van procesmanagement regelmatig. De redenen hiervoor worden in deze White Paper toegelicht.

## Procesmanagement: een traject vol uitdagingen

Om procesmanagement succesvol te kunnen implementeren, moet u een aantal uitdagingen aangaan:

1. Vermijd eenzijdige focus of kortetermijnvisie.
2. Bedenk goed of modellering zin heeft.
3. Ga na tot welk detailniveau u wilt gaan.
4. Bedenk goed wie de eigenaar is en wat zijn/haar rol is.
5. Maak een keuze voor verdergaande standaardisatie of professionele vrijheid.

Hierna worden deze punten verder toegelicht.

## De risico's van eenzijdige focus of kortetermijnvisie

Analyses en verbeteracties zijn vaak uitsluitend gericht op het oplossen van een probleem. Dit zorgt ervoor dat we goed zijn in brandjes blussen, maar minder goed in structureel verbeteren. Als we te veel focussen op het voorkomen van kosten of het realiseren van kortetermijnwinst, gaan we voorbij aan het bekijken van processen vanuit de lange termijn en vanuit een integrale invalshoek. Als de verantwoordelijkheid van procesmanagement bij de staf blijft liggen in plaats van in de lijn, dan blijft het een project in plaats van dat het een continu organisatie- en verbetertraject wordt. Omdat vaak projecten niet leiden tot nieuwe of gewijzigde processen, hebben deze niet het gewenste effect. Het effect eindigt als het project eindigt. Betrek daarom bij verbeterprojecten in de reguliere organisatie het lijnmanagement om de processen vanuit hun visie aan te passen of te vernieuwen. Zorg er hierbij voor dat dit in samenwerking met de verantwoordelijke medewerker gebeurt zodat bij de beëindiging van het project het proces een vertaling blijft van de praktijk. Belangrijk is dat de medewerker zich hierin herkent.

## Procesmanagement in relatie tot de huidige tijd

De tijd waarin we leven heeft invloed op de vraag hoe we met procesmanagement om moeten gaan. We leven in een tijd waarin kennis, diensten en producten een steeds kortere levensduur kennen, waardoor organisaties zich continu moeten blijven ontwikkelen. Een tijd waarin technologische innovatie een continue aanjager is van mensen en middelen. Kennis en beleving (van zowel de aanbieder als de ontvanger) worden steeds belangrijker. Informatie wordt eenvoudiger met elkaar gedeeld via het web. En klanten kunnen steeds makkelijker switchen van aanbieder. Zaken als maatschappelijk verantwoord ondernemen, betrouwbaarheid en integriteit worden in toenemende mate door de klant getoetst en meegenomen in de besluitvorming. De klant staat centraal, is kritisch en bereid om te veranderen. De kwaliteit zoals die door de klant wordt ervaren is transparant geworden. Daardoor is het leveren van 'goede' kwaliteit voor iedere producent, leverancier of dienstverlener een randvoorwaarde om te overleven. We leven in een tijd waarin de effectiviteit van samenwerking en het continu verbeteren succesbepalend is. Precies waar het om gaat bij procesmanagement.

## Wanneer heeft modellering zin?

Modellering is nuttig om inzicht in processen te vergroten. Dit betekent dat het proces van modelleren leidt tot aanpassingen in beleid en uitvoering. Procesmodelleringstools kunnen hierbij helpen in analyserende zin. Deze tools kunnen helpen bij het zichtbaar maken en analyseren van verspilling in het kader van bijvoorbeeld Lean trajecten. Indien een aantal van deze tools een permanent karakter hebben, dus eigenlijk onderdeel zijn van het dagelijks proces, kan dit leiden tot continue borging en verbetering.

Nog te vaak houdt het project op bij de analyse en de resultaten, waarna het aanvankelijke enthousiasme verandert in een sceptische houding van de betrokkenen. Procesbeschrijvingen komen vervolgens als handboeken in een kast te staan. Het is van groot belang om procesbeschrijvingen toegankelijk te maken. Indien deze niet intuïtief of eenvoudig te vinden, te gebruiken en te analyseren zijn, blijft de waarde beperkt. Indien de procesbeschrijving wordt gebruikt bij de uitvoering en het nemen van beslissingen neemt de waarde toe. Naarmate de procesbeschrijving op eigen initiatief gebruikt wordt en niet als gevolg van externe druk of eisen, neemt ook de intrinsieke motivatie en kwaliteitsbeleving toe. Soms doet men pogingen om de volledige organisatie in een sluitend model vorm te geven via zogeheten Business Process Modelling (BPM) tools. Dit resulteert vaak in complexe beschrijvingen die moeilijk te beheersen zijn, die door de werkelijkheid worden ingehaald of te afhankelijk zijn van enkele specialisten. BPM tools hebben de meeste waarde als men ze in analyserende zin inzet en gebruikt om de werkelijke situatie te simuleren, door bijvoorbeeld het aantal patiënten of orders te analyseren. Het gaat hier vooral over de stappen die te automatiseren zijn. Tachtig procent van wat wordt uitgevoerd in een kennisintensieve organisatie is echter niet te automatiseren.

Maar het is juist die tachtig procent die we beter willen borgen en afstemmen. Zolang alleen de harde, concrete aspecten als basis dienen voor het proces, wordt slechts een deel van de werkelijkheid beschreven en zal dit in de praktijk niet worden erkend.

## Tot op welk detailniveau?

De gewenste mate van detaillering bij het maken van procesbeschrijvingen levert vaak problemen op. Wanneer de procesbeschrijving te globaal blijft, geeft u slechts enkele activiteiten (blokjes) onder elkaar weer. Dit levert alleen toegevoegde waarde wanneer het als navigatie dient naar onderliggende procesbeschrijvingen.

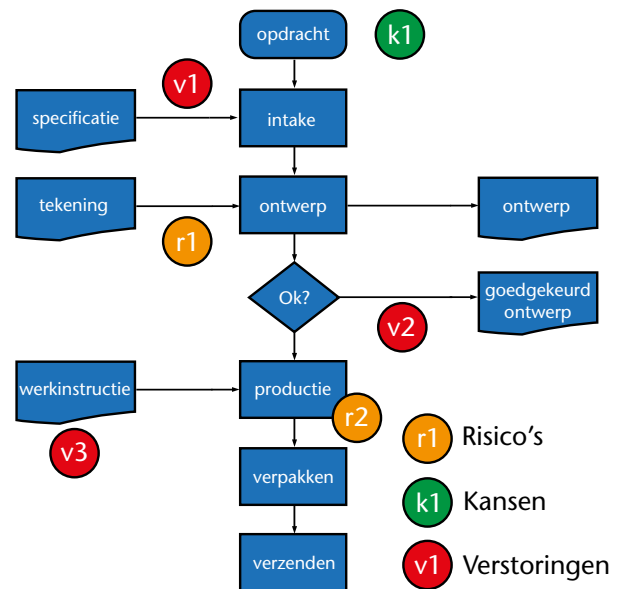
Te gedetailleerde procesbeschrijvingen leiden juist tot moeilijk leesbare en moeilijk beheersbare schema's. Wanneer het gaat om gedetailleerde beschrijvingen van de werkwijze (het hoe), kunt u beter verwijzen naar procedures en instructies. U kunt deze ook in flowcharts weergeven om het visueel

aantrekkelijk te maken, maar vanuit procesmanagement noemen we dit geen procesbeschrijvingen.

In een goede procesbeschrijving zien we de volgende aspecten:

- Het belangrijkste (ondernemings-) doel van het proces.
- De belangrijkste activiteiten.
- De belangrijkste beslismomenten.
- Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- De grootste risicomomenten.
- De belangrijkste aspecten die de kwaliteit van uitvoering beïnvloeden.
- De belangrijkste procesindicatoren.
- Verwijzingen naar onderliggende subprocessen, procedures en/of instructies.

Het ideale proces verloopt in een procesbeschrijving van boven naar beneden. Eventuele loops gaan rechtsonder, input komt van links en output gaat naar rechts. Tijdens het tekenen kunt u risico's, kansen en verstoringen zichtbaar maken (zie figuur 1).



Figuur 1. Een (voorbeeld) procesbeschrijving

Het is de taak van de procesbegeleider en de processtekenaar om het juiste detailniveau vast te leggen. Dit is een kwestie van zoeken naar een zekere balans en continu afvragen wat zinvol is om weer te geven. U kunt een processenhuis gebruiken voor de gehele organisatie (zie figuur 2). Bij aanvang van het traject dient u dan de belangrijkste processen te identificeren en te voorzien van definities. Deze definities zijn belangrijk, omdat zij de grenzen van een proces weergeven. Dit voorkomt discussies bij het tekenen. Via het processenhuis kan worden doorgelinkt naar onderliggende navigatiepagina's of gedetailleerde procesbeschrijvingen.

## Wie is de eigenaar? Wat is zijn rol bij procesmanagement?

Binnen procesmanagement komt onherroepelijk de vraag aan de orde wie de proceseigenaar is en wat zijn of haar rol inhoudt. Zonder het toewijzen van duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden zal de implementatie niet slagen. We onderscheiden vier belangrijke rollen bij procesmanagement:

1. De proceseigenaar.
2. Het processteam.
3. De procesbegeleider of facilitator.
4. De processtekenaar (beheerder).

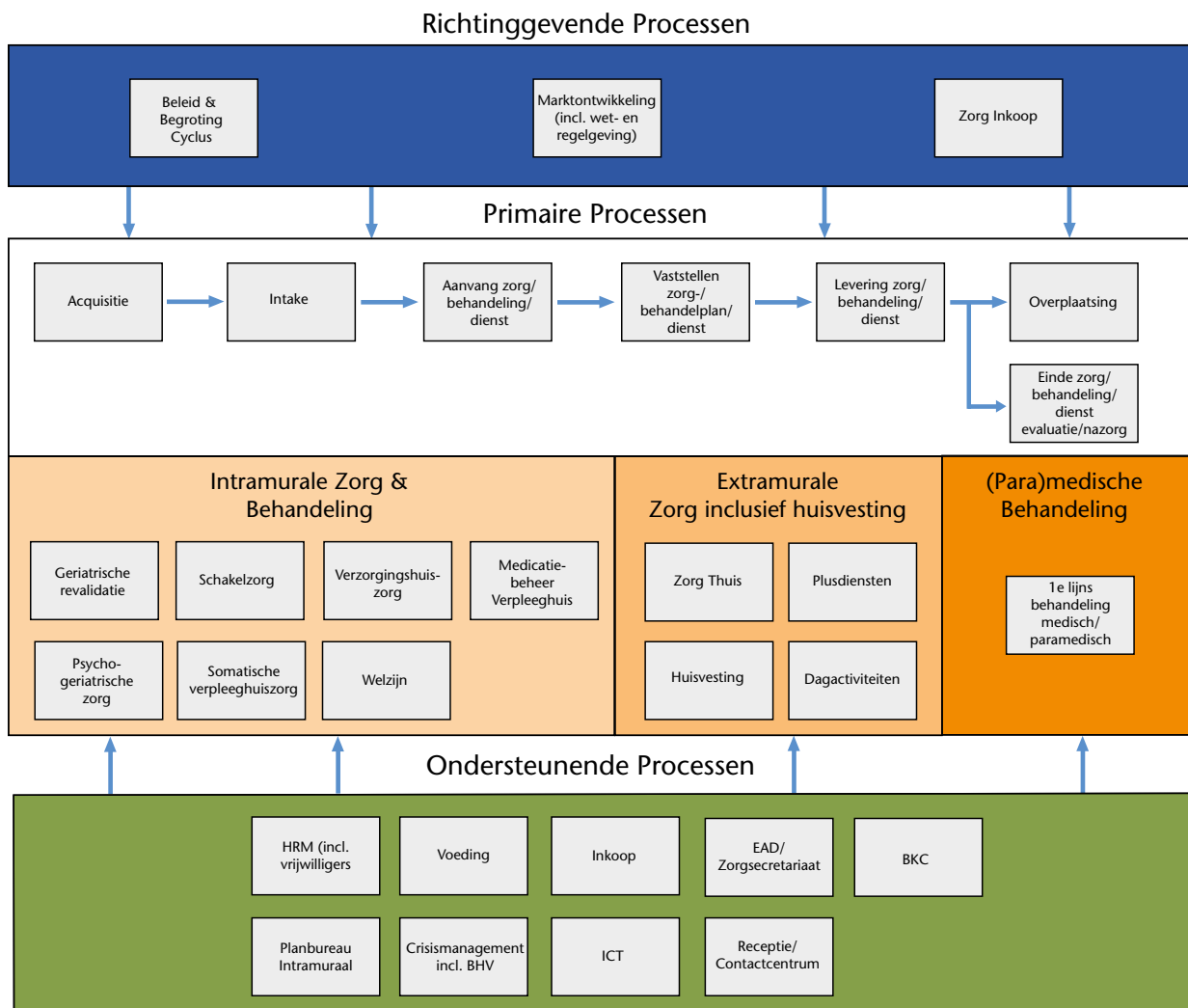
De proceseigenaar:

- Is verantwoordelijk voor het proces.
- Geeft leiding aan het processteam.
- Werkt samen met operationele lijnmanagers, brengt betrokkenen bij elkaar en zorgt voor borging en afstemming.
- Heeft de bevoegdheid om in te grijpen als het proces niet volgens het plan of de norm verloopt.
- Monitort het proces (indicatoren en resultaten) en rapporteert hier periodiek over, bijvoorbeeld ieder kwartaal.
- Is verantwoordelijk voor verbetering van het proces waar nodig en mogelijk.

Proceseigenaarschap moet u formaliseren en accepteren. Dit betekent dat het lijnmanagement de rol van proceseigenaar actief moet ondersteunen om de doelstelling – komen tot de best mogelijke samenwerking en afstemming – te realiseren. Organisaties zijn over het algemeen functioneel ingericht; nog te vaak werkt men met op taak- en functiegerichte afdelingen in plaats van met klant- of procesgerichte indelingen.

Het processteam:

- Is een multidisciplinair team met sleutelpersonen die werkzaam zijn in het proces.
- Bestaat uit medewerkers die als taak hebben informatie te verzamelen over het proces c.q. samen te werken met ICT, beleid of staf om de juiste informatie weer te geven.
- Bespreekt ieder kwartaal de voortgang en problemen in het proces, volgens een standaard agenda.
- Leidt en voert proces- verbetertrajecten uit.
- Gebruikt een tool om de beschreven processen vast te leggen, te analyseren, te verbeteren en te delen met de organisatie.



Figuur 2. Voorbeeld processenhuis van een VV&T-organisatie



De procesbegeleider of facilitator:

- Zorgt ervoor dat het proces optimaal wordt opgetekend vanuit het team en de proceseigenaar.
- Heeft een objectieve en onafhankelijke rol.
- Kan goed omgaan met groepsdynamica.
- Is analytisch.
- Stelt de juiste vragen (zie kader).

De competenties van een procesbegeleider kunnen van doorslaggevende betekenis zijn. Deze extra 'pet' kan kansen en mogelijkheden bieden voor mensen die meer uitdaging zoeken en zich willen ontwikkelen.

### Vragen van de procesbegeleider:

- Wie is verantwoordelijk voor deze activiteit?
- Wat is de input en de output?
- Welke kennis is onontbeerlijk?
- Wanneer is de output goed?
- Hoe meet je dat?
- Wat kan hier mis gaan?
- Welke risico's zijn er?
- Hoe kan dit eenvoudiger?

De processtakeholder (beheerder):

- Is verantwoordelijk voor de juiste (digitale) weergave van het proces.
- Borgt de afgesproken structurering.
- Verzorgt de koppeling naar relevante procedures, werk-instructies en/of protocollen.

Bovenstaande rollen zorgen ervoor dat u procesmanagement effectief en efficiënt implementeert.

### Professionele vrijheid

Standaardisatie is goed als het leidt tot een optimaal proces voor zowel klant als organisatie en als het leidt tot het verminderen van risico's om de doelstellingen te behalen. Standaardisatie kan namelijk leiden tot meer uniforme kwaliteit (zowel qua output als uitvoering), onafhankelijk van wie het uitvoert. Standaardisatie wordt echter wel eens verward met het invoeren van regels, leidend tot bureaucratie. Dan is het onduidelijk welke waarde de regels toevoegen voor de klant of welke risico's worden voorkomen. Veel verspillingen in organisaties zijn juist daar te vinden; in te ver doorgevoerde regels die geen directe relatie hebben tot de uitvoering van het proces of het borgen van grote risico's. U kunt periodiek de vraag stellen of standaardisatie nog wel de best mogelijke oplossing is of dat deze inmiddels verouderd is en niet meer overeenkomt met de (veranderde) wensen van de klant. Professionals vertrouwen op hun vakmanschap en hebben graag de nodige vrijheid. Dit betekent echter niet dat zij per definitie tegen standaardisatie zijn. Als standaardisatie leidt tot betere resultaten en de professional daaraan een bijdrage levert, zien zij het vaak als de best bewezen

methode. Soms is standaardisatie echter ingegeven door hogere organisatiedoelstellingen die niet direct worden herkend. Dan is het een uitdaging om het belang duidelijk te maken en in dialoog te blijven. Het is juist de professional die een bijdrage levert aan de unieke of excellente kenmerken van het proces. Zijn unieke eigenschappen zijn doorslaggevend. In procesbeschrijvingen zijn deze doorslaggevende factoren vaak niet opgenomen, hetgeen een gemiste kans is.

Zonder betrokkenheid van de professional hebben procesbeschrijvingen vaak niet het gewenste resultaat. De beschrijvingen zijn dan vooral gericht op organisatorische aspecten en te weinig op professionele inhoud, met als resultaat dat zij zich niet herkennen in de beschrijving. De uitdaging is hier tweeledig. Enerzijds moet u de professional betrekken omdat hij onderdeel is van een groter geheel. En anderzijds dient u zijn unieke kennis een plek te geven, zodat ook anderen hiervan gebruik kunnen maken en hiervan kunnen leren. Bij kennisintensieve organisaties wordt kwaliteit voornamelijk bepaald door professionals, waardoor ze steeds afhankelijker zijn van hun kennis. De actualiteit en het niveau van kennis zijn in toenemende mate bepalend voor succes.

Professionals in kennisintensieve organisaties hebben helaas vaak de neiging om domeingericht te werken, hetgeen eilandvorming tot gevolg heeft. Dit onderschrijft het belang van het beschrijven van processen. Het is een misvatting dat dit soort processen niet goed beschreven kunnen worden. Je kan ook zeggen dat het juist belangrijker wordt om kennis en processen te beschrijven naarmate de persoonsafhankelijkheid groter wordt.

### Een succesvol praktijkvoorbeeld<sup>3</sup>

Een mooi voorbeeld van procesmanagement in de praktijk is Ziekenhuisgroep Twente. Theo Weijmans (beleidsadviseur kwaliteit en veiligheid) en Johan Nengerman (beleidsadviseur kwaliteit) hebben van tevoren goed nagedacht hoe zij procesmanagement konden inzetten om de organisatie op een transparante en effectieve manier te kunnen auditeren. Dit resulteerde in een model waarin zij 32 hoofdprocessen benoemden, die zij vervolgens hebben uitgewerkt in 120 beschreven subprocessen (die in feite als basis kunnen dienen voor elke ziekenhuisorganisatie). Hiervoor beschreven zij een standaardproces, waarlangs multidisciplinaire teams (gemiddeld 12 tot 15 personen) gedurende drie workshops 'hun' proces beschreven. In de eerste workshop beschreven zij het proces gezamenlijk, in de tweede workshop voerden zij voor het proces een prospectieve risicoanalyse uit en in de derde workshop bepaalden zij het verbeterplan. Vier maanden na de laatste workshop auditeerden zij het proces in de praktijk. Afgelopen vier jaar hebben zij op deze wijze alle processen beschreven en geanalyseerd, als onderdeel van het continue verbetertraject.

## Samenvattend

Het implementatietraject van procesmanagement is niet alleen vanuit kwaliteitsmodellen, maar vooral ook vanuit succesvol organiseren en ondernemen noodzakelijk. Zowel technische aspecten als aspecten vanuit sociaal perspectief dienen daarbij aan bod te komen. De kwaliteit van een proces is afhankelijk van continue afstemming en samenwerking. De betrokkenheid van professionals bij het vastleggen van het ideale proces is daarbij essentieel. Procesmanagement implementeren is geen project, maar een traject van doorvoeren van de juiste rollen en verantwoordelijkheden binnen een organisatie. Goed leesbare procesbeschrijvingen met het juiste detailniveau kunnen hierbij een effectief hulpmiddel zijn. Het ideale proces wordt daarmee benaderbaar.

## Infoland: concrete implementatie

Infoland biedt u een totaalpakket van diensten en producten op het gebied van procesmanagement. Daarbij zijn wij voorstander van een stapsgewijze benadering. Infoland kan uw organisatie adviseren over een groeipad voor de implementatie van procesmanagement met in achtname van branchespecifieke verschillen en de levensfase en omvang van uw organisatie. Door onze ervaring bij tientallen organisaties in verschillende branches kunnen we u gericht begeleiden en helpen bij het maken van de juiste keuzes om te komen tot effectieve en efficiënte processen. En bij de inrichting daarvan.

## Succesfactoren bij ZGT:

1. Draagvlak en het beschikbaar stellen van capaciteit door de Raad van Bestuur.
2. Twee aanvoerders met visie en vasthoudendheid (focus).
3. Een structuur/modellering die houvast geeft en vereenvoudigt.
4. Een duidelijk implementatieproces (beschrijven, risicoanalyse, verbeterplan en audit).
5. Draagvlak door het samenstellen van de juiste multidisciplinaire teams.
6. Eenduidige rollen voor proceseigenaars, procesbegeleiders en processtekenaars.
7. Aansprekende resultaten en enthousiasme.

## Over Bart Bolwijn

Bart Bolwijn is Total Quality Manager geweest bij Philips waar hij geschoold is in EFQM, Procesmanagement, ISO en Manufacturing Excellence (Lean management). Daarna heeft hij vanuit TNO Management Consultants als Management Consultant/Trainer diverse organisaties begeleid bij kwaliteitsverbetertrajecten. Hij is gekwalificeerd auditor. De laatste 10 jaar bouwt Bart als business consultant bij Infoland mee aan oplossingen om de kwaliteit van organisaties te verbeteren en risico's te verkleinen.

## Bronnen

- 1 Wouter Hart (2009). *Leiders van vandaag – Lessen voor morgen*. Kluwer
- 2 Bakker (2012). *Kwaliteit is horizontaal organiseren. Perspectief op kwaliteit.nl*. NNK
- 3 Leden van de Gebruikersvereniging iCumulus kunnen voorbeelden vinden op het Kennisplatform; niet-leden kunnen contact opnemen met [b.bolwijn@infoland.nl](mailto:b.bolwijn@infoland.nl)