

Basisboek Procesmanagement

Rienk Stuive

Eerste druk



Noordhoff Uitgevers



Procesmanagement

Rienk Stuive

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Rocket Industries, Groningen

Omslagillustratie: Getty Images

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever,
ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n)
te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs-)rechten te kunnen doen gelden op
teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave, dan verzoeken wij u contact op te
nemen met de uitgever.



0 / 14

© 2014 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Houten, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-85620-5

ISBN 978-90-01-83397-8

NUR 800

Woord vooraf

Procesmanagement is een praktijkgericht boek voor studenten van (bedrijfs) economische opleidingen. Het boek formuleert in het bijzonder een antwoord op de vastgestelde brede BBA (Bachelor of Business Administration) competenties, waarbij operations management en, breder ingevuld, procesmanagement als een van de tien kernvakgebieden is geformuleerd. Het boek is eveneens geschikt voor de technische opleidingen van het hbo. Het boek leert de student de belangrijkste bedrijfs- en organisatieprocessen te herkennen, analyseren en (her)ontwerpen. De student wordt vertrouwd gemaakt met de primaire, secundaire en bestuurlijke processen in bedrijven en organisaties en leert de belangrijkste bedrijfs- en organisatieprocessen schematisch weer te geven. Doel hiervan is om een totaalbeeld te geven waardoor de samenhang en (oorzakelijke) verbanden tussen verschillende processen duidelijk worden. Door zijn volledigheid en gestructureerde opzet is het tevens een handig naslagwerk of leerboek voor moderne procesmanagers.

In dit boek worden theorie en praktijk afgewisseld. Zo komen alle bekende procesmodellen, sturingstheorieën, ontwerpprincipes en implementatiemethoden uitgebreid aan bod. De lezer wordt ook meegenomen in de toepassing ervan. Hij wordt bijvoorbeeld stap voor stap meegenomen in het maken van een value stream map, een Makigami-proces en leert alle ontwerpprincipes toepassen aan de hand van voorbeelden.

Procesmanagement bekijkt het vakgebied vanuit meerdere perspectieven, zoals die van de procesoperator, de kwaliteitsmanager, de gebiedsontwikkelaar en de programmamanager. De lezer leert dat verschillende processen in verschillende bedrijven op verschillende manieren worden ontworpen en aangestuurd. Ook worden de belangrijkste tools voor de moderne procesmanager behandeld, zoals: Lean, 5W2H, 8D, RACI, Kanban, Poka Yoke, Ishikawa en nog vele andere.

Vanwege de brede benadering die in dit boek is gekozen en de brede doelgroep waarvoor het is geschreven, is in het laatste deel speciale aandacht voor procesmanagement:

- in een *productieomgeving*: denk daarbij aan supply chain management, wachttijden, voorraadbeheersing en planning;
- in een *dienstverlenende omgeving*: denk aan processen in een restaurant, een ziekenhuis of aan een adviesproces;
- in een *bestuurlijke omgeving*: denk aan veranderprocessen in organisaties of aan politieke processen, zoals bijvoorbeeld een gebiedsontwikkelingsproces.

Procesmanagement wordt ondersteund door de website www.procesmanagement.noordhoff.nl met voor docenten ondersteunend materiaal en toetsvragen en voor studenten oefeningen en toetsen met feedback en studieadvies.

Bij de totstandkoming van dit boek is een aantal docenten en procesmanagers uit de praktijk betrokken geweest. De bijdrage die zij hebben geleverd was enorm waardevol. Mijn dank en waardering gaat uit naar Jan Bosmans van Fontys Hogescholen Eindhoven, Cees Kortsmit van 3P Netwerkpartners, Anita van Limpt van Van Limpt Real en Cor Snoeijts van DGA PRE Consultancy.

Rienk Stuive
Zomer 2014

Inhoud

Effectief studeren 8

DEEL 1

Processen 11

1 Processen en procesmanagement 13

- 1.1 Processen zijn overal 15
- 1.2 Wat zijn processen? 17
- 1.3 Wat is procesmanagement? 28
- 1.4 De procesmanager 38
 - Samenvatting 43
 - Vragen 45

2 Processen herkennen 47

- 2.1 Processen in bedrijven 49
- 2.2 Primaire processen 53
- 2.3 Secundaire processen 58
- 2.4 Bestuurlijke processen 62
 - Samenvatting 71
 - Vragen 73

3 Processen analyseren 75

- 3.1 Systeemkunde 77
- 3.2 Meten van processen 81
- 3.3 Value stream mapping 89
- 3.4 Problemen oplossen 95
 - Samenvatting 104
 - Vragen 106

4 Processen ontwerpen 109

- 4.1 Samenhang 111
- 4.2 Het ontwerpproces 112
- 4.3 Procesbeschrijvingen 120
- 4.4 Verschillende soorten processchema's 125
 - Samenvatting 138
 - Vragen 140

5 Processen implementeren 143

- 5.1 Het implementatieproces 145
- 5.2 Draagvlak en haalbaarheid 153
- 5.3 Procesmanagementvaardigheden 159
 - Samenvatting 168
 - Vragen 170

6 Afstemmen en (bij/be)sturen van processen 173

- 6.1 Afstemmen van processen 175
 - 6.2 Aansturen van processen 179
 - 6.3 Koppelen van processen 189
 - 6.4 Borgen van processen 191
- [Samenvatting 198](#)
[Vragen 200](#)

DEEL 2

Toepassingen 203

7 Procesmanagement in een productieomgeving 205

- 7.1 Productieprocessen 207
 - 7.2 Productiemanagement 213
 - 7.3 Productielogistiek 218
 - 7.4 Voorraadbeheersing 225
 - 7.5 Kwaliteitsmanagement 228
- [Samenvatting 238](#)
[Vragen 240](#)

8 Procesmanagement in een dienstverlenende omgeving 243

- 8.1 Dienstverlening 245
 - 8.2 Waarde creëren met diensten 251
 - 8.3 Soorten dienstverleners 256
 - 8.4 Kwaliteit van dienstverlening 260
 - 8.5 Diensten volgens Grönroos 265
- [Samenvatting 269](#)
[Vragen 270](#)

9 Procesmanagement in een bestuurlijke omgeving 273

- 9.1 De procesmanagementmethode (procesbenadering) 275
 - 9.2 Het besturen van processen in een bestuurlijke omgeving 279
 - 9.3 Het ontwerpen van processen in een bestuurlijke omgeving 288
 - 9.4 De procesmanager in een bestuurlijke omgeving 291
- [Samenvatting 295](#)
[Vragen 297](#)

[Literatuur 299](#)

[Illustratieverantwoording 303](#)

[Afkortingenlijst 304](#)

[Register 305](#)

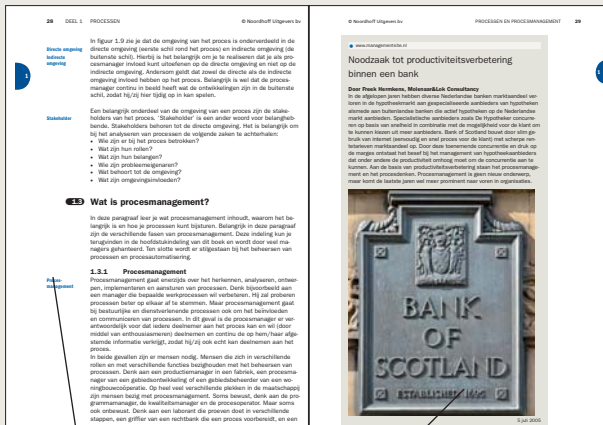
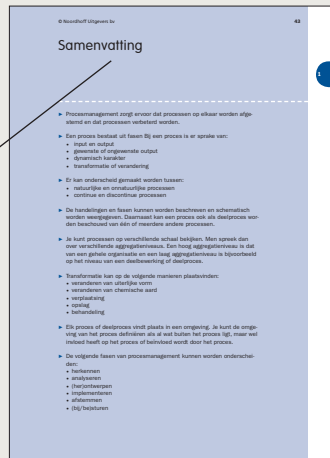
[Over de auteur 309](#)

Effectief studeren

Openingscasus waarin het onderwerp van het hoofdstuk vanuit de praktijk wordt belicht.



De samenvatting geeft de kern van het hoofdstuk weer en ondersteunt je bij het bestuderen van het hoofdstuk.



De blauwe woorden zijn belangrijke begrippen die je helpen bij het bestuderen van de theorie.

Artikelen van het web of uit de krant geven aan hoe de theorie in de praktijk zichtbaar is.



De vragen helpen je met het verwerken van de theorie.

Met de begrippentruiner kun je oefenen met de belangrijkste begrippen per hoofdstuk en bijbehorende definities. Door de toetsen te maken krijg je zicht op waar je staat en wat je nog moet bestuderen.

Home | Catalogus | Contact



Procesmanagement - 1e druk 2014



Procesmanagement

Introductie

- **Introductie**
 - Het boek
 - De auteurs
 - Inhoud
 - Campus Card
- **Toetsen**
- **Begrippentruiner**
- **Begrippentest**
- **Docenten**

Welkom op de website bij *Procesmanagement*.

Voor studenten

- toetsen met feedback en studieadvies
- begrippentruiner
- begrippentest

Voor docenten

- uitwerkingen vragen en opdrachten
- collegeshets
- figuren – de figuren uit het boek in PowerPoint
- Toets-op-Maat

Online studietoets



Met de code bij het boek krijg je exclusief toegang tot online studietoets zoals toetsen, begrippentruiner, samenvattingen en videocolleges. Maak een account aan (klik rechtsboven) en voer de toegangscode in.

Haal je tentamens met online toetsen



Met de toetsen op deze website bereid je je voor op je tentamen. Na het maken van een toets krijg je een score en een persoonlijk studieadvies.

Webshop studenten



Zoek in Noordhoff Campusuz

Beoordelingsexemplaar



Open het aanvraagformulier

DEEL 1

Processen

- 1 **Processen en procesmanagement** 13
- 2 **Processen herkennen** 47
- 3 **Processen analyseren** 75
- 4 **Processen ontwerpen** 109
- 5 **Processen implementeren** 143
- 6 **Afstemmen en (bij/be)sturen van processen** 173



1

Processen en procesmanagement

Dit hoofdstuk gaat over processen. Wanneer spreek je van een proces? Wat voor soort processen zijn er? En wat zijn aspecten die te maken hebben met processen? Denk hierbij aan de omvang van een proces en de procesomgeving. Ten slotte gaan we kort in op wat procesmanagement is.

Proces 18

Transformatie 18

Continue processen 18

Natuurlijke processen 18

Deelproces 19

Aggregatieniveaus 22

Blackboxbenadering 25

Stakeholder 28

Procesmanagement 28

Arbeidsdeling 30

Aspecten van procesmanagement 30

Fasen van procesmanagement 31

Automatisering 37

Procesmanager 38

Materials management 40

Kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) 40

Lean production 40

Borgen 41

Betere processen leiden tot tijdwinst bij bouwbedrijf



Bron: www.computable.nl

Dura Vermeer Divisie Infra heeft de verwerking van inkomende facturen geoptimaliseerd. Hierdoor kunnen de werkmaatschappijen zich meer richten op de financiële bewaking van de projecten. Daarnaast leverde deze automatiseringsslag een besparing in manuren en een uniforme manier van werken op.

De honderdduizend facturen die Dura Vermeer Infra jaarlijks ontvangt, kwamen tot voor kort bij de afzonderlijke werkmaatschappijen binnen. Hier werden ze gestempeld, ingeboekt en ter accordering de organisatie rondgestuurd. De facturen werden handmatig geaccordeerd, waarbij de kans bestond dat de uiteindelijke verwerking op zich liet wachten. Tevens ontbrak het overzicht waar de facturen zich bevonden en wat de status hiervan was.

‘Het was meteen duidelijk dat veel tijdswinst viel te behalen door centralisatie en automatisering, maar dat was niet ons primaire doel’, zegt procesmanager Rob Zwart van Dura Vermeer Divisie Infra. ‘Het belangrijkste was, en is, dat de werkmaatschappijen hun projecten beter kunnen bewaken. Enerzijds door er tijd voor vrij te maken, anderzijds door te zorgen dat facturen eerder en eenduidiger worden ingeboekt, zodat er een beter en actueler overzicht bestaat van de daadwerkelijk gemaakte kosten.’

Nu het systeem een jaar in gebruik is, blijkt dat de investering zichzelf ruimschoots terugverdient. Ongeveer 98 procent van de facturen wordt automatisch verwerkt. Facturen worden nu sneller verwerkt, waardoor de daadwerkelijk gemaakte kosten eerder bekend zijn. Als

er vragen zijn over een factuur, kunnen medewerkers deze nu eenvoudig digitaal stellen. 'We merken nu al dat deze veranderingen leiden tot kwalitatief betere projectbewaking, -rapportages en -prognoses', rondt Zwart

af. 'De projectbewaking is essentieel voor Dura Vermeer, want uiteindelijk worden onze jaarcijfers grotendeels bepaald door het gezamenlijke resultaat van alle projecten.'

Vragen

- 1.1 Beschrijf drie redenen waarom Dura Vermeer de verwerking van inkomende facturen heeft geoptimaliseerd.
- 1.2 Wat was naast tijdwinst het primaire doel van Dura Vermeer om over te gaan op centralisatie en automatisering van inkomende facturen?

1.1 Processen zijn overal

Voordat we in de volgende paragrafen gaan uitleggen wat processen eigenlijk zijn, wat voor soort processen er zijn en wat het vakgebied procesmanagement inhoudt, beginnen we met een voorbeeld om aan te tonen dat processen overal zijn en dat kennis van procesmanagement erg nuttig is voor een beter inzicht, en voor controle en afstemming binnen bedrijven en organisaties.

Neem bijvoorbeeld een bedrijf als ICS International, koffiebranders in Dordrecht. ICS in Dordrecht levert, naast een groot aantal instant producten voor koffieautomaten, ook koffiebonen en gemalen koffie voor horeca en winkel.

Wat voor processen spelen er in dit bedrijf en hoe zorgt procesmanagement ervoor dat:

- processen op elkaar afgestemd worden
- doelstellingen van het management worden gehaald
- processen worden verbeterd
- veranderingen worden doorgevoerd

Wat gebeurt er allemaal bij ICS en hoe zou je dat in een simpel proces-schema weer kunnen geven? Om dit te kunnen zul je eerst moeten kijken wat er aan de voorkant in het proces gestopt wordt en wat er aan de achterkant uitkomt. In procesmanagementtermen spreekt men van input en output. Hiervoor volgen wij het proces van lossen van de groene boontjes tot aan de pallet met kilopakken bonen voor een van de ruim tweehonderd La Place-locaties in Nederland.

Processchema

Input/output

Fase 1

Lossen van een container. Steekproeven worden genomen om te controleren of de inhoud overeenkomt met de kwaliteit van het goedkeurmonster, dat eerder is verzonden uit het land van oorsprong. De bonen worden na een reinigungsstap in een van de 23 silo's (met een totale capaciteit van 850 ton) opgeslagen.

Fase 2

Drie melangeurs van ICS aan het werk. Ze bemonsteren elke container en vergelijken de inhoud met eerdere brandingen en het goedkeurmonster van bonen. Dit gebeurt door er op 'grootmoeders wijze' koffie van te zetten en deze te proeven. Het is net als met wijn: slurpen en spuwen. Een constante smaak en kwaliteit in het kopje, ongeacht waar de boon vandaan komt, dat is het doel.

Fase 3

In een menginstallatie wordt met de ruwe bonen een melange gemaakt, in een variërende batchgrootte van 220 tot 280 kg. Zowel de melange als het branden bepalen in hoge mate smaak en kwaliteit.

Fase 4

Afhankelijk waarvoor de koffie bestemd is, espresso of filterkoffie, varieert de brandtijd. Het branden bestaat uit het circuleren van lucht van ongeveer 300 °C, waar de bonen al roterend en wervelend aan worden blootgesteld. Iedere batch kent een nauwkeurig bepaald brandprofiel. Met water wordt het brandproces gestopt.

Fase 5

Het afvullen van kilopakken met gebrande bonen. De pakken hebben een versheidventiel. Bij het branden ontstaat CO₂, deze overdruk kan via het ventiel ontsnappen, zonder dat er zuurstof in komt. Het pak wordt begast met stikstof en gecontroleerd op gewicht. Zo blijft de inhoud vers.

Fase 6

Van iedere batch neemt de operator een monster, maakt deze en bepaalt de kleur met hulp van een fotospectrometer.

Fase 7

Ieder pak krijgt een lotnummer. Type dat in op de website van La Place en je ontdekt in welk land, ja zelfs op welke plantage de boon is geoogst.

In figuur 1.1 is het productieproces van ICS schematisch weergegeven.

FIGUUR 1.1 Productieproces ICS



Je hebt nu gezien hoe je het belangrijkste proces van ICS kunt analyseren en weergeven. Maar wat je niet ziet op dit plaatje zijn de vele andere processen die nodig zijn om dit hoofdproces te voeden. In dit boek zul je leren wat voor processen dit zijn en dat procesmanagement behalve in een productieomgeving (hoofdstuk 7) tegenwoordig ook een hele prominente rol heeft bij het managen van processen in een dienstverlenende omgeving (hoofdstuk 8) en het managen van processen in een bestuurlijke omgeving (hoofdstuk 9).

We geven hierna nog enkele voorbeelden van processen bij ICS en hoe procesmanagers hiermee omgaan.

Zo is er een procesmanager actief bij ICS voor het invoeren van procesverbeteringen en de invoering van een nieuw kwaliteitssysteem. Zijn taken zijn het afstemmen van de informatiebehoefte en het beoordelen en controleren van de prestaties. Zo worden alle processen gedocumenteerd en vastgelegd in werkinstructies en worden alle prestaties van het bedrijf gemeten. Denk aan output, incidenten, klanttevredenheid, doorlooptijden en voorraden. Deze procesmanager beoordeelt en controleert de prestaties en effectiviteit van zowel het productieproces als de beheersorganisatie. Naast het feit dat deze manager bezig is met het analyseren en (her)ontwerpen van processen en het verbeteren, is de invoering van de nieuwe systematiek een proces op zich.

De boekhouder van het bedrijf is momenteel bezig met het herontwerpen van het financiële rapportageproces. Doordat sommige cijfers in het verleden te laat werden aangeleverd en vaak onvolledig waren, ontstond er iedere keer spanning op de financiële afdeling wanneer de kwartaalcijfers moesten worden opgeleverd. De boekhouder heeft samen met de afdeling verkoop om de tafel gezeten en ze hebben samen gekeken op welke manier ze welke cijfers het beste en op tijd kunnen aanleveren. Hiervoor wordt een nieuw aanleverproces ontworpen.

De veiligheidsmanager van ICS is momenteel bezig alle risico's in het productieproces in kaart te brengen en te verbeteren. Deze veiligheidsmanager is onderdeel van het managementteam en is verantwoordelijk voor de goede organisatie en het verloop van het proces.

Zo zie je dat er bij een willekeurig bedrijf allerlei verschillende soorten processen zijn en dat er op verschillende niveaus en afdelingen door verschillende managers procesmatig naar werkzaamheden wordt gekeken. Procesmanagement zorgt ervoor dat processen op elkaar worden afgestemd en dat processen verbeterd worden. Daarnaast zijn sommige aanpassingen of veranderingen in het bedrijf een proces op zich en wordt de invoering van het nieuwe kwaliteitssysteem of de uitbreiding van de productielocatie als zijnde een proces gemanaged.

Processen en procesmanagement zijn dus overal. En niet alleen bij een productiebedrijf als ICS, maar ook bijvoorbeeld bij een rechtbank, een gemeente of een hogeschool. We nemen je in dit boek mee in verschillende situaties waarin allerlei professionals te maken hebben met processen en het managen ervan. We zullen je vervolgens aan de hand van voorbeelden en de theorie handvatten geven, zodat je na het lezen van dit boek alles weet over processen en het herkennen, analyseren, ontwerpen, implementeren en beheersen ervan.

1.2 Wat zijn processen?

We gaan in deze paragraaf in op de kenmerken van processen en dat je processen kunt opdelen in verschillende deelprocessen. Ook leer je dat je processen op verschillende schaal kunt bekijken. We zien wat er bij een transformatieproces gebeurt en leren dat de omgeving van een proces veel invloed heeft op een proces. Maar we beginnen bij het vaststellen wat we precies onder een proces verstaan. Wat maakt een proces tot een proces?

1.2.1 Kenmerken van processen

In het dagelijks leven heb je veel met processen te maken. Zo lees je in de krant dat het proces tegen een vermeende oorlogsmisdadiger moet worden overgedaan. En spreekt een natuurkundige over een thermodynamisch proces wanneer een stof van de ene toestand in de andere overgaat, bijvoorbeeld van vloeibaar naar gasvormig. In het ziekenhuis heeft men het over een genezingsproces van een patiënt. En in de (bedrijfs)economische wetenschap wordt veel over processen gesproken, denk bijvoorbeeld aan het productieproces van een beddenfabrikant of aan een organisatieveranderingsproces van een bedrijf als Philips.

Fasen

Maar wat hebben die voorbeelden nu met elkaar gemeen? Je kunt zeggen dat ze bestaan uit een aaneenschakeling van stappen. In de procesliteratuur wordt in dit kader ook wel gesproken over fasen. Zo bestaat een juridisch proces uit verschillende processtappen en doorloopt een patiënt in een genezingsproces ook een aantal fasen. Naast een aantal stappen of fasen gaat het bij een proces over een opeenvolging van gebeurtenissen met een begin en met een eind. Men spreekt in dit verband van een input en een output. Zo is de patiënt eerst ziek en daarna beter en is het water eerst vloeibaar en daarna gasvormig. In dit kader wordt ook wel over transformatie gesproken, wat zoveel inhoudt dat tijdens een proces een verandering optreedt. Dit geeft ook het dynamische karakter van een proces weer. Een proces is nooit statisch en verandert per definitie altijd.

Proces

Input/output

Transformatie

Dynamische karakter

Continue processen

Je kunt processen onderverdelen in continue processen en discontinue processen. Bij continue processen moet je denken aan een olieraffinaderij in de Rotterdamse haven waar continu in kraakinstallaties ruwe olie wordt omgezet in lichtere koolwaterstofverbindingen. Dat proces stopt niet en gaat dag en nacht door. Hetzelfde geldt voor een energiecentrale of een hoogoven waar ijzer wordt gemaakt uit ijzererts. Bij continue processen is het soms lastig om de verschillende fasen of processtappen te benoemen. Bij discontinue processen is dat makkelijker. Een voorbeeld van een discontinue proces is bijvoorbeeld een assemblageproces. Assembleren is het samenvoegen van verschillende onderdelen tot een eindproduct. Dit gaat onderdeel voor onderdeel. Dus in het geval van een fiets, eerst het frame, dan de trappers, dan het stuur, et cetera.

Discontinue processen

Natuurlijke processen

Daarnaast kun je processen onderverdelen in natuurlijke processen en kunstmatige processen. Natuurlijke processen gebeuren vanzelf en houden zichzelf volgens de wetten van de natuur in stand. Denk maar aan een natuurkundig proces waarbij een stof met een andere stof mengt of bijvoorbeeld roest. Kunstmatige processen zijn processen die geïnitieerd en in stand worden gehouden door mensen. Denk maar aan het (berechtings) proces van een oorlogsmisdadiger, een productieproces of een organisatieveranderingsproces. Bij kunstmatige processen worden bij elke stap mensen, materialen of andere middelen ingezet om het proces aan de gang te houden.

Kunstmatige processen

Gewenste output

Bij kunstmatige (en ook natuurlijke) processen is het belangrijk om er rekening mee te houden dat de output zowel gewenst als ongewenst kan zijn. Bij gewenste output kun je denken aan een patiënt die beter wordt of bij een productieproces aan een succesvol eindproduct dat voldoet aan het van tevoren opgestelde programma van eisen. Bij ongewenste output moet je denken aan een gebiedsontwikkelingsproces dat vastloopt of een

Ongewenste output

productieproces waarbij het eindproduct niet aan de gewenste specificaties voldoet.

Samenvattend kunnen we over processen het volgende zeggen:

- Een proces bestaat uit fasen.
- Bij een proces is er sprake van input en output.
- Output is gewenst of ongewenst.
- Een proces is dynamisch.
- Er is sprake van transformatie of verandering.
- Er kan onderscheid gemaakt worden tussen natuurlijke en onnatuurlijke processen.
- Er kan onderscheid gemaakt worden tussen continue en discontinue processen.

1.2.2 Deelprocessen

Elke activiteit, of verzameling van activiteiten, die gebruikmaakt van middelen om input om te zetten in output, kan beschouwd worden als een proces. Dat hebben we in de vorige paragraaf gezien. De handelingen en fasen kunnen worden beschreven en schematisch worden weergegeven. Daarnaast kan een proces ook als deelproces worden beschouwd van één of meerdere andere processen.

Deelproces

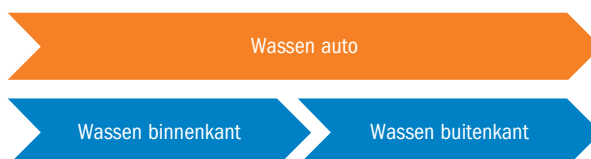
Laten we eens een simpel bedrijfsproces als voorbeeld nemen, bijvoorbeeld het schoonmaken van auto's bij een autodealer. Dit proces bestaat simpelweg uit: door de wasstraat halen, velgen reinigen, ontvetten van de ramen aan de buitenkant, stofzuigen van de binnenkant, poetsen van dashboarddelen, bewerken van stoelen en zemen van de binnenkant van de ramen. Dit proces kun je als één proces weergeven waarbij je alle processtappen achter elkaar zet. Het processchema ziet eruit als in figuur 1.2.

FIGUUR 1.2 Processchema schoonmaken auto



Je kunt het proces echter ook opknippen in twee delen, namelijk het wassen van de binnenkant en het wassen van de buitenkant. Je kunt dan zeggen dat beide processen – het wassen van de binnenkant en het wassen van de buitenkant – deelprocessen zijn van een groter proces, namelijk het wassen van de hele auto. In figuur 1.3 zie je dat schematisch weergegeven.

FIGUUR 1.3 Deelprocessen wassen auto



Daarnaast kun je zelfs iedere processtap van het proces 'autowassen' als individueel proces of als deelproces beschouwen. Zo kun je de processtap 'velgen reinigen' weer als zelfstandig deelproces zien. Het proces bestaat uit: het besproeien van de velg met speciale ontvetter, het schrobben van de velg met een speciale borstel, afspoelen van de velg, oppoetsen van de velg met speciaal glansmiddel. In figuur 1.4 zie je dat deelproces schematisch weergegeven.

FIGUUR 1.4 Deelprocessen velgen reinigen

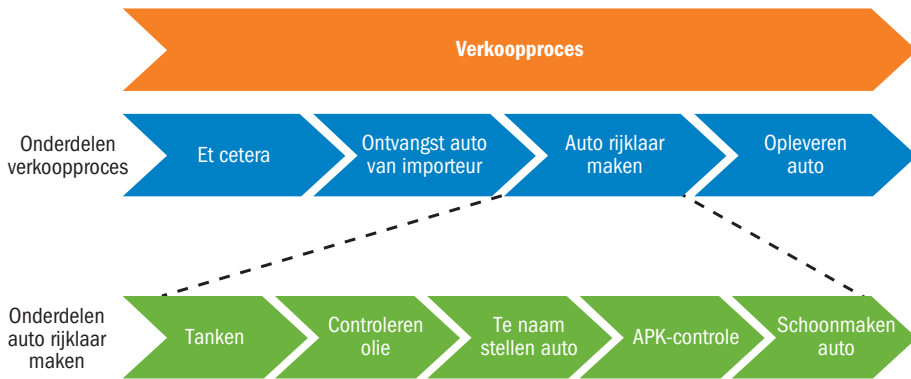


Ten slotte kan ook het schoonmaken van de auto onderdeel zijn van één of meerdere grotere processen. Zo is het schoonmaken van de auto bijvoorbeeld onderdeel van het proces 'auto rijklaar maken', wat vervolgens weer onderdeel is van het verkoopproces. Dit proces bestaat uit de processtapen: tanken van de auto, controleren van de olie, te naam stellen van de auto, APK-controle, schoonmaken van de auto. In figuur 1.5 zie je dit proces schematisch weergegeven.



Succesvolle verkoop autodealer

FIGUUR 1.5 Onderdelen verkoopproces



Het wassen van de auto is ook het laatste onderdeel of de laatste stap van het proces 'onderhoudsbeurt'.

Deze voorbeelden laten duidelijk zien dat je processen kunt onderverdelen in deelprocessen en dat je processen ook kunt samenvoegen tot grotere processen. De plaatjes van processchema's die je tot nu toe hebt gezien worden Chevron-schema's genoemd, vernoemd naar het Amerikaanse oliebedrijf dat een logo heeft dat er vergelijkbaar uitziet.

Chevron-
schema's



Chevron-schema toont gelijkenis met logo Chevron

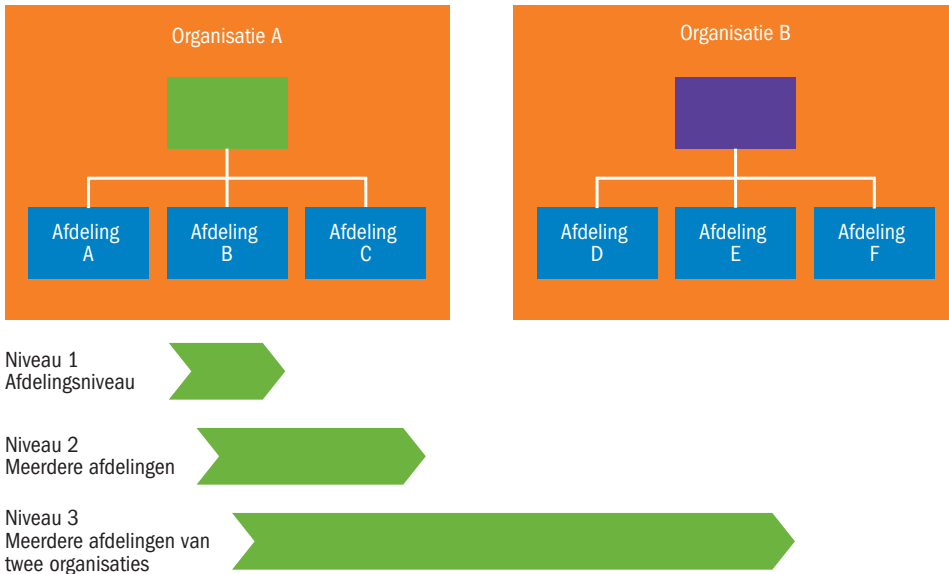
1.2.3 Schaal van processen

Het voorbeeld van het wassen van een auto in de vorige paragraaf laat zien dat je op verschillende niveaus naar processen kunt kijken. In de systeemkunde spreken we in dit kader over de verschillende aggregatieniveaus. Zo kun je in de vorige paragraaf op een hoog aggregatieniveau kijken naar de processen, bijvoorbeeld op het niveau van het verkoopproces. Maar je kunt ook inzoomen naar een lager aggregatieniveau, zoals bijvoorbeeld op het niveau van het 'reinigen van de velg'.

Aggregatie-
niveaus

In figuur 1.6 is schematisch weergegeven hoe je in een organisatie op verschillende aggregatieniveaus naar processen kunt kijken.

FIGUUR 1.6 Aggregatieniveaus binnen en tussen organisaties



Bron: Tolsma & De Wit (2009)

In figuur 1.6 is proces 1 het laagste aggregatieniveau en proces 3 het hoogste. Je ziet tevens dat processen ook organisatie-overstijgend kunnen zijn. Het is zelfs mogelijk dat processen bedrijfstak- en/of branche-overstijgend zijn.

Als voorbeeld van verschillende aggregatieniveaus kun je ook denken aan de opleiding die je momenteel volgt. Het laagste aggregatieniveau is het niveau van een enkele leereenheid, bijvoorbeeld deze paragraaf over de schaal van processen. Het kunnen benoemen van processen op verschillende aggregatieniveaus is waarschijnlijk als leerdoel opgenomen in een hogere leereenheid, bijvoorbeeld het studievak procesmanagement. De gehele opleiding vormt het hoogste niveau en bestaat uit een verzameling van studievakken die uiteindelijk tot een diploma leiden.

Ook bij het maken van planningsregels op het juiste aggregatieniveau. Het is beter om eerst een grove planning te maken voor een productgroep, één of enkele weken vooruit én over alle productie- en distributielocaties heen, rekening houdend met de capaciteiten in de keten. En pas op hele korte termijn, van uur-tot-uur, de fijnplanning voor elk artikel te maken. Dan weet je ook meer over de echte vraag naar je producten.

● www.gemeente.nu

Procesmanagement moet weer leuk worden!

Goed geïmplementeerd procesmanagement is voor veel gemeenten de methode om snel en effectief in te spelen op veranderingen, zowel van buitenaf als van binnenuit. Door het inzicht dat is ontstaan in de processen kunnen veel organisaties de werkwijze snel aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen. Verder wordt er links en rechts stevig aan de weg getimmerd als het gaat om het optimaliseren van individuele processen.

Maar...

Hoeveel gemeenten hebben het juiste beeld bij wat procesmanagement voor hun organisatie betekent? Wat ons betreft is procesmanagement goed geïmplementeerd, als het 'procesdenken' in het bloed van de managers zit. Zij herkennen signalen en zijn in staat op conceptueel niveau na te denken over de optimale inrichting van de processen. Procesmanagement is daarmee ten eerste een taak van de lijn en niet van de staf. Het resultaat wordt geboekt op de werkvloer; het wordt slimmer, beter, handiger, goedkoper, sneller. Dat er ook processchema's en modellen worden opgeleverd moet als bijproduct van de geboekte resultaten beschouwd worden.

Vaak wordt bij de introductie van procesmanagement enthousiast gestart met het beschrijven van processen en het optuigen van sets van applicaties, spelregels, opleidingen, richtlijnen en periodieke reviews. Nadat hier veel tijd in is gestoken, is de energie zo'n beetje op.

Er wordt vanuit staffuncties hard gevochten om de aandacht erbij te houden, maar er ontstaat vooral veel negatieve energie. Er moet van alles en het zicht op de toegevoegde waarde verbleekt. Kortom, de energie die ontstond in de begintijd is uit het zicht verdwenen en moet weer terug komen. Procesmanagement moet weer leuk worden.

Juni 2013

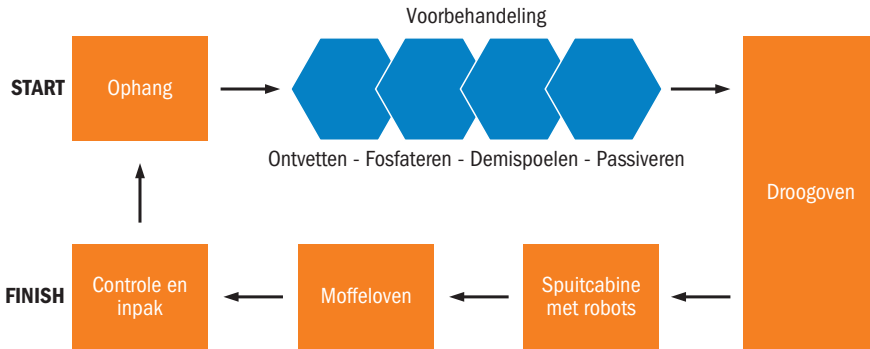
Het kijken op verschillende aggregatieniveaus naar processen en deelprocessen en de relaties daartussen is een belangrijke vaardigheid van iedereen die met processen te maken heeft, en zeker van een procesmanager. Door op verschillende niveaus te kijken, zie je relaties of problemen die je op een ander schaalniveau niet ziet.

Denk bijvoorbeeld aan een bedrijfsproces van een poedercoatbedrijf. Poedercoaten is een elektrostatisch proces waarbij staal, verzinkt staal en aluminium wordt gecoat in elke gewenste kleur. Poedercoaten is de meest duurzame bescherming tegen corrosie. De operaties kunnen onderverdeeld worden in de volgende onderdelen (zie figuur 1.7):

- 1 ophangen
- 2 voorbehandeling
- 3 drogen
- 4 aanbrengen van de laag
- 5 moffelen
- 6 controle en inpak

Schaalniveau

FIGUUR 1.7 Poedercoatproces

*Ad 1 Ophangen*

Nadat de klant of leverancier de spullen geleverd heeft, worden de producten opgehangen.

Ad 2 Voorbehandeling

Bij poeder coaten bepaalt de voorbehandeling van het staal, verzinkt staal of aluminium in belangrijke mate de kwaliteit van het eindresultaat. Iedere ondergrond vraagt een specifieke aanpak. Bijvoorbeeld een mechanische voorbehandeling door middel van stralen voor staal, chromateren of licht aanstralen voor verzinkt staal of een chemische voorbehandeling door middel van chromateren voor aluminium. Reiniging van staal, aluminium en verzinkt staal kan door middel van stralen en/of in chemische reinigingsprocessen.

Ad 3 Drogen

In de droogoven worden de producten opgedroogd. Het belangrijkste is dat ze in deze fase niet in aanraking komen met stof.

Ad 4 Aanbrengen van de laag

De afwerking is afhankelijk van de toepassing en er zijn diverse systemen mogelijk. Er zijn epoxy- en polyesterpoedercoatsystemen. Epoxypoeder zorgt voor een betere benutting en chemische resistentie. Polyesterpoeder is zeer geschikt voor buitentoepassingen dankzij specifieke eigenschappen als vloeiing, hechting en glansbehoud.

Ad 5 Moffelen

Na het aanbrengen van de laag wordt het gecoate product in een moffeloven geplaatst waar de coating uithardt. Dit proces wordt ook wel moffelen genoemd.

Ad 6 Controle en inpak

Na het moffelen worden de karren uit de oven gereden en worden de producten in papier ingepakt en opgestapeld. Het product kan vervolgens opgehaald worden door de klant.



Van een hoog aggregatieniveau inzoomen naar een steeds lager niveau, totdat het probleem en zijn oorzaak zijn ontdekt

Wanneer de procesmanager van het poedercoatbedrijf merkt dat de productie achterloopt bij de planning en de van tevoren opgestelde productieprognoses, zal hij moeten analyseren wat de oorzaak van het probleem is, alvorens hij kan ingrijpen. Door te kijken op het niveau van het gehele productieproces zal hij er niet achter komen wat de oorzaak van het probleem is.

Hij zal van een hoog aggregatieniveau inzoomen naar een steeds lager niveau, totdat hij het probleem en zijn oorzaak heeft ontdekt. Zo kan hij erachter komen dat bijvoorbeeld na het deelproces 'aanbrengen van de laag' er tekorten ontstaan en er te weinig input is voor het deelproces 'moffelen'. Mogelijke oplossing is het inhuren van extra mensen voor het aanbrengen van de verflaag.

Je kunt het kijken op verschillende aggregatieniveaus goed vergelijken met wanneer je naar een geografische landkaart zit te kijken. Vaak ben je zo gefocust op de kleine lettertjes van alle plaatsen en rivieren dat, als je gevraagd wordt om een bergketen op te zoeken, je die niet kunt vinden omdat die in veel grotere letters over de halve kaart heen staat geschreven. Zo werkt het ook wanneer je naar processen aan het kijken bent. Sommige zaken zie je over het hoofd wanneer je jezelf niet dwingt om op een ander niveau naar het probleem te kijken. Zo kun je bijvoorbeeld als productiemanager kijken naar de productie van een persoon of een machine, maar ook naar de productie van een afdeling, businessunit of van een concern als geheel.

Een techniek om jezelf te dwingen om op verschillende aggregatieniveaus naar processen te kijken is de blackboxbenadering. Bij de blackboxbenadering worden processen of deelprocessen als een zwarte doos beschouwd waarbij alleen gezien kan worden wat er ingaat en wat er uitkomt. In het vorige voorbeeld van het poedercoaten hielp het de productiemanager om het

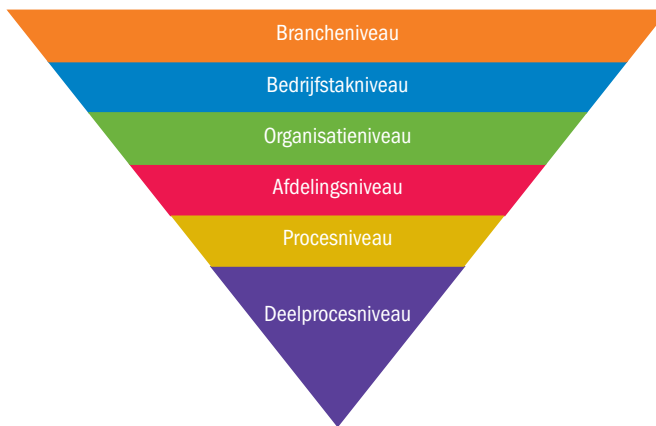
**Blackbox-
benadering**

deelproces 'moffelen' als black box te beschouwen om erachter te komen dat dit deelproces te weinig input kreeg.

In de bedrijfskunde kunnen bedrijven en bedrijfsprocessen ook worden bekeken op verschillende aggregatieniveaus (zie figuur 1.8). Meer specifiek zijn deze niveaus van hoog naar laag:

- brancheniveau
- bedrijfstakniveau
- organisatieniveau
- afdelingsniveau
- procesniveau
- deelprocesniveau

FIGUUR 1.8 Verschillende aggregatieniveaus



1.2.4 Transformatie

Aan het begin van het hoofdstuk is al uitgelegd dat er bij processen sprake is van transformatie. Denk aan het natuurkundige proces van het smelten van water waarbij ijs verandert in water. Maar denk ook aan het culinaire proces waarbij aardappels gesneden en gebakken worden zodat er uiteindelijk friet ontstaat. Transformatie heeft te maken met het overgaan van de ene vorm in de andere vorm. Voorbeelden van transformatie in verschillende productieprocessen zijn: een aardappel wordt chips, geponst aluminium wordt luxaflex en ruwe olie wordt omgezet in benzine.

Transformatie kan op de volgende manieren plaatsvinden:

- 1 Het veranderen van de uiterlijke vorm. Denk bijvoorbeeld aan het produceren van een auto bij Volvo of een gebiedsontwikkelingsproces waarbij een gebied een nieuwe bestemming of inrichting krijgt.
- 2 Het veranderen van de chemische aard. Een chemisch bedrijf als Akzo-Nobel maakt van grondstoffen via een productieproces verf.
- 3 Verplaatsing. Bij het op- en overslagbedrijf Vopak wordt olie overgeslagen en verplaatst. Denk ook aan een taxirit waarbij mensen willen betalen om verplaatst te worden.

- 4 Opslag. Aan producten die tijdelijk niet nodig zijn maar later wel, wordt waarde toegevoegd door ze op te slaan, zoals in een koelcentrum waar vlees wordt bewaard.
- 5 Behandeling. In deze productievariant worden goederen of personen behandeld en verzorgd, bijvoorbeeld bij een masseur of tandarts.

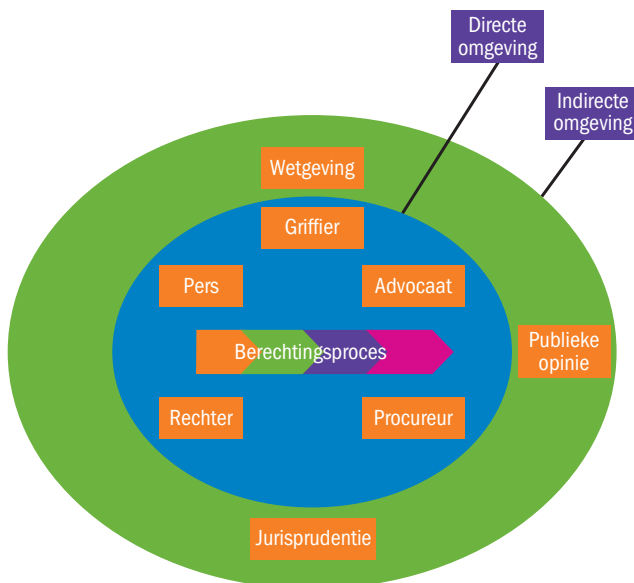
1.2.5 Omgeving van processen

Elk proces of deelproces vindt plaats in de omgeving. Je kunt de omgeving van het proces definiëren als al wat buiten het proces ligt, maar wel invloed heeft op het proces of beïnvloed wordt door het proces. Denk aan het proces van moffelen bij het poedercoatbedrijf. Dit proces vergt veel energie en geeft veel warmte af. Daarnaast zorgt het harden van de verflaag voor giftige dampen en een sterke geur. Dit heeft veel invloed op de omgeving waar het plaatsvindt en anderzijds heeft de omgeving ook invloed op dit proces.

Omgeving

Het kunnen herkennen en analyseren van de omgeving van een proces is heel belangrijk, omdat het invloed kan hebben op het proces. Hierdoor kan een proces niet het gewenste resultaat of de beoogde output hebben. Denk aan het juridische proces waarbij een oorlogsmisdadiger wordt berecht. De publieke opinie, de media en zelfs de plaats waar de berechting plaatsvindt kunnen van invloed zijn op het proces en de mogelijke uitkomst beïnvloeden. Als procesmanager is het dus belangrijk dat je de omgeving goed in kaart brengt en mogelijke versturende elementen die van invloed zijn op het proces, kunt wegnemen of het proces kan aanpassen opdat dergelijke elementen hun negatieve uitwerking op het proces missen. Ook dit kun je schematisch weergeven. In figuur 1.9 zie je een schematisch weergegeven voorbeeld van een juridisch proces en de omgeving daarvan.

FIGUUR 1.9 Omgeving van een berechtingsproces



Directe omgeving
Indirecte omgeving

In figuur 1.9 zie je dat de omgeving van het proces is onderverdeeld in de directe omgeving (eerste schil rond het proces) en indirecte omgeving (de buitenste schil). Hierbij is het belangrijk om je te realiseren dat je als procesmanager invloed kunt uitoefenen op de directe omgeving en niet op de indirecte omgeving. Andersom geldt dat zowel de directe als de indirecte omgeving invloed hebben op het proces. Belangrijk is wel dat de procesmanager continu in beeld heeft wat de ontwikkelingen zijn in de buitenste schil, zodat hij/zij hier tijdig op in kan spelen.

Stakeholder

Een belangrijk onderdeel van de omgeving van een proces zijn de stakeholders van het proces. 'Stakeholder' is een ander woord voor belanghebbende. Stakeholders behoren tot de directe omgeving. Het is belangrijk om bij het analyseren van processen de volgende zaken te achterhalen:

- Wie zijn er bij het proces betrokken?
- Wat zijn hun rollen?
- Wat zijn hun belangen?
- Wie zijn probleem eigenaren?
- Wat behoort tot de omgeving?
- Wat zijn omgevingsinvloeden?

1.3 Wat is procesmanagement?

In deze paragraaf leer je wat procesmanagement inhoudt, waarom het belangrijk is en hoe je processen kunt bijsturen. Belangrijk in deze paragraaf zijn de verschillende fasen van procesmanagement. Deze indeling kun je terugvinden in de hoofdstukindeling van dit boek en wordt door veel managers gehanteerd. Ten slotte wordt er stilgestaan bij het beheersen van processen en procesautomatisering.

1.3.1 Procesmanagement

Procesmanagement

Procesmanagement gaat enerzijds over het herkennen, analyseren, ontwerpen, implementeren en aansturen van processen. Denk bijvoorbeeld aan een manager die bepaalde werkprocessen wil verbeteren. Hij zal proberen processen beter op elkaar af te stemmen. Maar procesmanagement gaat bij bestuurlijke en dienstverlenende processen ook om het beïnvloeden en communiceren van processen. In dit geval is de procesmanager er verantwoordelijk voor dat iedere deelnemer aan het proces kan en wil (door middel van enthousiasmeren) deelnemen en continu de op hem/haar afgestemde informatie verkrijgt, zodat hij/zij ook echt kan deelnemen aan het proces.

In beide gevallen zijn er mensen nodig. Mensen die zich in verschillende rollen en met verschillende functies bezighouden met het beheersen van processen. Denk aan een productiemanager in een fabriek, een procesmanager van een gebiedsontwikkeling of een gebiedsbeheerder van een woningbouwcoöperatie. Op heel veel verschillende plekken in de maatschappij zijn mensen bezig met procesmanagement. Soms bewust, denk aan de programmamanager, de kwaliteitsmanager en de procesoperator. Maar soms ook onbewust. Denk aan een laborant die proeven doet in verschillende stappen, een griffier van een rechtbank die een proces voorbereidt, en een docent op een universiteit die een leertraject uitzet. Procesmanagement is overal.

• www.managementsite.nl

Noodzaak tot productiviteitsverbetering binnen een bank

Door Freek Hermkens, Molenaar&Lok Consultancy

In de afgelopen jaren hebben diverse Nederlandse banken marktaandeel verloren in de hypotheekmarkt aan gespecialiseerde aanbieders van hypotheeken alsmede aan buitenlandse banken die actief hypotheeken op de Nederlandse markt aanbieden. Specialistische aanbieders zoals De Hypotheker concurreren op basis van snelheid in combinatie met de mogelijkheid voor de klant om te kunnen kiezen uit meer aanbieders. Bank of Scotland bouwt door slim gebruik van internet (eenvoudig en snel proces voor de klant) met scherpe rentetarieven marktaandeel op. Door deze toenemende concurrentie en druk op de marges ontstaat het besef bij het management van hypotheekaanbieders dat onder andere de productiviteit omhoog moet om de concurrentie aan te kunnen. Aan de basis van productiviteitsverbetering staan het procesmanagement en het procesdenken. Procesmanagement is geen nieuw onderwerp, maar komt de laatste jaren wel meer prominent naar voren in organisaties.



5 juli 2005

Het is alleen niet zo dat mensen altijd op een procesmatige manier over processen hebben nagedacht. Het nadenken over processen, hun samenhang en het opdelen van processen in deelprocessen is ontstaan in de negentiende eeuw, toen economen gingen nadenken over efficiëntere vormen van produceren. Het zal je dan ook niet verbazen dat met het procesmatig denken ook de arbeidsdeling is ontstaan. Tot die tijd was het normaal dat iemand een vak leerde en hij of zij het gehele productieproces onder de knie had. Denk aan een hoefsmid of een bakker. Het procesdenken heeft ertoe geleid dat men ging inzien dat het in sommige gevallen goedkoper was om werknemers slechts kleine onderdelen van het productieproces te laten uitvoeren, zodat mensen zich erin kunnen specialiseren. Dit heet arbeidsdeling. Bij arbeidsdeling zorgt de specialisatie vervolgens voor betere kwaliteit. Als je werknemers bepaalde handelingen vaker laat doen, zullen ze die handelingen beter doen. Ook zorgt specialisatie voor snellere productie. Door elk deelproces uiteindelijk weer op elkaar aan te sluiten ontstaat een denkbeeldige keten die eindigt bij het eindproduct.

Bij complexe en lange processen ligt het in de hand houden van die keten weer bij anderen, de productiemangers. Hoe complexer de processen, hoe lastiger het is om ze in de hand te houden. Hiervoor is het handig om processen in kaart te brengen, te beschrijven en te analyseren, het domein van het vakgebied procesmanagement.

Ook al is procesmanagement wel in de bedrijfseconomische hoek ontstaan, procesmanagement is tegenwoordig zeker niet alleen meer economisch van aard en heeft niet alleen te maken met arbeidsdeling en met productiemanagement. Je ziet tegenwoordig dat procesmanagement op veel meer plekken wordt toegepast en dat procesmanagement steeds meer bekend staat als een methode om met grote complexe zaken om te gaan. Zo zie je dat procesmanagement behalve in de productieomgeving tegenwoordig wordt toegepast op tal van andere zaken, zoals:

- het doorvoeren van een reorganisatie
- het ontwikkelen van een nieuw product
- het veroveren van een nieuwe markt
- iets doen aan de eenzaamheid van ouderen
- het ontwikkelen van een beleid dat de bereikbaarheid van de Randstad verbetert
- het verzelfstandigen van een overheidsdienst
- gebiedsontwikkeling

Maar wat is nu de overeenkomst die kenmerkend is voor het managen van al deze verschillende soorten processen? Wat zijn nu precies de verschillende aspecten van procesmanagement? Wat zijn nu de overeenkomsten van het beheersbaar maken/coördineren van de verschillende stappen in een bedrijfsproces, een gebiedsontwikkeling of bijvoorbeeld in een juridisch proces? We kunnen de volgende aspecten onderscheiden (zie figuur 1.10):

- Organisatie. Procesmanagement gaat over het inrichten of organiseren van processen. Daarnaast gaat procesmanagement over mensen. Organisatie is bij procesmanagement dus van groot belang.
- Normen en regels. Voor procesmanagement gelden altijd bepaalde normen en standaarden. Dit kunnen bijvoorbeeld kwaliteitsstandaarden of wet- en regelgeving zijn. Deze normen kunnen van tevoren opgelegd worden of het is aan de procesmanager zelf om deze op te stellen.

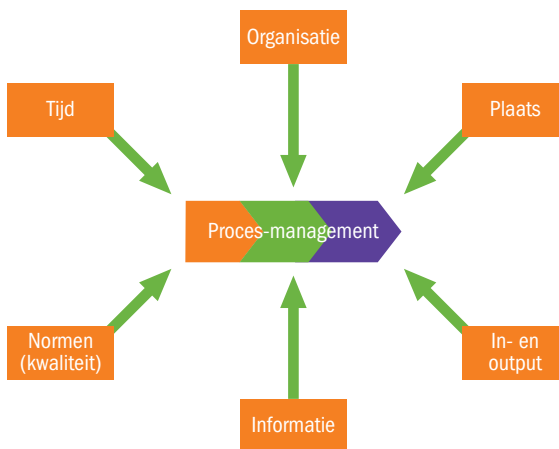
Procesdenken

Arbeidsdeling

Aspecten van procesmanagement

- Input en output. Procesmanagement gaat altijd over het beheersen van wat er in gaat en wat er uit komt. Met name bij het afstemmen van processen is het dus heel belangrijk om de input en output te beheersen.
- Informatie en communicatie. Voor het managen van processen heb je informatie over het te besturen proces nodig. Zonder informatie kun je niet managen of sturen. Een procesmanager zorgt ervoor dat de beschikbare informatie is afgestemd op de rol van de deelnemer of belanghebbende.
- Tijd. Iedere processtap heeft een bepaalde plaats in de tijd. Daarnaast hebben processtappen onderling met elkaar te maken en is de ene stap bijvoorbeeld afhankelijk van de andere.
- Plaats. Ten slotte is de plek van het proces van belang bij procesmanagement. Waar laat je iets plaatsvinden en waarom?

FIGUUR 1.10 Aspecten van procesmanagement



1.3.2 Fasen procesmanagement

Naast de verschillende aspecten waar procesmanagement mee te maken heeft, is procesmanagement vaak cyclisch van aard en kun je bij het managen van processen de volgende fasen van procesmanagement onderscheiden (zie figuur 1.11):

- 1 herkennen
- 2 analyseren
- 3 (her)ontwerpen
- 4 implementeren
- 5 afstemmen
- 6 (bij/be)sturen

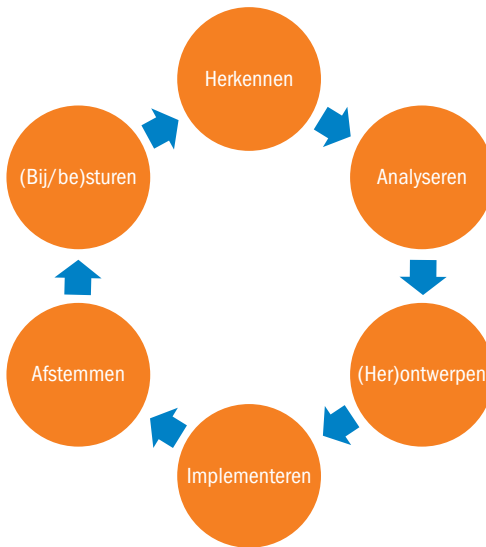
Als het goed is herken je in deze zes fasen ook duidelijk de hoofdstukken die na dit (inleidende) hoofdstuk volgen.

Ad 1 Herkennen

Allereerst is het van belang om processen te herkennen. We hebben al aangegeven dat overall om ons heen processen plaatsvinden en dat je alles procesmatig kunt benaderen. Daarnaast is behandeld dat processen

Fasen van procesmanagement

FIGUUR 1.11 Fasen van procesmanagement



bestaan uit deelprocessen en dat processen ook in elkaar kunnen overlappen. Vaststellen waar een proces begint en waar het eindigt is dus belangrijk en in sommige gevallen arbitrair. Het herkennen van processen komt aan de orde in hoofdstuk 2.

Ad 2 Analyseren

De volgende stap in een proces is de analyse. Wat zijn de verschillende processtappen? Wie zijn er bij het proces betrokken? Wat zijn hun rollen? Wie zijn probleem eigenaren? Wat behoort tot de omgeving? Wat zijn omgevingsinvloeden? Waar is het begin en het eind? Wat voor relaties bestaan er tussen de verschillende fasen? Dit zijn allemaal vragen die in de analysefase aan de orde komen. Deze fase wordt uitgebreid behandeld in hoofdstuk 3 van dit boek.

Ad 3 (Her)ontwerpen

Bij het ontwerpen van processen (hoofdstuk 4 van dit boek) gaat het om het maken van procesbeschrijvingen en processchema's. Bij het ontwerpen is het van belang om de processen zo optimaal mogelijk te laten verlopen. De procesmanager moet zich afvragen of het proces wel efficiënt verloopt, of het effectief is. Hij moet rekening houden met de betrouwbaarheid van het proces en de robuustheid. Daarnaast moeten de risico's die aan het proces kleven in kaart worden gebracht. Ook is het handig om in deze fase al na te denken over de bestuurbaarheid. Indien er sprake is van het herontwerpen van processen vindt er in deze fase procesoptimalisatie plaats.

Ad 4 Implementeren

Nadat je de processen hebt beschreven en hebt weergegeven in schema's die zo ondubbelzinnig zijn dat een computer ze kan lezen, is het tijd om de (nieuw) ontworpen processen te implementeren. Dit komt aan de orde in hoofdstuk 5.

Ad 5 Afstemmen

Nu komen de echte vaardigheden van een procesmanager bovendien. Zelfs procesmanagers in een zeer technische omgeving zoals in een fabriek zijn van mening dat de zogenaamde 'zachte vaardigheden' erg belangrijk zijn voor een goede procesmanager. Afstemming en coördinatie met de omgeving en met verschillende stakeholders is hierbij belangrijk. Samen met het besturen van processen komt dit in hoofdstuk 6 aan de orde.

Ad 6 (Bij/be)sturen

De laatste stap is het bijsturen (eveneens hoofdstuk 6). Tijdens deze stap wordt gekeken of het proces nog voldoet aan de juiste criteria, of de output nog steeds voldoende is en gewenst. Waar nodig zal in deze fase het proces worden bijgestuurd en geëvalueerd.

1.3.3 Waarom procesmanagement?

Procesmanagement is een handige manier die het mogelijk maakt om dynamische processen in en buiten organisaties te monitoren, documenteren, analyseren en te verbeteren. Belangrijke voordelen van het toepassen van procesmanagement en het benaderen van problemen volgens de procesmanagementmethode zijn, onder andere:

- Brengt helder de activiteiten en hun relaties in kaart. Dit is een belangrijk voordeel van procesmanagement. Procesmanagement zorgt ervoor dat je alle activiteiten, personen en relaties helder in beeld hebt. Hiervoor is het ook belangrijk om processchema's te kunnen maken en lezen. Dit zorgt voor overzicht. Zeker bij complexe management- of bedrijfskundige vraagstukken is het essentieel om procesbeschrijvingen en procestekeningen te maken om het overzicht te verkrijgen over de materie. Uiteraard geldt dit voor een productieomgeving, maar ook voor bestuurlijke processen is het ongelooflijk verhelderend om alle activiteiten, mensen en relaties weer te geven voordat je bepaalde acties onderneemt.
- Het zorgt voor begrip bij alle betrokkenen. Naast het feit dat procesmanagement voor verheldering bij de procesmanager zelf zorgt, is een belangrijk voordeel dat ook de verschillende stakeholders bij het proces inzicht krijgen in de deelaspecten, de relaties en eventuele afhankelijkheden. Dit zorgt over het algemeen voor begrip bij de betrokkenen, zowel de betrokkenen in de omgeving van het proces alsmede de mede-proceeseigenaren. Dit is logisch. Wanneer jij weet wat jouw rol is en waarom, dan ben je over het algemeen meer meegaand dan wanneer zaken vaag worden voorgesteld.
- Je kunt problemen en hun oorzaken beter lokaliseren. Wanneer je alle aspecten en relaties van een proces hebt geanalyseerd, dan kun je er vervolgens achter komen waar de problemen liggen. Een methode hiervoor die we al behandeld hebben is de blackboxmethode, maar ook het kijken op verschillende aggregatieniveaus kan de procesmanager helpen problemen te herkennen en lokaliseren.
- Processen kunnen gemakkelijker worden verbeterd. Als je als procesmanager overzicht hebt over het gehele proces en weet wat de relaties, de afhankelijkheden en de knelpunten zijn, dan kun je gemakkelijker processen verbeteren. Het is dan een soort puzzel die je op meerdere manieren kunt leggen. De procesmanager stelt dan vragen als: Wat als we deze deelprocessen anders inrichten? Wat zijn de effecten hiervan op bijvoorbeeld levertijd? Klanttevredenheid? Betrouwbaarheid?

- Zorgt voor betere afstemming van (deel)processen. Wat komt eerst? Wat is een logische volgorde? Welke deelprocessen zijn van elkaar afhankelijk? Wat is de output van deelproces A en wat is de inputbehoefte van deelproces B? Wat is de gewenste en ongewenste output? Allemaal vragen die een procesmanager zichzelf stelt wanneer hij zich bezighoudt met het afstemmen van (deel)processen.
- Biedt mogelijkheden tot benchmarking. Procesmanagement biedt de mogelijkheid om verschillende (deel)processen met elkaar te vergelijken en om vergelijkingen te maken met vergelijkbare processen in andere organisaties of bedrijven. Dit geeft de procesmanager een helder inzicht in hoe het proces functioneert, of het proces effectief is en of het proces wel efficiënt verloopt.
- Laat zien welke activiteiten waarde toevoegen. In management en bedrijfskunde gaat het allemaal om toegevoegde waarde. Processen die geen waarde toevoegen voor de klant of voor de organisatie zullen altijd moeten worden heroverwogen door de procesmanager.

www.cap-adviseurs.nl

Verbeteren beleidsprocessen

Een beleidsafdeling van een overheidsorganisatie wil de inrichting van haar beleidsprocessen verbeteren. De medewerkers houden zich namelijk te veel bezig met de inhoud en te weinig met het proces. Een van de gevolgen is een grote werkdruk. De leidinggevende vraagt aan een adviesbureau om een impuls te geven aan het verbeterproces.

Het adviesbureau heeft voor de afdeling drie workshops rond het thema procesmanagement georganiseerd.



Gerard Kosters, als adviseur betrokken bij deze opdracht, vertelt: 'Een belangrijke stap was dat we allereerst een analyse maakten van de beleidsprocessen; wat gaat goed en waar zitten knelpunten? Daarna stonden we stil bij persoonlijk leiderschap; waar liggen mijn kwaliteiten en ontwikkelpunten in het samenwerken met anderen?'

Gaandeweg het traject werd steeds duidelijker waarom het procesmanagement bij deze organisatie niet goed verliep. Gerard: 'Vooraf werd weinig tijd genomen voor procesontwerp en er werd nauwelijks bijgestuurd wanneer zich onvoorziene zaken voordeden.' Vervolgens werd gewerkt aan oplossingen. Gerard: 'We trokken conclusies over het opdrachtnemerschap en stelden een checklist op voor het ontwerp van processen. Na de workshop inventariseerde ik met de leidinggevende de belangrijkste verbeterpunten en hielp met het opstellen van een actieplan.'

28 april 2014

1

1.3.4 Procesbeheersing

Procesbeheersing gaat over het analyseren, afstemmen en bijsturen van processen waardoor deze zo effectief en efficiënt mogelijk verlopen. Het transparant maken, beschrijven en modelleren van processen zorgt ervoor dat processen inzichtelijker worden en beter op elkaar worden afgestemd. Dit zorgt er bijvoorbeeld voor dat de betrouwbaarheid wordt verhoogd, wat weer resulteert in kortere doorlooptijden en betere kwaliteit.

Proces-
beheersing

Bij het managen van processen is het zaak ervoor te zorgen dat processen zo effectief en efficiënt mogelijk worden uitgevoerd. Zeker in bedrijven met winstdoelstelling is dit van groot belang.

Effectiviteit heeft te maken met het feit of je datgene doet wat je beoogt te doen. Stel, je voert als management van een bedrijf een variabel beloningssysteem in om medewerkers te stimuleren de groeidoelstellingen van de onderneming te realiseren. Wanneer uiteindelijk blijkt dat door het ingevoerde bonussysteem medewerkers alleen maar worden aangespoord tot het nemen van winsten op de korte termijn en deze maatregel hen niet aanspoort tot het realiseren van groeidoelstellingen op de lange termijn, dan is de maatregel niet effectief. Effectiviteit heeft dus te maken met doelmatigheid.

Effectiviteit

Efficiëntie heeft te maken met de hoeveelheid inspanning, energie of geld die het kost om een bepaalde activiteit uit te voeren. Als je door een andere bedrijfsstructuur hetzelfde proces kunt uitvoeren met minder mensen of minder grondstoffen, dan kun je concluderen dat het proces efficiënter is geworden. Het is overigens niet zo dat efficiëntie en effectiviteit boven alles gaan bij het beheersen van processen. De standaardisatie, afstemming dient niet ten koste te gaan van bijvoorbeeld creativiteit.

Efficiëntie

Naast effectiviteit en efficiëntie zijn de volgende zaken van belang bij het beheersen van processen:

- 1 bestuurbaarheid
- 2 risico's
- 3 kwaliteit
- 4 robuustheid
- 5 flexibiliteit

We zullen deze aspecten van procesbeheersing stuk voor stuk toelichten.

Ad 1 Bestuurbaarheid

Wat erg belangrijk is bij het beheersen van processen is dat je rekening houdt met de bestuurbaarheid van het proces.

Ad 2 Risico's

Het is altijd belangrijk om de risico's en de veiligheid van processen in kaart te brengen en om die beheersbaar te maken. Hiervoor beschikt de procesmanager over diverse risicobeheersingsinstrumenten. In de gebiedsontwikkeling gebruikt men hiervoor een risicokaart waarin kansen en bedreigingen worden opgesomd en beheersmaatregelen en probleemeigenaren worden benoemd. Procesoperators die de veiligheid van bepaalde productieprocessen en de risico's in kaart moeten brengen gebruiken bijvoorbeeld een risicomatrix. In hoofdstuk 3 zal risicomangement uitgebreider aan de orde komen.

• www.gemeente.nu

Regisseren onmogelijk zonder social media

Door Piet van Mourik

Social media. Woorden die veelvuldig vallen in gemeenteland. En wat wordt er mee gedaan? Feitelijk weinig terwijl het zowel de effectiviteit als de efficiency van gemeenten enorm kan vergroten. Zegt het niet genoeg dat er in de 'Lange termijn strategie KING 2013-2018' van de VNG (Vereniging Nederlandse Gemeenten) geen woord aan gewijd wordt? En dan te weten dat wereldwijd LinkedIn ruim 100 miljoen gebruikers kent, Facebook binnen 24 uur ruim een miljard maal wordt bezocht, YouTube per dag door 2,5 miljard mensen wordt bekeken en het gebruikersaantal van Twitter momenteel geschat wordt op 150 miljoen. En bovenal dat SmartPad- en SmartPhone-toepassingen dit proces elke seconde versnellen.

Social media en regisserende gemeenten

Gemeenten die social media gebruiken doen dit meestal 'om mee te doen'. Daar de echte wereld zich binnen de social media afspeelt, begrijpt een regisserende gemeente dat dit geen speelgoed is. Regisseren in de praktijk gebeurt door medewerkers die actief zijn in samenwerkingsnetwerken. Soms formeel, soms niet.

Social media kunnen hierbij een krachtig instrument zijn. Internet wordt immers sociaal door mensen met elkaar te verbinden via het delen van kennis, ervaringen en inhoud. Door een strategische inzet kunnen bewoners op een creatieve manier worden bereikt. En denk alleen al aan de onwaarschijnlijk lage investeringen door samen met bewoners oplossingen voor maatschappelijke problemen te bedenken. En bovenal het gemak waarmee de dienstverlening kan worden verbeterd.

6 mei 2013

Ad 3 Kwaliteit

Kwaliteit bij procesmanagement is ongelooflijk belangrijk. De meeste kwaliteitsmanagementmodellen zijn dan ook procesmatig van opzet. De bekendste is de Cirkel van Deming, die bestaat uit de fasen plan, do, check en act.

Ad 4 Robuustheid

Robuustheid heeft te maken met de mate waarin het proces gevoelig is voor storingen van buitenaf. Hoe vaak gaat bijvoorbeeld een systeem plat? In hoeverre werkt foutieve input door op de output?

Ad 5 Flexibiliteit

Aan de ene kant wil je als procesmanager processen zo veel mogelijk vereenvoudigen en standaardiseren. Dit mag echter niet ten koste gaan van een zekere mate van flexibiliteit. Flexibiliteit zorgt ervoor dat niet het hele proces tot stilstand wordt gebracht wanneer er een verwachte of onverwachte ernstige verstoring optreedt. Flexibiliteit heeft daarom ook te maken met de robuustheid van het proces

1.3.5 Procesautomatisering

Bij procesautomatisering, de naam zegt het al, gaat het erom processen automatisch te laten verlopen. Wanneer je processen uitvoerig en specifiek hebt beschreven, kun je vervolgens proberen om bepaalde deelprocessen automatisch te laten uitvoeren met behulp van bijvoorbeeld een machine of met behulp van een computer.

Bij automatisering in het algemeen gaat het om het vervangen van menselijke arbeid door machines. De drijfveer is economisch. Geautomatiseerde processen verlopen vaak efficiënter en ook de kwaliteit van geautomatiseerde processen is in veel gevallen beter. Er zijn verschillende vormen van automatisering: kantoorautomatisering, industriële automatisering, grafische automatisering, elk proces kan in feite worden geautomatiseerd.

Voorbeelden van processen die geautomatiseerd zijn vind je overal om je heen. Denk aan het proces van het regelen van het verkeer. Vroeger waren hier verkeersagenten voor nodig. Tegenwoordig hebben we hiervoor geautomatiseerde verkeerslichten. En denk aan een supermarkt waar vroeger iedere dag de voorraden bijgehouden moesten worden om te weten wat er bijbesteld moest worden. Tegenwoordig is de kassa in de winkel ook de basis voor een voorraadbeheerssysteem. Zodra er een artikel verkocht wordt, wordt dit meteen uitgeboekt en kan een vervangend exemplaar besteld worden.

Bijna alles is te automatiseren. Op het moment dat een taak stap-voor-stap procesmatig kan worden is deze taak in principe geschikt voor automatisering. Denk aan telebankieren of het regelen van het binnenklimaat in een gebouw.

Proces-
automatisering

Automatisering

'Bij procesautomatisering gaat het erom processen automatisch te laten verlopen.'

1.4 De procesmanager

Wie is precies de procesmanager? In deze paragraaf zal het vakgebied procesmanagement worden bekeken door de ogen van verschillende professionals die elk op hun eigen manier naar het vakgebied kijken en ermee omgaan. Als het goed is, zul je veel overeenkomsten zien hoe de verschillende professionals naar processen kijken, hoe ze processen analyseren en ontwerpen. Maar je zult ook verschillen zien. Het beheersen van bestuurlijke processen blijkt toch weer iets anders dan het managen van een productieproces of een gebiedsontwikkeling. Niet alle soorten procesmanagers komen aan bod, want dan zou deze paragraaf erg lang worden. Gekozen is voor een aantal voorbeelden, namelijk de productiemanager, de kwaliteitsmanager, de programmamanager en de gebiedsontwikkelaar.

Procesmanager

De procesmanager is een functionaris in een organisatie die zich bezighoudt met procesmanagement, dat bestaat uit het herkennen, analyseren, ontwerpen, implementeren, afstemmen en besturen van processen. Dit kunnen fysieke processen zijn, zoals een productieproces in een fabriek. Maar dit kunnen ook niet-fysieke processen zijn, zoals een bestuurlijk proces of een juridisch proces.

• www.itaq.nl

Procesmanager gezocht

Functieomschrijving:

Voor onze klant zijn we op zoek naar een Procesmanager. De Procesmanager stuurt de uitvoering van de beheerprocessen aan en draagt continu zorg voor kwaliteitsverbetering.

De belangrijkste taakonderdelen zijn als volgt:

1. Stuurt de procesmedewerkers aan en zorgt voor de condities waarbinnen de werkzaamheden uitgevoerd moeten worden.
2. Analyseert de processen en doet verbetervoorstellen over proces, organisatie en middelen aan het MT.
3. Rapporteert over resultaten (KPI's) en knelpunten.

Gedragcompetenties:

- Analytisch vermogen (herkennen en analyseren).
- Resultaatgericht. Het stellen van concrete doelen in termen van specifieke, meetbare en zichtbare resultaten.
- Kwaliteit- en klantgericht. Een dienstverlenende houding tonen en de wensen van de interne of externe klant centraal stellen in het handelen.
- Integraal werken. Weet de eigen taak in het licht van het grotere geheel van de organisatie te plaatsen en stemt de eigen activiteiten af op die van andere belanghebbende partijen.
- Samenwerken. Levert een bijdrage aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet van direct persoonlijk belang is.
- Vermogen om te binden; enthousiast en innemend te zijn.
- Goede mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid.
- Goede (probleem)analytische vaardigheden.



28 april 2014

1

In de volgende subparagrafen zal naar procesmanagement worden gekeken vanuit het perspectief van verschillende functionarissen die zich professioneel bezighouden met procesmanagement.

1.4.1 De productiemanager

Een productiemanager houdt zich, de naam zegt het al, vooral bezig met de productie. Een productiemanager zorgt ervoor dat productieprocessen goed op elkaar zijn afgestemd en dat goederen en diensten efficiënt worden geproduceerd. De taken van een productiemanager hangen samen met het soort productiesysteem: massaproductie, procesproductie of serieproductie. Een Engelse naam die ook veel gebruikt wordt is operations manager of manager operations.

Operations
manager

De werkzaamheden van een productiemanager zijn onder andere: toezicht houden op het productieproces, het opstellen van productieschema's, ervoor zorgen dat de kwaliteit gewaarborgd wordt, het uitwerken van de benodigde personele en materiële middelen. Tevens is hij verantwoordelijk voor de selectie en het onderhoud van apparatuur, houdt hij contact met leveranciers en zorgt hij voor de gezondheid en veiligheid van de medewerkers.

Productiemanagement gaat over de planning, uitvoering en controle van productieprocessen. Productiemanagementstechnieken worden gebruikt in zowel de productie- als dienstensector. Productiemanagement gaat over 5xM:

- 1 mensen
- 2 machines
- 3 methodes
- 4 materialen
- 5 money (geld)

Voor het zo effectief en efficiënt mogelijk inrichten van productieprocessen zorgen productiemangers dat deze 5xM zo optimaal mogelijk op elkaar afgestemd worden.

Zowel bij productiebedrijven, handelsbedrijven als dienstverlenende bedrijven is productieplanning belangrijk. Daarmee worden namelijk alle deelprocessen van het primaire proces op elkaar afgestemd. Bedrijven kunnen dus strategisch voordeel behalen door hun productie goed af te stemmen. Dit betekent dat alle productiefactoren op tijd en op de juiste locatie aanwezig zijn. Dit zijn mensen, grondstoffen, halffabricaten, machines en overige hulpmiddelen bij het proces. Ook is het belangrijk te weten hoeveel en wanneer er uiteindelijk geproduceerd moet worden. De productieplanning zal daarom op de verkoopprognoses af moeten worden gestemd.

Materials management

De activiteiten die met de besturing van de interne goederenstroom samenhangen worden materials management genoemd. Bij materials management gaat het erom de grondstoffen- en halffabricatenstromen zo efficiënt mogelijk door het productieproces te voeren. Bij materials management gaat het om de volgende activiteiten:

- prognoses maken
- opstellen van productieplannen
- afhandeling van klantorders
- kiezen van leveranciers
- interne logistiek
- assemblage plannen

1.4.2 De kwaliteitsmanager

Kwaliteitsmanagement-systeem (KMS)

Een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) is een hulpmiddel voor bedrijven om de kwaliteit van hun processen en hun uitkomsten te beheersen. Een KMS is een systematiek die de organisatie gebruikt om producten of diensten te leveren waarmee klanten tevreden zijn. Het opzetten van een KMS alleen is niet voldoende om te komen tot verbetering van de resultaten. Daarvoor moet het systeem ook daadwerkelijk in gebruik worden genomen en worden onderhouden.

Toyota Production System

Het nadenken over kwaliteitsmanagementsystemen is ontstaan in Japan in de vorige eeuw. Het bedrijf Toyota ontwikkelde het Toyota Production System (ook wel lean production genoemd), waarbij een vast doel van het gehele bedrijf was om de kwaliteit continu te verbeteren.

Lean production

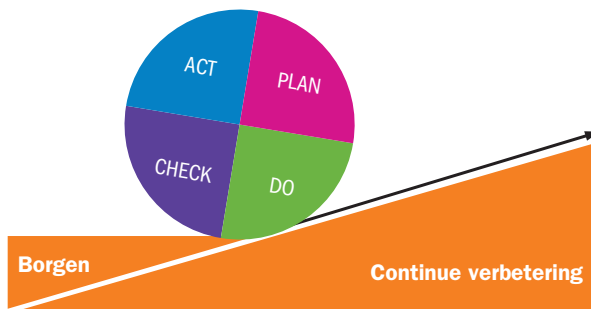
De meeste kwaliteitsmanagementsystemen zijn gebaseerd op de Demingcirkel. De cirkel van Deming gaat over procesbesturing. De vier kwadranten in de Demingcirkel zijn:

- 1 Plan. Dit gaat over de planningsfase. Het bedrijf dient te bedenken welke producten of diensten geleverd zullen gaan worden, en op welke manier. Belangrijk hierbij is dat de resultaten van het proces duidelijk zijn. Daarnaast is er in deze fase aandacht voor de beschikbaarheid van productiemiddelen en de belangen van de betrokkenen.
- 2 Do. In deze fase moet het bedrijf uitvoeren wat er in de planningsfase is bedacht. Belangrijk in deze fase is dat de resultaten zorgvuldig worden gemeten.
- 3 Check. Dit is als het ware een evaluatiefase. Het bedrijf moet continu nagaan of dat wat gepland is in de do-fase ook daadwerkelijk is gebeurd en op de manier die was bedacht. Het niet-halen van bepaalde doelstellingen kan te maken hebben met: te ambitieuze doelen, te weinig of verkeerd personeel, meer cliënten en op andere tijden dan verwacht, veranderde wensen van klanten.

- 4 Act. Act betekent dat er wijzigingen in het plan (ofwel in het organiseren) aangebracht moeten worden. Acties worden uitgezet om de resultaten te verbeteren.

Na de besluitvorming van Act begint het hele proces opnieuw, waardoor er continue verbetering kan worden nagestreefd (zie figuur 1.12).

FIGUUR 1.12 Cirkel van Deming



Bron: Stuive (2011)

Als de plan-do-check-act-cyclus het wiel van continue verbetering is, is het kwaliteitsmanagementsysteem de wig. De wig is in de eerste plaats ontworpen om een stabiel, voorspelbare status-quo te handhaven en om achteruitgang te voorkomen. De wig in dit model staat symbool voor het borgen van het proces. Borgen van processen gaat over het vasthouden van geboekte resultaten. Borging is het in stand houden van dat wat je al hebt bereikt. In figuur 1.12 zorgt de wig ervoor dat het wiel niet weer terug de helling af rolt.

Borgen

● www.mt.nl

Consument wil kwaliteit

Mooie marketingverhalen verkopen niet meer. Dat blijkt uit een onderzoek van Research International onder consumenten in 45 landen. 'Er is een kloof ontstaan tussen consument en product,' concludeert Greet Sterrenberg, global director Qualitatief van Research International. Bedrijven hebben in de jaren negentig minder geld uitgegeven aan productkwaliteit en meer geld besteed aan het imago van het merk, meldt Sterrenberg in een interview in het *Tijdschrift voor Marketing* uit 2001.

'Productmanagers werd gevraagd de marges te verbeteren en in de jaren negentig betekende dat voornamelijk: hoe kan ik goedkoper produceren? Nu we zo'n tien jaar verder zijn, blijkt dat er zo vaak gesneden is in de kwaliteit van het product, dat dit product niet meer in verhouding staat tot het merk. Consumenten kregen het gevoel dat ze gebakken lucht werd voorgehouden. Branding is prima, maar het moet wel ondersteund worden door de productervaring,' aldus Sterrenberg.

1 januari 2014

1.4.3 De programmamanager

De programmamanager houdt zich bezig met het doorvoeren van procesveranderingen in complexe situaties met een grote impact op de bestaande organisatie. Het gaat daarbij om trajecten met veel onzekerheden en risico's en waarbij er een duidelijke aansluiting is met de strategie van het bedrijf. De programmamanager is continu bezig om de omgeving en de risico's (kansen en bedreigingen) in beeld te brengen en om hier vervolgens op te anticiperen en te sturen.

Voorbeelden van programma's binnen organisaties waarbij een programmamanager komt kijken zijn:

- Wanneer er onduidelijkheid bestaat over de bedrijfsdoelen (bijvoorbeeld door een zeer dynamische of turbulente omgeving).
- Wanneer de veranderingen een grote impact hebben op de bedrijfsprocessen, terwijl de continuïteit gewaarborgd moet blijven
- Als er veel risico's zijn verbonden met het doorvoeren van de veranderingen.
- Als er meerdere, onderling afhankelijke activiteiten en projecten nodig zijn om de veranderingen door te voeren.

1.4.4 De gebiedsontwikkelaar

Het procesmatige werk van een gebiedsontwikkelaar geeft aan dat het een heel traject is dat moet worden doorlopen, ofwel het proces om van idee op de tekentafel te komen tot uiteindelijk een ingericht gebied. De procesmatige aanpak zit hem in het feit dat het verandertraject als een proces wordt beschouwd, dat weer bestaat uit verschillende deelprocessen.

De traditionele sectorale aanpak wordt langzaam verdrongen door een specifieke, gebiedsgerichte aanpak. Voor elk type gebied is inmiddels een aanpak ontwikkeld: centrummanagement voor de binnenstad, parkmanagement voor bedrijventerreinen, winkelstraatmanagement voor winkelstraten en buurtbeheer voor woonbuurten. De aandacht gaat primair uit naar het gebied zelf, de problematiek, de belangen en de behoeften van de gebruikers en het zoeken naar concrete oplossingen. De belangen van meerdere groepen komen samen in het gebied. Gebiedsmanagement is gericht op gecoördineerde behartiging van het gemeenschappelijke belang. Er moet inhoud gegeven worden aan een regisseursfunctie.

Samenvatting

-
- ▶ Procesmanagement zorgt ervoor dat processen op elkaar worden afgestemd en dat processen verbeterd worden.
 - ▶ Een proces bestaat uit fasen. Bij een proces is er sprake van:
 - input en output
 - gewenste of ongewenste output
 - dynamisch karakter
 - transformatie of verandering
 - ▶ Er kan onderscheid gemaakt worden tussen:
 - natuurlijke en onnatuurlijke processen
 - continue en discontinue processen
 - ▶ De handelingen en fasen kunnen worden beschreven en schematisch worden weergegeven. Daarnaast kan een proces ook als deelproces worden beschouwd van één of meerdere andere processen.
 - ▶ Je kunt processen op verschillende schaal bekijken. Men spreekt dan over verschillende aggregatieniveaus. Een hoog aggregatieniveau is dat van een gehele organisatie en een laag aggregatieniveau is bijvoorbeeld op het niveau van een deelbewerking of deelproces.
 - ▶ Transformatie kan op de volgende manieren plaatsvinden:
 - veranderen van uiterlijke vorm
 - veranderen van chemische aard
 - verplaatsing
 - opslag
 - behandeling
 - ▶ Elk proces of deelproces vindt plaats in een omgeving. Je kunt de omgeving van het proces definiëren als al wat buiten het proces ligt, maar wel invloed heeft op het proces of beïnvloed wordt door het proces.
 - ▶ De volgende fasen van procesmanagement kunnen worden onderscheiden:
 - herkennen
 - analyseren
 - (her)ontwerpen
 - implementeren
 - afstemmen
 - (bij/be)sturen

- ▶ Procesmanagement gaat bij bestuurlijke en dienstverlenende processen ook om het beïnvloeden en communiceren van processen. In dit geval is de procesmanager er verantwoordelijk voor dat iedere deelnemer aan het proces kan en wil deelnemen.
- ▶ Procesmanagement maakt het mogelijk om dynamische processen in en buiten organisaties te monitoren, te documenteren, te analyseren en te verbeteren.
- ▶ Naast effectiviteit en efficiëntie zijn de volgende zaken van belang bij het beheersen van processen:
 - bestuurbaarheid
 - risico's
 - kwaliteit
 - robuustheid
 - flexibiliteit
- ▶ Bij procesautomatisering in het algemeen gaat het om het vervangen van menselijke arbeid door machines. De drijfveer is economisch. Geautomatiseerde processen verlopen vaak efficiënter en ook de kwaliteit van geautomatiseerde processen is in veel gevallen beter.
- ▶ De procesmanager houdt zich bezig met procesmanagement. Dit kunnen fysieke processen zijn, zoals een productieproces in een fabriek. Maar dit kunnen ook niet-fysieke processen zijn, zoals een bestuurlijk proces of een juridisch proces.
- ▶ Een kwaliteitsmanager helpt bedrijven om de kwaliteit van hun processen en hun uitkomsten te beheersen. Een hulpmiddel hierbij is de Cirkel van Deming: de plan-do-check-act-cyclus.
- ▶ De programmamanager houdt zich bezig met het doorvoeren van procesveranderingen in complexe situaties met een grote impact op de bestaande organisatie. Het gaat daarbij om trajecten met veel onzekerheden en risico's en waarbij er een duidelijke aansluiting is met de strategie van het bedrijf.
- ▶ De procesmatige aanpak van een gebiedsontwikkelaar zit hem in het feit dat het verandertraject als een proces wordt beschouwd dat weer bestaat uit verschillende deelprocessen.

Vragen/opdrachten

Vragen

- 1.1** Noem drie taken van een procesmanager.
- 1.2** Wat wordt bedoeld met het dynamisch karakter van een proces?
- 1.3** Beschrijf het verschil tussen continue processen en discontinue processen.
- 1.4** Noem een verschil en een overeenkomst tussen natuurlijke en kunstmatige processen.
- 1.5**
 - a** Wat wordt bedoeld met het begrip aggregatieniveau?
 - b** Waarom is het van belang om op verschillende aggregatieniveaus naar processen en deelprocessen en de relaties daartussen te kijken?
- 1.6** Geef een voorbeeld waarbij de omgeving van invloed is op het proces.

Opdrachten

- 1.7** Kies een bedrijf dat je goed kent en beschrijf, alleen of in een groepje, zo veel mogelijk processen in dat bedrijf.
 - 1.8** Stel, je werkt bij McDonald's en wordt door je manager gevraagd werkinstructies te schrijven voor de volgende taken: schoonmaken terrein, hamburgers bakken, bestelling opnemen in McDrive. Beschrijf deze taken zo uitgebreid mogelijk.
-