

ARNO
SCHILDERS

RASCI

methode

Bedrijfsprocessen én
verantwoordelijkheden
kernachtig in kaart

RASCI-methode

Bedrijfsprocessen én verantwoordelijkheden kernachtig in kaart

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement;
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, CA, Centre Henri Tudor, CM Partners, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT en IT-management

ABC of ICT

ASL*

CMMI*

COBIT*

e-CF

ISM

ISO/IEC 20000

ISO/IEC 27001/27002

ISPL

IT4IT*

IT-CMF™

IT Service CMM

ITIL*

MOF

MSF

SABSA

SAF

SIAM™

TRIM

VeriSM

XLA*

Enterprise-architectuur

ArchiMate*

BIAN

GEA*

Novius Architectuur Methode

TOGAF*

Projectmanagement

A4-Projectmanagement

DSDM/Atern

ICB / NCB

ISO 21500

MINCE*

M_o_R*

MSP*

P3O*

PMBOK Guide*

Praxis*

PRINCE2*

Businessmanagement

BABOK Guide*

BiSL* en BiSL* Next

BRMBOK™

BTF

CATS CM*

DID*

EFQM

eSCM

FSM

IACCM

ISA-95

ISO 9000/9001

OBM

OPBOK

RASCI-methode™

SixSigma

SOX

SqEME*

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

RASCI-methode

Bedrijfsprocessen én verantwoordelijkheden kernachtig in kaart

Arno Schilders



RASCI●net

Colofon

Titel:	RASCI-methode - Bedrijfsprocessen én verantwoordelijkheden kernachtig in kaart
Auteur:	Arno Schilders
Tekstadvies en redactie:	Brenda van Dijk, Duidelijk Verhaal
Lay-out en DTP:	Coco Bookmedia, Amersfoort
Uitgever:	Van Haren Publishing, www.vanharen.net
Uitgave:	Eerste druk, eerste oplage, november 2023
ISBN Hard copy:	978 94 018 1095 1
ISBN eBook:	978 94 018 1096 8
ISBN ePub:	978 94 018 1097 5

Voor meer informatie over RASCI, ga naar: RASCI.net
© Van Haren Publishing en RASCI Methode B.V., 2023.

Trademarks

RASCI® is een geregistreerd woordmerk van RASCI Methode B.V.
RASCI-model™ en RASCI-methode™ zijn geregistreerde handelsnamen en werkwijzen van RASCI Methode B.V.

Voorwoord

In 2002 maakte ik voor het eerst kennis met de RASCI-methode, toen Arno bij het chemiebedrijf waar ik al tien jaar als salesmedewerker werkte een ISO 9001/14001-managementsysteem opbouwde volgens deze methode. Toen al raakte ik geïnspireerd door de eenvoud ervan. Ik gebruikte het RASCI-model ook tijdens mijn MBA-studie voor het vastleggen en ontwikkelen van salesprocessen en marketingbedrijfsmodellen.

Vele jaren later werd ik, na diverse regionale en wereldwijde managementfuncties, in dezelfde industrie aangesteld als global director van een business unit. Ik had grootse plannen: niet alleen wilde ik marktleider worden met een bijzonder businessmodel, ik wilde ook onze bedrijfsprocessen zo inrichten dat wij dé geaccepteerde standaard in de markt zouden worden. Als toeleverancier aan het begin van een lange supply chain in de automotive-industrie, wilde ik alle betrokken leveranciers in de keten ervan overtuigen dat ze met onze chemieprocessen gegarandeerd zouden voldoen aan de strenge eisen die autofabrikanten stellen aan het eindproduct. Maar hoe kreeg ik dat eenvoudig en overtuigend uitgelegd? Ik nam contact op met Arno, omdat ik wist dat we met zijn RASCI-methode iets wat zó complex was heel simpel en begrijpelijk konden maken. Daarbij hebben we het businessmodel kunnen verbeteren dankzij de overzichtelijkheid van de primaire processen.

Extra bijzonder aan dit verhaal is dat Cees Schilders, Arno's vader, mij de kneepjes van het salesvak heeft geleerd bij hetzelfde bedrijf. Nu coachte Arno mij in de rationele wereld van kwaliteitsmanagement. Dit alles heeft uiteindelijk geleid tot een fantastisch businessmodel waarin de werelden van de kwaliteitszorg, marketing en sales samenkwamen.

Samen met Arno en mijn team heb ik mijn visie en ambitie vertaald naar een helder bedrijfsmodel, met alle processen die daarbij horen. Daarmee heb ik wereldwijd toeleveranciers en autofabrikanten kunnen overtuigen van ons kwaliteitsborgings-systeem. Dankzij de RASCI-methode was ons bedrijfsmodel met uniforme processen een duidelijk verhaal, op alle niveaus.

Het resultaat? Wereldwijd stond onze organisatie op de kaart en we werden dé standaard in de markt.

Ik ben Arno zeer dankbaar voor het ontwikkelen van de RASCI-methode en adem nog steeds de RASCI-filosofie en -principes. Toch verrast het me dat zo'n sterke en eenvoudige methode nog relatief onbekend is in de wereld. Er zijn zoveel andere bedrijven die hiervan zouden kunnen profiteren. Daarom ben ik blij dat dit boek er is. Ik hoop dat u, net als ik, geïnspireerd raakt door de eenvoud. En dat de RASCI-methode ook u helpt om grootse ambities inzichtelijk én waar te maken.

Lammert de Boer
Managing Director van een chemiebedrijf

Inhoudsopgave

VOORWOORD	V
------------------------	----------

INLEIDING	1
------------------------	----------

Voor wie is dit boek geschreven?	2
Leeswijzer	3

DEEL I DE AANLEIDING

1 REDENEN VOOR EEN NIEUW MODEL	7
---	----------

Een oerwoud van regels, procedures en documenten	7
Het RASCI-model	10
De RASCI-methode	11

2 SIGNALLEN DIE VRAGEN OM ACTIE	15
--	-----------

DEEL II PROCESGERICHT DENKEN EN WERKEN

3 VERSCHILLENDE MANIEREN VAN DENKEN	21
--	-----------

Activiteitgericht denken	21
Afdelingsgericht denken	22
Procesgericht denken	23
Systeemgericht denken	24
Verticaal versus horizontaal organiseren	26

4 EEN PROCESGERICHT MANAGEMENTSYSTEEM	29
Alles is een proces	29
Het bedrijfsmodel	31
Bedrijfsprocessen	35
Werkdocumenten	36
Registraties	37
Samenvatting bedrijfsmanagementsysteem	37

DEEL III HET RASCI-MODEL NADER UITGELEGD

5 DE OPBOUW VAN HET RASCI-MODEL	41
Procedure	42
Flowchart	43
Swimlane-diagram	45
Resultaatgebied	46
RASCI-matrix	47
De ideale combinatie: het RASCI-model	48
6 DE BETEKENIS VAN DE RASCI-ROLLEN	51
Responsible	52
Accountable	53
Supporting	53
Consulted	54
Informed	54
Samenhang tussen de RASCI-rollen	55
Combinaties van rollen	56
7 ZO LEES JE EEN RASCI-MODEL	59
Het Parodontax-effect	62

DEEL IV HET BEDRIJFSMODEL VASTSTELLEN

8 EEN GEMEENSCHAPPELIJK DOEL	65
Betrek het managementteam	68

9 STAPPENPLAN VOOR HET BEDRIJFSMODEL	69
Stap 1 Organiseer managementmeetings.....	70
Stap 2 Inventariseer bedrijfsprocessen.....	70
Stap 3 Breng onderlinge relaties in kaart	71
Stap 4 Benoem de kritische bedrijfsprocessen	73
Stap 5 Accordeer het bedrijfsmodel	74
Stap 6 Initieer werkgroepen.....	74

DEEL V BEDRIJFSPROCESSEN OPTIMALISEREN

10 VOORBEREIDEN VAN DE WERKGROEPEN	79
Het belang van mensen betrekken.....	80
Stap 1 Selecteer de juiste proceseigenaar	82
Stap 2 Stel een compacte werkgroep samen	85
Stap 3 Stel een facilitator aan.....	87
Stap 4 Train de betrokkenen	89
Stap 5 Werk de kaders uit	89
Stap 6 Plan de werkgroepen	92
11 AAN DE SLAG MET HET RASCI-MODEL	93
Het 8-stappenplan	94
Eerste bijeenkomst – Uitwerken processchema.....	95
Tweede bijeenkomst – Vaststellen RASCI-rollen	104
Derde bijeenkomst – Goedkeuren en vrijgeven RASCI-model.....	108
12 VERBETERINGEN DOORVOEREN.....	111
Werk verbeterpunten uit.....	111
Introduceer verbeterpunten.....	112
Plan interne audits.....	113

DEEL VI DE RASCI-METHODE IN DE PRAKTIJK

13 PRAKTIJKVOORBEELD OPTIMALISEREN PROCESSEN	117
14 PRAKTIJKVOORBEELD AUTOMATISEREN PROCESSEN	121
15 PRAKTIJKVOORBEELD INTERNE AUDITS	127

16 PRAKTIJKVOORBEELD BEHANDELEN MELDINGEN	131
17 EERST PROEVEN DAN DOORPAKKEN	135
Voorproeven.....	135
Doorpakken.....	136
Vertrouwen houden.....	137
18 INSPIRERENDE VOORBEELDCASES	139
ROYAL IHC – Drie businessunits samenvoegen tot één.....	139
Eduards Trailer Factory – De fundamenten voor groei.....	141
DEEL VII MEER OVER DE RASCI-METHODE	
19 WERK MAKEN VAN DE RASCI-METHODE	145
Onze filosofie	145
Wat we voor jou kunnen betekenen	146
20 AANBEVOLEN RASCI-SOFTWARE	147
RASCI-Excelsjablonen.....	147
Process Manager (PM)	148
Item Registration & Information System (IRIS)	148
Risk Assessment System (RAS).....	148
21 DE HISTORIE VAN RASCI	149
De oprichting van RASCI Methode B.V.....	150
OVER DE AUTEUR	153
DANKWOORD	155
BRONNEN	157
BEGRIPPENLIJST	159

Inleiding

Het leuke van mijn werk als organisatieadviseur is dat ik bij allerlei organisaties in de keuken mag kijken. Meestal vanwege onduidelijke verantwoordelijkheden, het optimaliseren van processen of het faciliteren van groei. Vaak is dat nodig om de ambities van de organisatie waar te maken. Wat veel organisaties met elkaar gemeen hebben, is een zoektocht naar helderheid in een doolhof van veranderende regels, procedures en afspraken. Door veranderingen in de organisatie zelf, technologische ontwikkelingen of veranderingen in de markt. Maar ook door veranderende wet- en regelgeving en standaardisering op het gebied van kwaliteit, milieu, veiligheid en informatiebeveiliging. Allemaal zaken die op een of andere manier ook gedocumenteerd moeten worden.

Het gevolg is een enorme berg documenten met afspraken, die steeds groter en omvangrijker wordt, want er komen (letterlijk) alleen maar regels bij! Bijna niemand weet meer precies wat de geldende afspraken zijn en wie nu waarvoor verantwoordelijk is. Voor medewerkers wordt het een bijna ondoenlijke klus om daarin hun weg te vinden.

Er moet echt iets gebeuren om dit te doorbreken, maar wat dan en hoe?

Ik ga weer op zoek naar de essentie van die organisaties. Wat willen zij betekenen en waar staan ze voor? Hoe zou hun bedrijfsmodel eruit moeten zien en welke bedrijfsprocessen zijn daarbij essentieel? Hoe zorg je voor overzichtelijke procesbeschrijvingen en breng je de bijbehorende verantwoordelijkheden kernachtig in kaart? En, last but not least, hoe betrek je de juiste mensen daar op het juiste moment bij?

Gebaseerd op jarenlange ervaring als organisatieadviseur heb ik een methode ontwikkeld waarmee je deze vragen systematisch kunt beantwoorden: de RASCI-methode™, met het bijbehorende bedrijfsmodel, waarmee je de processen en hun onderlinge samenhang kort en duidelijk weergeeft en het RASCI-model™ waarmee je afzonderlijke processen beschrijft. In dit boek neem ik je stapsgewijs mee in hoe je deze methode en modellen slim inzet, in wat je moet doen om het gewenste

resultaat te bereiken en welke mensen je het beste in welke fase kunt betrekken. Daarmee worden de beste ideeën gebundeld tot een procesgerichte werkwijze die door alle betrokkenen gedragen en gebruikt wordt.

Dit boek gaat over hoe je samen stapsgewijs weer tot de essentie kunt komen.

■ VOOR WIE IS DIT BOEK GESCHREVEN?

Als je mij vraagt: 'Bij welk type organisaties kun je de RASCI-methode toepassen?', dan is mijn antwoord: 'Overal waar mensen samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Het is een universele methode om procesgericht te werken in elke organisatie.' Wil je weten of deze methode iets voor jou is, dan is mijn antwoord: 'Deze methode is interessant voor iedereen die ook maar iets te maken heeft met bedrijfsprocessen en procesverbetering. Dit boek daarmee ook.'

Managers

Ben je manager en wil je meer helderheid in hoe de verantwoordelijkheden in je organisatie liggen? Heb je last van slechte communicatie of irritaties in je team en/of tussen afdelingen? Krijg je regelmatig signalen van mensen op de werkvloer dat zij tegen problemen aanlopen en concrete ideeën hebben voor verbetering, maar weet je niet hoe je daarmee aan de slag kunt? Dan geeft dit boek je duidelijke handvatten.

Of je nu als lijnmanager, projectmanager, procesmanager, proceseigenaar of kwaliteitsmanager de verantwoordelijkheid hebt voor bedrijfsprocessen in jouw organisatie, dit boek is jouw leidraad om alle processen én de samenwerking te stroomlijnen.

Adviseurs

Ben je organisatieadviseur, trainer of coach en wil je managers in organisaties helpen met het realiseren van hun ambities? Zou je jouw klanten willen helpen terug te gaan naar hun essentie met een bewezen methode? Wil je als procesbegeleider bedrijfsprocessen en verantwoordelijkheden op een kernachtige manier helpen beschrijven en verbeteren? Dan krijg je met dit boek concrete handvatten waarmee je direct aan de slag kunt.

Studenten

Ben je student (technische) bedrijfskunde, organisatiekunde of bestuurskunde en wil je organisaties in de praktijk ondersteunen bij procesverbeteringen? Of je nu onderzoek doet of direct aan de slag wilt met praktische ondersteuning, ook jij vindt hier onderbouwing van zowel de problematiek, de manier van denken als

een concrete aanpak waar je direct tijdens je stage of na je afstuderen mee aan de slag kunt.

■ LEESWIJZER

Dit boek is zo opgebouwd dat je de achterliggende gedachte en logica, die zowel achter het RASCI-model als de RASCI-methode zit, leert begrijpen. Het gaat namelijk niet alleen om het eindplaatje (het model), maar vooral om de weg ernaartoe (de methode). Als je de RASCI-methode op de juiste manier toepast, kom je gegarandeerd tot het gewenste resultaat en weet je zeker dat iedereen er op het juiste moment bij betrokken is geweest.

Met de juiste mensen aan tafel kun je bereiken wat je maar wilt!

In deel I lees je wat de aanleiding is geweest voor de ontwikkeling van het RASCI-model. Ook ontdek je wanneer het zinvol is het RASCI-model en de RASCI-methode in te zetten in jouw organisatie.

Deel II gaat over procesgericht denken en werken als basis voor de RASCI-methode. Hierin licht ik verschillende manieren van denken toe en leg ik uit waarom denken in processen ook voor jouw organisatie het verschil kan maken. Daarnaast lees je hoe je een procesgericht managementsysteem kunt opbouwen waarmee je de ambities van jouw organisatie kunt realiseren.

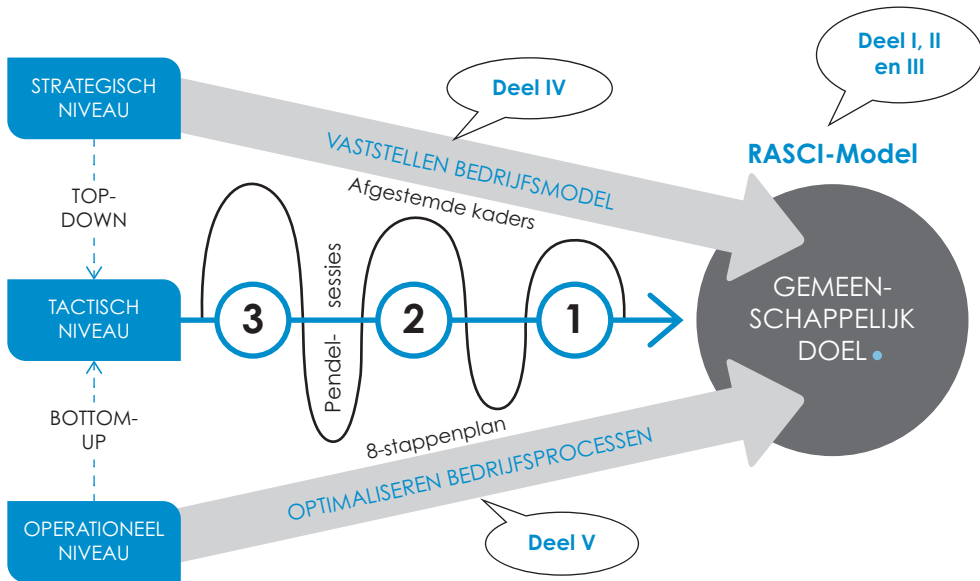
In deel III vertel ik hoe ik tot het RASCI-model ben gekomen als kernachtige manier voor het beschrijven van bedrijfsprocessen. Ook licht ik hier de exacte betekenis en de toepassing van de RASCI-rollen toe en leg ik uit hoe je een RASCI-model leest.

Vanaf Deel IV gaat het over de RASCI-methode. Hoe je de strategie van het management en de ideeën van de mensen op de werkvloer met elkaar kunt verbinden en hoe je daarmee gemeenschappelijke doelen kunt bereiken. Als je al bekend bent met het RASCI-model en direct aan de slag wilt, kun je ook direct starten met dit deel. Je leert hoe je een bedrijfsmodel vaststelt dat past bij de ambities van de organisatie, waarom dit belangrijk is en welke stappen je daarbij dient te volgen.

Deel V gaat over het optimaliseren van bedrijfsprocessen. Van het voorbereiden van de werkgroepen en het uitwerken van het RASCI-model, tot het doorvoeren van verbeteringen. Ook lees je hoe medewerkers vanuit verschillende rollen

eigenaarschap kunnen nemen en hoe je kunt toewerken naar oplossingen met maximaal draagvlak. Daarbij combineer ik een top-down- met een bottom-up-benadering.

In figuur 0.1 zie je de samenhang tussen de eerste vijf delen van het boek terug in de schematische weergave van de RASCI-methode.



Figuur 0.1 De RASCI-methode: leeswijzer deel I t/m V

In deel VI neem ik je mee naar de praktijk. Ik laat stapsgewijs zien hoe vier van mijn eigen bedrijfsprocessen eruit zien volgens het RASCI-model. Omdat dit vrij universele processen zijn, kun je deze ook meteen als voorbeeld voor jouw organisatie gebruiken. Daarnaast geef ik aan hoe je de RASCI-methode kunt introduceren in (een deel van) jouw organisatie. Ook deel ik twee inspirerende voorbeeldcases.

Tot slot vertel ik in deel VII wat mijn organisatie voor jou zou kunnen betekenen als je serieus met de RASCI-methode aan de slag wilt, vertel ik welke softwareapplicaties daarbij handig zijn en geef ik nog wat achtergrondinformatie over de historie van RASCI en het ontstaan van RASCI Methode B.V.

Deel I

De aanleiding

1 Redenen voor een nieuw model

In dit hoofdstuk lees je wat de aanleiding is geweest om een eenvoudigere manier van processen beschrijven te ontwikkelen. Daarnaast omschrijf ik kort wat het RASCI-model is en wat het verschil is met de gelijknamige methode die daarbij is ontstaan.

In mijn carrière als *lead auditor* heb ik zeker 350 bedrijven mogen doorlichten, van kleine organisaties als het transportbedrijf op de hoek tot grote, internationale organisaties als Akzo Nobel, waar ik de board of management heb geauditeerd. Bij een groot deel van die bedrijven kwam ik kastenvol procedures en dikke boeken tegen die niemand meer las of begreep. Dan dacht ik: och, wat zielig, de mensen die daarmee moeten werken! Dat moet toch veel eenvoudiger kunnen? En hoe de mensen echt werken, in de praktijk, stond soms niet eens beschreven. Dat was voor mij de aanleiding om te zoeken naar een manier om bedrijfsprocessen – en de beschrijving daarvan – te vereenvoudigen.

■ EEN OERWOUD VAN REGELS, PROCEDURES EN DOCUMENTEN

Het is niet moeilijk te verklaren hoe zo'n oerwoud van regels, procedures en documenten ontstaat. De meeste organisaties beginnen met enkele overzichtelijke procedures voor de productie en verkoop van hun producten of voor de levering van hun diensten. In de praktijk komen daar steeds nieuwe eisen van klanten bij en vaak ook strengere wet- en regelgeving. Daarnaast zijn er internationale standaarden als de ISO 9000-reeks die eisen stellen aan kwaliteitsmanagementsystemen. Dat betekent dat de afdeling Kwaliteit een kwaliteitshandboek voor kwaliteitsborging ontwikkelt en moet bijhouden. De standaard verandert met de jaren en ook het handboek wordt daarop aangepast.

Vervolgens is veiligheid een steeds belangrijker thema geworden. Er komt steeds meer arbo-regelgeving en in Nederland doet in 1994 de Veiligheidschecklist voor

Aannemers (VCA) zijn intrede. Dat betekent: een arbo-handboek van de afdeling Veiligheid. Ook op het gebied van milieu en milieuwetgeving komen er steeds meer eisen en ook daar wil je als organisatie niet achterblijven. Sinds de intrede van de ISO 14001 in 1996, met eisen voor milieumanagementsystemen, kan een organisatie zich hiermee onderscheiden van de concurrentie. Om dat aan te tonen moet er natuurlijk een milieuhandboek komen.

In al die verschillende handboeken wordt vaak de indeling van de betreffende standaard overgenomen. Soms wordt zelfs de letterlijke tekst uit die standaard in het handboek overgenomen als 'beleid'. Alles om maar makkelijker gecertificeerd te kunnen worden. Ook hebben al die handboeken een flinke lijst met procedures, die vaak extern getoetst worden vanwege de wens (of zelfs eis) tot certificering. Meestal heeft deze certificering nog meer bureaucratie tot gevolg, want de betreffende lead auditor vindt altijd wel iets wat nog ontbreekt. Zo ontstaan, vanuit allerlei invalshoeken, uitgebreide systemen die alleen maar complexer worden.

De invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG, ook wel bekend als GDPR, General Data Protection Regulation) in 2018 zorgde voor nieuwe eisen waaraan organisaties moeten voldoen. Met de introductie van de ISO 27001 voor informatiebeveiliging, was nu de afdeling ICT aan de beurt. Zij zijn de volgende afdeling die, uiteraard, met een eigen (digitale) Information Security Management System (ISMS) komt. Hetzelfde geldt voor 'Corporate Social Responsibility' (CSR) dat, sinds 2018, met de introductie van de ISO 45001 voor gezond en veilig werken, weer een apart handboek en certificering oplevert.

En dan heb ik het nog niet gehad over allerlei branche-specifieke standaarden en wet- en regelgeving. Hierin zijn met name de automotive, foodsector en farmacie uitschieters die (extreem) veel eisen en richtlijnen krijgen opgelegd of zichzelf opleggen. Dat is natuurlijk best goed uit te leggen vanuit het risicodenken, maar zorgt ook voor enorm veel bureaucratie en aanvullende procedures.

Doordat deze ontwikkelingen zowel verspreid in de tijd als op verschillende plekken in de organisatie plaatsvinden, volgen hier vaak allemaal aparte handboeken en aparte procedures uit. Zonder (veel) onderlinge samenhang en daadwerkelijke afstemming.

Omdat er best veel overlap in die handboeken blijkt te zitten, en de standaarden op de deelgebieden meer naar elkaar toegroeien, zijn er al verschillende ontwikkelingen geweest om het overzicht te behouden in dit oerwoud van regels en procedures. Zo hebben veel organisaties tegenwoordig een afdeling Kwaliteit, Arbo en Milieu (KAM) met natuurlijk een integraal KAM-handboek voor deze drie gebieden. Bij Engelstalige organisaties wordt dat meestal QESH of SHEQ, wat staat voor dezelfde deelgebieden: *Safety & Health, Environment and Quality*.