

DAAN C. DORR

Presteren met processen

Procesmanagement voor
dienstverlenende organisaties

Inhoud

Woord vooraf	7
Inleiding	9
1 Procesmanagement, waar hebben we het over?	13
1.1 Het beheersen van het proces: afspraken maken	16
1.2 Naar een management- of kwaliteitssysteem, processen beschrijven	20
1.3 Continu verbeteren	23
1.4 Werken volgens de afspraken: het toetsen en verbeteren van processen	24
1.5 Processen en de administratieve organisatie	26
2 Procesgericht organiseren, een visie	31
2.1 Van visie en missie naar processen en meten	36
2.2 Procesmanagement en dienstverlening	38
2.3 Digitalisering en individualisering van dienstverlening	43
2.4 Een visie op procesmanagement	45
3 Procesgericht organiseren, ontwikkelen en implementeren	53
3.1 Ontwikkelingsstappen in procesmanagement	54
3.2 Procesmanagement, veelgemaakte fouten	60
3.3 Managen van processen en van professionals	61
4 Processen identificeren	67
4.1 Vanuit een externe norm de processen identificeren	68
4.2 Via een boomdiagram de processen identificeren	69
4.3 Vanuit het hoofdproces de werkprocessen en instructies identificeren	70
4.4 Vanuit het proces van de klant de processen identificeren	75

5	Het beschrijven van processen: het format	85
5.1	Het format van de procesbeschrijving	87
5.2	Het format en wat u wilt (beleid)	90
5.3	IDEF, een overzichtelijk format	96
5.4	Het format van werkinstructies	98
5.5	Processen digitaal vastleggen	99
6	Hoe beschrijft u de processen: twee benaderingen	103
6.1	De expertbenadering	104
6.2	De acceptatiebenadering	105
6.3	Opzet en organisatie van het procesbeschrijvingstraject	106
7	Continu verbeteren, werken met verbetergroepen	119
7.1	Hoe werken verbetergroepen?	120
7.2	De basisinstrumenten voor continu verbeteren	124
8	Het toetsen en implementeren van processen	129
8.1	Wat is een procestoets of een procesaudit?	129
8.2	Toetsingskader, normen en criteria	131
8.3	Hoe verloopt een procestoets?	134
8.4	Het voorbereiden van de audit, beheersing van kritieke punten	135
8.5	Het voorbereiden van de audit, is het proces een lerend proces?	137
8.6	Het uitvoeren van de toets/audit	138
8.7	Implementeren van processen en toetsen	143
9	Presteren met processen	151
9.1	Resultaatgericht management, werken met prestatie-indicatoren	151
9.2	Processen, de basis voor zelfsturende teams	165
9.3	Presteren met processen, naar een lerende organisatie	169
	Literatuur	171
	Trefwoordenregister	173
	Over de auteur	175

Voorwoord

De ontwikkeling van dienstverlenende organisaties als organisatie kunnen we in een aantal trefwoorden karakteriseren:

- minder managers;
- minder regels;
- razendsnelle digitalisering;
- legitimiteit van het bestuur/leiderschap is niet meer vanzelfsprekend;
- spanning binnen organisaties tussen zzp'ers en vaste aanstellingen;
- discussie over de identiteit, (waar zijn we voor?);
- enorme druk om in crisistijd kosten te verlagen.

Daarmee is ook het managementconcept *procesmanagement* aan verandering toe. Het gaat in de dienstverlening al lang niet meer om seriële, strakke en beheerst lopende processen. Het gaat om medewerkers te faciliteren met een proces op hoofdlijnen, real-time informatie over de dienstverlening en procestools om de dienstverlening te verbeteren. De klant vraagt maatwerk en dat past niet binnen strakke proceskaders.

Juist in deze ontwikkeling is een goed begrip van wat procesmanagement is en voor een nieuwe organisatie kan betekenen, cruciaal.

Dit boek biedt u geen recept voor procesmanagement. Integendeel, u wordt uitgenodigd om het managementconcept procesmanagement te verbinden met uw businessmodel. Omdat dienstverlenende organisaties sterk verschillen, zult u zelf moeten uitmaken welke elementen van het procesgericht werken voor uw organisatie toegevoegde waarde bieden.

Eén ding blijft overeind: het gaat niet om het managementsysteem, om de techniek van procesmanagement. Het gaat vooral over het faciliteren van leiding en medewerkers om betere prestaties te leveren. Het gaat om de combinatie tussen techniek, tools, leiderschap, gedrag en passie. In dit boek wordt daarom in elk hoofdstuk de techniek van procesmanagement direct verbonden met leiderschap en cultuur.

Dit boek is op het lijf van dienstverlenende organisaties geschreven. In de taal van dienstverleners en niet in het ISO-jargon. Het wil de do's-and-dont's van procesmanagement in een dienstverlenende organisatie laten zien. Wetende dat ook dienstverleners onderling sterk kunnen verschillen. Het wil managementteams en directies helpen procesmanagement succesvol en op maat in hun eigen organisatie te implementeren.

Dit inhoud van dit boek is in de praktijk ontwikkeld en getoetst. In implementatietrajecten met klanten uit de non-profit- en profitorganisaties, uit de dienstverlening en de industrie. In teamverband met de collega's van MANS en van Atrivé. Veel dank is daarom verschuldigd aan, in alfabetische volgorde, Huub van Heeswijk, Jos Verveen, Ralph Zebregse en Jane Zuidema. Tenslotte bedank ik Marlies voor het meelesen, haar kritische commentaar en haar geduld.

Daan C. Dorr

Kropswolde (Gr.), 20 april 2016

Inleiding

Procesmanagement komt steeds meer in de aandacht. We willen niet zomaar een certificaat halen, maar echt verbeteringen scoren. Onder de titel BPM (*business process management*) wordt veel aandacht besteed aan het integraal besturen van processen, vaak met een sterke ICT-component. Organisaties willen zich 'platter' en meer 'procesgericht' organiseren. Des te vreemder is het dat er weinig literatuur over integraal procesmanagement te vinden is. De meeste boeken en artikelen gaan over normen en certificering. Maar hoe u processen daadwerkelijk in uw organisatie vormgeeft, blijft buiten beeld: Hoe kunt u uw processen op de beste manier beschrijven? Wat kunt u vervolgens met deze processen bereiken? Hoe zorgt u ervoor dat processen echt bijdragen aan een beter resultaat? En wat moet u daar als management voor doen?

In de praktijk zien we dat veel organisaties en instellingen worstelen met processen. Vaak wordt het gehele traject gedelegeerd aan de kwaliteitsmensen. Het gevolg is dat het management niet begrijpt hoe de processen werken en in het geheel eerder tot last is dan van nut.

In veel instellingen en bedrijven lijkt het bovendien puur om procesbeheersing te gaan. Processen worden zo 'dichtgeregeld' dat elke keuzevrijheid voor medewerkers eruit wordt geperst. Terwijl het management zegt dat het aan empowerment doet, kiest het in werkelijkheid voor disciplineren van medewerkers. Ten slotte wordt vaak niet herkend dat op meerdere plaatsen in hetzelfde bedrijf aan dezelfde processen wordt gewerkt. Vaak dus langs elkaar heen. Op de afdeling Automatisering maakt men procesbeschrijvingen om de informatisering van de bedrijfsprocessen mogelijk te maken. De bedrijfsleider maakt instructies voor *Hazard Analysis and Critical Control Points* (HACCP). De controller laat administratieve processen beschrijven en de kwaliteitsmanager is met certificering bezig. Nergens worden deze activiteiten aan elkaar gekoppeld en in één visie samengebracht.

Dit boek wil in de eerste plaats inzicht geven in procesmanagement. Onder procesmanagement verstaan we een integrale visie op de werking van processen in uw organisatie. Certificeren kan daar onderdeel van uitmaken. U wordt daarmee uitgedaagd processen centraal in de aansturing van de organisatie te zetten en ze te verbinden met strategie, beleid en cultuur. Kortom: met procesmanagement kiest u voor een andere management- en aansturingfilosofie.

Hoofdstuk 1 geeft een algemeen overzicht. Het is bedoeld om u een beeld te geven van wat procesmanagement is en wat daarbij komt kijken. Vervolgens wordt in zeven stappen, van Visie bepalen tot en met Presteren met processen uiteengezet hoe u procesmanagement stapsgewijs werkzaam kunt maken in uw organisatie.

Hoofdstuk 2 gaat over visie bepalen. Uiteraard wordt deze visie door de top van de organisatie bepaald. Waarom wilt u met processen werken? Wat wilt u daarmee op de kortere termijn maar ook in de toekomst bereiken? En wat is dan de relatie met uw algemene strategie, of met de visie die u heeft op de toekomst van uw instelling? Kortom: vanuit de visie op de organisatie komt u tot een visie op het middel-procesmanagement. Procesmanagement is immers geen doel op zich.

Hoofdstuk 3 gaat over procesgericht organiseren, ontwikkelen en implementeren. Hierin worden onder meer de ontwikkelingsstappen in procesmanagement beschreven.

Hoofdstuk 4 gaat over het identificeren van processen. Deze stap heeft alles te maken met uw visie op de organisatie: wie zijn we en wat willen we?

Hoofdstuk 5 behandelt een schijnbaar triviaal punt, namelijk hoe een proces beschreven moet worden. U zult zien dat het format van processen voor een groot deel bepalend is voor wat u met processen kunt doen.

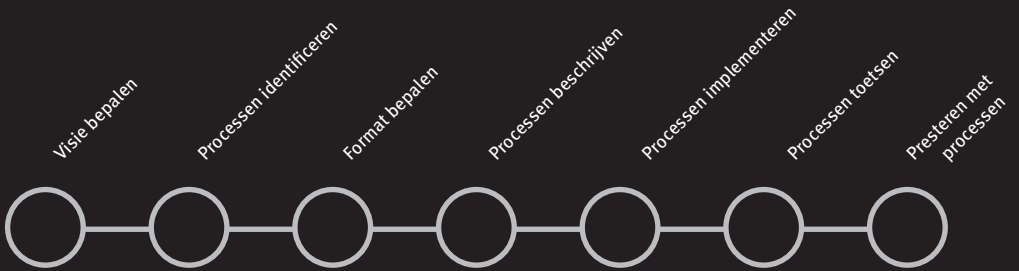
Hoofdstuk 6 laat u zien hoe u een dergelijk traject vormgeeft. Deze vorm is op haar beurt weer van invloed op de implementatie van de processen.

Hoofdstuk 7 gaat in op het werken met verbetergroepen en beschrijft de basis-instrumenten voor continu verbeteren.

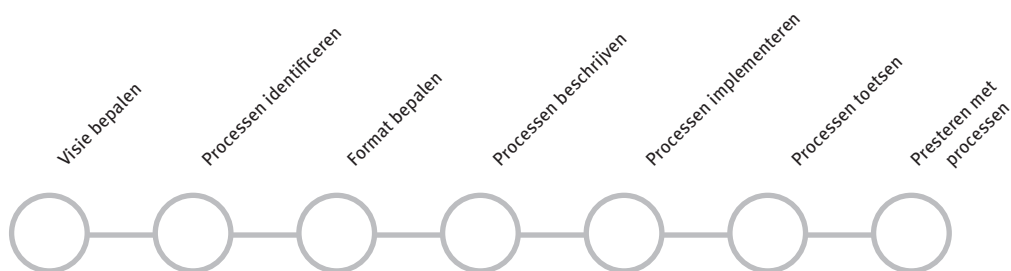
Hoofdstuk 8 gaat over implementeren en toetsen. Door de systematiek van periodieke procestoetsen of procesaudits ontwikkelt u een draaiend management- of kwaliteitssysteem, dat zichzelf in stand houdt.

Hoofdstuk 9 laat u ten slotte zien hoe u met processen nog beter kunt presteren. Het legt relaties met prestatie-indicatoren en zelfsturende teams.

1 Procesmanagement, waar hebben we het over?



1 Procesmanagement, waar hebben we het over?



‘Alles stroomt’ in de organisatie. De dagelijkse werkzaamheden verlopen bijna altijd in een soort vaste stroom. Vergelijk het met de delta van een rivier: het stromende water vindt zijn bedding en gaat een vaste loop volgen. Pas bij een volgende extreme waterstand kan de bedding zich verleggen. Ook kan de rivier verschuiven door het uitslijten van de oevers. In de loop der jaren schuift op deze manier de bedding op. Op dezelfde wijze vinden werkzaamheden binnen de organisatie hun weg. Het worden routines. ‘Op deze wijze en in deze volgorde voeren wij een reparatie uit.’ ‘Via deze stappen handelen wij de aanvraag voor een nieuw paspoort af.’ ‘Zo verloopt bij ons de intake.’ Zo nu en dan wordt in een crisis, door een incident of door een nieuwe leidinggevende, aan de stroom getornd. Daarna keert de rust echter weer en is een nieuwe routine ontstaan. Processen hebben alles met routines te maken. Het proces maakt zichtbaar via welke routines het werk verloopt. Routines zijn overigens hard nodig in de organisatie, want anders sta je elke dag opnieuw het wiel uit te vinden. U kent dat gevoel wel als er bijvoorbeeld veel personele wisselingen op een afdeling zijn geweest. Dan duurt het altijd even voordat de werkstroom haar ‘bedding’ weer heeft gevonden.

Voorbeelden van processen

- Het opstellen en verzenden van een factuur.
 - Het serveren van een maaltijd.
 - Het verstrekken van een uitkering.
 - Het vervoeren van een container van A naar B.
 - Het ontwerpen van een training.
 - Het opereren van een patiënt.
 - Het uitvoeren van een behandelplan, enzovoort.
-

Met andere woorden: de organisatie bestaat uit een hoeveelheid routines die in feite met elkaar processen vormen. In procesmanagement gaat het om de bewuste keuze om de organisatie via deze processen te sturen en te beheersen. In die zin is procesmanagement een visie, een manier om naar het werk en het organiseren van werk te kijken.

Wat is een proces?

Definities

1. Een proces is een verzameling onderling samenhangende middelen en activiteiten die invoer omzetten in uitvoer.
2. Een proces is een aantal activiteiten in een logische volgorde, gericht op het doelbewust tot stand komen van een product of dienst voor een (interne) klant.

Let in de praktijk op de volgende kenmerken:

- Het proces bestaat uit een serie opeenvolgende activiteiten.
 - Het proces heeft een duidelijk begin en einde en dus ook een input en een output.
 - De verschillende activiteiten in het proces voegen steeds een stukje waarde toe (anders kunnen ze net zo goed weggelaten worden).
 - Het proces herhaalt zich en is dus in zekere zin routinematig.
-

De processen van een organisatie zijn niet vanzelfsprekend aanwezig. Integendeel: vaak worden processen zelfs op uitvoerend niveau verschillend benoemd. Het hangt er maar van af vanuit welk gezichtspunt je kijkt. Een van de belang-

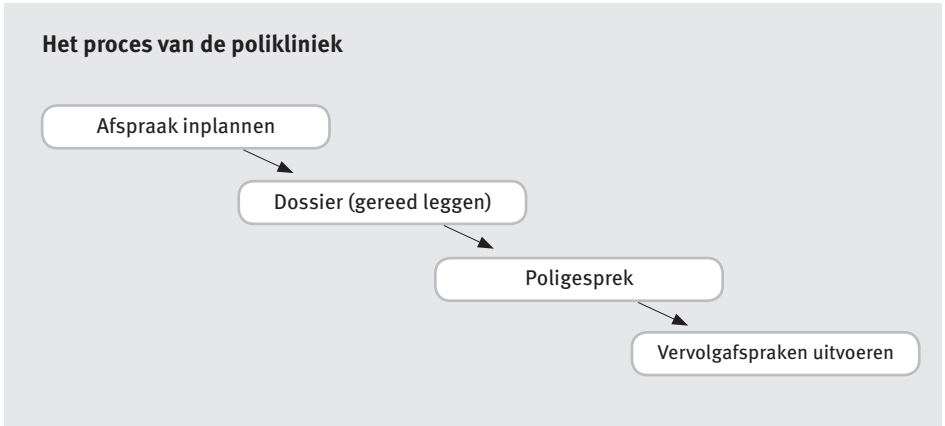
rijkste doelen van procesmanagement is processen eenduidig vast te stellen. Het proces van de polikliniek begint voor de specialist bij het spreekuur, het gesprek met de patiënt. Voor de verpleegkundige begint het op het moment dat de medische gegevens bij elkaar gezocht moeten worden. Voor het afsprakenbureau begint het proces op het moment dat de afspraak wordt gemaakt. De specialist, de verpleegkundige en de medewerker van het afsprakenbureau zullen hetzelfde proces dus anders benoemen. Iedereen is met zijn eigen routines bezig en kijkt vaak niet verder dan zijn eigen neus lang is.

Afhankelijk van het gezichtspunt van de eigen werkplek, zullen processen dus vaak anders worden benoemd. Daarom is het noodzakelijk eerst met de medewerkers die in het proces werken gezamenlijk het proces te benoemen en vast te stellen. Om het proces van de polikliniek (figuur 1.1) goed te kunnen beheersen, verbeteren en besturen moeten we eerst met elkaar dat ene proces scherp op het netvlies hebben. Daarvoor is de bijdrage van zowel de arts, de verpleegkundige, de receptioniste als van de assistent en secretaresse nodig. De bijdrage van iedereen is nodig om resultaten te bereiken: over de afdelingen heen en dwars door hiërarchische niveaus en statusverschillen. Deze samenwerking slaagt alleen als er open wordt gecommuniceerd en als de eigen activiteiten en het eigen vak worden gerelativeerd ten gunste van het gezamenlijke proces.

Waarom processen managen; wat levert dat op?

- Het maakt de routines zichtbaar.
 - Het leert verder te kijken dan de eigen werkplek.
 - Het helpt de beste routines te vinden (best practices).
 - Het maakt routines (het werk) toegankelijk voor verbetering (eerst weten hoe het zit, dan verbeteren).
 - Het leidt daarom tot efficiencyverhoging en effectiviteitsverbetering.
 - Het leidt tot een grotere beheersbaarheid (routines vastleggen).
 - Het is de basis voor zelfsturing op de werkvloer.
 - Het maakt resultaten meetbaar en beïnvloedbaar.
-

Processen regelen dus de horizontale samenwerking tussen de afdelingen. De focus ligt daarbij vooral op de punten waar het proces van de ene afdeling naar de andere overgaat, op de interfaces tussen de afdelingen. Kennis van het pro-



Figuur 1.1 Het proces van de polikliniek

ces doet medewerkers beseffen dat ze een schakel in het proces zijn en dat hun inspanningen mede een voorwaarde zijn om de klant tevreden te stellen. Het proces doorbreekt zo de functionele afdelingen van de organisatie. Daarmee wordt ook het hoe en waarom van de verschillende activiteiten van het werk duidelijk. Ze zijn alle gericht op het leveren van een optimale dienst aan de klant. Bij procesmanagement gaat het dus altijd ook over cultuur, over gedrag van mensen en over het richten van het handelen van mensen. Vandaar dat in dit boek de techniek van het werken met processen steeds direct verbonden is met leiderschap en gedrag.

Door te meten in het proces (een doorlooptijd, een kenmerk van de output, de tevredenheid van klanten met de dienst enzovoort) ontvangen u en de medewerkers informatie over de effectiviteit en de efficiency van het proces. Op basis van deze informatie bent u in staat het proces gericht te sturen en te verbeteren. Het doorlopen van de Deming-cirkel, Plan-Do-Check-Act, is essentieel om het proces te optimaliseren en is tegelijk een bouwsteen voor een lerende organisatie.

1.1 Het beheersen van het proces: afspraken maken

In de meeste gevallen is het belangrijkste doel van het beschrijven van het proces het vastleggen van die afspraken die de activiteiten en werkwijze bij het leveren van een dienst uniformeren. Alleen al het bepalen van een volgorde van activiteiten is op zichzelf al een afspraak. Het kan namelijk altijd anders. Soms

wordt over *best practices* gesproken. Welke methodes en wijzen van aanpak hebben in de praktijk het meeste succes (leveren het beste resultaat, zijn het efficiëntst enz.). We proberen dus het proces een weergave te laten zijn van de best practices binnen de organisatie.

De uniformiteit van het proces wordt op het instructieniveau geregeld. Met andere woorden: voor elke relevante processtap wordt bepaald welke afspraken en regels in acht genomen moeten worden. Let wel: de mate van uniformiteit bepaalt u zelf.

Maar waarom zou u een proces willen uniformeren? Is het niet veel beter mensen de ruimte te geven en veel verantwoordelijkheid over te dragen? Geeft dat niet veel betere resultaten? Het antwoord is ja en nee. U stuit hier op het klassieke dilemma tussen vrijheid en gebondenheid (of disciplineren). Een visie op de verhouding tussen deze twee begrippen binnen uw organisatie is noodzakelijk om zinvol met processen te kunnen werken. Hier volstaat de constatering dat het loont processen te uniformeren als u het vanuit het gezichtspunt van de klant bekijkt. Ik verwacht als klant in een restaurant dezelfde kwaliteit van de bediening te ontvangen als bij mijn vorige bezoek. Ik verwacht in de winkel even vriendelijk en snel als andere klanten geholpen te worden. Bij het maken van afspraken rond het proces is het daarom altijd aan te bevelen de klant als ijkpunt te nemen.

Het terugdringen van variatie in processen

Processen bestaan in feite uit routines. Met andere woorden: hetzelfde proces wordt regelmatig herhaald. Van groot belang is de constatering dat het proces in principe nooit elke keer exact hetzelfde verloopt, hoeveel afspraken en voorschriften we ook op het instructieniveau inbouwen. Ook het resultaat van het proces is niet elke keer precies hetzelfde. Elke keer wanneer u uw lievelingsrecept uitvoert, bijvoorbeeld bij het bakken van een appeltaart, valt het resultaat toch weer iets anders uit. Soms is de appeltaart te droog, soms heeft hij iets te veel Citroensmaak of is de kleur iets lichter dan anders. De variabelen consistentie (droog/vochtig), smaak (lekker/vies) en kleur (bleek/donker) geven in het geval van de appeltaart een beeld van de variatie van het proces. En we weten dat als we het recept verder verfijnen, als we ons nog beter aan het recept gaan houden, dit nog altijd niet zal leiden tot het bakken van steeds precies dezelfde appeltaart. Het gaat dus om het terugdringen van variatie, oftewel zo veel mogelijk dezelfde appeltaart bakken.

Vormen van procesbeheersing

- Instructie
 - Checklist
 - Softwareapplicaties
 - Formulier
 - Normen
 - Gedragsregels
 - Trainen van handelingen
 - Detailprocesschema (DPS)
 - Model- en standaarddocumenten
 - Bekwaamheidsniveau medewerkers
 - Gebruiksaanwijzing
 - Protocol (gezondheidszorg)
 - Voorbeeld (plaatje)
 - Beschrijving van de administratieve organisatie (AO)
-

Het zal duidelijk zijn dat sterk persoonsgebonden processen (het doen van een intake, het uitvoeren van een hulpverleningsprogramma, het bakken van een appeltaart, het verkopen van een verzekering of het uitvoeren van een verpleegkundige anamnese) variëren omdat elke persoon het net even anders doet. Het maken van afspraken heeft daarom als doel het resultaat van het proces minder persoonsafhankelijk te maken. Let wel: hier staat ‘minder’. Het maken van afspraken heeft niet tot doel de eigen professionaliteit van de medewerker geheel uit te schakelen. In een bepaalde mate loont het om professionele processen te uniformeren. Hoever die uniformering moet worden doorgetrokken, hangt van het concrete proces af. Als u maar voor ogen houdt dat het erom gaat zo veel mogelijk te garanderen dat elke klant hetzelfde niveau van dienstverlening of hetzelfde product ontvangt. Bij certificering volgens ISO 9001-normen staat de hiervoor genoemde beheersing steeds centraal. Verreweg de meeste voorwaarden in de ISO 9001:2015-normen hebben betrekking op procedures of procesbeschrijvingen. In de ISO-terminologie gaat het erom de afnemer te garanderen, of in ieder geval een grote mate van zekerheid te bieden dat het product aan de overeengekomen specificaties voldoet, niet één keer, maar elke keer. Niet één product, maar alle producten.

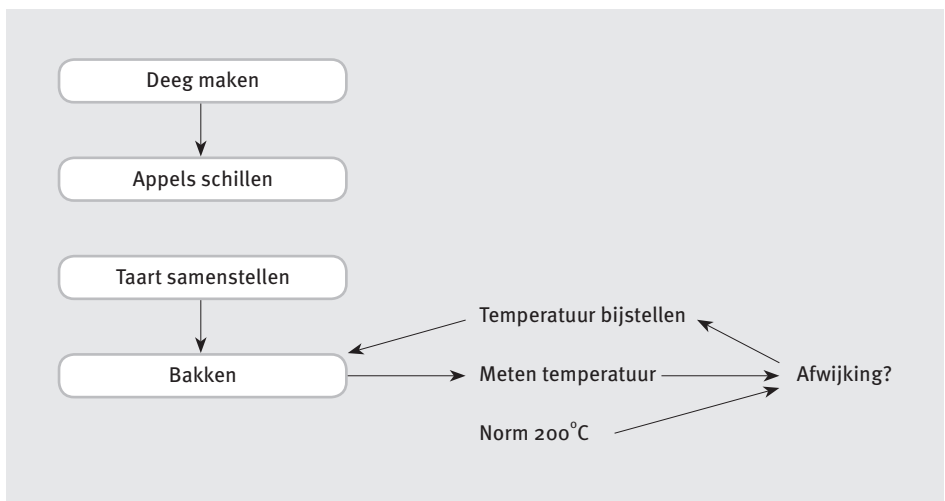
U kunt de beheersing van het proces op verschillende manieren vergroten. De bekendste manier is het opstellen van een instructie waarin staat hoe iets precies moet gebeuren. Procesbeheersing is ook iets dat de meeste medewerkers het snelst (willen) vergeten. Praktisch elk ziekenhuis kent de afspraak/instructie dat dossiers door specialisten niet naar huis meegenomen mogen worden. Iedereen weet dat het vaak toch gebeurt. Juist bij procesbeheersing zult u moeten

zoeken naar een vorm die medewerkers aanspreekt en het werken in het proces daadwerkelijk vergemakkelijkt. Bij het maken van poli-afspraken kan een eenduidige manier van inplannen in de gebruikte computerapplicatie worden vastgelegd. Bij het bakken van een appeltaart is een geschreven recept misschien al voldoende, maar een geschreven recept met plaatjes is misschien wel effectiever. In een restaurant is uit overwegingen van procesbeheersing een speciale bon in gebruik om bestellingen te noteren. De automatische kassa (de bestelling wordt ingetoetst en de bon komt automatisch op het scherm in de keuken) kan ook goede diensten bewijzen.

Het intakeproces kan bijvoorbeeld meer beheerst verlopen omdat iedereen dezelfde checklist voor het intakegesprek hanteert, of door bepaalde eisen te stellen aan degene die de intake doet.

Feedbackloop/regelkring

Een andere belangrijke manier om een proces te beheersen is op bepaalde punten binnen het proces te meten of alles nog goed gaat. Zo niet, dan grijpt u in, maar als alles goed gaat, laat u het proces ongemoeid. Als bij het bakken van de appeltaart de temperatuur van de oven onder de 200 graden Celsius daalt, regelt de thermostaat dat de temperatuur weer terugkomt op 200 graden. De thermostaat is in feite een automatische feedbackloop of regelkring. Omdat u het verband tussen de temperatuur van de oven en het verloop van het proces



Figuur 1.2 Appeltaartrecept

kent, wordt het proces voor u deels voorspelbaar. Zeker als u tien appeltaarten per dag bakt. Hoe vaker het proces zich herhaalt, hoe beter u weet hoe het proces verloopt.

In dienstverlenende processen zijn dergelijke metingen echter niet of in ieder geval moeilijk uit te voeren. Het is vaak relevanter om in plaats daarvan simpelweg na te gaan of aan een voorwaarde is voldaan of niet. De afspraak om uitgaande correspondentie altijd door een collega te laten checken is een voorbeeld van zo'n voorwaarde. Als u meet of aan deze voorwaarde in de regel wordt voldaan, zet u de keren dat aan de voorwaarde is voldaan tegenover de keren dat dat niet het geval was.

1.2 Naar een management- of kwaliteitssysteem, processen beschrijven

Wil een organisatie serieus aan procesmanagement doen, dan is het zaak eerst de processen in een logische samenhang vast te stellen en te beschrijven. In feite is dit de eerste stap in het bouwen van een kwaliteits- of managementsysteem. Een dergelijk systeem bevat minimaal een aantal procesbeschrijvingen, afspraken om te toetsen of deze processen nog functioneren zoals was bedoeld, en afspraken over hoe wijzigingen in de processen worden aangebracht. In plaats van over een kwaliteitssysteem wordt steeds meer over een managementsysteem gesproken. De neutrale term managementsysteem geeft aan dat u er niet alleen kwaliteitseisen aan kunt verbinden, maar ook eisen op het gebied van arbo, milieu, hygiëne (HACCP) enzovoort.

Een management- of kwaliteitssysteem bevat minimaal:

- een aantal procesbeschrijvingen inclusief daarbij behorende instructies;
- periodieke interne audits waarin getoetst wordt:
 - of we nog volgens de procesbeschrijvingen werken, en
 - of de processen nog aan hun doel beantwoorden (dus of ze nog actueel zijn);
- plus een afspraak om het realiseren van verbeteringen te monitoren en bij te sturen.

Door de volgorde procesbeschrijven, toetsen en verbeteren ontstaat een zichzelf corrigerend systeem. Werkzaamheden en instructies worden beschreven, vervolgens wordt er periodiek (minimaal een keer per jaar) getoetst of het proces nog zo functioneert als het bedoeld is, waarna verbeteringen en aanpassingen op gecontroleerde wijze tot stand komen.

Om tot een logisch geheel van procesbeschrijvingen te komen, is het zinvol drie niveaus van procesbeschrijven te onderscheiden: het niveau van het hoofdproces, van het werkproces en het instructieniveau. Het hoofdproces geeft eigenlijk de missie van de organisatie weer: waar staan we voor, of wat is ons bestaansrecht. De werkprocessen zijn daaruit afgeleid. In feite zijn ze een decompositie van het hoofdproces. In hoofdstuk 4 komen we hier uitgebreid op terug. De instructies vinden hun plaats binnen een specifiek werkproces. Ze bestaan namelijk bij de gratie van het feit dat ze de beheersing van het werkproces verhogen.

Hoofdproces	Concretiseert de doelstelling of missie van de organisatie als geheel
Werkprocessen	Regelen relaties tussen afdelingen en zijn afdelingsoverschrijdend
Instructies	Schrijven voor, protocollen enzovoort

Bij de ontwikkeling van de procesbeschrijvingen is het dus van belang eerst het overzicht te creëren om het vervolgens in te vullen. Er wordt in principe top-down gewerkt. Eerst het hoofdproces, van daaruit de werkprocessen en vervolgens de instructies. Op het moment dat procesmanagement wordt geïntroduceerd, zijn er echter praktisch altijd al procesbeschrijvingen aanwezig in de organisatie (bijvoorbeeld AO-beschrijvingen, processchema's in verband met de informatievoorziening, processchema's ten behoeve van een ISO-certificaat, processchema's die bij een verbeteractie zijn gebruikt enz.). Let echter goed op, want de terminologie is vaak zeer verwarrend. Woorden als proces, instructie, procedure en werkvoorschrift worden nogal eens door elkaar gebruikt. Detail-

Werkproces	Instructies/werkvoorschriften/protocollen e.d.
Afdelingsoverschrijdend	Blijft binnen één afdeling
Geeft aan wat er gebeurt	Geeft aan hoe het moet gebeuren
Kent meerdere actoren in het proces	Kent vaak één actor
Van belang voor management	Vaak van belang voor één specifieke werkplek
Van belang voor processturing	Van belang voor procesbeheersing

processchema's uit de AO-systematiek worden bijvoorbeeld vaak met werkprocessen verward. Het zijn in feite instructies. Hetzelfde gebeurt met protocollen. Ga daarom goed na of de bestaande procesbeschrijvingen op het niveau van het werkproces liggen, of eigenlijk instructies zijn.

Niet elke systematiek of indeling van processen is even goed. Let in elk geval op de volgende aspecten:

- Gebruik nooit verschillende procesniveaus door elkaar, zoals een mix van werkprocessen en instructies. Dat is zeer verwarrend omdat het niveau van aansturing en betekenis zo sterk verschilt.
- Gebruik niet meer dan drie niveaus van procesbeschrijven. U moet een zeer goed verhaal hebben om hiervan af te wijken.
- Bij voorkeur zijn de beschreven werkprocessen dekkend voor de gehele organisatie. Dat betekent overigens niet dat alles maar beschreven en vastgelegd moet worden, want dat vergroot alleen de bureaucratie. Het betekent wel dat alle kritische functies binnen de organisatie in de processen terugkeren. Wat kritisch is, hangt in dit geval af van uw visie op uw organisatie en haar doelstellingen.
- De werkprocessen moeten bij voorkeur de interfaces tussen afdelingen zichtbaar en beheersbaar maken. Juist op de overgang van afdeling A naar afdeling B zien we vaak de grootste problemen.
- De systematiek moet eenvoudig, overzichtelijk en logisch zijn. Het is verbaazingwekkend hoe ingewikkeld adviseurs, staffunctionarissen en andere deskundigen de processen kunnen maken. Het leidt tot bureaucratie en tot dikke handboeken in de boekenkast. Doorslaggevend hierbij is de wijze waarop u de processen hebt geïdentificeerd.

Kwaliteitscriteria voor een management- of kwaliteitssysteem

- Eenvoudig.
 - Overzichtelijk.
 - Logisch.
 - Dekt de interfaces.
 - Dekt de kritische functies binnen de organisatie.
 - Heeft bij voorkeur niet meer dan drie niveaus.
 - Elk volgend niveau is uit het vorige afgeleid.
-

Zie voor het proces van de polikliniek plus bijbehorende instructies onderstaande tabel.

Het proces van de polikliniek plus bijbehorende instructies

<i>Processtappen</i>	<i>Instructies</i>
Afspraak inplannen	Elektronische agenda in de computer; instructies voor bijvoorbeeld hoe om te gaan met spoedgevallen, specifieke aandoeningen enzovoort
Dossier klaarleggen	Instructies met betrekking tot archiveren van dossiers; instructies met betrekking tot gebruik van dossiers
Poligesprek	Medische protocollen
Afspraken uitvoeren	Regelingen over opname, wachttijden enzovoort

1.3 Continu verbeteren

Procesmanagement, en dan met name het verbeteren van processen, kreeg in de jaren tachtig van de vorige eeuw voet aan de grond in Nederland. De Japanse industrie verraste de wereld in die periode met kwalitatief hoogwaardige, betaalbare producten. Dat was weer aanleiding om de manier van werken in de Japanse industrie te bestuderen en over te nemen. De stichting MANS – management en arbeid nieuwe stijl, waarin de grote Nederlandse producenten zich verenigden, verspreidde het gedachtegoed. Het woord ‘nieuwe stijl’ verwijst naar

een andere manier van het inrichten en aansturen van organisaties. In plaats van medewerkers alleen maar als uitvoerenden te zien die doen wat de bazen hun opdragen, gaat het erom medewerkers zelf actief bij hun eigen werk te betrekken. De Japanners noemen het 'Kaizen', wij noemen het continu verbeteren. In deze jaren lag de nadruk helemaal op het trainen en opleiden van medewerkers in de fabrieken om een eigen proces te kunnen analyseren, te kunnen sturen en te kunnen verbeteren. Daartoe is een breed instrumentarium beschikbaar zoals het maken van een stroomschema, opstellen van een visgraatdiagram, het maken van een turfstaat of een Pareto-analyse. In de vorm van verbetergroepen en kwaliteitscirkels werken medewerkers zelf aan de verbetering van het proces. Het is van belang om de wortels van procesmanagement goed in beeld te houden. Het gaat altijd om het systeem, om de processen zelf en om het faciliteren van medewerkers om greep te krijgen op hun eigen processen en deze te verbeteren. Laat je dat tweede deel weg, dan wordt het procesmanagement een beheersinstrument waarin medewerkers uitsluitend als uitvoerders worden aangesproken. In deze jaren zien we een hernieuwde belangstelling voor de actieve rol van medewerkers in procesmanagement. Veel dienstverlenende organisaties moeten bezuinigen en efficiënter werken. Klanten willen meer maatwerk en service. En de nieuwere generatie medewerkers is mondig en laat zich niet alles vertellen. Er is dus alle reden om procesmanagement in de vorm van continu verbeteren opnieuw aandacht te geven.

1.4 Werken volgens de afspraken: het toetsen en verbeteren van processen

Natuurlijk bent u er nog niet als u de systematiek van processen, hoofdproces, werkprocessen en instructies hebt beschreven en vastgelegd. Maar hoe voorkomt u dat de handboeken ergens in de onderste lade terecht komen en dat iedereen weer zijn eigen werkwijzen gaat volgen en de afspraken laat voor wat ze zijn?

Wilt u daadwerkelijk met de processen gaan werken, dan zult u hoe dan ook moeten toetsen of de processen worden gevolgd (doen we het ook?), of ze nog voldoen (dienen ze nog het doel?) en of ze vervolgens worden bijgesteld en verbeterd. Om dit te bereiken is het aan te bevelen uw eigen management- of kwaliteitssysteem te ontwikkelen waarin de processen periodiek worden getoetst en waarin wordt bewaakt dat verbeteringen daadwerkelijk worden aangebracht.

Als u dat graag wilt, kunt u vervolgens uw systematiek zodanig inrichten en uitbreiden dat u aan externe normen voldoet, zoals de NEN-ISO 9000:2015-normen of de HKZ-normen.

De procestoets of procesaudit

De procestoets of procesaudit is een onderzoek met als doel te weten te komen of het proces loopt zoals het op papier beschreven staat. Tevens wordt onderzocht of het proces aan een aantal kwaliteitsaspecten (met name op het gebied van procesbeheersing) voldoet.

Vanuit het bedrijfsleven weten we dat een systematiek van interne audits de motor is om de processen actueel te houden, ‘tussen de oren’ van mensen te krijgen en om verbeteringen te realiseren. In een voortdurende cyclus van toetsen en bijstellen leert de organisatie zijn processen beheersen en sturen. Uiteraard draagt zo’n toets een element van controle in zich. Per slot van rekening komen anderen kijken hoe ons proces loopt en of wij nog wel volgens de procesvoorschriften werken. Belangrijker is echter het leerelement, de feedback van de buitenstaander.

Interne procesaudits of -toetsen zijn:

- objectief;
 - planmatig;
 - systematisch;
 - onafhankelijk;
 - normatief (toetsingskader of normen zijn van tevoren bekend);
 - gedocumenteerd, op basis van feiten;
 - rapportages aan alle betrokkenen.
-

De interne auditors, diegenen die een audit uitvoeren, zijn in principe medewerkers van de organisatie zelf. Deze medewerkers hebben een specifieke opleiding gevolgd en weten hoe zij op de juiste wijze een audit moeten uitvoeren. In het kort komt het erop neer dat de interne auditors eerst de documenten van het proces bestuderen. Vervolgens bezoeken zij de afdelingen die met het proces

werken en interviewen zij meerdere medewerkers over het verloop van het proces. Meestal wordt per audit één proces getoetst. De auditoren volgen bij wijze van spreken het verloop van het proces van afdeling naar afdeling. Zo ontstaat een beeld van de mate waarin het proces aan de eisen voldoet.

Resultaat is een aantal verbeterpunten die aan alle betrokkenen worden gerapporteerd. Degenen die met het proces werken zijn zelf verantwoordelijk voor het implementeren van de verbeterpunten. Ook zullen de medewerkers zich meer bewust worden van het proces en hun eigen sturingsmogelijkheden.

1.5 Processen en de administratieve organisatie

Sommige organisaties kennen wel een administratieve organisatie (AO), vaak ondergebracht in de financiële afdeling, en geen procesorganisatie. In de AO ligt de focus op de correcte registratie van de activiteiten in aantallen en in kosten, én op het genereren van adequate bestuurlijke informatie. Op basis daarvan kan financieel verantwoording afgelegd worden en een goedkeurende accountantsverklaring verkregen worden. In plaats van over AO spreekt men daarom ook vaak over de bestuurlijke informatievoorziening.

Veel not-for-profitorganisaties staan in de traditie van de AO. Ze zijn verplicht financieel verantwoording af te leggen over hun reilen en zeilen, vaak aan de overheid, die gelden beschikbaar stelt, of aan een, door de overheid ingesteld, toezichthoudend orgaan. Als het om processen gaat wordt in deze organisaties meestal als eerste naar de financiële afdeling gekeken.

De 6 W's van de administratieve organisatie

- Wie (welke functionaris) mag
- Wat (welke gegevens)
- Waarom
- Wanneer en
- Waarmee (met welke hulpmiddelen) bewerken en
- Waar gaan deze gegevens naartoe.

Vaak leeft het misverstand dat met het beschikken over AO-procedures procesmanagement is geïmplementeerd. Het registreren en rapporteren wordt daar-

mee verward met het werkelijke voortbrengingsproces. Wij pleiten ervoor de administratieve organisatie als een integraal onderdeel van procesmanagement te zien. Met andere woorden: bij het uitwerken van een processtap hoort ook het vaststellen hoe de registratie moet verlopen, in welk systeem de gegevens opgeslagen worden en wie de informatie daaruit genereert. De administratieve organisatie is daarmee niet primair iets van de financiële afdeling maar iets van de medewerkers die in het proces werken. Correcte, volledige en tijdige informatie over het proces helpt leidinggevenden en medewerkers immers het proces beter te sturen en te optimaliseren.

Een extra argument om te pleiten voor een integrale blik op processen en AO is de ontwikkeling in de ICT en dan met name de implementatie van *enterprise resource planning* (ERP)-systemen. Met een ERP-systeem wordt in feite het gehele primaire proces integraal gepland, geregistreerd en gevolgd. In toenemende mate registreert dan ook de uitvoerende medewerker op het moment dat een activiteit wordt uitgevoerd. Deze registratie is op hetzelfde moment overal in het systeem doorgevoerd. Bijvoorbeeld: op het moment dat een student van een onderwijsinstelling zich elektronisch heeft ingeschreven voor een onderwijsmodule, is zijn naam ook opgenomen in de lijst van studenten die het tentamen zullen gaan doen, is de groepsgrootte van de deelnemers aan de module bijgewerkt en zijn de gegevens bij Financiën beschikbaar om een factuur te sturen. Onder invloed van ICT wordt registreren dus steeds meer een integrale taak van de werkvloer of van de klanten zelf.

Verschil procesmanagement en AO

<i>Procesmanagement</i>	<i>AO</i>
Primaire processen	Ondersteunende processen
Klant centraal	Correcte registratie en verantwoording centraal
Globale stappen (wat)	Detailstappen (hoe)
Procesaudits	Interne controle
Krijgt de klant wat is beloofd?	Check gegevens op juistheid, tijdigheid en volledigheid

Een belangrijk aspect van AO is ten slotte het toepassen van het principe van functiescheiding.

Aan de hand van het volgende voorbeeld is het begrip functiescheiding goed

duidelijk te maken. Degene die de bestelling doet (afdeling Inkoop) dient een andere te zijn dan de persoon (de afdeling die de goederen nodig heeft) die op de bon aftekent dat de goederen in goede orde zijn ontvangen, en is het weer een andere persoon die de bon betaalt (afdeling Financiën). In de kern gaat het bij functiescheiding om het in bescherming nemen van mensen tegen zichzelf. Of het niet in verleiding brengen om te frauderen. In het kader van het integriteitsbeleid van de organisatie dient getoetst te worden in welke mate de processen en de daarbij behorende administratieve detailprocedures voldoen aan de eis van functiescheiding.

Over de auteur



Daan Dorr is werkzaam als interim-manager en organisatieadviseur bij Atrivé in Utrecht. Hij is actief op het gebied van procesmanagement, klantgericht organiseren, strategie en organisatieontwikkeling. Sinds 1997 is hij senior auditor voor de Nederlandse Kwaliteitsprijs. Hij publiceerde onder andere over het meten van waardering door medewerkers, procesmanagement, waardering door klanten en het INK-model 'Werken met het Model Nederlandse Kwaliteit'.

Hij studeerde theologie en organisatieagogiek aan de Universiteit van Amsterdam en werkte zowel in profit- als non-profitorganisaties. Tot 1998 was hij mededirecteur van MANS Adviesbureau.

De inhoud van dit boek is in de praktijk ontstaan, in samenwerking met collega's en klanten van MANS en Atrivé.

Presteren met processen

Procesmanagement voor dienstverlenende organisaties

D e ontwikkeling van dienstverlenende organisaties gaat snel: minder managers, minder regels, razendsnelle digitalisering, legitimiteit van het bestuur of leiderschap is niet meer vanzelfsprekend, spanning binnen organisaties tussen zzp'ers en vaste aanstellingen, discussie over de identiteit (waar zijn we voor?), enorme druk om de kosten te verlagen.

Daarmee is ook het concept procesmanagement aan verandering toe. Het gaat in de dienstverlening al lang niet meer om seriële, strakke en beheerst lopende processen. Het gaat erom medewerkers te faciliteren met een proces op hoofdlijnen, real-time informatie geven over de dienstverlening en procestools om de dienstverlening te verbeteren. De klant vraagt maatwerk en dat past niet binnen strakke proceskaders. Juist in deze ontwikkeling is een goed begrip van wat procesmanagement is en voor een organisatie kan betekenen, cruciaal.

Presteren met processen is op het lijf geschreven van dienstverleners, van gezondheidszorg tot uitzendbranche, van overheid tot vervoersbedrijven. U wordt uitgenodigd om het managementconcept procesmanagement te verbinden met uw eigen businessmodel. U kiest zelf welke elementen van het procesgericht werken voor uw organisatie toegevoegde waarde hebben.

De techniek van procesmanagement wordt in elk hoofdstuk direct verbonden met leiderschap en cultuur. Het gaat immers niet alleen om de techniek, maar vooral over het faciliteren van leiding en medewerkers om betere prestaties te leveren. Het gaat om de combinatie tussen techniek, tools, leiderschap, gedrag en passie.

De implementatie van procesmanagement wordt stap voor stap behandeld. Apart wordt daarbij steeds ingegaan op de rol van het managementteam en de directie. U treft vele praktijkvoorbeelden, tips en valkuilen aan, opgedaan tijdens de jarenlange ervaring van de auteur met de implementatie van procesmanagement in bedrijven en instellingen.

