

Inhoud

Inleiding 10

De voordelen van processen 11

- Processen besparen tijd 12
- Processen verbeteren de workflow 12
- Processen geven rust en voldoening 13
- Processen borgen kennis 13

Over dit boek 14

- Voor wie? 15
- De indeling van dit boek 15
- Op- of aanmerkingen welkom 16

Hoofdstuk 1 | Processen 18

1.1 Procesmatig werken 19

1.2 Wat zijn processen? 20

- Waarde toevoegen met processen 21
- De basisingrediënten van een proces 21
- Drie procescategorieën 25

1.3 Volwassenheid 26

- Niveau 1: Ad hoc 28
- Niveau 2: Herhaalbaar 28
- Niveau 3: Gestandaardiseerd 28
- Niveau 4: Beheerst 29
- Niveau 5: Geoptimaliseerd 29

1.4 Procesmodellen 30

Een voorbeeld van een procesmodel 31

1.5 Agile en procesmatig werken 32

Activiteiten 32

Mensen 33

Middelen 33

Kaders 33

Input en output 33

1.6 Wetmatigheden 34

Wet van de Markt 35

Wet van Pareto 35

Wet van de Snelheid (Little's Law) 35

Wet van de Complexiteit en kosten 37

1.7 De levenscyclus van processen 37

1.8 Valkuilen 39

Valkuil 1. Té goed willen inrichten 39

Valkuil 2. Wat is het doel? 39

Valkuil 3. Verborgen activiteiten 40

Valkuil 4. De betonnen kelder 40

Valkuil 5. We gaan voor niveau 5 40

Valkuil 6. Fire-and-forget 41

Valkuil 7. De verbetering niet borgen 41

Valkuil 8. Zelf onderdeel worden van het proces 41

Valkuil 9. Te veel details! 42

Valkuil 10. Onderduiken als een duikboot 42

Valkuil 11. Een norm als basis 42

Valkuilen vermijden? Hanteer de drie K's! 43

Hoofdstuk 2 | Procesmanagement 44

2.1 Inleiding procesmanagement 45

Het nut van procesmanagement 46

De risico's van procesmanagement 47

2.2 Procesbeheersing 49

Key performance indicators (kpi's) 49

2.3 Robuustheid van een proces 53

Stabiliteit 54

Flexibiliteit 54

Risico 54

2.4 Wanneer start een proces? 55

Push 55

Pull 55

Wachtrijen 56

De wachtrijtheorie in actie 57

Batch versus flow 59

2.5 Inrichting naar effectiviteit of efficiëntie 61

2.6 Ketenmanagement 63

2.7 Een proces ontwerpen en documenteren 63

2.8 Dit was de basis... 65

Hoofdstuk 3 | Procesmanager 66

3.1 Kennis is onontbeerlijk 67

3.2 De 5 taken van een procesmanager 68

Taak 1. Beschrijven 70

Taak 2. Meten 73

Taak 3. Analyseren 73

Taak 4. Verbeteren 76

Taak 5. Borgen 77

3.3 Typen procesmanagers 77

Karaktereigenschappen 79

Eigenschappen van de drie procesmanagers 80

3.4 De omgeving 82

Centraal versus decentraal 82

Belanghebbenden 86

Profileren als procesmanager 86

3.5 Evaluatie 92

Interne audit 92

Externe audit 93

Proces van de audit 94

Hoofdstuk 4 | Procesgereedschappen 100

4.1 Beschrijven 101

SIPOC 102

Swimlane 106

Belanghebbendenanalyse 107

4.2 Meten 110

Meetsysteemanalyse 115

Centrummaten 117

Datacollectieplan (meetplan) 121

Kwaliteit bepalen 122

4.3 Analyseren 123

Visgraatdiagram 123

Globale impactanalyse 127

Pareto 129

Regelkaart (control chart) 130

Checksheet 131

Affiniteitendiagram 131

VSM-procesanalyse 134

4.4 Verbeteren 141

Verbeterkaart 141

De A3-methode 143

Keuzematrix 147

4.5 Borgen 151

Borgingspiramide 151

Controlplan 154

Implementatieplan 156

Rapportages 159

RACI 160

13 manieren om nee te zeggen 164

ADDIE-model 166

Eenpuntsles (EPL) 170

Bijlagen

Definities en begrippen 172

Geraadpleegde literatuur 192

Register 194

Inleiding

Processen. Veel ondernemers, managers en werknemers gruwelen van het woord alleen al. Ze zijn ervan overtuigd dat processen te veel tijd kosten en de flexibiliteit beknotten. Weg zelfstandigheid. De gedachte om iets steeds op dezelfde manier te doen schrikt hen af en nadenken over vaste werkwijzen en procedures lijkt saai en geestdodend.

Maar zij hebben een verkeerd beeld van procesmatig werken. Mensen zijn namelijk van nature al procesgeoriënteerd. Om te overleven was het voor de oermens verstandig om veilig gedrag te herhalen en te stoppen met gedrag dat gevaar opleverde. Ook nu doen we elke dag talloze dingen op de automatische piloot, op een manier die in het verleden resultaat heeft opgeleverd. Van het koken van een ei tot het plakken van een fietsband en het besturen van een auto.

Hetzelfde geldt voor organisaties. Gedrag dat bewezen succes oplevert, dat gewaardeerd wordt door klanten, moet je gedisciplineerd herhalen. Als je over de primaire processen – die zorgen voor onderscheidend vermogen en uitstekende resultaten – niet meer hoeft na te denken, creëer je stabiliteit en voorspelbaarheid. Dan bespaar je juist tijd, de werkdruk vermindert en er ontstaat meer lucht en ruimte om vooruit te kijken.

De voordelen van processen

Procesmatig werken heeft alleen maar voordelen. Van capabelere medewerkers en trouwere klanten tot een stabielere organisatie. Processen besparen tijd, verbeteren de workflow, zorgen voor rust en borgen kennis.

Processen besparen tijd

Veel organisaties kampen met hetzelfde probleem: wisselvallige uitvoering van het werk. Als iedereen z'n eigen aanpak volgt, is de kwaliteit en levertijd niet constant, wat leidt tot frustratie bij werknemers en ergernis bij klanten. Goede processen die iedereen volgt voorkomen dat. Het is altijd nog sneller om iets in één keer goed te doen, dan fouten te moeten herstellen of werk te moeten overdoen. Managers onderschatten vaak hoeveel tijd verloren gaat aan dubbel werk, opstoppingen en discussie.

Procesmatig werken wordt vaak verward met bureaucratie en inflexibiliteit. Processen zijn alleen nodig als werknemers incompetent of ongedisciplineerd zijn, is de gedachte. Maar als succesvolle processen consequent worden uitgevoerd, ontstaat juist ruimte voor creativiteit en initiatief. Tijd die anders opgaat aan het oplossen van problemen en blussen van brandjes. Als iedereen het werk op z'n eigen manier doet, zijn managers voortdurend bezig met de waan van de dag.

Dankzij processen vragen de dagelijkse, primaire werkzaamheden minder aandacht en is het voor managers mogelijk hun focus te verleggen van de korte naar de lange termijn. Bovendien is het gemakkelijker om problemen en knelpunten op te lossen als iedereen op dezelfde manier werkt en die werkwijze duidelijk is gedocumenteerd.

Processen verbeteren de workflow

Een proces is een opeenvolging van taken (activiteiten) die uitgevoerd moeten worden om het proces te voltooien. Bij het maken van een product bijvoorbeeld, doorloopt het product van grondstof (input) tot halffabrikaat tot eindproduct verschillende stadia. Vaak werken er verschillende mensen, teams, machines of afdelingen aan een proces. Het is dan erg belangrijk dat het onderhanden product in een optimale kadans door het proces stroomt – dit heet 'flow'. Werken persoon A en persoon B aan opeenvolgende taken in het proces, maar werkt persoon A veel sneller dan persoon B, dan ontstaan stress en opstoppingen. Het werk stapelt zich op tussen persoon A en B. Door

Hoofdstuk 1

Processen

Voordat we verdergaan met procesmanagement moet je eerst weten wat een proces eigenlijk is. In de praktijk blijkt daar nog veel onduidelijkheid over te bestaan. In dit hoofdstuk maak je daarom kennis met de basisbeginselen¹ van processen.

1.1 Procesmatig werken

Een proces is een beschrijving van de stappen die je moet doorlopen om een taak met het gewenste resultaat af te ronden. Uit ervaring weet de organisatie vaak al wat de beste manier is om dat te doen. Door die werkwijzen vast te leggen in processen die iedereen moet volgen, gaat de organisatie procesmatig werken.

Doordat de kerntaken van de organisatie zijn vastgelegd in processen, is er over de executie geen onduidelijkheid meer – die taken met het gewenste resultaat volbrengen, is in principe een kwestie van de processen volgen. Kennis wordt beter geborgd en is overdraagbaar. Niet alleen de voorspelbaarheid en kwaliteit van de diensten (producten) van de organisatie nemen toe, ook de klanttevredenheid. De klant krijgt wat hij verwacht, wanneer hij het verwacht en hoe hij het verwacht. Er worden duidelijke afspraken gemaakt wie wat doet en wie wat mag. De processtappen worden beschreven en er worden procedures, workflows en werkinstructies opgesteld.

Als er ook wordt geïnvesteerd in de houding en het gedrag die horen bij procesmatig werken, neemt het aantal fouten af. Processen worden nauwgezet gevolgd. Want al heb je nog zulke mooie processen, het blijft altijd mensenwerk. Mensen zijn een cruciaal onderdeel van elk geïmplementeerd proces. Bij procesmatig werken stap je af van een ad hoc manier van samenwerken, waardoor het risico op verkeerde aannames en misverstanden kleiner wordt. Er wordt op een vastomlijnde manier gewerkt waardoor alles voorspelbaarder

1. Raadpleeg voor meer achtergrondinformatie en verdieping de literatuurlijst achterin dit boek.

en betrouwbaarder wordt. Processen moet je managen om risico's te beperken en om voorspelbare resultaten te blijven leveren voor de klant en alle andere belanghebbenden, bijvoorbeeld ook medewerkers of aandeelhouders. Anders wordt niet voorspelbaar al snel gezien als niet betrouwbaar.

Een ander groot voordeel van procesmatig werken dat vaak wordt onderschat, is dat je meer tijd hebt voor de zaken waarbij juist menselijke interactie een belangrijke rol speelt. Zoals creatieve taken die niet zijn vastgelegd in primaire processen.

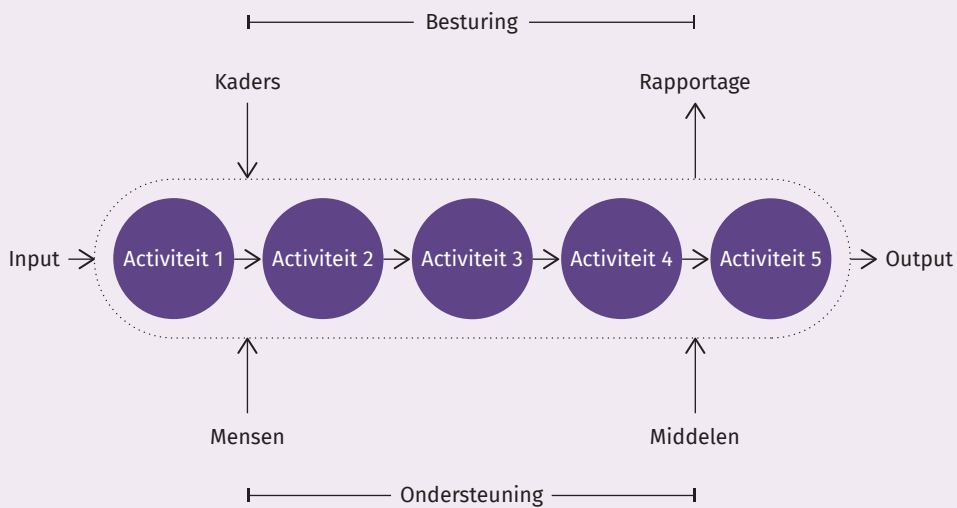
1.2 Wat zijn processen?

Processen ontstaan doordat we dingen steeds op dezelfde manier doen, op een bepaalde manier met elkaar samenwerken en spelregels met elkaar afspreken. Want je wilt als organisatie het wiel niet elke keer opnieuw hoeven uitvinden. Processen zorgen voor stabiliteit en verhogen de kwaliteit van je product of dienst. Mits processen goed functioneren uiteraard – en dat is lang niet altijd het geval. In dit boek worden daarom ook handvatten gegeven om disfunctionele processen weer werkbaar te krijgen.

Processen zijn dus belangrijk. Het doel van een proces is te komen tot een voorspelbaar resultaat. Een proces biedt houvast, duidelijkheid en zekerheid. Een proces roept bovendien emotie op: je houdt je eraan, je houdt je er niet aan of je gaat je eraan ergeren.

Laten we beginnen met de definitie van een proces. Hier lopen de meningen uiteen. Vraag het Google en je krijgt veel verschillende antwoorden. De definitie die in dit boek wordt gehanteerd is:

Een proces is een logische ordening van activiteiten om een vooraf vastgesteld resultaat te bereiken.



Figuur 1.1

We zullen die basisingrediënten hierna stuk voor stuk toelichten.

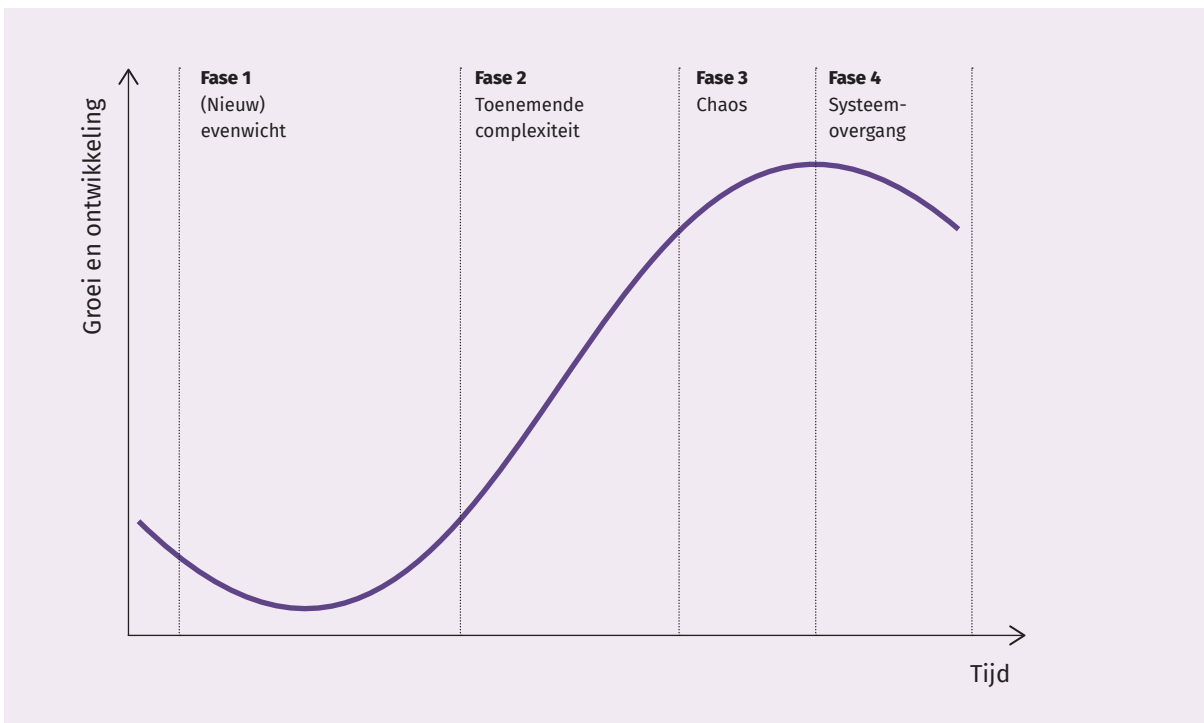
1. Activiteiten. Een proces is een logische ordening van activiteiten. Een omschreven hoeveelheid werk die in een of meer stappen door een of enkele personen of geautomatiseerd uitgevoerd kan worden. Activiteiten moeten in principe waarde toevoegen (of zijn noodzakelijk) en hebben een relatie met het eindresultaat.

2. Mensen. Activiteiten worden uitgevoerd door mensen met kennis en kunde. Zij hebben een rol waarbij taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden horen. Zij zijn dankzij hun kennis en ervaring doorslaggevend voor het goede verloop van het proces.

3. Middelen. Mensen voeren activiteiten uit met behulp van middelen. Middelen zijn verbruiks- en gebruiksvoorwerpen waarmee de 'input' wordt omgezet in 'output'. Middelen die functioneel gezien nodig zijn, zijn bijvoorbeeld machines (computersystemen en software), gebouwen (werkplekken), geld (om leveranciers te kunnen betalen) en informatie.

- **Fase 2: Toenemende complexiteit.** Tijdens deze fase groeit het proces en neemt de complexiteit toe. De dynamiek neemt toe en door de interactie met de omgeving ontstaan er meer varianten. Die zorgen ook weer voor een eigen dynamiek en interactie, al dan niet met het oude proces.
- **Fase 3: Chaos.** De grenzen van het proces zijn bereikt. Het verval zet in en de onzichtbare neveneffecten worden zichtbaar.
- **Fase 4: Systemovergang.** Op een gegeven moment zal er een omslag plaatsvinden. De bovenstroom wordt zwakker en de onderstroom wordt sterker. De nieuwe generatie dient zich aan met een eigen organisatiesysteem.

In figuur 1.7 zie je de globale levenscyclus van een proces in de vorm van een S-curve.



Figuur 1.7

In deze paragraaf lees je meer over de thema's waarmee jij als procesmanager te maken krijgt: het beschrijven, meten, analyseren, verbeteren en borgen van processen. Je zou die thema's als een (circulaire) keten kunnen zien. Beoordeel zelf welke thema's binnen jouw organisatie al goed zijn afgedekt en welke thema's nog aandacht verdienen.

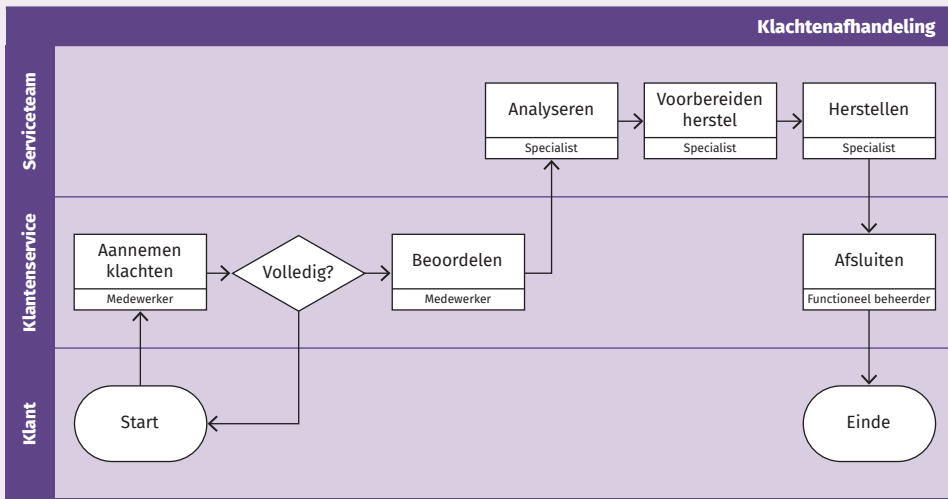
Taak 1. Beschrijven

Bij deze activiteit ben je als procesmanager vooral bezig met het beschrijven van processen. Hiervoor denk je met alle andere belanghebbenden vooraf na over het proces, zodat je een gezamenlijk beeld en uitgangspunt hebt over het proces dat uitgevoerd moet worden. Het spreekt voor zich dat het hier ook kan gaan om een bestaand proces dat nog niet is beschreven of dat aangepast moet worden.

Procesmapping

Zoals je in paragraaf 2.7 hebt kunnen lezen, is *procesmapping* een essentieel onderdeel van de procesbeschrijving. Door een proces te visualiseren, bijvoorbeeld aan de hand van een stroomdiagram (flowchart), krijgen alle betrokkenen een helder en eenduidig beeld van de stappen en interacties binnen het proces. Dat helpt niet alleen bij het identificeren van mogelijke knelpunten en inefficiënties, maar bevordert ook de communicatie tussen teams.

Een visuele weergave van een proces is onontbeerlijk en zorgt ervoor dat iedereen dezelfde taal spreekt en er geen misverstanden bestaan over het verloop van het proces. Bovendien is door de visualisatie van het proces sneller inzichtelijk wat er verbeterd kan worden, wat leidt tot een efficiëntere uitvoering en betere samenwerking. Een gevisualiseerd proces is altijd beter dan een beschreven proces. Raadpleeg voor meer informatie de uitleg over de borgingspiramide in paragraaf 4.5.



Figuur 3.1

Welke activiteiten voer je uit?

Je beschrijft (of wijzigt) een proces niet vanuit het niets. Er is een aanleiding, een *trigger*, die maakt dat je een proces gaat beschrijven of wijzigen. Op basis van de herkomst onderscheiden we drie soorten triggers:

1. **Uitvoertrigger.** Ontstaat tijdens de uitvoering van het proces.
2. **Organisatietrigger.** Afkomstig vanuit de organisatie.
3. **Externe trigger.** Afkomstig van buiten de organisatie.

Het is voor een procesmanager belangrijk te weten uit welke hoek een trigger kan komen, zodat hij of zij zich daarop kan voorbereiden. Raadpleeg voor enkele voorbeelden van triggers taak 3 over analyseren hierna.

Een trigger is een aanleiding – zoals een gebeurtenis, probleem of verzoek – die mogelijk leidt tot het beschrijven of aanpassen van het proces.

Het gaat erom dat je van tevoren nadenkt wat je wilt meten en wat je met de meting wilt bereiken. Meten is weten, maar meten om te meten is nooit een goed idee!

Kwaliteit bepalen

Fouten kunnen het gevolg zijn van een proces dat niet goed loopt. De uitvoering van het proces kan daardoor veel vertraging oplopen. Je kunt dat verlies uitdrukken in tijd, maar vaak werkt uitdrukken in kosten beter. Dat doe je door de 'cost of poor quality' (COPQ) uit te rekenen – wat kost slechte kwaliteit? Deze verborgen kosten worden vaak vergeten en kunnen wel 15% van de totale kosten beslaan. Door de COPQ te berekenen maak je de negatieve impact van verspilling, inefficiënties en defecten in een proces zichtbaar. Deze kosten zijn te verdelen in drie categorieën:

1. **Preventie.** Dit zijn alle kosten die gemoeid zijn met het voorkomen of vermijden van kwaliteitsproblemen. Ze worden bijvoorbeeld gemaakt vóórdat een informatiesysteem daadwerkelijk in gebruik wordt genomen. Het geven van een gebruikerstraining is een goed voorbeeld, want goed getrainde mensen maken minder fouten.
2. **Beoordeling.** Deze kosten worden gemaakt om de kwaliteit te toetsen of monitoren. Denk hierbij aan het uitvoeren van een gebruikerstest, een audit of een leveranciersperformancemeting.
3. **Defecten.** Deze kosten zijn onder te verdelen in interne en externe kosten. Interne kosten maak je om defecten (niet voldoen aan de specificaties) te verhelpen of voorkomen vóórdat de klant of gebruiker het product of de dienst gaat gebruiken. Denk aan het corrigeren en opnieuw laten opleveren van een bepaalde functionaliteit door een leverancier of aan analyses die nodig zijn om de oorzaak van interne defecten vast te stellen. Externe kosten komen voort uit defecten die door de klant of gebruiker zijn gedetecteerd en die verholpen moeten worden. Denk aan reparatie en onderhoud, klachten of het opnieuw leveren van een dienst of product.

Een voorbeeld van de methode 5-Whys

Probleem. Er is een lange wachtrij bij de kassa van het openluchtzwembad.

De grondoorzaak bepalen

1e waarom? Waarom is er een lange wachtrij bij het openluchtzwembad?

Antwoord: Er zijn veel meer bezoekers dan normaal op deze dag.

2e waarom? Waarom zijn er veel meer bezoekers dan normaal?

Antwoord: Het is een onverwachts warme dag en mensen zoeken verkoeling.

3e waarom? Waarom had het zwembad niet gerekend op een warme dag?

Antwoord: De zwembadmedewerkers hadden het weerbericht niet in de gaten gehouden, dus was het zwembad niet voorbereid op de grote toestroom van bezoekers.

4e waarom? Waarom was het zwembad niet voorbereid op de grote toestroom?

Antwoord: Het zwembad baseert de personeelsplanning op het weerbericht en had niet voldoende kassamedewerkers ingeroosterd voor deze dag. Dat kon op de dag zelf niet meer worden opgelost.

5e waarom? Waarom kon dat op de dag zelf niet meer worden opgelost?

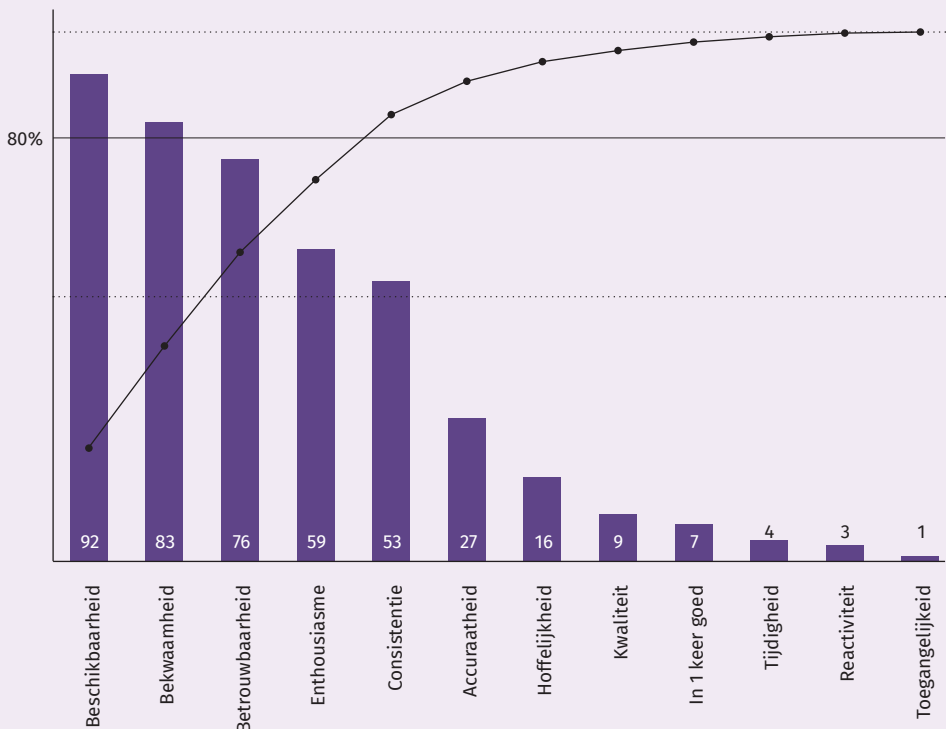
Antwoord: Het zwembad heeft geen protocol om bij onverwachte weersveranderingen of andere onvoorziene omstandigheden snel extra personeel te mobiliseren.

Oplossing

Creëer een pool van medewerkers die op oproepbasis direct beschikbaar zijn (standby dienst). Overweeg ook om een online reserveringssysteem te implementeren zodat klanten thuis een kaartje kunnen kopen om zodoende de druk op de kassa's tijdens piekmomenten te verminderen. Check vaker de weersvoorspellingen en pas de planning indien nodig direct aan.

Pareto

Vilfredo Pareto heeft ooit de *80/20-regel* bedacht. Hij ontdekte rond 1900 in Italië dat 80% van de rijkdom in handen was van 20% van de bevolking. Die 80/20-regel blijkt op veel situaties toepasbaar. Dit principe zit verwerkt in het *Pareto-diagram*, dat de 'vital few' (de kleine groep die cruciaal is) scheidt van de 'trivial many' (de grote groep die onbelangrijk is). Het diagram laat zien wat de kritieke bijdragers zijn. De staven zijn van links naar rechts steeds minder belangrijk. Het diagram is een combinatie van een staafdiagram en een lijndiagram. Het lijndiagram wordt over het kolomdiagram geprojecteerd – het toont de cumulatieve waarde als percentage van het totaal (100%). Volgens het Pareto-principe moet je je focussen op de criteria links van het snijpunt van de cumulatieve lijn en de 80%-lijn.



Figuur 4.24