

## Niveaus van procesintegratie

# Procesgericht sturen binnen een lijnorganisatie

*Vaak zijn binnen een organisatie de processen netjes gedefinieerd en de beschrijvingen verspreid, maar is er nog geen sprake van procesintegratie. Integratie ontstaat als een organisatie procesverantwoordelijkheden vaststelt en de besturing van de organisatie is gebaseerd op de vertaling van de bedrijfsdoelstellingen naar stuurgrootheden per proces. Maar tot welk niveau is procesintegratie wenselijk? Tot op werkprocesniveau of misschien zelfs tot op bedrijfsprocesniveau? En wat is binnen de diverse organisatievormen haalbaar?*

Binnen welke organisatie krijgt procesmanagement tegenwoordig geen aandacht van specialisten en managers? De aanleiding om voor een procesgerichte benadering te kiezen varieert van het op orde brengen van de procedures, het moeten voldoen aan externe regelgeving, tot het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening en het verhogen van de interne efficiency. Deze aandacht

vertaalt zich onder andere in het (opnieuw) beschrijven van eventueel herontworpen processen in een al dan niet gespecialiseerd procesmanagementhulpmiddel. De invoering van deze procesbeschrijvingen levert in de praktijk echter veel problemen op. Hiervoor zijn diverse oorzaken te noemen. Zo kan niet eenduidig zijn vastgesteld wie verantwoordelijk is voor de invoering van de nieuwe be-

schrijving. Ook kan de afbakening van de processen niet overeenkomen met de grenzen van de organisatorische eenheden. Daarbij ontbreekt het de operationele managers nogal eens aan hulpmiddelen om op de nieuwe werkwijze te sturen. Procesintegratie kan soelaas bieden. Maar tot welk niveau is procesintegratie wenselijk? Tot op werkprocesniveau of zelfs tot op bedrijfsprocesniveau (voor definities zie kader 'Werk- en bedrijfsprocessen')?

In het artikel 'Voorwaarden voor de procesgerichte organisatie' in Business Process Magazine nummer 6 van oktober 2004 is het BPM-model geïntroduceerd waarmee een organisatie kan bepalen welk BPM-besturingsniveau gewenst is voor het behalen van bepaalde bedrijfsdoelstellingen. In dit artikel gaan we in op de consequenties van procesintegratie op de inrichting van de besturing en inrichting van de organisatie. Hierbij onderscheiden we twee niveaus van procesintegratie (werkproces en bedrijfsproces) en vergelijken we dat met een volledig functioneel ingerichte organisatie<sup>1</sup>.

### Inrichting van de besturing

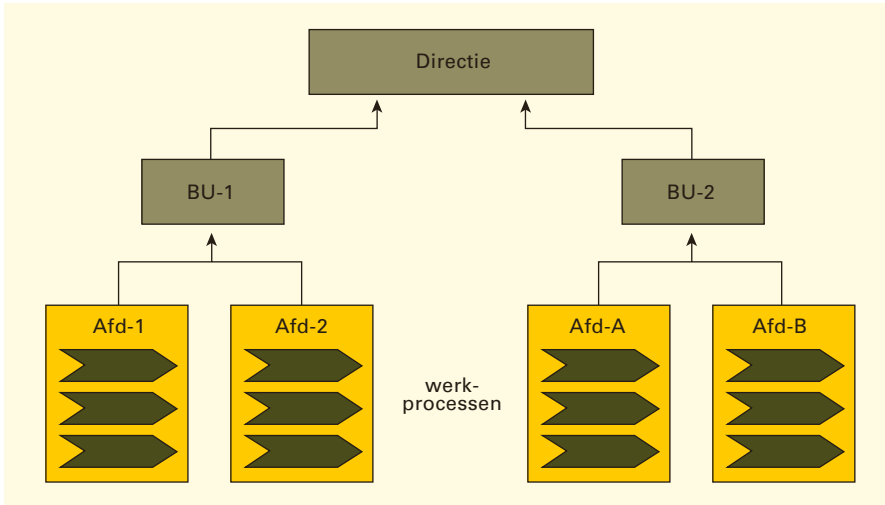
Bij de inrichting van een procesgerichte manier van werken is het van belang dat een organisatie bewust wil sturen op haar processen. In een functioneel ingerichte hiërarchische organisatie is er geen sprake van procesintegratie. Doelstellingen en stuurgrootheden als budgetten en aantal fte's worden in een dergelijke organisatie per organisatorische een-

## Werk- en bedrijfsprocessen

Een werkproces is een proces dat een (deel)product of een dienst voortbrengt ten behoeve van een externe of interne klant (van het bedrijfs onderdeel / afdeling / filiaal / hoofdkantoor). Een werkproces valt onder de verantwoordelijkheid van één procesmanager. Het betreft één object waarop wordt gestuurd (bijvoorbeeld een aanvraag).

Een bedrijfsproces is een proces dat invulling geeft aan doelen, dien-

sten, producten en randvoorwaarden in een organisatie. Het resulteert in een product of dienst voor een externe klant (kernproces / primair proces), of een interne klant (ondersteunend proces / secundair proces), of het geeft invulling aan een besturingsfunctie van de organisatie (besturend proces / tertiair proces). Een bedrijfsproces is een verzameling werkprocessen.



Afbeelding 1. Sturing op werkprocessen.

heid vastgesteld (veelal top-down). Een goede uitvoering van taken is het belangrijkste sturingsmechanisme. Pas wanneer deze organisatie onderkent dat zij haar klanten een betere kwaliteit van dienstverlening kan bieden door activiteiten op elkaar af te gaan stemmen, ontwikkelt zich de noodzaak tot procesintegratie. Die procesintegratie kan op twee manieren plaatsvinden: op het niveau van het werkproces of op het niveau van het bedrijfsproces.

**Sturing op werkprocessen.** In een organisatie waar procesintegratie tot op werkprocesniveau heeft plaatsgevonden, stuurt de afdelingsmanager primair op de onderscheiden werkprocessen. Voor een optimale integratie komen de afbakeningen van de werkprocessen overeen met de grenzen van de organisatorische eenheden en zijn de afdelingsdoelstellingen vertaald naar stuurgrootheden per werkproces (PI's). De operationele sturing vindt primair plaats op deze procesindicatoren, waarbij grootheden als fte's en budgetten randvoorwaardelijke grootheden zijn geworden (zie afbeelding 1). Afdelingsmanagers opereren vaak als procesmanagers.

**Sturing op bedrijfsprocessen.** Binnen organisaties waar procesintegratie

tot op bedrijfsprocesniveau heeft plaatsgevonden, zijn alle samenhangende werkprocessen op elkaar afgestemd. Ten opzichte van de integratie

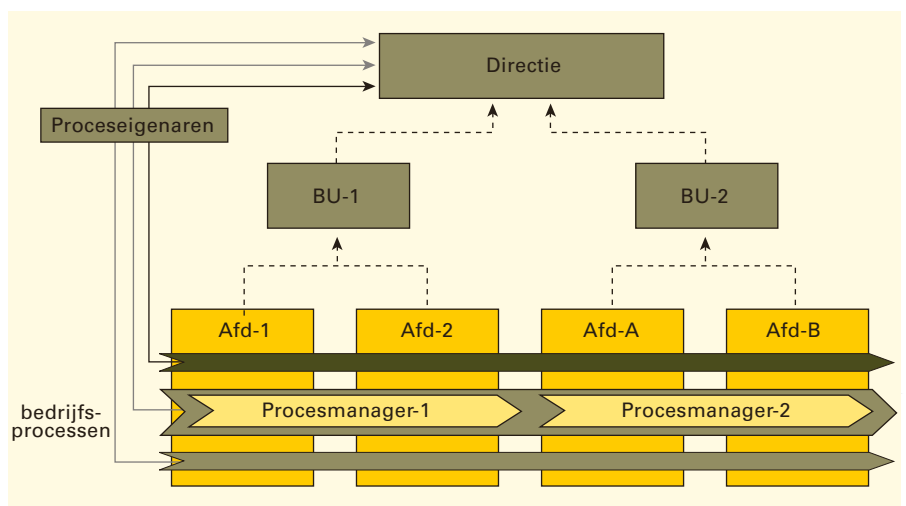
**De invoering van procesbeschrijvingen levert vaak veel problemen op**

tot op werkprocesniveau zal veelal sprake zijn van een gewijzigde afbakening en herontwerp van te onderscheiden werkprocessen. Uitgangspunt hierbij is dat de 'span-of-control'

over processen van een operationele procesmanager (verantwoordelijk voor het realiseren van de prestatie-indicatoren) zo breed mogelijk wordt genomen. De span-of-control dient bij voorkeur het totale proces binnen de grenzen van een Business Unit (BU) te omvatten. De span-of-control van een proceseigenaar (verantwoordelijk voor het bepalen van de prestatie-indicatoren en het realiseren van de randvoorwaarden waaronder de procesmanager de normen kan halen) zou bij voorkeur een integraal bedrijfsproces moeten omvatten, over BU's heen. Hierbij is de grens van de juridische eenheid bepalend voor de afbakening van een bedrijfsproces. Sturing vindt daarbij plaats op het halen van de prestatie-indicatoren per proces. Corporate Performance Management zal zich in de procesgerichte organisatie primair richten op het bepalen van de procesprestaties en het vinden van mogelijke verbeteringen in de uitvoering van deze processen (zie afbeelding 2).

**Inrichting van procesorganisatie**

Procesgericht besturen van een organisatie houdt in dat de functionele sturing plaatsmaakt voor een procesmatige sturing. In een functionele organisatie is de operationele sturing gekoppeld aan de hiërarchische lei-



Afbeelding 2. Sturing op bedrijfsprocessen.

	Managementrollen			Variant
	Operationeel	Hiërarchisch	Functioneel	
Functies	Proc.Mgr.	Lijnmanager		A
	Proc.Mgr.	Pers.Mgr.	Funct.Mgr.	B
	Proc.Mgr.=Lijnmanager		Funct.Mgr.	C
	Lijnmanager			D

Tabel 1. Combinaties van managementrollen en functies.

ding van functionele afdelingen. In een procesgerichte organisatie is de operationele sturing primair per proces georganiseerd in plaats van per functie of competentie. Een procesgerichte organisatie is op verschillende manieren in te richten. De verschillende vormen van inrichting ontstaan door de wijze waarop de procesmanagementrollen en de lijnmanagementrollen zijn belegd (zie verder) en de mate waarin gemeenschappelijke (delen van) processen als 'gezamenlijke diensten' in gespecialiseerde eenheden (in- of extern) zijn ondergebracht. Deze gespecialiseerde eenheden staan bekend als 'shared services centers'.

### Managementrollen

Op operationeel niveau zijn drie managementrollen te onderscheiden. De hiërarchische manager is de personele manager en verantwoordelijk voor het beschikbaar hebben en stellen van medewerkers. De functionele manager is de vakbaas, verantwoordelijk voor de vakkundige vaardigheden van de medewerkers. De operati-

onele manager is tot slot de voorman, verantwoordelijk voor het zodanig uitvoeren van het werk (het proces) dat de resultaten (van het proces) voldoen aan de eisen die daaraan door de opdrachtgever (de proceseigenaar) zijn gesteld.

Alternatieve organisatievormen ontstaan door het combineren van twee of drie van deze rollen. De volgende combinaties van rollen komen in de praktijk voor (zie ook tabel 1):

### *Een procesgerichte organisatie is op diverse manieren in te richten*

1. De drie genoemde rollen zijn bij verschillende organisatorische functies belegd. De procesmanager is operationeel verantwoordelijk, maar heeft over de procesuitvoerders geen hiërarchische en geen functionele verantwoordelijkheid.

Deze verantwoordelijkheden liggen bij één of twee andere managers (variant A respectievelijk B);

2. De procesmanager is zowel operationeel als hiërarchisch verantwoordelijk. De hiërarchische verantwoordelijkheid betreft daarbij alle procesuitvoerders of alleen die procesuitvoerders die voor een langere periode vast zijn toegewezen aan het proces (de vaste procesuitvoerders). De overige verantwoordelijkheden zijn belegd zoals omschreven bij punt 1 (variant C);
3. De procesmanager is zowel operationeel, hiërarchisch als functioneel verantwoordelijk voor de vaste procesuitvoerders (variant D).

Organisaties waarbinnen processen niet of tot het niveau van werkprocessen zijn geïntegreerd hanteren overwegend variant D. De lijnmanager is daarbij integraal verantwoordelijk voor de operationele uitvoering van toegewezen functionele taken of werkprocessen. De werkprocessen kennen een beperkte afbakening, die past binnen een functioneel ingerichte organisatie. Ook bij een volledige procesintegratie tot op het niveau van bedrijfsprocessen is de organisatie in te richten aan de hand van variant D. Daarbij komt de afbakening van de lijneenheden overeen met de afbakening van de onderscheiden processen. Variant C is de meest voorkomende organisatievorm in een organisatie waarbinnen de processen volledig zijn geïntegreerd. Echter, voor veel organisaties geldt dat dezelfde competenties op dezelfde wijze in verschillende processen moeten worden toegepast. Om dit te bereiken moeten deze competenties over de processen heen functioneel worden aangestuurd en worden voorzien van standaardwerkwijzen en richtlijnen. De varianten A of B vormen veelal de overgangsvorm naar een volledig procesgerichte organisatie.

De overgang van een functioneel georganiseerde inrichting (op basis van bijvoorbeeld variant D) naar een procesgerichte vorm (op basis van bijvoorbeeld variant A, B of C), betekent het wijzigen van de huidige invloed ofwel machtsposities van managers. De veranderingen hebben betrekking op zowel de managementrollen (bij een verandering van variant), als op het aandachtsgebied waarvoor de manager verantwoordelijk is (bij de overgang van functionele afbakening naar een procesgerichte afbakening: van een functioneel gebied naar een proces). Dit gaat altijd gepaard met beperkte of grote weerstand. Aangezien het migratietraject beheersbaar moet verlopen - de verkoop moet immers zo ongestoord mogelijk doorgaan - moet het topmanagement veel aandacht besteden aan communica-

tie en het wegnemen van weerstand. De procesmanager rapporteert altijd aan de proceseigenaar. Dit kan, maar

***Het is niet langer de  
lijnmanager die de inzet  
van medewerkers bepaalt***

hoeft niet de hiërarchische lijnbaas van de procesmanager te zijn. Bij toepassing van shared services centers komen beide varianten voor.

**Rol procesmanager**

In 2001 constateerden Hammer en Stanton dat de macht in organisaties nog vaak in de verticale eenheden zit. De silo-visie overheerst en van pro-

cesintegratie is nauwelijks sprake. Zolang afdelingsdoelstellingen en kostenreducties volgens plan worden gerealiseerd, is er weinig aandacht voor eventuele negatieve effecten voor de planning of uitvoering van werkzaamheden binnen andere afdelingen. Daar waar de organisatie haar proceseigenaren alleen in naam benoemt maar hen niet de ruimte geeft om over afdelingen heen in te kunnen grijpen in het proces en waar nodig medewerkers of middelen te kunnen mobiliseren, blijft de organisatie zichzelf in de staart.

Toewijzen van een procesmanager aan een proces veronderstelt de bereidheid van het lijnmanagement om de controle over de uitvoering van werk te scheiden van het hiërarchisch aansturen van medewerkers die het werk uitvoeren. De uitvoerders rapporteren aan hun afdelingshoofden, maar de procesmanager is verantwoordelijk voor het te bereiken resultaat van het proces. Hierdoor is het niet langer aan de lijnmanager om de inzet van de medewerkers te bepalen, maar aan de procesmanager. Het is belangrijk indicatoren te benoemen die zijn gerelateerd aan het proces. Om procesintegratie te laten slagen moeten managementcontracten worden aangepast op basis van sturing langs verschillende dimensies.

*(Advertentie)*

**Noot**

1. Deze tekst is ontleend aan het boek 'Effectief procesmanagement: Procesgericht sturen met het BPM-Model' van Jos Tolsma en Dirk de Wit.

***Jos Tolsma en Dirk de Wit***

*os Tolsma (jtolsma@oimp.nl) en Dirk de Wit (ddwit@oimp.nl) zijn werkzaam bij O&i management partners BV en auteurs van het recent verschenen boek 'Effectief procesmanagement'.*