

# PROCESDENKEN OP DE WERKVLOER

“WANNEER HEEFT U die formulieren dan precies opgestuurd? Voor zover we na kunnen gaan hebben wij niets ontvangen.” ... “Wij kunnen u niet helpen, uw aanvraag staat bij ons nog niet in het systeem. Informeer u eerst eens bij ons Service Center. Daar verzorgen ze de invoer ...”

“Zegt het Service Center dat u bij óns moest informeren? Vreemd, ze weten toch wel dat wij alleen de verwerkte aanvragen doen. Ik vermoed dat u bij de Administratieve Centrale in Almere moet zijn. In principe gaan de meeste formulieren eerst naar hen, dacht ik. Zij zorgen er volgens mij voor dat alles doorgestuurd wordt. Ik denk dat u het beste navraag bij hen kunt doen.”

Een verhaal dat menig consument bekend voor zal komen. Je hebt al een tijdje niets gehoord over de verdere afwikkeling van je aanvraag en uiteindelijk informeer je zelf maar eens naar de status. Je wilt tenslotte zeker weten dat alles goed verloopt. Maar vooral in grotere organisaties word je tegenwoordig vaak van het kastje naar de muur gestuurd. Met de toename van Service Centers, Administratieve Units en Call Centers lijkt dat alleen maar erger te worden. Je zou toch zeggen dat juist dán de procesinrichting perfect in orde moet zijn. Helaas geeft de praktijk een ander beeld. Organisaties waar alle primaire processen *end-to-end* vlekkeloos verlopen zijn nog nauwelijks te vinden. De meeste bedrijven die hun organisatie herinrichten via centrale units doen dit vooral uit het oogpunt van hun eigen efficiency en niet vanuit klantperspectief. Het gevolg hiervan is dat het proces totaal wordt versnipperd. Soms wordt het zelfs over afdelingen in verschillende steden verdeeld. Dat brengt de noodzakelijke transporten met zich mee. Die leiden weer tot fouten en tekortkomingen. Niet alleen de klant is daar de dupe van, maar ook de organisatie. Al die fouten en tekortkomingen moeten immers worden hersteld. Onbedoeld wordt zo

een compleet verborgen fabriek gecreëerd en in stand gehouden. Het resultaat is pure verspillings! Een belangrijke oorzaak hiervoor is te vinden in het ontbreken van procesdenken bij het management en bij de medewerkers op de werkvloer. Wat voegt waarde toe voor de klant én voor de organisatie? Die vraag zou centraal moeten staan in elke processtap of activiteit. Bijgevolg moet alles wat geen waarde toevoegt voor de klant en/of de organisatie gewoonweg niet (meer) plaatsvinden. Procesdenken zorgt ervoor dat alle processtappen logisch op elkaar volgen en afgestemd zijn. Elke processtap heeft zijn kwaliteitseisen en is te monitoren. Iedere volgende processtap wordt pas gezet als de vorige 100 procent correct is afgerond. Als medewerker moet je daarvoor inzicht hebben in het end-to-end proces. Het is een taak van het management om hiervoor de condities te creëren. Als dat gebeurt is, heeft elke medewerker de plicht om 100 procent kwaliteit te leveren én te eisen. In deze ‘roze wolk’ leeft het besef schakel te zijn in een waarde creërende keten voor klant én organisatie. Helaas wordt in de huidige praktijk het procesdenken door het management nog veel te weinig gepraktiseerd. Op de werkvloer wordt het (onbewust) tegengewerkt door medewerkers prestatie indicatoren op te leggen. Je enige taak is ‘scoren’. Zo word je slechts verantwoordelijk gemaakt voor alleen jouw deel en meer niet. Dat geldt vervolgens voor álle afdelingen in de keten. Uiteindelijk voelt niemand zich meer persoonlijk verantwoordelijk voor de klant. Tijd voor BPM!

Ton Mulders is bestuurslid van BPM-Forum Nederland.