



ZWARTE MAGIE?

Alle moderne principes, methoden en technieken op een stokje plaatsend, de essentie van proces management is niet anders dan vriend Frederick Winslow Taylor en amice Henry Fayol reeds begin vorige eeuw aan het papier toevertrouwen: standaardisatie en planbaarheid van de taakuitvoering en de voorspelbaarheid van de afhandeling. Schokkend in al z'n eenvoud, vindt u niet?

Standaardisatie is duidelijk toch? Stel vast langs welke weg en met gebruikmaking van welke kennis en middelen 80 tot 90 procent van de zaken kan worden afgehandeld en verklaar dat tot de standaard werkwijze voor alle zaakbehandelingen van dien aard. De uitval vertegenwoordigt een specialisme, daarvan moet per organisatie worden vastgesteld of dit binnen de begrenzing van het zaken doen valt of niet. Een voorbeeld: bij een grote hamburgerketen kunt u een hamburger met of zonder plakje kaas kopen, andere varianten zijn niet mogelijk.

Planbaarheid is eveneens eenvoudig. Een aantal ingrediënten daartoe ligt voor de hand: een verzameling van taken die in volgorde gezet samen een proces vormen van een zeker aggregatieniveau. Stel daarnaast vast, bijvoorbeeld door middel van tijdschrijven, projecties van doelstellingen en/of te meten performances, op welke punten in de tijd en in welke volgorde u de taak of het proces wenst uit te voeren. Koppel er een meeteenheid aan vast en zie daar, u heeft een planbaar uitvoeringsscenario. Zorg vervolgens voor een kudde resources die de uitvoering voor hun respectievelijke rekening kunnen nemen.

Voorspelbaarheid heeft te maken met de uitvoering, maar voorspelbaarheid van wat? In eerste instantie heeft het te maken met het resultaat. Bij de bestelling van een product of dienst is het beslist handig om het levermoment te kennen. Voorspelbaarheid is dan de tijdigheid van het resultaat. Voorspelbaarheid is ook de optelsom van de nog te ondernemen stappen halverwege procesuitvoering, zodat een prognose kan worden afgegeven ten aanzien van de leverdatum van het resultaat. Het betreft dan de voorspelbaarheid van de besturing van het spelletje.

Toch is het niet afgelopen met standaardisatie, planbaarheid en voorspelbaarheid. Een tweetal zaken wil ik u niet onthouden, niet dat het nieuw of innovatief is, maar als gedachte. Ten eerste kwaliteit. Kwaliteit is niet louter afhankelijk van goede ingrediënten of de kennis van de samensteller van een product. Kwaliteit is in sterke mate

afhankelijk van de standaardisatie, planbaarheid, en de voorspelbaarheid. Een voorbeeld: gebruik staal, schroeven en bouten van een gedefinieerde specificatie om in een vaste volgorde een carrosserie te maken en doe datzelfde met navolgende carrosserieën. Zorg dat mensen, ge- en verbruiksmateriaal op het juiste tijdstip beschikbaar zijn en het resultaat is qua tijd en kwaliteit voorspelbaar.

Ten tweede wachttijd. Een vaak gehoord punt is dat proces management zich in de praktijk voornamelijk bezig houdt met het managen van wachttijd. Die wachttijd treedt vooral op bij koppelmomenten tussen processtappen of tussen processen. Het devies is: minimaliseer de wachttijd. Dat is echter geen wet van Meden en Perzen. Wachttijd kan een nut vertegenwoordigen. Bewuste toepassing van wachttijd kan het aantal schakelmomenten terugbrengen als opvolgende taken door fysiek dezelfde medewerker worden uitgevoerd. Een voorbeeld daarvan betreft baliewerkzaamheden in de ochtend en inhoudelijke afhandeling in de middag.

Ook modern is het uitbannen van wachttijd en voorraadvorming. De combinatie van beide kan worden ingezet om productieprocessen te optimaliseren, het heet dan buffering. Buffering kan helpen om de inzet van bedrijfsmiddelen te optimaliseren. Bedrijfseconomisch gezien is het mogelijk door voorraadvorming de productie deels van de vraag los te koppelen. Daardoor ontstaat er ruimte om de productiepieken af te vlakken en met dezelfde bedrijfsmiddelen, maar wel verspreid over meer productie-uren, dezelfde kwantiteit aan producten te maken. Een voorbeeld daarvan is de waterproductie, waarbij buffers worden ingezet om dit type van optimalisatie te bereiken op basis van vraagvoorspelling en los te weken van de waterafname.

Wat is de moraal van dit verhaal? Proces management draait niet alleen om het optimaal rangschikken van taken en het meetbaar en bestuurbaar maken van prestaties en processen. Het optimum wordt bereikt als de combinatie wordt gemaakt met het slim toepassen van de momenten daar tussenin, uiteraard gegeven de context van het proces en beschikbaarheid van de juiste kennis en kunde.

Bert van der Linde
(a.c.vd.linde@freeler.nl) is consultant op het grensvlak van Business en ICT.