

Procesbeschrijving leidt niet vanzelf tot procesgericht werken

# FOCUS VERBREDEN

Procesgericht management wordt gezien als hét middel om tevreden klanten te krijgen. Immers bij process management draait het om het managen van het realisatieproces dat het commitment aan de klant moet garanderen. Deze krachtige belofte zegt niets te veel, het niet realiseren van de gewenste effecten is eerder het effect van een te nauwe focus bij invoering dan van de manier van managen zelf. Wij delen ervaringen van onze klanten, zodat u meer profijt haalt uit process management.

Door Stefan de Bruijn en Tom Troquay

Vanuit onze rol als implementeerder van procesgericht werken met of zonder ondersteunende systemen, komen wij regelmatig in contact met organisaties die denken procesgericht te werken en daarmee te voldoen aan INK fase 2 (de procesgeoriënteerde organisatie). Vaak blijkt de werkelijkheid helaas anders: procesbeschrijvingen staan in de kast, procesverbetering vindt niet of ad hoc plaats, stuurgegevens zijn nauwelijks beschikbaar, en als er een workflowsysteem is geïmplementeerd, wordt daar regelmatig omheen gewerkt, want het systeem sluit niet meer aan bij de werkwijze. Deze situatie ontstaat meestal door een te beperkte focus op procesgericht werken. Er is vaak wel aandacht voor de procesbeschrijving en workflowsystemen, maar dat is niet voldoende! Met name Proces en Informatie worden ingevuld: er worden processen beschreven, en/of er wordt een workflowsysteem geïmplementeerd, maar de dimensies Besturing, Organisatie en Gedrag blijven onderbelicht. Hierdoor hapert de transformatie naar een procesgeoriënteerde organisatie. Een belangrijke rol is voor het topmanagement weggelegd om de focus te verbreden met een duidelijke opdracht aan het management.

## Het waarom van procesgeoriënteerd

De voordelen van een procesgeoriënteerde organisatie zijn helder en breed geaccepteerd. In een procesgeoriënteerde organisatie is niet alleen aandacht voor de inhoud van de dienst of het product, maar ook aandacht voor de wijze waarop het product of dienst tot stand komt. Voorbeelden van programma's die hieraan aandacht besteden zijn: TQM, Lean Manufacturing, Six Sigma, en als nieuwste ontwikkeling Business Process Management (BPM).

Een belangrijk uitgangspunt bij procesgericht werken is het feit dat de mate waarin een product of dienst wordt geleverd conform doorlooptijd, kosten en kwaliteit wordt bepaald door

het proces. Als iedereen conform het proces werkt dan kan het niet anders dan dat een product of dienst wordt geleverd conform voorafgestelde doorlooptijd, kosten en kwaliteit. In een procesgeoriënteerde organisatie worden de procestermijnen gehaald, werken functioneel gescheiden afdelingen samen naar het procesresultaat toe, voldoen processen aan wet- en regelgeving, zijn processen transparant, staat de klantvraag centraal, wordt de werkwijze niet continu ter discussie gesteld, stuurt het management proactief op basis van operationele stuurgegevens, en wordt organisatieontwikkeling gestimuleerd door actief procesbeheer. Voldoende redenen dus om te transformeren naar een procesgeoriënteerde organisatie. Enthousiast worden verbeterprojecten opgestart, vaak decentraal in de organisatie. Met 'brown-paper-sessies' worden processen met de medewerkers beschreven en verwerkt in handboeken. Tijdens deze trajecten wordt de ervaring en het inzicht van de uitvoerende medewerkers maximaal benut, wat zeker leidt tot het verbeteren en oplossen van, soms zeer hardnekkige, knelpunten in het proces. Maar na deze fase van beschrijven en verbeteren valt de organisatie langzaam terug naar *business as usual*. Afdelingsmanagers nemen met hun medewerkers wel deel aan de procesuitvoering, maar hebben ook een functionele verantwoordelijkheid. Hierdoor is het lastig om afspraken te maken over procesverantwoordelijkheid, (afdelings)doelstellingen van het proces, borging van procesrollen in de functionele organisatie, procesbeheer en gewenst procesgedrag.

Het benoemen van een proceseigenaar is het begin om grip te krijgen op het proces, maar deze heeft vaak weinig ervaring met procesbesturing, waardoor procesgericht werken niet van de grond komt en blijft hangen bij de procesbeschrijving. Samen met de toenemende behoefte aan een procesgeoriënteerde organisatie, neemt de druk toe om processen te digitaliseren: informatie wordt immers steeds vaker in digitale vorm verwerkt. De procesinhoud bevindt zich dan niet meer in een

papieren dossier, maar als data in een van de vele informatiesystemen. De inhoud van het proces is onzichtbaar geworden! Hierdoor is de behoefte ontstaan aan workflowsystemen die deze digitale inhoud kunnen koppelen aan het werkproces. In een workflowsysteem is de procesbeschrijving exact gelijk aan de procesuitvoering. Een verandering in de uitvoering kan alleen worden gerealiseerd als het procesmodel in het systeem wordt aangepast. Er is procesbeheer nodig. Daarnaast mag aanpassing van het proces geen negatief effect hebben op de algehele procesprestaties. Er is stuurinformatie nodig. Invoering van een workflowsysteem eist borging van procesbeheer en procesbesturing in de organisatie en in het gedrag. Effectieve invoering van een workflowsysteem daarom is alleen mogelijk als de organisatie procesgericht gaat werken!

## Topmanagement

De procesgeoriënteerde organisatie ontstaat niet vanzelf door opdracht te geven tot procesbeschrijving of invoering van workflowsystemen. Processen moeten worden bestuurd, de rollen moeten ingebed worden in de organisatie en de transformatie naar de procesgeoriënteerde organisatie behelst een gedragsverandering. Afdelingsmanagers hebben hier vaak moeite mee omdat zij zowel van het proces als hun functionele afdeling onderdeel zijn.

Het topmanagement staat echter boven de processen en speelt daardoor een belangrijke rol bij de invoering van procesgericht werken. Om te beginnen zullen de vijf dimensies moeten worden beschreven en vastgelegd in organisatiebrede beleidskaders. Als dit niet gebeurt dan zal iedere procesverbetering verschillend worden ingevuld. Dit gaat met name ten koste van de uniformiteit en snelheid van invoering. Laat zien dat het MT procesgericht werken belangrijk vindt en wijs een MT lid aan als programmanager en geef die een duidelijke opdracht mee. Agendeer Procesgericht werken op de agenda en bespreek met de programmamanager de voortgang. De programmamanager initieert projecten, wijst projectleiders en proceseigenaren aan en bewaakt en bestuurt deze projecten namens het MT. Door middel van een formele opdracht zal de programmamanager de focus van het (process) management moeten verbreden naar alle dimensies van procesgericht werken. En door uiteindelijk rapportage van procesprestaties te verwachten, initieert het topmanagement de procesbesturing.

## Praktijkvoorbeeld

Bij een gemeente was de rechtmatigheid van de subsidieverstrekking een issue. De rekenkamer had er zelfs onderzoek naar gedaan. Vanuit het bestuur werd aangegeven dat er iets gedaan moest worden, het kon allemaal efficiënter. Een pilot werd gestart om het proces te beschrijven en ondersteunen. Medewerkers en management begonnen enthousiast. Om meer grip op het proces te krijgen werd geïnvesteerd en er werd een procesbeschrijving gemaakt. Omdat het een pilot was werd het proces alleen aangepakt voor zover het binnen deze ene afdeling bleef. Na het beschrijven van het proces

werd het besproken met groepen medewerkers. Hun opmerkingen en aanvullingen werden allemaal meegenomen om zo een zo groot mogelijk draagvlak te krijgen. Het management legde de verantwoordelijkheid bij de medewerkers. Een jaar na implementatie van procesondersteunende software bleek het draagvlak te zijn weggefallen. Er waren veel 'overbodige' invovelden, de rapportagefunctie was nog niet operationeel en het management stuurde eerder op de papieren op het bureau dan op de voortgang in de softwareondersteuning. De software werd gezien als noodzakelijk kwaad, niets als een middel om je te helpen het juiste proces te volgen.

Bijkomend punt was dat ondertussen een aantal procedures aangepast was. Een centraal bureau was tussengevoegd om grip te krijgen op de uitgaven, maar niet opgenomen in de stappen in de software. Een 60 procent van de aanvragen werd eerst besproken met de verantwoordelijk bestuurder, maar er was geen ruimte die informatie kwijt te kunnen. Het personeelsverloop was toegenomen, maar nieuwe medewerkers werden niet ingewerkt en het overdragen van al lopende zaken was niet opgenomen in een standaard overdracht.

In gesprekken met medewerkers en managers van de genoemde gemeente bleek men nog steeds achter de gedachte van procesgericht werken te staan. Het was bij een, in de tussentijd effectief geworden, reorganisatie zelfs tot een van de speerpunten benoemd. Daar zat nu echter ook een deel van het probleem. Managers waren vertrokken, topmanagement had nog geen concrete invulling gegeven aan de term 'process management', medewerkers werden beoordeeld op vakinhoudelijke aspecten in plaats van mate van procesgerichtheid en het was onduidelijk welke plek process management uiteindelijk zou krijgen in de organisatie.

Een 360-graden evaluatie maakte het mogelijk om de grootst knelpunten in kaart te brengen. Voor de medewerkers stond daarbij de betrokkenheid en communicatie vanuit het management op nummer een. Afspraken werden gemaakt over een betere monitoring, standaard rapportages werden ontwikkeld. Door het proces en haar ondersteuning te beoordelen naar de organisatie doelstellingen werden overbodige stappen en overbodige informatie verwijderd uit de ondersteuning. Hoewel deze gemeente er nog niet is, is process management nu iets dat door de aderen van de organisatie vloeit. Het is een terugkerend onderwerp op afdelingsoverleggen en iets waar ook het topmanagement duidelijk van laat zien dat zij het waarderen, willen en ondersteunen in woord en daad.

## Conclusie

De transformatie naar een procesgeoriënteerde organisatie is zeker mogelijk, maar gaat niet vanzelf. Een intensieve betrokkenheid van het topmanagement bij de invoering van procesgericht werken is hierbij een kritische succesfactor. Laat zien dat de procesgeoriënteerde organisatie u menens is!

Stefan de Bruijn is consultant bij Aquirius. Ir. Tom Troquay is mede-oprichter en directeur van Aquirius.