

Bedrijfsprocessen bij corporaties

Praktijkboek als vervolg op
*Het ondernemingsplan voor de corporatie
in de 21e eeuw, De balanced scorecard
voor corporaties en INK-managementmodel
voor ontwikkeling van kwaliteit bij corporaties*

drs. ir. A. P. Dreimüller
drs. F.L. Wittebol

Met medewerking van:
drs. C.M.M. Bartels
ir. J. ter Heegde



roAg
Rotterdamse Organisatie Advies Groep



Bedrijfsprocessen bij corporaties

Praktijkboek als vervolg op *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw, De balanced scorecard voor corporaties en INK-managementmodel voor ontwikkeling van kwaliteit bij corporaties*

drs. ir. A. P. Dreimüller
drs. F.L. Wittebol

Met medewerking van:
drs. C.M.M. Bartels
ir. J. ter Heegde

Uitgegeven door Nestas communicatie en roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep.

Colofon

Auteurs	drs. ir. A.P. Dreimüller, drs. F.L. Wittebol
Met medewerking van	drs. C.M.M. Bartels, ir. J. ter Heegde,
Eindredactie:	Nestas communicatie, Almere
Vormgeving:	Freek Welink, Alphen a/d Rijn
Foto's:	Rolf Hendriks, Almere
Druk:	Drukkerij Onkenhout, Hilversum
Eerste druk	november 2004
ISBN	90-76356-08-4
Websites	www.roag.nl en www.CorporatieAdvies.nl

© roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep, november 2003

- Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoerd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.
- Hoewel bij deze uitgave uiterste zorg is nagestreefd, bestaat altijd de mogelijkheid dat bepaalde informatie onjuist of verouderd is. Auteurs, redacteur en uitgever zijn dan ook niet aansprakelijk voor de gevolgen van de activiteiten die worden ondernomen op basis van deze uitgave. Ook het algemene karakter van de verstrekte informatie brengt met zich dat deze uitgave niet als leidraad kan dienen bij het oplossen van concrete problemen. Het inwinnen van advies bij een deskundige blijft noodzakelijk.
- De auteurs houden zich aanbevolen voor eventuele verbeteringen van de opgenomen informatie.

Correspondentie over uitgave / bestellen:

Nestas communicatie

Postbus 1221

1300 BE Almere

T (036) 530 77 00

F (036) 530 77 01

E nestas@nestas.nl

I www.nestas.nl

Correspondentie of vragen over de inhoud / de website / overnemen of
reproducieren van teksten:

roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep

Boxbergerweg 145

7413 EP Deventer

T (0570) 630964

E info@roag.nl

I www.roag.nl

Correspondentie of vragen ModulOr

ModulOr Technology

Scheepmakershaven 34D

3011 VB ROTTERDAM

T (010) 2010810

E info@modulor.nl

I www.modulor.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord

Deel A De proloog

1 Inleiding en leeswijzer	00
2 Van administratie naar organisatie	00
3 Management van bedrijfsprocessen	00

Deel B Management van bedrijfsprocessen

1 Initiëren van bedrijfsprocessen	00
1.1. Initiatief	00
1.2. Opstellen projectplan; programma van eisen	00
1.3. Opstellen projectplan; format en techniek	00
1.4. Informeren en voorbereiden	00
2 Ontwerpen en beschrijven van bedrijfsprocessen	00
2.1. Beschrijven van de huidige werkwijze	00
2.2. Verbeteren van de huidige werkwijze	00
2.3. Vaststellen van de nieuwe bedrijfsprocessen	00
3 Borgen van bedrijfsprocessen	00
3.1. Benoemen van de proceseigenaar	00
3.2. Benoemen van de procesresultaten	00
3.3. RVB's en eindrapportage	00
4 Implementeren, beheersen en vernieuwen	00

Bijlagen

- | | |
|--|----|
| 1. Processen volgens het INK-managementmodel | 00 |
| 2. Processen volgens de ISO 9000:2000-serie | 00 |
| 3. Welk(e) doel(en) kan het management van de bedrijfsprocessen dienen | 00 |
| 4. Format projectplan | 00 |
| 5. ModulOr een actiegericht procesmodel | 00 |
| 6. Oefenvoorbeelden procesbeschrijving met ModulOr | 00 |
| 7. Format voor een werkinstructie | 00 |
| 8. Resultaatgebieden | 00 |
| 9. Rolverdeling bij veranderopdrachten | 00 |
| 10. Voorbeeld processchema en rapportage van ModulOr | 00 |

Auteurs 00

Lijst met definities 00

Literatuurlijst 00

Register 00

Formulier voor het aanvragen van een code voor de website 00

Voorwoord

Corporaties hebben als maatschappelijk ondernemer een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid. Om die verantwoordelijkheid te kunnen nemen, moeten ze zich voortdurend aanpassen aan een veranderende maatschappij. Dit boek is bestemd voor managers en stafmedewerkers van corporaties die hun organisatie willen verbeteren en ontwikkelen door het managen van hun bedrijfsprocessen. Het is een praktijkboek; dat wil zeggen de lezer vindt praktisch gerichte informatie over de achtergrond van bedrijfsprocessen en de wijze waarop bedrijfsprocessen worden ontworpen, beheerst, verbeterd en vernieuwd. Het is een introductie op de herkomst en de ontwikkeling van het management van bedrijfsprocessen en de relatie met de administratieve organisatie (AO) en interne controle (IC). De nadruk ligt echter op het managen van de bedrijfsprocessen zelf.

Gekozen is voor een integrale benadering. Met andere woorden: alle producten en bedrijfsprocessen worden in relatie tot elkaar uitgewerkt. De methodiek sluit aan op de centrale rol van de bedrijfsprocessen zoals die tot uitdrukking komt in de nieuwe ISO-9000:2000-serie en het INK-managementmodel. Zo biedt dit boek de mogelijkheid om binnen het INK-managementmodel de verbinding te leggen tussen de resultaatgebieden en de organisatiegebieden.

Het boek is bedoeld voor corporaties die voortdurend in ontwikkeling willen zijn. Het is bestemd voor managers die resultaatgericht willen werken en de klant als uitgangspunt voor hun bedrijfsvoering nemen. Managers met een brede verantwoordelijkheid en interesse kunnen met dit boek leren hoe ze het eigen bedrijf kunnen optimaliseren door het continu verbeteren van en het werken met de bedrijfsprocessen. De juiste bedrijfsprocessen goed toegepast en gemanaged leveren immers een bijdrage aan het bereiken van de gekozen strategie.

De opzet van dit boek sluit aan op de eerder verschenen boeken en vormt tegelijk de schakel naar nog te publiceren delen. Al verschenen zijn boeken over het ondernemingsplan, over de balanced scorecard en over het INK-managementmodel. In voorbereiding zijn boeken over human resources management en over organisatiecultuur. Net als in de eerder verschenen boeken bestaat deel A uit een beknopte inleiding op het onderwerp. Deel B bevat het praktische stappenplan voor het daadwerkelijk beschrijven van de bedrijfsprocessen. De boeken uit de serie zijn

goed afzonderlijk te lezen, maar vormen samen een integrale eenheid. In deel A is dit nader toegelicht. De aanpak in dit boek is erop gericht het management zelf de hand aan de ploeg te (kunnen) laten slaan.

Redactie
2004



Deel A

De proloog

**De
proloog**

b i j c o r p o r a t i e s

1 Inleiding en leeswijzer

Kinderen leren tegenwoordig meer en moeilijker dingen dan wijzelf, onze ouders en onze grootouders. Logisch, want de tijd staat niet stil en de ontwikkelingen gaan door. Er is dus steeds meer te leren en de inhoud van de lesstof wordt steeds complexer. Toch lijken de kinderen van nu minder moeite te hebben met de stof. De enige verklaring daarvoor ligt in het feit dat de leerconcepten zijn verbeterd. Dat de kern van de boodschap helderder is (geworden) en daardoor eenvoudiger voor het voetlicht is te brengen.

Kennisontwikkeling is te vergelijken met een ontdekkingstocht. Eerst heerst er verwarring; het is zoeken naar de juiste weg, terwijl het doel nog niet echt bekend is. Veronderstellingen die vaag geformuleerd en dus ook moeilijk uit te leggen zijn, dienen als uitgangspunt. Een voorbeeld. De aarde is rond en wie alsmaar doorvaart, komt uiteindelijk weer op het startpunt terug. De middeleeuwer was daarvan niet zo zeker. Aan de horizon zag hij een rand en van randen kan je afvalen. Een logische gedachte. Inmiddels weten we beter. Foto's, genomen vanuit de ruimte, tonen de werkelijkheid aan. Einde discussie. Als de ontdekkingsreiziger zijn werk heeft gedaan, volgt de rest en blijft toetsbare werkelijkheid over. Concreet, minder abstract en dus makkelijker te begrijpen.

Dit principe is ook toepasbaar op de ontwikkeling van het denken over ondernemen, organiseren en managen. Na ruim een eeuw van managementgoeroes en -theorieën ontstaat het over- en inzicht. Het is een complex geheel, waarin zich twee stromingen onderscheiden. Een wetenschappelijke en een humanistische stroming. De reden van de tweedeling ligt bij Plato die in de oudheid de gedachte scheidt van degene die denkt. De gedachte is – in tegenstelling tot de mens – manipuleerbaar. Dat levert eind negentiende eeuw de wetenschappelijke managementstroming op die begint bij Smith en Taylor en die nu in Deming, Porter, Kaplan en Norton haar eigentijdse vertegenwoordigers kent. De humanistische stroming dient zich in de eerste helft van de vorige eeuw aan met Mayo, Maslow en Weick. De huidige vertegenwoordigers van die stroming zijn Drucker, Quinn en Senge. Maar inmiddels heeft zich nog een derde stroming aangediend. Deze stroming verenigt het goede uit beide stromingen in zich. De delen uit de reeks managementboeken voor corporaties passen in deze stroming. Daarbij wordt gebruikgemaakt van de verschillende verworvenheden op elk van de afzonderlijke gebieden die tot één geheel zijn samengevoegd en gepresenteerd.

In het boek over het maken van een ondernemingsplan wordt eerst het opstellen van een strategie besproken. Vervolgens wordt ingegaan op het operationele beleid, waarvan de afspraken worden vastgelegd in een jaarplan. De benadering is inventariserend en procesmatig. Het tweede boek over de balanced scorecard is voornamelijk instrumenteel en heeft als bedoeling om de strategie uit het ondernemingsplan (beter) meetbaar te maken. Het derde boek over het INK-managementmodel is een combinatie van meten en leren en heeft als doel de kwaliteit van de corporatie te verbeteren door op basis van risico's de prioriteit van de verbeteringen te bepalen.

Na het bepalen van de richting, het meten van de verrichting en de kwaliteit van de inrichting, komt het verbeteren van de inrichting aan bod. Ook hiervoor is in een serie van drie boeken voorzien. En ook nu weer is deze deels instrumenteel en deels gericht op het menselijke aspect van ondernemen en managen. De nieuwe reeks gaat over bedrijfsprocessen, human resources management en cultuur. Het voor u liggende praktijkboek behandelt het ontwerpen, verbeteren, vernieuwen en beheersen van bedrijfsprocessen. De nadruk ligt daarbij op het procesmatig (gaan) werken. In deel B wordt procesmatig werken als een project benaderd met een begin en einde. Tijdens dat project wordt van de belangrijkste bedrijfsprocessen de huidige gang van zaken in beeld gebracht. Vervolgens wordt de bestaande werkwijze kritisch bezien en verbeterd. Ten slotte wordt het werken met bedrijfsprocessen zo ingebed in de organisatie, dat deze deel uitmaakt van de dagelijkse werkzaamheden. Dat biedt de beste garantie voor het verbeteren, vernieuwen en beheersen van de processen.

De meeste corporaties hebben al een duidelijke strategie geformuleerd en stellen die jaarlijks bij. Een groot aantal doet nu ervaring op met het meetbaar maken van de strategie en het op basis daarvan opstellen van jaarplannen. Ook heeft het kwaliteitsdenken zijn intrede gedaan in de branche. KWH wint nog steeds terrein, een twintigtal corporaties heeft of werkt aan een kwaliteitsmanagementsysteem volgens de norm NEN-ISO-9001 en een aantal corporaties oriënteert zich op het INK-managementmodel en zet voorzichtig de eerste stappen. Kortom de richting is bepaald (strategie), er wordt gemeten (balanced scorecard) en de inrichting gaat veranderen (INK-managementmodel).

Onder invloed van deze positieve ontwikkeling groeit de aandacht voor het management van de bedrijfsprocessen. De overgang van een productoriëntatie naar een klantoriëntatie komt in de branche tot uiting in de slogan 'van pand naar klant'. Daarbij verschuift de aandacht van de activiteiten naar de bedrijfsprocessen. De behoefte groeit aan een daarop aangepaste informatievoorziening en een adequate administratieve organisatie. Het wordt zaak om resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (RVB's¹) rechtstreeks te koppelen aan de strategie. Er ontstaat vraag naar een op de strategie gebaseerd managementinformatiesysteem (MI) en behoefte aan een budgetteringssysteem. Er zijn spelregels nodig voor deze nieuwe stijl. De functieomschrijvingen en functiewaarderingen vragen aanpassing. Dat is van invloed op de systematiek van de functioneringsgesprekken en de beoordelingscyclus, het beloningssysteem, de opleiding- en loopbaanplanning. Ten slotte zal de behoefte groeien aan scorecards op afdelings- en medewerkersniveau.

En dat hele traject begint met het formuleren van de belangrijk(st)e bedrijfsprocessen.

Bij de administratieve organisatie² draait ook alles om de bedrijfsprocessen en zij is op zich een onderdeel van het interne beheerssysteem. In het boek over de balanced scorecard komt het interne beheerssysteem aan bod. De relatie is gelegd met de strategie. Uit de praktijk van de toepassing van de balanced scorecard bij corporaties wordt duidelijk dat het ontwerpen en werken met een balanced scorecard niet eenvoudig is. Daarvoor zijn twee redenen aan te geven. De eerste heeft te maken met de historie van corporaties. In het grijze verleden dicteerde de overheid de regels van het spel. Van de corporaties werd volgzzaam gedrag verwacht en kriti-

¹ In dit boek hebben we het over RVB's en niet meer over het verouderde begrip TBV's. TBV staat voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en RVB voor resultaat(gebieden), verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Een taak is het werk dat iemand is opgelegd of de arbeid die moet worden verricht. Onder resultaat wordt verstaan wat door een min of meer doelgerichte handeling, proces, werking wordt geleverd. De term resultaat of resultaatgebied past beter in de huidige tijd waarbij de verantwoordelijkheid voor de taak ook meer dan in het verleden bij de medewerker wordt gelegd. Zie ook Mulder en Tepper (1997) en Ahaus en Diepman (1998) die spreken over TBV's.

² Management van de bedrijfsprocessen vanuit de administratieve organisatie definieert bedrijfsprocessen zodanig dat het mogelijk wordt kosten en baten te bepalen, het resultaat te berekenen, geldstromen te volgen en de juistheid aan te tonen. Daartoe worden handelingen schematisch en procedureel beschreven. Met de beschrijving wordt inzicht verkregen in de bedrijfsprocessen, het maakt analyse en evaluatie mogelijk en het is een middel voor kennisoverdracht.

sche noten werden niet op prijs gesteld. Sommige politici denken dat de wereld anno 2004 nog steeds zo in elkaar zit, maar de werkelijkheid is anders. Met de verzelfstandiging is het belangrijk geworden voor corporaties om zelf een koers uit te zetten en te realiseren. Dat is een hele omslag die zeker niet vanzelf gaat. Iets wat jaren is ingeprent en is ingebed in de organisatiecultuur, verandert niet op commando. Die verandering moet worden aangeleerd. Daarom is het zo lastig om als corporatie zelf een strategie te formuleren en die te vertalen in te nemen acties. Bovendien moeten met de nieuwe strategie ook nieuwe prestaties worden gemeten. Het bestaande informatiesysteem is daarop niet voorbereid omdat het nog is gebaseerd op de traditionele administratieve organisatie. De praktijk leert dat een corporatie die zelf zijn strategie opstelt en vertaalt in een balanced scorecard, plotseling andere (nieuwe) indicatoren belangrijk vindt. Het blijkt dat maar ongeveer de helft van de gegevens door het bestaande informatiesysteem wordt bijgehouden. De andere helft is nieuw. Dat wijst erop dat andere bedrijfsprocessen en producten aan belang hebben gewonnen. Verkoop van woningen of nieuwe diensten en een andere manier van koppelen van bewoners aan huizen zijn daarvan voorbeelden. De nieuwe processen overlappen deels de bestaande bedrijfsprocessen. Vandaar dat het simpel aanpassen van de bestaande bedrijfsprocessen onvoldoende is. Een geheel nieuw ontwerp, een geheel nieuwe verzameling van bedrijfsprocessen is vereist. Het is te vergelijken met een grondige renovatie waarbij zelfs de buitenmuren maar gedeeltelijk blijven bestaan. Geen gemakkelijke operatie, want tijdens de verbouwing blijft de winkel wel gewoon open. Daarom zijn een goede voorbereiding, planning en introductie belangrijke voorwaarden.

We zijn allemaal tegen bureaucratie. Iedereen kent de spreekwoordelijke ambtenaar die zo plooibaar is als een loden deur. Bureaucratie heeft een slechte naam, omdat binnen de bureaucratie alles wordt dichtgetimmerd met regels. Daarom is het eigenlijk vreemd dat iedereen die aan het werk gaat graag wil weten wat hij moet doen, met wie hij moet samenwerken, waar zijn werkplek is, welke hulpmiddelen er zijn, en ga zo maar door. Mensen willen duidelijkheid. Maar ook weer niet zoveel dat ze als een slaaf alleen dat doen wat op papier staat, dat wat de baas beveelt of dat wat de klant eist. De mens wil een zekere mate van zelfstandigheid bewaren, hij is immers geen machine. Hij is op zoek naar duidelijkheid over wat er moet gebeuren en wil ruimte om zelf te bepalen hoe het wordt uitgevoerd. Zie daar het dilemma van het management. Er moet een balans gevonden worden tussen

het procedureel dichtregelen van bedrijfsprocessen, het geven van regelruimte en het gebruikmaken van de professionaliteit van de medewerkers. En dat is het spanningsveld waarin we werken.

Dit boek gaat over bedrijfsprocessen. Wat zijn de belangrijkste bedrijfsprocessen? Hoe worden ze meetbaar, beschreven en vastgelegd? Hoe vormen ze de basis voor de RVB's, het budgetteringsysteem en de managementinformatie? En ten slotte, hoe worden ze beheerst en verbeterd? Dit boek sluit aan op de eerdere delen en hier en daar zijn verwijzingen opgenomen. Evenals in de voorgaande boeken is geen nieuwe managementtheorie geïntroduceerd, maar is bestaande kennis uitgewerkt en gebundeld. Ook de opbouw is gelijk. Er is een deel A voor de liefhebber die meer over de achtergrond wil weten en een deel B voor de praktische manager, die aan het werk wil.

In het boek over de balanced scorecard hebben we kennis kunnen maken met de (imaginaire) corporatie VastGoed en de perikelen van het management bij het ontwerpen van de balanced scorecard. Ook in dit boek wordt het management van VastGoed weer gevolgd. Uiteraard gaat het dan over het ontwerpen, beheersen en verbeteren van de bedrijfsprocessen. Automatisering speelt een belangrijke rol bij het beheersen van bedrijfsprocessen bij corporaties. Er is een groot aantal programma's op de markt die het beheer van bedrijfsprocessen faciliteren. De bekendste zijn BWISE, Mavim, ModulOr®, en Protos. Het is allemaal standaard software die buiten de branche is ontwikkeld. ModulOr® is daarvan binnen de sector de grootste en wordt enthousiast gebruikt bij een vijftigtal corporaties. Eén daarvan is de fictieve corporatie VastGoed. Vandaar dat ModulOr® meeloopt in verschillende hoofdstukken en wordt gebruikt om te illustreren hoe de automatisering een rol kan spelen bij zowel het ontwerpen als bij het beheer van bedrijfsprocessen.

Handleiding en gebruiksaanwijzing

De inrichting van de organisatie (structuur, cultuur en bedrijfsprocessen) moet aansluiten op de toekomstvisie en missie van een onderneming. Moet een bijdrage leveren aan de realisatie van de strategie. Moet het werken met de balanced scorecard en het INK-managementmodel mogelijk maken. Niet alleen inhoudelijk, maar ook qua systematiek, proces en werkwijze. De inrichting van de bedrijfsprocessen is meer dan een aantal organisatorische maatregelen. Het is meer dan enkel een

registratiemiddel. Het is tevens een instrument om het doelmatig functioneren van de organisatie te verbeteren. Vandaar dat het management niet alleen nauw betrokken is (en moet zijn) bij het ontwerp en de ingebruikname van de bedrijfsprocessen. Nog belangrijker is dat het management haar vertrouwen zichtbaar maakt door daadwerkelijk gebruik te maken van de bedrijfsprocessen. Een eerste activiteit voorbehouden aan het management is de introductie en motivatie. Redenen voor het (her)ontwerp van de bedrijfsprocessen kunnen zijn:

- De strategie realiseren door het scheppen van consensus en duidelijkheid
- Acties gelijk richten en op elkaar afstemmen (synergie)
- Het opzetten van een management feedbacksysteem
- De introductie van een kwaliteitssysteem
- Of gewoon orde op zaken stellen.

Het management van de bedrijfsprocessen is niet alleen de zorg van de leiding, maar raakt het hele bedrijf en dus alle medewerkers. Niet iedereen hoeft bij alle stappen even intensief mee te doen, maar iedere medewerker moet beseffen dat het hem of haar zal raken. In alle situaties geldt dat de introductie zorgvuldig moet worden voorbereid. Het management van de bedrijfsprocessen vergt tijd en aandacht. Daarom kan een slechte introductie demotiverend werken. Goede voorlichting is een noodzaak. Te meer daar management van de bedrijfsprocessen kan worden gezien als een middel om de organisatie in control te laten zijn.

De voordelen zijn evident. Het zichtbaar maken van prestaties biedt kansen voor belonen en ondersteunen. Het biedt ook de mogelijkheid om te leren en fouten te voorkomen. Risico's zijn beter beheersbaar. Het management van de bedrijfsprocessen is de eerste stap. Het beschrijft de ontwikkeling van registratie, via planning en beheersing, prestaties meten (performance measurement) naar prestaties managen (performance management). Maar de bedrijfsprocessen zijn ook de basis voor de toewijzing van resultaatgebieden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (RBV's), functieomschrijvingen, functiewaardering, competentieprofielen (HRM), realisatie van een budgetteringssysteem en de juiste management informatie (MI).

Voor- en nadelen

Het management van de bedrijfsprocessen is nuttig en biedt vele voordelen. Zo wordt duidelijkheid verkregen over de bevoegdheidsverdeling en de delegatie. De

strategie wordt op medewerkersniveau vertaald in meetbare prestaties en de informatiebehoefte wordt duidelijk. De blinde vlekken worden zichtbaar. Het is een uitgangspunt voor verbetering, het gebruik maken van feedback en het verkorten van de communicatielijnen. Het geeft overzicht over de organisatie in de vorm van een verankerd organigram (hiërarchische relaties) met een bevoegdheids-overzicht, een beschrijving van de bedrijfsprocessen (activiteiten, resultaten en verantwoordelijkheden) en een risico-inventarisatie en mogelijkheden tot beheersing ervan. Ook kan het aantoonbaar maken dat wordt gewerkt conform normen en richtlijnen (ISO). Met behulp van bedrijfsprocessen kunnen kennis en ervaring worden vastgehouden, kan een bijdrage worden geleverd aan de continuïteit en betrouwbaarheid van de organisatie en kan duidelijkheid aan medewerkers worden gegeven over hun positie, rol en het verwachtingspatroon.

Een belangrijk voordeel ten slotte is de onschatbare waarde van het proces zelf om te komen tot een (her)ontwerp van de bedrijfsprocessen. Een dergelijk proces verbindt, verbreedert en enthousiasmeert de medewerkers. Maar dat gaat niet vanzelf en er gelden een aantal belangrijke voorwaarden. De eerste is dat de organisatie de bedrijfsprocessen zelf moet opstellen. Een door externen beschreven proces beklijft niet. De gebruikers weten van het bestaan van het beschreven proces, maar kennen het niet echt en zullen er maar spaarzaam gebruik van maken, zo dat al gebeurt. De tweede voorwaarde is dat helder moet zijn met welk doel management van de bedrijfsprocessen in de organisatie wordt geïntroduceerd. En dat doel moet bovendien gerelateerd zijn aan het goed begrepen eigenbelang van management en medewerkers. Het gaat dan vaak om het verhogen van de doeltreffendheid of het verbeteren van de doelmatigheid. Ook is het van belang dat het denken in bedrijfsprocessen bij de medewerkers goed tussen de oren zit. Denken in bedrijfsprocessen is een lastige abstractie. Het gaat er in eerste instantie om dat het gezamenlijk belang wordt onderkend. Als het daarna duidelijk wordt dat een medewerker iets overneemt van een collega en het vervolgens doorgeeft aan een andere collega, die op zijn beurt weer bij de klant uit komt, dan ontstaat dat begrip vanzelf. De (relatie met de) klant is niet gebaat bij eilanddenken en het schoonhouden van het eigen straatje. Ten slotte is het van belang dat de organisatie zelf heeft vastgesteld wat de relevante bedrijfsprocessen zijn.

Een goed voorbeeld hoe het niet moet is de ontwikkeling van de administratieve organisatie (AO). De accountant is daar de schuldige. Hij had behoefte aan een relatie tussen de door hem te controleren jaarrekening en wat er in het bedrijf gebeurt. Die relatie werd gelegd door te kijken naar de financiële administratie en naar de organisatie zelf. Voor dat laatste was een omschrijving nodig die de accountant met een referentiekader kon vergelijken. Alleen de structuur die de hiërarchie beschrijft is dan onvoldoende en zo werd het noodzakelijk om de bedrijfsprocessen te beschrijven en aan de onderdelen prestaties te koppelen. Fijn voor de accountant, de controller en de raad van toezicht. Maar in de ogen van het management en de medewerkers had het niets te maken met de productie van alledag. De vaak door externen beschreven procedures werden dik en uitgebreid, maar verdwenen zonder uitzondering in de la.

De conclusie is dat het van groot belang is dat corporaties met een aan de strategie gerelateerd doel voor ogen zelf de relevante bedrijfsprocessen identificeren en beschrijven. Daarna kan de accountant, of wie dan ook, die bedrijfsprocessen voor zijn eigen doelen gebruiken. De accountant zal daarvoor de peilstokken plaatsen op de punten die voor de interne controle van belang zijn. Daardoor ontstaat transparantie en begrijpen mensen ook waarom iets gecontroleerd wordt. Hetzelfde geldt voor prestatie indicatoren en andere meetpunten die gekoppeld worden aan procesbeheersing.

Voor alle duidelijkheid! Er zijn geen nadelen, alleen bedreigingen die voortvloeien uit een verkeerd gebruik van de methode en het proces. Twee daarvan hebben we al genoemd: het uitbesteden en het niet vaststellen van het doel. Een ander gevaar is het star omgaan met eenmaal vastgestelde procesbeschrijvingen, maatstaven en normen. Een organisatie die niet gewend is om te denken in bedrijfsprocessen moet een behoorlijke verandering ondergaan. Dit gaat niet van de ene op de andere dag. Daarnaast blijft de wereld om ons heen veranderen en proberen we als organisaties om steeds weer te leren. Bij het implementeren van management van de bedrijfsprocessen in de organisatie moet worden uitgegaan van een groeimodel, zodat de snelheid waarmee de organisatie kantelt, is afgestemd op de organisatie zelf. Een ondernemingsplan en de daarin verwoorde strategie en de aansluitende strategische balanced scorecard worden immers ook niet voor de eeuwigheid gemaakt. Ook het INK-managementmodel gaat ervan uit dat jaarlijks de cyclus wordt herhaald. Voor

het management van bedrijfsprocessen geldt hetzelfde. Beperk daarom bijvoorbeeld de aandacht in eerste instantie tot de primaire bedrijfsprocessen en de belangrijkste ondersteunende bedrijfsprocessen. Op basis van de opgedane ervaring kunnen al uitgewerkte bedrijfsprocessen worden verbeterd en kunnen aanvullende bedrijfsprocessen in het management van het bedrijfsprocessensysteem worden geïncorporeerd. Het volgende jaar is dan weer een kans om de dan relevante bedrijfsprocessen in beeld te krijgen en de al uitgewerkte bedrijfsprocessen te verbeteren. De methode en hulpmiddelen die we hier zullen aanreiken zijn daarop afgestemd.

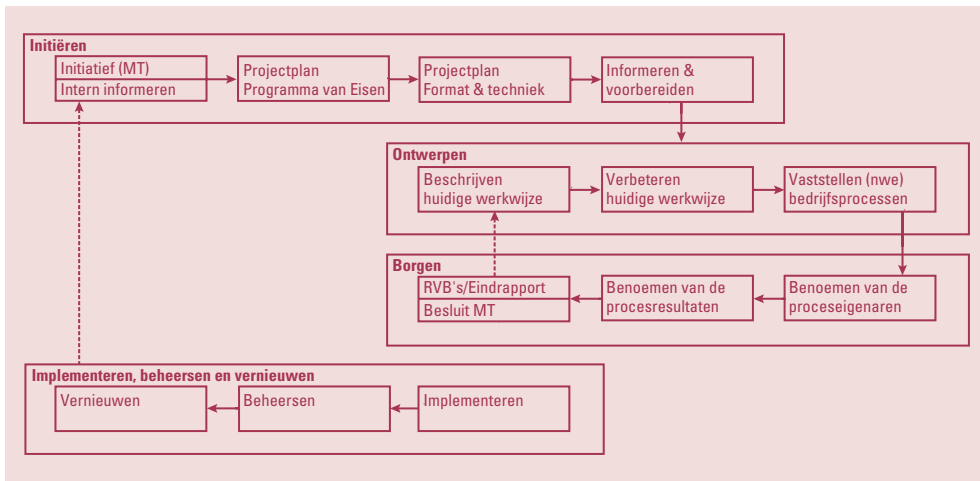
Pas op! Ongetwijfeld ten overvloede, maar toch. Het kopiëren van de bedrijfsprocessen van een andere corporatie werkt niet. Geen corporatie is gelijk. De omgeving is verschillend, de markt is anders, het bezit wijkt af, er werken andere mensen en corporaties kunnen daarom niet dezelfde strategie, succesfactoren en bedrijfsprocessen hebben. Het is echter wel nuttig en interessant om kennis te nemen van andermans bedrijfsprocessen. Het is leerzaam en soms hoeft u op onderdelen het wiel niet opnieuw uit te vinden. Maar nogmaals, overschrijven is zinloos. Het moeten hooguit voorbeelden zijn voor de corporatie om een eigen bedrijfsprocessengebouw te realiseren.

Draagvlak

Van groot belang bij het managen van bedrijfsprocessen is de betrokkenheid van management en medewerkers in de verschillende stappen van het proces. Iedereen overal bij betrekken is niet zinvol. Al het werk laten uitvoeren door de directeur is dat evenmin. Zo is het identificeren van (kritische) bedrijfsprocessen een typische taak van het management en is het beschrijven van de bedrijfsprocessen weer iets voor de medewerkers die in het proces zitten. Wil het werken met bedrijfsprocessen in de organisatie kans van slagen hebben, dan is het nodig dat er draagvlak bestaat voor het managen van bedrijfsprocessen in al haar facetten. Het creëren van draagvlak begint op het moment dat de leiding besluit dat het denken in bedrijfsprocessen een belangrijk managementprincipe is. Vanaf dat moment moet worden bedacht hoe de organisatie erop zal reageren. Het beleggen van een voorlichtingsbijeenkomst kan daarbij een belangrijke eerste stap zijn. Maar minstens zo belangrijk is het om vaak met de medewerkers en andere stakeholders over de voortgang te communiceren. Het is daarom verstandig om gedurende het hele proces daar momenten voor in te bouwen.

Leeswijzer

De theorie (deel A) is gescheiden van de bouwbeschrijving (deel B). In deel A is hoofdstuk 2 gewijd aan de achtergronden en de ontstaansgeschiedenis en komt de basistheorie in algemene termen aan de orde. In hoofdstuk 3 worden dan de nuances van het managen van bedrijfsprocessen uit de doeken gedaan. Voor beide hoofdstukken geldt dat u ze niet noodzakelijk gelezen hoeft te hebben als u meteen met deel B aan de slag wilt gaan. In deel B worden gedoseerd de belangrijkste onderdelen van de theorie kort toegelicht en wordt, afhankelijk van het onderwerp, gedetailleerd ingegaan op onderdelen. Wilt u meer weten van de achtergronden, dan is het lezen van de hoofdstukken 2 en 3 van deel A wel nodig. Verder zijn verwijzingen opgenomen naar relevante literatuur die specifiek passen bij de systematiek uit het boek over het ondernemingsplan en de methode en zienswijze in dit boek. Gebruikt u het boek als handleiding voor het ontwerpen en borgen van uw bedrijfsprocessen – daarvoor is het immers geschreven – dan is het noodzakelijk dat u begint bij stap 1 in hoofdstuk 1 van deel B.



Het stappenplan in deel B verloopt in drie fasen. De eerste fase behandelt de start. Het gaat dan over het doel van het management om met goed beschreven bedrijfsprocessen te gaan werken, de keuze van de te beschrijven bedrijfsprocessen en de voorbereiding van het project om ze te beschrijven. Dan gaat het over resultaten, afbakening, inrichting van de projectorganisatie, planning, in te zetten capaciteit en

de te verwachten kosten. De tweede fase gaat in op het daadwerkelijk in beeld brengen van de wijze van werken en vervolgens deze te verbeteren en vast te leggen. De optimale organisatie van het werk staat hier centraal. In de derde fase gaat het er om alles vast te houden en de bedrijfsprocessen te borgen. De proceseigenaren en de procesresultaten worden benoemd. Verder wordt het proces definitief vastgesteld en wordt bepaald wat nodig is om succesvol te gaan werken met de beschreven bedrijfsprocessen. Er komt een eindrapport waarin staat waar de open einden zitten en wat er moet gebeuren om deze af te dichten. Hier eindigt het project, maar dat wil niet zeggen dat het management dan klaar is. Er moet nog voor worden gezorgd dat er ook daadwerkelijk met de bedrijfsprocessen wordt gewerkt en dat ze actueel blijven. Het gaat dan over het management van de bedrijfsprocessen. Het afsluitende hoofdstuk beschrijft deze fase die feitelijk niet eindigt. Het handelt over het beheersen, verbeteren en vernieuwen van de bedrijfsprocessen. Dat is een continu proces en behoort tot de verantwoordelijkheid van een functionaris. Bijvoorbeeld de controller, de kwaliteitsmanager of een van de MT-leden. Het is een apart vakgebied. Over dit onderdeel van de zorg voor bedrijfsprocessen is veel bekend en zijn handzame en praktische boeken en naslagwerken verschenen. Het laatste hoofdstuk is daarom vooral te lezen als een inleiding en een onderbouwing van het belang van voortdurende aandacht voor het beheer en onderhoud van de bedrijfsprocessen.

Website

Dit handboek is geen wetenschappelijk standaardwerk. Het is wel een op moderne managementtheorieën gebaseerd praktisch handboek voor de leiding van een corporatie om aan de slag te gaan met het management van bedrijfsprocessen. Naast de methode en de uitwerking daarvan worden hulpmiddelen geboden op tal van gebieden, zoals checklisten, tabellen, standaardplanningen en achtergrondinformatie in de vorm van artikelen, relevante literatuur, boekbesprekingen gericht op het gebruik van het handboek, toelichtingen op onderdelen en adressen. Waar mogelijk zijn deze opgenomen in dit handboek. De overige zijn te vinden op de website. Om de actualiteit in stand te houden wordt ook gebruikgemaakt van de website. Aanpassing van de tekst, nieuwe toelichtingen en hulpmiddelen worden daar regelmatig bijgewerkt.

De website is van adres veranderd. Het is direct benaderbaar via www.corporatieadvies.nl of via de websites van de samenwerkende adviesbureau's die de site onderhouden. De website is alleen met een code toegankelijk. Door het insturen van het formulier dat u in de bijlagen vindt, wordt u per omgaande een persoonlijke code toegekend. De website vindt u op www.roag.nl, www.atrive.nl en op www.corporatieadvies.nl (zie scherm 1). De codes verstrekt op eerdere boeken zijn geldig gebleven. Bent u uw wachtwoord en/of de code vergeten, dan is mail naar de webmaster voldoende. Binnen 24 uur ontvangt u uw code.

Door het aanklikken van de knop 'Bedrijfsprocessen voor corporaties' komt u op de indexpagina (zie scherm 2). Op deze pagina is zichtbaar waar nadere informatie te vinden is.

Scherf 1: www.corporatieadvies.nl



Scherf 2: Inhoudsopgave



Rest ons u succes te wensen met het ontwerpen en implementeren van uw bedrijfsprocessen.

2 Van administratie naar organisatie

Iemand zonder doel zal aan het einde van de week, na dagen hard werken, niet tevreden zijn. De vraag is immers niet te beantwoorden of het juiste werk is gedaan, of het voldoende was, of juist te veel. Misschien was op vakantie gaan een betere tijdsbesteding geweest? Wie zal het zeggen? Voor een bedrijf geldt hetzelfde. Doelen formuleren en meten of die worden gehaald, is van groot belang voor een bedrijf. Met andere woorden: de discussie over de te volgen strategie moet worden gevoerd. Die begint met een collectief gedeelde (toekomst)visie en missie. Dan een interne analyse en externe verkenning die uitmondt in een strategie. De strategie wordt vervolgens vertaald in de balanced scorecard.

Die balanced scorecard meet of de strategische doelen ook daadwerkelijk worden gehaald. Maar ja, voordat je gaat meten, moet we weten wat we willen meten. Vroeger, een eeuw geleden, was dat eenvoudig. De wereld was overzichtelijk, er waren de K's van kerk, kroeg en kapitaal en het doel van een bedrijf was geld maken voor de eigenaar. Slaan we vandaag de dag een managementboek open, dan begint het met de stelling dat alles sneller verandert en nog complexer en dynamischer wordt en dat het niet meer om geld alleen gaat. Andere zaken zijn belangrijk geworden, zoals continuïteit, het belang van de klanten of de aandeelhouders. En dan mag het belang van de medewerkers of het maatschappelijk nut van de onderneming zeker niet vergeten worden.

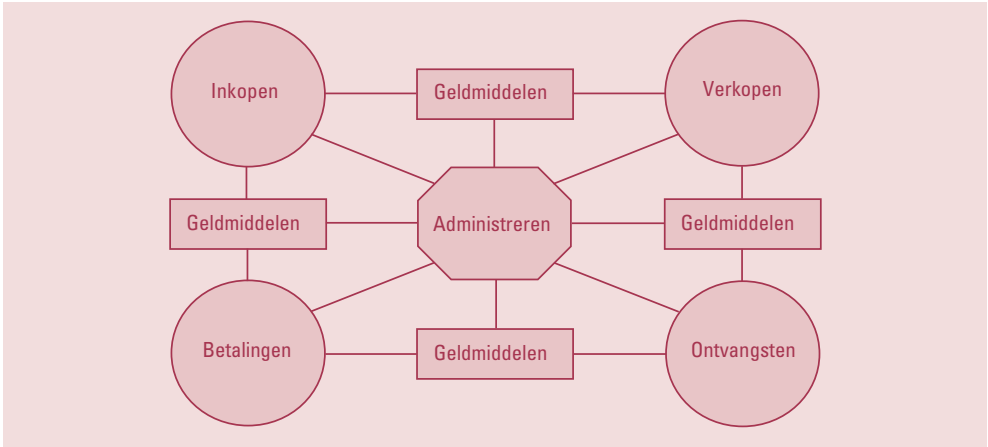
Willen we meten, dan moet bekend zijn hoe het bedrijf werkt. Hoe de mensen in de organisatie samenwerken. Iedereen doet immers niet wat hem goed dunk, maar heeft (als het goed is eenduidige) afspraken met anderen gemaakt over wanneer iets wordt aangeleverd, wat er dan mee wordt gedaan en aan wie het wanneer en onder welke voorwaarden wordt afgeleverd. Bijvoorbeeld, de vakman ontvangt van het bedrijfsbureau een reparatieverzoek, gaat naar de woning, repareert wat kapot is en levert zijn ingevulde werkbbon af. Simpel, dat onthouden we wel. Maar het is ingewikkelder. Want er gaat heel wat vooraf aan die eenvoudige handeling. De klant belt, mailt of komt aan de balie met zijn reparatieverzoek. Die moet worden genoteerd en ingepland. Dan moeten de onderdelen die nodig zijn voor de reparatie aanwezig en voor de vakman toegankelijk zijn, hij moet weten hoe de reparatie mag worden verholpen. En na het repareren is het nog niet afgelopen. Gebruikte materialen moeten worden bijbesteld en aangevuld, afval verwerkt, kosten en uren moeten worden geregistreerd en doorberekend en wellicht wordt

ook de klant nog benaderd met de vraag of het naar wens is gegaan en in sommige gevallen moet de klant ook nog een rekening krijgen. Het zal duidelijk zijn. Naarmate de wereld dynamischer, complexer en onoverzichtelijker wordt, zijn steeds meer afspraken nodig om het geheel te kunnen blijven beheersen. En om verschillende redenen worden na verloop van tijd die afspraken op papier vastgelegd: de bedrijfsprocessen.

Voor elk bedrijf – commercieel of niet – is de financiële doelstelling één van de centrale zo niet het centrale doel. Om die te kunnen bewaken is een administratie nodig en om die administratie te kunnen inrichten zijn afspraken vereist. Afspraken over de structuur van het bedrijf, over functies, bevoegdheden, kostenplaatsen, enzovoort. Daardoor wordt het mogelijk een jaarrekening op te stellen en afhankelijk van de (financiële) resultaten nieuwe plannen te maken. Die plannen worden vastgelegd in een begroting en zijn gebaseerd op afspraken over kosten en opbrengsten. Dan gaat het over budgettering. Voorwaarden daarvoor zijn concrete doelen, een organisatiestructuur, delegatie, duidelijkheid over bevoegdheden en verantwoordelijkheden en hoe, wat, wanneer, door wie en waar moet worden gedaan. En na verloop van tijd zijn het er zoveel dat de afspraken op papier worden vastgelegd: de bedrijfsprocessen.

Onze stelling is dat elk bedrijf zijn administratie zo moet organiseren dat het primaire proces doeltreffend en doelmatig verloopt. Die administratieve organisatie is immers geen doel op zich, maar een middel en van alle tijden. Het vakgebied van de administratieve organisatie (AO) is dan ook oud. In Nederland is de basis in 1962 gelegd door Starreveld met zijn boek *Leer van de administratieve organisatie*. Het gaat dan over de waardenkringloop. In die kringloop worden de verbanden tussen de verschillende bedrijfsprocessen weergegeven, waarbij de administratie de spin in het web is (zie schema van Starreveld). Dat moest ook wel, want ook dan worden zaken complexer en de computer is nog lang niet in beeld. Die komt later. En dat geeft onmiddellijk een heel andere kijk op het geheel.

De ontwikkelingen in de microtechnologie en de groeiende aandacht voor de administratieve organisatie maakten het mogelijk om de computer in te zetten bij de administratie voor het verwerken van gegevens. In de jaren zestig en zeventig leidde dat tot grootschalige automatiseringsprojecten. Het initiatief om de bedrijfsprocessen



schematisch voor te stellen, zodat de koppeling met de computer mogelijk wordt, kwam dan ook uit de wondere wereld van de automatisering. De computer kan immers niet denken en heeft strikte eenduidige regels nodig. Veel van de teken- en registratiemethoden van vandaag stammen uit die periode en vinden hun oorsprong in de informatica- en de systeemleer. De huidige technieken zijn gebaseerd op de eerste breed toegepaste methode ISAC uit 1978 en de DataFlowDiagrammen (DFD's 1979). Ze werken op basis van het principe uit de systeemtheorie van input-throughput-output. Nadeel van deze twee technieken is dat de exacte procesafloop niet goed in beeld komt. Ook nu komt de informatica te hulp met netwerkschema's, stroomdiagrammen en programmastructuur-diagrammen (PSD's of Nassi-Schneidermann-diagrammen). Geheel in stijl verschijnen begin jaren tachtig dan de leerboeken over de administratieve *automatisering* (Leijnse en Beek, 1983).

Dan volgt ook snel de omslag van enkel registreren van de bedrijfsprocessen, naar analyseren en zelfs veranderen van de bedrijfsprocessen! Die mogelijkheid biedt kansen voor een scala van belanghebbenden, specialisten en deskundigen om te doen wat ze nooit konden. Zo kan de accountant de bedrijfsprocessen wijzigen om de controlewerkzaamheden te vereenvoudigen, de informaticus de automatisering er makkelijk aanhaken en de controller zal de bedrijfsprocessen inrichten met het oog op het beoordelen van de doelmatigheid (niet het verbeteren van de doelmatigheid). En dan is er nog de kwaliteitsmanager (INK, ISO) die ook zo zijn wensen heeft over de wijze waarop de bedrijfsprocessen worden vastgelegd. En de medewerkers van de administratieve organisatie gaan dikke uniforme handboeken produceren. Het zal

duidelijk zijn dat een dergelijke benadering op problemen stuit. Het voegt immers niet echt iets toe en is voor de mensen op de werkvloer moeilijk te begrijpen.

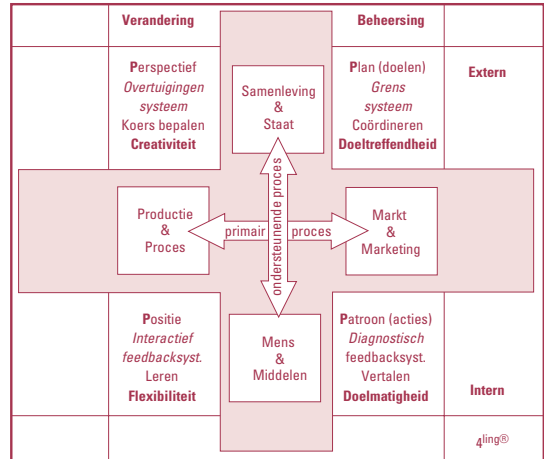
Vaak worden de interne controle en de administratieve organisatie in een adem genoemd. Ze hebben zelfs zijn eigen afkorting gekregen: AO/IC. In zo'n geval is er sprake van het Engelse woord controle in de betekenis van beheersen. Het gaat dan over zelfcontrole, externe controle en interne controle. Stakeholders, toezicht, accountants, jaarrekening, verslaglegging en verantwoording zijn de termen waarover het dan gaat.

Maar ja, het gaat er toch om de productie doeltreffend en doelmatig te laten zijn? Het gaat toch om het primaire proces en niet om de accountant tevreden te stellen of het de administratie makkelijk te maken. Dus waar zijn echte de gebruikers? Te vaak wordt het opstellen van de bedrijfsprocessen gezien als iets dat accountants, controllers en administrateurs doen. Het is niet iets van de mensen op de werkvloer. Zij worden er doorgaans niet of slechts zijdelings bij betrokken. Terwijl het juist een instrument is om het primaire proces goed in beeld te krijgen (en daardoor te verbeteren). Middenkader, lijnmanagers en medewerkers die het dagelijkse werk doen, kunnen begrijpelijk beschreven en verbeelde bedrijfsprocessen met elkaar bespreken en evalueren en daarna verbeteringen aanbrengen.

Dit boek heeft niet de betrouwbaarheid als invalshoek, maar de doelmatigheid. Het gaat wel over de bedrijfsprocessen, maar niet met de bedoeling een goede interne controle mogelijk te maken. Overigens is dat wel een gewaardeerd nevenproduct van de bedrijfsprocessen, maar niet het uiteindelijke doel. Het doel is om door het (her)ontwerp van de bedrijfsprocessen de organisatie beter te beheersen. Het doel is om de inspanningen van de organisatie ook daadwerkelijk te laten aansluiten op de strategie van het bedrijf. Daar gaat het om. Want het hebben van een geweldige interne controle zonder dat de doelen worden bereikt is niet te verkopen. Net zo min als het de bedoeling is om maar ten koste van alles het doel te bereiken.

Uitgangspunt is dat management van bedrijfsprocessen tot doel heeft de doelmatigheid van de organisatie te verbeteren. We zitten in het model dat in de vorige delen is geïntroduceerd (de 4ling®) vooral aan de rechter onderkant; intern beheersen. Het gaat om coördineren en grenzen bepalen. Het gaat erom de gegevens te vertalen in te nemen maatregelen. In essentie is het beschrijven van de bedrijfspro-

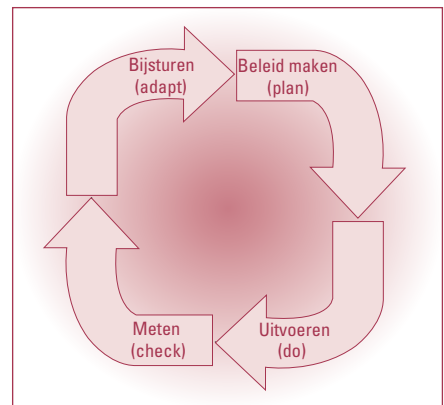
cessen de basis voor één groot feedbacksysteem. Het stelt de organisatie in staat haar productie zo in te richten dat niet alleen de juiste doelen worden nagestreefd, maar dat er tevens aandacht is voor de kosten die gemaakt moeten worden voor de productie. We zijn dan rechtsonder in het schema waar de nadruk ligt op de doelmatigheid. Met behulp van de vastgestelde wijze van werken



kan de diagnose worden opgesteld en wordt het mogelijk om verbeteringen te onderkennen en in te voeren. Zijn de werkprocessen reeds beschreven, dan kunnen de medewerkers op basis daarvan met elkaar in gesprek gaan. Het maakt leren van elkaar mogelijk en bevordert de flexibiliteit. Bovendien biedt het een basis voor nieuwe, creatieve ideeën en oplossingen.

De planning- en beheerscyclus

Planning en beheersing (planning en control) en de administratieve organisatie hebben de afgelopen decennia een hele ontwikkeling doorgemaakt. Een ontwikkeling die nog niet is afgesloten. Historisch gezien is planning een rationeel denkproces, waarin activiteiten worden uitgezet die uiteindelijk de strategie van een organisatie vormen. Een formeel planningsproces maakt gebruik van procedures. In deze procedures staat wie de plannen dient op te stellen, goed te keuren en te evalueren. Door het standaardiseren van planningsactiviteiten krijgt het proces een voorspelbaar karakter. Dan wordt bijsturen wenselijk en daarvoor is registratie van de voortgang nodig. Deze planning- en beheerscyclus (Demingcirkel of PDCA-cirkel) heeft de afgelopen decennia ingrijpende ontwikkelingen doorgemaakt.



1960 – 1970

In de jaren zestig wordt de behoefte aan overzicht en inzicht zo manifest dat deze aspecten speciale aandacht krijgen. Het begint met de registratie van de prestaties en is bedoeld om verantwoording af te leggen. Vanaf het moment dat er meer dan één persoon werkt in een bedrijf is er sprake van arbeidsdeling en zijn afspraken nodig voor de afstemming. Er moet zicht komen op de uit te voeren taken, de bevoegdheden, de verantwoordelijkheden en als gevolg daarvan de informatiebehoefte. Als niet duidelijk is hoe een en ander is geregeld, ontstaat al snel chaos. En dat is niet de bedoeling en dus wordt alles zo veel mogelijk vastgelegd. We noemen het de administratieve organisatie en Starreveld definieert het begin jaren zestig als het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens ten behoeve van het besturen in enge zin of het doen functioneren en beheersen van een huishouding ten behoeve van verantwoording die daarover moet worden afgelegd.

Starreveld heeft, doordat hij de nadruk op verantwoord en heeft gelegd, zijn stempel gezet en is verantwoordelijk voor het fenomeen functiescheiding³. Als verantwoording wordt afgelegd met behulp van de informatie uit de administratieve organisatie (AO), dan is betrouwbaarheid een voorwaarde en die kan in het systeem van de klassieke AO alleen door functiescheiding worden gewaarborgd. Dat heeft als gevolg dat de wijze van werken – vastgelegd in de bedrijfsprocessen – wordt aangepast om de kwaliteit van de administratie te laten stijgen. Dat is een belangrijk moment, omdat voor het eerst niet het primaire proces en de primaire doelstelling van het bedrijf leidend zijn voor hoe de dingen gebeuren, maar de betrouwbaarheid van de rapportage daarover. En het zal ook niet de laatste keer zijn!

1970 - 1980

De veranderingen, de groeiende complexiteit en differentiatie, en de voortdurende versnelling nopen bedrijven in de jaren zeventig en tachtig tot een verdere beheersing van de activiteiten. Na de jaren van wederopbouw, waarin aan alles tekort was en het vooral ging om produceren, wordt doelmatigheid belangrijk. Die grotere

³ Functiescheiding is het binnen de hele organisatie splitsen van de registrerende en de controlerende taken. Een voorbeeld is de functiescheiding tussen een inkoopafdeling en de boekhouding. De inkoopafdeling verzorgt de centrale inkoop van alle goederen en diensten, terwijl de boekhouding aan de hand van de bestelbon controleert of de leverancier de juiste factuur heeft gestuurd. Na deze controle wordt de factuur betaalbaar gesteld. Registratie en verantwoording dus.

doelmatigheid moet komen uit outsourcen en focussen op kernactiviteiten. De technologische ontwikkelingen op het gebied van de informatieverwerking maken het mogelijk verbanden te leggen tussen planning, doelen en budgetten. Managers – geconfronteerd met budgetteringsperikelen waarvoor ze niet echt geëquipeerd zijn – krijgen behoefte aan een functie die de planning, doelen en budgetten niet alleen registreert, maar ook tussentijds bijsturen mogelijk maakt. Dit alles aan de hand van duidelijke normen die van tevoren op grond van ervaringen zijn vastgesteld. Voor deze activiteiten wordt een nieuwe functie gecreëerd: de controller. Hij is degene die de planning- en beheers(control)cyclus opstelt en bewaakt.

1980 - 1990

De volgende stap is dat bijsturing gaat plaatsvinden op basis van financiële kengetallen en het formuleren van meetpunten en indicatoren. Door de financiële stromen binnen een onderneming te meten, kan worden vastgesteld of die kengetallen positief of negatief zijn. Vervolgens is actie en bijsturing mogelijk. De controller wordt ook verantwoordelijk voor het verzamelen van ervaringscijfers, waaruit trends zijn te destilleren. Het vakgebied van de controller wordt een professie en de controller gaat deel uitmaken van het management. Hij ondersteunt het management met prestatiemetingen (performance measurement). Managementinformatie wordt belangrijk als meet- en stuurinstrument, en de frequentie van de rapportages neemt toe van kwartaal- naar maandelijkse rapportages. Meten is weten is als wetenschap volwassen geworden en daarmee ook de rol van de controller.

1990 - 2000

Dan volgt de stap van het meten van de prestaties naar het managen van prestaties; het performance management. De kern is nu inzicht in de samenhang tussen indicatoren. Het gaat niet meer alleen om de financiële informatie, maar ook om de niet-financiële. De oorzaak van deze omslag is dat de managementgoeroes – die eerder aandrongen op outsourcen – hebben ontdekt dat er veel meer factoren verantwoordelijk zijn voor het succes van een onderneming dan alleen het bevorderen van de doelmatigheid. Deze tendens gaat niet voorbij aan de accountants. De balanced scorecard doet zijn intrede⁴. Nu zijn alle aspecten van belang en worden in balans met elkaar beoordeeld en bijgehouden. De managementinformatiecyclus met zowel financiële als niet-financiële informatie is een feit. In de jaren negentig is er opnieuw aandacht voor de bedrijfsprocessen, maar dan

vanuit management en consultancy. Vanwege de economische situatie is een fundamentele herbezinning nodig en dat leidt dan tot de zogenoemde Business Process Redesign.

De omslag in het management van de jaren tachtig is ook van invloed geweest op het denken over kwaliteit. Daarbij stond in eerste instantie de vraag centraal hoe met minder middelen hetzelfde resultaat kon worden behaald of met dezelfde middelen meer resultaat. Hoe dus kan de organisatie worden verbeterd? Dat kan door te sturen op prestaties en bedrijfsprocessen. In de jaren negentig ontwikkelt het kwaliteitsdenken. Het Total Quality Management (TQM) dat in de Verenigde Staten is ontwikkeld, waait over naar Europa in de vorm van het EFQM-model en later naar Nederland onder de naam INK-model. Dan is kwaliteitsdenken meer dan verbeteren alleen en komt vernieuwen en ontwikkelen ook aan bod. In het INK-model wordt dat duidelijk door de blokken Leiderschap en Strategie & beleid, de centrale plaats voor de bedrijfsprocessen en de vier resultaatgebieden (zie ook bijlage 1 en 2).

2000 - 2010

Maar we zijn er nog niet. Inmiddels is de indeling van de oorspronkelijke balanced scorecard ook door de uitvinders verlaten en het heet nu strategiekaart of het model van de onderneming. Eigenlijk is het een schaalmodel, waarbij oorzaak en gevolg zijn ingebouwd. 'Als we hier drukken, dan gebeurt daar wat.' Om zoiets te laten werken, om te kunnen budgetteren en relevante managementinformatie te kunnen opstellen, zijn adequate bedrijfsprocesbeschrijvingen onmisbaar. Daarbij gaat het tegenwoordig om meer dan alleen betrouwbaar en doelmatig gegevens verwerken. Klantgerichtheid, flexibiliteit en betrouwbare levertijden zijn minstens

⁴ De balanced scorecard is begin jaren negentig ontwikkeld door Robert Kaplan en David Norton. Op basis van een corporate scorecard ontwikkelden zij een nieuw model van prestatiemetingen waarin alle mogelijke aspecten zijn geordend in vier dimensies (financieel, klanten, interne bedrijfsprocessen en innovatie). In de literatuur zijn diverse definities van een balanced scorecard te vinden. Steeds komen twee aspecten naar voren: het beheersingsaspect en het strategische aspect. Kaplan en Norton achtten de balanced scorecard het middel om de strategische doelstellingen te expliciteren, te communiceren en te evalueren. Voor hen is de balanced scorecard het logische resultaat van het proces van analyseren van de onderneming, resulterend in strategische doelstellingen, die worden vertaald in een strategie. De strategie leidt tot realisatie van voor het bedrijf belangrijke succesfactoren. Die succesfactoren krijgen een plaats in de balanced scorecard. Door middel van het benoemen van maatstaven en normen wordt de strategie meetbaar en toetsbaar uitgerold over de organisatie naar alle relevante niveaus. Zie ook deel 2 *De balanced scorecard voor corporaties*.

zo belangrijk voor de continuïteit van de organisatie. De toenemende dynamiek in de omgeving en de kritische opstelling van klanten stelt hogere eisen aan organisaties. Het vereist meer externe oriëntatie en tevens een betere interne organisatie. Maatwerk is nodig en dat kan alleen als de organisatie haar blik op de klant richt en daar flexibel en doelmatig op reageert. Verder zijn de mogelijkheden van de informatietechnologie sterk verbeterd. Daardoor zijn monotone werkzaamheden verdwenen en ontstaat ruimte voor denkwerk. Gelukkig zijn de medewerkers, door een hoger opleidingsniveau, daar in toenemende mate ook op voorbereid.

Dientengevolge verandert de rol van de controller en ontstaat de nieuwe operationele audit-functie (werkt alles zo als het behoort te functioneren). Bij de informatiehuishouding was de controller leidend en hij stond bij de inrichting en de beoordeling de interne controle en functiescheiding centraal. De inhoud was voornamelijk financieel gericht. De informatieverzorging verschuift nu naar de manager en wordt een beheerinstrument in plaats van een controle-instrument. Daarbij komt dat er sprake is van een accentverschuiving van het financiële aspect naar alle andere relevante aspecten, zoals klantgerichtheid en kwaliteit.

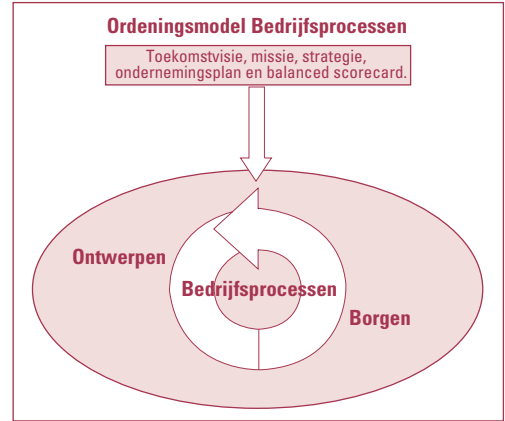
Uitgangspunt voor de inrichting van de administratieve organisatie was de betrouwbaarheid en verantwoording. Dat kwam tot uitdrukking in de procedures en regelgeving. Alles werd beschreven. Dat is nu anders. De nieuwe eisen die aan bedrijven worden gesteld, leiden tot decentralisatie van resultaatgebieden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Verwacht wordt dat autonome kleine beheersbare eenheden sneller en flexibeler kunnen reageren. Om de verantwoordelijkheid laag te kunnen leggen dient de onderlinge afhankelijkheid van de verschillende organisatiesegmenten gering te zijn. Dat kan met een procesgerichte wijze van organiseren. In deze opzet is de centrale leiding verantwoordelijk voor de strategie en de eenheid van opvattingen. Afspraken zijn nodig voor de afstemming en coördinatie. De afdelingen zijn bevoegd tot het vertalen van de strategie in operationele en tactische acties en normen. Daarbij hoort de inrichting en het beschrijven van de bedrijfsprocessen. Dat stelt eisen aan de wijze waarop de bedrijfsprocessen worden opgesteld en het stelt eisen aan de hulpmiddelen daarvoor. Deze dienen gebruikersvriendelijk en vooral niet te abstract te zijn.

3

Management van bedrijfsprocessen

Bedrijfsprocessen staan in de belangstelling. Zij zijn de kern van de nieuwe ISO 9000:2000-serie, de basis van Six-Sigma – waarin het gaat om het verbeteren van bedrijfsprocessen – en het verbindende element in de snel aan populariteit winnende SqEME®-benadering. Die aandacht heeft alles te maken met het feit dat men zich ervan bewust wordt dat een bedrijf geen doel op zich is, maar een bijdrage levert aan

de samenleving. In die visie is er naast het belang van de aandeelhouder, ook dat van de klant, de medewerkers, de leverancier en de samenleving. In die zin staan de strategie en het ondernemingsplan aan de basis van wat een bedrijf doet en hoe ze dat doet (de bedrijfsprocessen). In de managementliteratuur is die omslag goed te zien. Mensen als Porter, Kaplan en Norton hadden het in de jaren tachtig en begin negentig nog over afnemers als ze klanten bedoelden. De terminologie is aangepast, maar ook de aandacht is gekanteld van het product naar de klant. De populariteit van de balanced scorecard en kwaliteitsmanagement zijn daarvan een bewijs. Maar ook de groeiende aandacht voor de lerende organisatie, human resource management, de organisatiecultuur en maatschappelijk ondernemen onderstrepen dit.

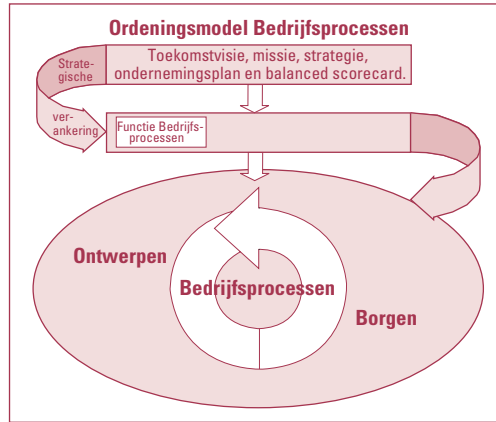


Een ander fenomeen dat aanleiding is geweest om meer aandacht te vragen voor het management van bedrijfsprocessen is de opkomst van scorecards in allerlei vormen en het gaan werken met maatstaven en normen. Resultaatgerichte bedrijfsvoering is dan het sleutelwoord. Aandacht voor (het veranderen van) bedrijfsprocessen wordt noodzakelijk omdat klantwensen en technologie steeds sneller veranderen. Alleen door de bedrijfsprocessen voortdurend te evalueren en aan te passen kan een organisatie doelmatig, maar ook doeltreffend en flexibel blijven. En daarvoor is dus inzicht in de bedrijfsprocessen noodzakelijk.

Vijf goede redenen om bedrijfsprocessen te beschrijven

Het proces van het vastleggen van bedrijfsprocessen heeft naast een hoop documenten ook echt voordelen. Het gezamenlijk maken van een procesbeschrijving

draagt bij tot een gedeeld inzicht in en verantwoordelijkheid voor de bedrijfsprocessen. Het beschrijven richt de focus op het sturen op resultaten en het belang van de organisatiekwaliteit. De basis daarvoor ligt in de strategie. Het benoemen van de functie of het doel dat met het beschrijven van de bedrijfsprocessen wordt nagestreefd, is daarmee een belangrijke stap en in feite de strategische verankering van de werkwijzen binnen de corporatie. Er zijn een heleboel doelen, voordelen (functies) om de bedrijfsprocessen goed vast te leggen. We noemen er nog vijf (zie ook bijlage 3):



1. Procesbeschrijvingen voor het verkrijgen van overzicht over de organisatie.
 Voor een medewerker huurincasso ziet het mutatieproces er heel anders uit dan voor een mutatieopzichter. Wanneer alle procesmedewerkers een proces beschrijven, leidt dat tot inzicht in elkaars rol en de onderlinge afhankelijkheid (relatie tussen input en output). Hierdoor worden ook de relaties met andere bedrijfsprocessen duidelijk. Dit inzicht in de manier van werken is een randvoorwaarde voor het verbeteren van bedrijfsprocessen. Sommige bedrijfsprocessen zijn zo complex dat het vinden van een aangrijpingspunt voor verbetering vanuit een beperkt zicht op het proces eenvoudig lijkt. Maar dit leidt tot suboptimale verbeteringen, vanwege het ontbreken van het zicht op de relatie tussen oorzaak en gevolg voor het totale proces.
2. Procesbeschrijvingen als gemeenschappelijk referentiekader.
 Het proces van het vastleggen van bedrijfsprocessen biedt mogelijkheden om te komen tot de beste manier van werken voor de organisatie. Door samen met alle procesmedewerkers de manier van werken te bespreken, ontstaat een gedeelde mening over hoe het werk goed kan worden verdeeld, hoe de routing het beste kan lopen en wat de beste werkmethoden zijn.
3. Procesbeschrijvingen als uitgangspunt voor analyse en verbetering.
 Bij het beschrijven van een proces wordt een momentopname gemaakt. Vanuit het hierdoor verkregen inzicht in de dynamiek van het proces kan dan worden gewerkt aan verbetering. De beschrijvingen en de manier waarop zij tot stand

komen, bieden aan alle betrokkenen inzicht in het verloop van de bedrijfsprocessen over de afdelingen of functionele eenheden heen. De procesbeschrijving is een momentopname van het procesverloop op dat moment en bedrijfsprocessen zijn altijd aan verandering onderhevig. Zijn de bedrijfsprocessen eenmaal beschreven, dan kan er vanuit dat inzicht ook gewerkt worden aan verbetering ervan. Iedereen kan vanuit hetzelfde referentiekader aan de verbetering meewerken.

4. Procesbeschrijvingen als instrument voor het overdragen van kennis. Eenmaal beschreven en vastgesteld, kunnen procesbeschrijvingen worden gepubliceerd. De ene organisatie doet dat door gedrukte exemplaren te verzamelen in een ordner, de andere gebruikt hiervoor het intranet. Intranet heeft een aantal voordelen voor het beheer van deze kwaliteitsdocumenten. Zo hoeven niet steeds alle papieren exemplaren te worden vervangen bij wijzigingen en zijn alleen geldende versies van de kwaliteitsdocumenten beschikbaar voor medewerkers.

De beschikbaarheid van procesbeschrijvingen maakt het mogelijk kennis over te dragen in de organisatie. Niet dat iedere medewerker continu de procesbeschrijving moet raadplegen. We gaan ervan uit dat iedere medewerker bekend is met de werkzaamheden die hij moet verrichten. Maar voor werkzaamheden die slechts sporadisch voorkomen, zijn de beschrijvingen een goede reminder. Voor het inwerken van nieuwe medewerkers is het een prima manier om kennis te maken met de organisatie en de manier waarop het werk is georganiseerd.

5. Procesbeschrijvingen als onderdeel van het werken volgens een of meer richtlijnen.

Processen worden vaak beschreven in het kader van internationale standaarden als ISO 9000:2000-serie of branchespecifieke normen zoals VCA (veiligheidschecklist aannemers). Hier dient de beschrijving van het proces een tweeledig doel. Allereerst geeft de beschrijving aan in welke processtappen aan normonderdelen wordt voldaan. Ten tweede maakt het beschrijven van het proces het mogelijk om maatregelen te treffen voor het aantoonbaar voldoen aan de eigen bedrijfsprocessen.

Processen en systemen

Om elkaar goed te begrijpen moeten we termen definiëren. We komen daar niet onderuit. We proberen het aantal te beperken en ze op elkaar te laten aansluiten.

De eerste is die van de organisatie. Een afstandelijke definitie is om een organisatie te zien als een systeem van bij elkaar horende elementen met een specifiek doel. Wij omschrijven dat wat anders:

Een organisatie is een samenwerkingsverband van mensen.

Al zijn het er maar twee. Om samen te kunnen werken zijn afspraken nodig. De één is beter in iets dan de ander. Het opdelen en toewijzen van werkzaamheden is dus logisch. Het vastleggen van die afspraken gebeurt mondeling. Met twee mensen kan dat nog, maar met het aantal groeit de complexiteit. Het is lastig om een mondeling systeem van afspraken door te geven aan nieuwe medewerkers. Gelukkig zijn het schrift en Word uitgevonden en kunnen we de werkzaamheden opschrijven. We noemen dat een procesbeschrijving. Maar dan beginnen ook de problemen en hebben we nog meer definities nodig. Want wat is een bedrijfsproces, kennen we soorten, wat is het doel, hoe leggen we een proces vast, hoe meten we dat het voldoende is uitgevoerd? Vragen te over. We gaan gewoon verder!

Een proces is een systeem van activiteiten om met specifieke input een gewenste output te realiseren.

Grofweg gaat het om input, een serie elkaar opvolgende handelingen en output. In de definitie wordt in een proces waarde aan iets toegevoegd op weg naar het eindproduct (goederen of diensten). Datgene dat wordt bewerkt in het proces noemen we de input. Dat kan van alles zijn en varieert van grondstoffen en informatie tot geld, tijd en mensen. De doorvoer of transformatie is de omzetting van input in output. Dat gebeurt in stappen, waarbij middelen – mensen, tijd, geld, faciliteiten, materialen en uitrusting – worden gebruikt om waarde toe te voegen aan het (tussen)product. Elk proces eindigt met een product voor een in- of externe klant of voor een volgend proces. Elk proces wordt voorafgegaan, bestuurd, ondersteund of gevolgd door weer een ander proces. Interfaces zijn de raakvlakken tussen bedrijfsprocessen. Net als in een proces moet ook de relatie tussen bedrijfsprocessen goed zijn geregeld. Alle bedrijfsprocessen samen zorgen voor de realisatie van de strategie.

Management van de bedrijfsprocessen

Een organisatie is een samenwerkingsverband van mensen die activiteiten verrichten om de strategie van de organisatie te realiseren.

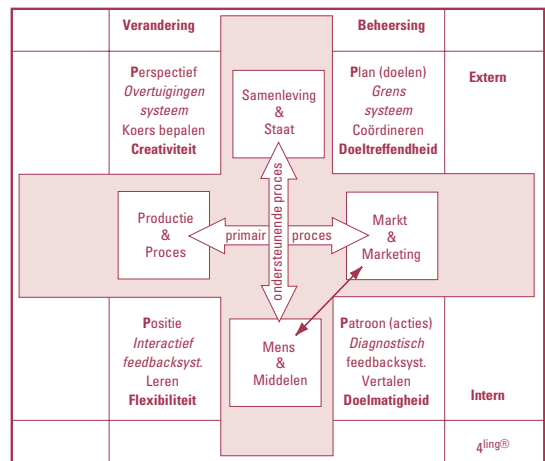
Dat gaat niet vanzelf, dat moet worden gemanaged. Management van de bedrijfsprocessen is erop gericht bedrijfsprocessen te identificeren, te beschrijven, te beheersen en te verbeteren. Het management van bedrijfsprocessen levert zo een bijdrage aan de doeltreffendheid en de doelmatigheid, maar ook aan de flexibiliteit en de creativiteit van de organisatie. Bedrijfsprocessen maken zichtbaar langs welke routines het werk verloopt. Deze routines maken duidelijk hoe het wordt gedaan. Het voorkomt dat telkens het wiel moet worden uitgevonden, want dat gaat ten koste van de te leveren kwaliteit. Procesafspraken leggen de beste manier vast om iets te doen. Nu zal een bedrijfsproces niet altijd precies hetzelfde resultaat hebben en ook de weg er naar toe zal varianten kennen. Juist om deze variatie te beperken worden afspraken gemaakt over het procesverloop.

Management van de bedrijfsprocessen identificeert, beschrijft en managet alle voor de organisatie relevante bedrijfsprocessen en hun onderlinge samenhang.

Management van de bedrijfsprocessen en het beschrijven daarvan moet niet beperkt worden tot een afdeling of werkplek. Management van de bedrijfsprocessen is dynamisch.

Logisch, want de wereld verandert en daarom zijn er steeds aanpassingen nodig om de beste manier van werken te kunnen nastreven.

Die aanpassingen zijn niet per definitie te vinden binnen de eigen afdeling of sectie of zelfs binnen het eigen bedrijf. Het moet breder worden bekeken want een beperking van het proces tot één afdeling of sectie zal op den duur belemmerend werken. Bij management van de bedrijfsprocessen moet daar rekening mee gehouden worden. Ook moet men zich realiseren dat door manage-



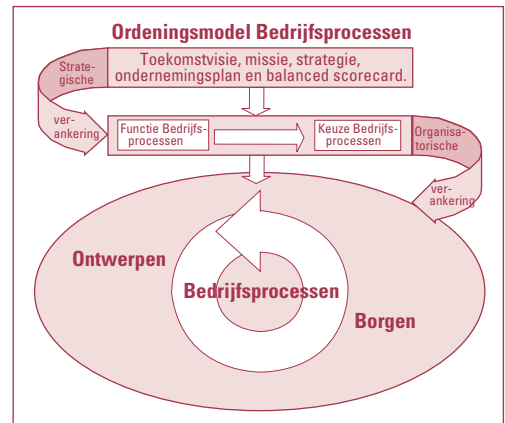
ment van de bedrijfsprocessen de strategie en het doel van de organisatie worden bereikt. Maar dan moet de strategie wel handen en voeten hebben. Het moet duidelijk zijn wat de situatie is waarin de onderneming zich bevindt, wat de perspectieven zijn, het plan om er te komen en welke alternatieven er zijn. In het handboek *De balanced scorecard voor corporaties* is op dit punt uitgebreid stilgestaan bij de vier P's van Simons (Simons 2000). Het zijn de positie, het perspectief, het plan en het patroon (van acties). Die vier P's passen in het model dat in de eerdere handboeken is gebruikt. Inmiddels heeft het model een naam gekregen: de 4ling®. Veranderen en beheersen worden gezet tegenover interne en externe aandacht. Het kwadrant beheersen en interne aandacht is bij uitstek de plek voor het management van de bedrijfsprocessen, voor procedures, structuren, plannen, kostenbeheersing, ordenen, documenten, formulieren, taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en meer van dat soort zaken. Dit klopt als de focus van de organisatie is gericht op het verbeteren van de doelmatigheid. Maar er zijn organisaties die zich in een markt bevinden waar de focus vooral is gericht op doeltreffendheid. In een dergelijke markt waar consumenten zich nog niet bewust zijn van het soort product of dienst dat de oplossing is voor hun problemen en behoeften, zal het management van bedrijfsprocessen tot doel hebben om de doeltreffendheid te verbeteren. En zo zullen organisaties die opereren in een markt waar de klant heel goed weet wat hij wil zich zo flexibel willen kunnen opstellen dat ze net dat beetje extra kunnen leveren. In die situatie zal het management van de bedrijfsprocessen zijn gericht op het verhogen van de flexibiliteit van de organisatie. Kortom het bovenstaande maakt duidelijk dat bij het beschrijven van bedrijfsprocessen rekening moet worden gehouden met het doel.

De taken van het management wijzigen als een onderneming groeit. In kleine bedrijven is iedereen nauw betrokken bij de dagelijkse gang van zaken, maar dat verandert als de werkzaamheden toenemen. Communicatie over strategie en acties is dan het middel om de onderneming te managen. Het management richt zich daarbij op twee aspecten. Het eerste is de gang van zaken binnen de onderneming te beheersen, het tweede de organisatie intern aan te passen aan veranderingen. Het identificeren en beschrijven en beheersen van relevante bedrijfsprocessen is dan het startpunt bij uitstek. Want de bedrijfsprocessen zijn het fundament van een kerstboom aan managementinstrumenten. Vanuit de beschreven bedrijfsprocessen is het mogelijk om de resultaatgebieden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

van functionarissen te benoemen. Buiten het feit dat dit helderheid verschaft en evaluatie mogelijk maakt, is het de basis om een competentieprofiel op te stellen voor een functie (dus los van de persoon die de functie bekleedt). Zijn er goede competentieprofielen opgesteld, dan is het mogelijk om de functionarissen daaraan te toetsen, persoonlijke opleidingsplannen te bepalen, functioneringsgesprekken te houden en functiewaarderingen op te stellen. Zijn de bedrijfsprocessen goed beschreven, dan kan met behulp van de input- en de outputomschrijving, inhoud worden gegeven aan budgetteren en aan het managementinformatiesysteem.

Het identificeren van de bedrijfsprocessen

De eerste stap bij het managen van bedrijfsprocessen is het identificeren en vaststellen van de voor de organisatie relevante bedrijfsprocessen in relatie tot hun bijdrage aan toekomstvisie, missie en strategie. Bij het identificeren en vaststellen van bedrijfsprocessen is het belangrijk om de (toekomstige) wensen van klanten en andere stakeholders erbij te betrekken. Dit geldt natuurlijk ook voor het verbeteren van de bedrijfsprocessen.



Het identificeren van de bedrijfsprocessen is een lastige zaak. Een zaak voor het management. Bij het identificeren van de voor de organisatie relevante bedrijfsprocessen wordt in feite sturend opgetreden naar de organisatie. Een belangrijke voorwaarde is dat het management kennis heeft van de missie, de ambitie, het toekomstbeeld (visie op), en de strategie van de onderneming (zie ook het boek *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw*). In deze fase van het management van de bedrijfsprocessen gaat het er immers om vast te stellen welke bedrijfsprocessen belangrijk zijn voor de organisatie. Voor een corporatie als vermogensbeheerder zijn dat andere bedrijfsprocessen dan voor een corporatie als aanbieder van woondiensten. Het zal duidelijk zijn dat kennis van toekomstvisie, missie en strategie niet alleen beperkt dient te blijven tot het management. Ook voor medewerkers is deze kennis onontbeerlijk, al was het maar om hun eigen rol in het

totaal te kunnen zien. Uit onderzoek blijkt dat naarmate men afdaalt in een organisatie de medewerkers steeds minder afweten van de visie, missie en strategie van een organisatie. Het identificeren kan daarom pas beginnen als voor alle deelnemers aan deze processtap duidelijk is wat de strategie is van de corporatie en wat het belangrijkste is wat de corporatie doet.

Er zijn twee soorten bedrijfsprocessen. De belangrijkste soort gaat over het bestaansrecht van het bedrijf. Dat zijn de bedrijfsprocessen die beschrijven wat de onderneming in essentie doet. Het zijn de primaire bedrijfsprocessen, ook wel kernprocessen genoemd. Een chipsfabriek bakt chips en een bakker bakt brood.

Een primair proces beschrijft de kernactiviteiten van (de productie van) de onderneming.

Naast de primaire bedrijfsprocessen zijn er de ondersteunende bedrijfsprocessen. Elk bedrijf heeft die en of het nu een chipsfabriek is of een bakker, al die bedrijven hebben te maken met zaken als de infrastructuur (gebouwen, geld, toezicht), de technologie (innovatie, informatie), de mensen (personeel, structuur, cultuur) en de verwerving (milieu, inkoop). De indeling is van Porter en staat aan de basis van de structuur van het eerste boek *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw* (zie de Waardeketen).

Primaire bedrijfsprocessen	Ondersteunende bedrijfsprocessen			
Ingaande logistiek	Infrastructuur	Mensen	Technologie	Verwerving
Operaties				
Uitgaande logistiek				
Marketing en verkoop				
Service				
Marge, winst, rendement				

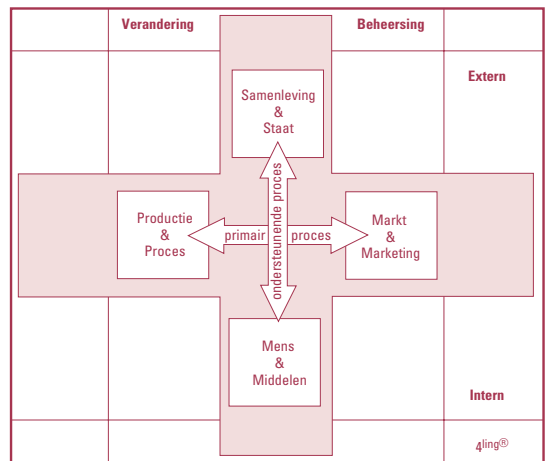
De waardeketen van Porter

Een ondersteunend proces beschrijft activiteiten die noodzakelijk zijn voor (het functioneren van) de onderneming.

Bij de ondersteunende bedrijfsprocessen worden specifieke besturings- en beleidsprocessen onderscheiden van (secundaire) bedrijfsprocessen die toch nog enigszins zijn gerelateerd aan het primaire proces. Zo is wetgeving nog sterk afhankelijk van de bedrijfstak, datzelfde geldt voor milieuaspecten, innovatie en kennis. Die zaken verschillen van bedrijfstak tot bedrijfstak. Met onderwerpen als management, leiderschap, planning en control, kwaliteitsbeleid en HRM hebben alle bedrijven te maken. Het zijn de activiteiten die nodig zijn om primaire bedrijfsprocessen aan te sturen, zoals de totstandkoming van beleid, ondernemingsplannen en begrotingen. Maar ook de totstandkoming van jaarrekeningen en het genereren van managementinformatie horen daarbij. Op het personele vlak gaat het dan bijvoorbeeld om leidinggeven.

In het boek *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw* wordt een indeling geïntroduceerd die is afgestemd op de Nederlandse praktijk bij corporaties en aansluit bij de moderne managementtheorieën. De indeling is voor de primaire bedrijfsprocessen Markt & Marketing (beheersen) en Productie & Proces (veranderen). Voor de ondersteunende bedrijfsprocessen zijn het de onderwerpen die vallen binnen de onderdelen Samenleving & Staat (extern) en Mens & Middelen (intern).

- *Markt & Marketing*: marktsegmentatie en de marketingmix, huur- en het aan- en verkoopbeleid met speciale aandacht voor strategisch voorraadbeleid en het onderhoud- en verhuurbeleid
- *Productie & Proces*: bouwen en beheren, productie overige diensten en innovatie, waarbij het strategisch voorraadbeleid de richtlijn is voor de werkwijze en de organisatie van het beheer



-
- *Samenleving & Staat*: het BBSH met de zes prestatievelen, de wetgeving en het aspect milieu
 - *Mens & Middelen*: de productiemiddelen mensen, kapitaal en kennis, ICT, kwaliteit, management en organisatie (structuur en cultuur) en het interne beheerssysteem.

De indeling hoeft uiteraard niet overeen te komen met de organisatiestructuur van een willekeurige corporatie. Marketing bijvoorbeeld speelt een rol in het primaire proces en stelt eisen aan ondersteunende activiteiten. Productie – bij uitstek een voorbeeld van een primair proces – en inkoop zijn nauw met elkaar verweven. Het is slechts een denkkader, een hulpmiddel om ervoor te zorgen dat alle relevante onderwerpen van de onderneming de revue kunnen passeren en er niets wordt vergeten.

Als een bedrijf nog geen bedrijfsprocessen heeft beschreven, is het verstandig om te redeneren vanuit het primaire proces. Nadat de belangrijke primaire bedrijfsprocessen zijn benoemd, is het eenvoudiger om de cruciale ondersteunende bedrijfsprocessen te selecteren. De laatste stap bij het identificeren van bedrijfsprocessen bestaat uit het in kaart brengen van de relaties tussen de verschillende bedrijfsprocessen. Die relaties moeten worden beheerst.

Resultaatgerichte bedrijfsvoering

Nadat de bedrijfsprocessen zijn benoemd, moeten ze gedetailleerd worden beschreven. Dan kunnen de werkzaamheden worden gekoppeld aan functies waaraan verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden toegekend. Verder is het van belang om de resultaatgebieden te benoemen. Over het benoemen van resultaatgebieden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden is veel geschreven. We komen dan op het terrein van de resultaatgerichte bedrijfsvoering (RGB). RGB werkt niet vanuit activiteiten maar vanuit prestaties of resultaatgebieden. Een *resultaatgebied* legt vast wat het resultaat (prestatie) van een bepaalde activiteit moet zijn. Het voordeel hiervan is dat uiteindelijk altijd één persoon verantwoordelijk is voor het resultaat. De proceseigenaar.

Een proceseigenaar is de beheerder van een proces en verantwoordelijk voor de manier waarop het proces is ingericht en de realisatie van de procesresultaten.

Naast resultaatgebieden wordt gewerkt met de begrippen verantwoordelijkheid en bevoegdheid. Verantwoordelijkheid is de plicht tot het afleggen van verantwoording. Bevoegdheid is het recht tot het uitvoeren van een activiteit. Er is de bevoegdheid tot het nemen van beslissingen en er is de bevoegdheid om advies te geven.

Tot de bevoegdheden van een proceseigenaar behoort het kunnen adviseren over de procesresultaten. Het is vanzelfsprekend dat deze procesresultaten wel in lijn moeten zijn met de visie van de organisatie. Om het proces te kunnen analyseren, te monitoren en te sturen heeft de proceseigenaar behoefte aan managementinformatie. Deze informatie moet los van afdelingsgrenzen beschikbaar zijn. Om problemen die samenhangen met het proces te kunnen bespreken, moet de proceseigenaar in staat zijn om hierover met de resultaatverantwoordelijke managers overleg te plegen. Het afstemmen van deelprocessen op elkaar, is een onderdeel van de inrichting van een bedrijfsproces. Afhankelijk van de mate waarin het organiseren rondom bedrijfsprocessen al in de organisatie is doorgevoerd, zal de rol van de proceseigenaar meer of minder bepalend zijn.

Organiseren rondom bedrijfsprocessen is horizontaal organiseren en horizontaal leidinggeven. Dat mag niet in strijd zijn met de verantwoordelijkheid van de lijnmanagers. Is er in de organisatie geen sprake van een specifieke, gedelegeerde verantwoordelijkheid voor bedrijfsprocessen, dan berust deze verantwoordelijkheid bij de verschillende lijnmanagers. Hierbij wordt de resultaatverantwoordelijkheid gecombineerd met de verantwoordelijkheid voor het proces. Lijnmanagers zijn over het algemeen leidinggevend over een afdeling. Is er sprake van een overlap naar andere afdelingen, dan moet hiermee uiteraard rekening worden gehouden in het proces. In situaties waar nog sprake is van een min of meer functionele organisatie is het daarom beter uit te gaan van bedrijfsprocessen op afdelingsniveau.

Benoeming van proceseigenaren geeft aan dat het leiderschap serieus met management van de bedrijfsprocessen aan de slag wil. Niet alleen de kwaliteit van de producten is *in control*, maar ook de kwaliteit van de bedrijfsprocessen. Een verdere aanpassing van de organisatiestructuur op de bedrijfsprocessen is de volgende stap. Benoeming van een proceseigenaar met voldoende bevoegdheden, maakt het

mogelijk dat iemand beslissingen kan nemen over het proces zonder dat lijnmanagers daarmee worden belast. Afstemming tussen verschillende afdelingen over het proces gebeurt onder leiding van de proceseigenaar. Denk bijvoorbeeld aan situaties waarbij meerdere afdelingen aan één proces werken, of dat bepaalde bedrijfsprocessen op meerdere afdelingen worden uitgevoerd (bijvoorbeeld het mutatieproces). Is er geen proceseigenaar dan beslist de directie na overleg tussen de verschillende afdelingshoofden.

Na vaststelling van (deel)procesresultaten en de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden kan de volgende stap worden gezet: het formuleren van resultaatafspraken. Zonder kennis van het doel van de bedrijfsprocessen binnen de onderneming, zullen alle werkinstructies en procedures op willekeur en zelfinterpretatie berusten. Er is dan geen sprake van een doelmatige en doeltreffende organisatie. Gecoördineerd zal het zeker niet gaan.

Procesbeschrijvingen omschrijven de manier van werken, de volgorde en de wijze van uitvoering van de activiteiten⁵.

Werkinstructies zijn de gedetailleerde beschrijvingen van activiteiten, die een medewerker nodig heeft om te kunnen functioneren⁶.

Door (deel)procesresultaten aan verantwoordelijke functionarissen te koppelen, kunnen afspraken over het te bereiken resultaat worden gemaakt. Deze afspraken worden meetbaar, eenvoudig, tijdgebonden, expliciet en relevant omschreven. Om op een beheerste wijze te werken aan het realiseren van resultaatafspraken, hebben medewerkers en managers behoefte aan stuurinformatie. Deze informatie wordt omschreven in termen van frequentie, totstandkoming en beschikbaarheid. Daarna wordt vastgesteld welke instrumenten nodig zijn om resultaatgericht met bedrijfsprocessen aan de gang te gaan. Welke instrumenten hebben een proceseigenaar en procesmedewerkers nodig om het werk te kunnen doen en te kunnen sturen? Te

⁵ Een proces kan op verschillende manieren tot een zelfde resultaat leiden. Alle corporaties kennen het proces van huurincasso. Maar de volgorde van activiteiten en de verschillende beslismomenten verschillen per corporatie.

⁶ Daarom is het goed het format van werkinstructies niet uniform voor te schrijven, maar alleen dan als de werkinstructie op meerdere plekken wordt gebruikt.

denken valt aan beleid, vaststelling van de technische basiskwaliteit, ondersteuning vanuit ICT, formulieren, gewenste rapportages, stijl van leidinggeven en dergelijke.

Bedrijfsprocessen en de balanced scorecard

De balanced scorecard is de vertaling van de strategie in acties. Van die acties wordt bepaald wat de succesfactor is en vervolgens wordt die gemeten met prestatieometers en prestatieomotoren (zie ook het handboek *De balanced scorecard voor corporaties*). Vaak wordt het dashboard van een auto vergeleken met een balanced scorecard. De meters staan op het dashboard, de bestuurder is het management en de strategie is vertaald in een reisplan met een doel. In die vergelijking is een succesfactor niet de benzine, maar snelheid of beweging. Die vergelijking gaat ook op voor de bedrijfsprocessen hebben alles weg van een balanced scorecard. Er zijn oorzakelijke verbanden, succesfactoren, prestatie indicatoren en normen. Het verschil is dat ze op dat niveau niet direct van belang zijn voor het management, maar in eerste instantie voor degene die het proces op dat niveau uitvoert. Zijn de normen vastgelegd en loopt de informatievoorziening over die normen goed, dan kan die informatie ook elders worden gebruikt. Bijvoorbeeld bij de balanced scorecard, bij budgetteren, het kwaliteitssysteem, het opstellen van management informatie en bij beoordelingsgesprekken.

Het normeren van de bedrijfsprocessen heeft veel relaties met de balanced scorecard. Een bedrijf dat daarover beschikt heeft het een stuk eenvoudiger met het normeren van de bedrijfsprocessen. Andersom blijkt dat een corporatie die zijn bedrijfsprocessen heeft beschreven en heeft voorzien van gedetailleerde normen, daar bij het opstellen van de balanced scorecard de vruchten van kan plukken. Een dergelijke corporatie is al gewend aan het werken volgens vastgestelde werkprocessen waaraan prestatieindicatoren zijn gekoppeld. De prestatieindicatoren worden door de medewerker en zijn chef gebruikt om de dagelijkse gang van zaken te kennen en te kunnen sturen. Sommige van de prestatieindicatoren kunnen – in bewerkte vorm – een ingang zijn voor prestatieindicatoren uit de balanced scorecard. Kortom, het werken met prestatieindicatoren en het hebben van databestanden maakt het eenvoudiger om gegevens te vinden en nieuwe bij te houden.

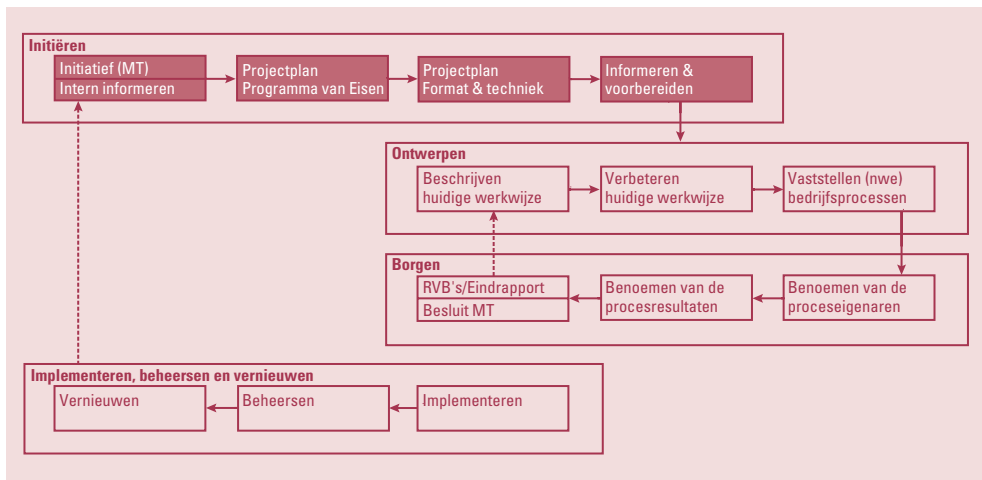


Deel B

Management van bedrijfsprocessen

Management van bedrijfs- processen

1 Initiëren van bedrijfsprocessen



Management van bedrijfsprocessen is de manier waarop de organisatie vanuit strategie en beleid haar bedrijfsprocessen identificeert, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt. De activiteit is gericht op waardeverbetering voor alle belanghebbenden. Het is een manier om een gezonde balans te vinden tussen procedurele sturing en professionaliteit.

Een doelmatige organisatie die zonder problemen de strategie realiseert is de droom van elke manager. Chaos de nachtmerrie. Om chaos te vermijden en doelmatig te werken zorgt de rechtgeaarde manager voor een soepel lopende organisatie. Dat is een bedrijf waar iedereen weet wat ze moet doen en dat ook gemotiveerd en vlug doet en kan doen. Een voorwaarde is dat er duidelijke afspraken zijn die iedereen kent. Maar dat is niet voldoende. Klanten, medewerkers, overheden en alle andere belanghebbenden moeten ook tevreden zijn.

Bij corporaties is doelmatig en doeltreffend werken al jaren een in belang toenemend fenomeen. Het gaat dan over het interne beheerssysteem en de door de commissie Glasz aanbevolen balanced scorecard. Maar het komt ook tot uitdrukking in de rol van de accountant binnen corporaties en zijn focus op een controleerbare organisatie. Juist door de accountants werd gewezen op het niet kunnen meten van de prestaties. Een discussie die tot de dag van vandaag doorwoedt als het gaat om zaken als visitatie en matching van taken en middelen. Op initiatief van de accountants zijn corporaties meer aandacht gaan besteden aan de admi-

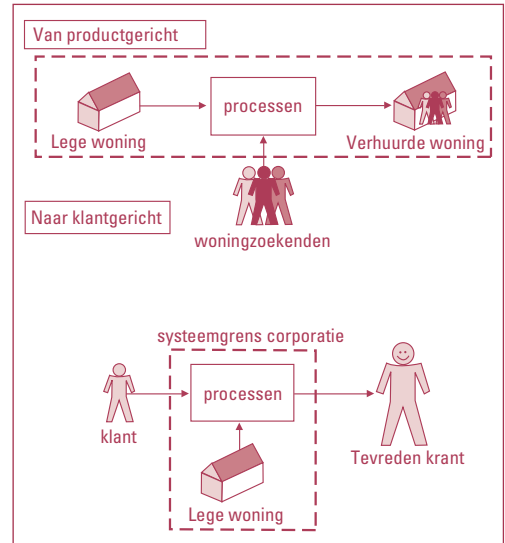
nistratieve organisatie en de interne controle (AO/IC). Maar verder dan het opschrijven van de procedures komt het niet. Het zijn vaak externen die dat doen en de procedures verdwijnen steevast in de kast. Maar de accountant is tevreden, hij kan een managementletter opstellen en heeft cijfers om naar voorgaande jaren te kunnen verwijzen. Een neveneffect is dat de controller zijn intrede doet bij corporaties. Maar het blijft bij planning en beheersen, hoewel het management de stap naar de klant al heeft gemaakt. Dat blijkt uit de aandacht voor het KWH en nu recent voor het INK-managementmodel.

Maar eenvoudig is het niet. De slogan ‘van pand naar klant’ is niet voor niets bedacht. Corporaties zijn al een aantal jaren bezig om met de organisatie de slag te maken van productgericht naar klantgericht werken. De organisatie moet worden gekanteld en daarbij gaat het erom de bedrijfsprocessen op de behoeften van klanten te richten. Het is immers de klant die bepaalt wat er in het totale bedrijfsproces gebeurt.

Dit gaat niet vanzelf, want vastgeroeste normen en waarden en ingesleten werkwijzen worden niet vrijwillig ingeruild voor nieuwe. De oude werkwijze is gebaseerd op de traditionele regelgeving. Ze is ingesleten in de geesten van alle medewerkers. Die medewerkers zijn voor het uitvoeren van die werkzaamheden ook speciaal geselecteerd. Logisch dat zij zich richten op het bestaansrecht van de corporatie en dat was in eerste instantie de woningnood. Maar na de woningnood kwam de stadsvernieuwing en nu hebben we het over herstructurering, leefbaarheid en wonen en zorg. Hoezo klant? Bij zorg en de daarbij behorende regelgeving staat nog steeds een probleem centraal en niet de klant. Het gevolg is dat medewerkers de regelgeving als uitgangspunt nemen. En dan gaat de technisch manager de woningen optimaal onderhouden, de financieel manager rendement halen op het belegd vermogen en de verhuurmanager achterpaden verlichten. De klant is dan enkel afnemer.

In het figuur is de kanteling van de corporatie uitgebeeld. In de productgerichte corporatie is de lege woning input van het corporatieproces en de verhuurde woning de output. In een dergelijk proces wordt de woning leeggemeld, gaat er een opzichter kijken hoe die er bij ligt, worden de mutatiewerkzaamheden bepaald, die weer door een vakman worden uitgevoerd. Vervolgens wordt een lijst

met huurders aangeschreven die de woning kunnen bezichtigen. Dan zijn er nog een dozijn stappen om het huurcontract in orde te krijgen en uiteindelijk de woning weer op te nemen in het bestand als verhuurd. Heeft u de klant gezien? Wij niet! De klant wordt gezien als een noodzakelijk kwaad. Maar bij de gekantelde corporatie begint het proces met een klant met een bepaalde (woon)behoefte. De klant wil een woning, heeft een reparatieverzoek, wil tuinonderhoud of een verzekering. Het proces van de corporatie is erop gericht in de behoefte van deze klant te voorzien en de klant tevreden te stellen. Dat daarbij gebruik kan worden gemaakt van de eigen woningvoorraad is mooi meegenomen.



In het denken over klanten komt bij corporaties gaandeweg verandering. De verzelfstandiging van corporaties heeft bij veel managers het besef doen ontstaan dat de overheid niet de klant is. De klant is de bewoner van een woning. Zeker, de corporatie is een instrument om het volkshuisvestingsbeleid van de overheid te realiseren. Maar zo is NUON een bedrijf dat werkt binnen het energiebeleid van de overheid en dat geldt ook voor Shell. Ieder bedrijf werkt binnen een overheidsbeleid en heeft rekening te houden met een maatschappelijke prestatie. Maar daarbij moet wel tegemoet worden gekomen aan de belangen van de afnemer: de klant. Zonder klanten geen handel. Dat geldt voor Shell, voor NUON én voor corporaties. Vandaar de aandacht het afgelopen decennium voor een eigen strategie en balanced scorecard. Vandaar ook dat kwaliteitsbeleid een onderwerp van belang is geworden (KWH, INK en ISO) en dat het omschrijven van werkzaamheden zo'n vlucht neemt. Want juist door het vastleggen van de noodzakelijke werkzaamheden in bedrijfsprocessen wordt duidelijk waar het om draait. Zo wordt duidelijk hoe werkzaamheden bijdragen aan het realiseren van de strategie. Zo ook worden zaken en werkwijzen bespreekbaar en kunnen ze worden verbeterd en beter

worden gericht en ingericht. Om de omslag van pandgericht naar klantgericht te kunnen maken, helpt het als de corporatie zich realiseert dat het voor de klant niet uitmaakt op welke afdeling werkzaamheden worden verricht. Als hij er maar geen last van heeft. De corporatie zal vanuit de klant denkend zijn bedrijfsprocessen moeten vormgeven. En hoewel een functioneel georganiseerde corporatie heel goed in staat moet zijn om haar klanten tevreden te stellen, gaat dat een stuk doelmatiger als dit gebeurt met vanuit de klant vormgegeven bedrijfsprocessen.

Goed beschouwd is het denken in bedrijfsprocessen een randvoorwaarde om klantgericht werken vorm te kunnen geven. Van buiten naar binnen: wat vraagt de klant en hoe bereiken we dat resultaat?

De definities

Een organisatie is een samenwerkingsverband van mensen. Om te kunnen samenwerken moeten activiteiten worden gecoördineerd en dat kan alleen door het maken van afspraken. De afspraken beschrijven de manier van samenwerken, de deelnemers, de hulpmiddelen, de voorwaarden en de resultaten. Om te voorkomen dat die steeds wijzigen, worden ze vastgelegd. Dat gebeurt in een procesbeschrijving.

*Een **proces** is een systeem van activiteiten om met specifieke input de gewenste output te realiseren.*

In een proces wordt waarde aan iets toegevoegd op weg naar het eindproduct. Dat iets is de **input**. Bijvoorbeeld bouwmaterialen, pennen of een klemmende deur. Maar ook vragen, formulieren, geld, tijd en mensen vormen input. Input wordt geleverd door een leverancier (een medewerker van een andere afdeling, een aannemer) of door de klant. De input staat aan het begin van het proces. Dit betekent dat onder input ook de informatie valt die aanleiding is voor het ondernemen van activiteiten (een schriftelijke aanvraag voor het aanbrengen van een zelf aangebrachte verandering (ZAV) of een huuropzegging). De **doorvoer of transformatie** is de omzetting van input in output. Dat gebeurt in elkaar opvolgende waardetoevoegende activiteiten. Het is bij het procesdenken irrelevant of deze activiteiten worden uitgevoerd op één en dezelfde afdeling of binnen één bepaalde tijdsperiode. Tijdens de doorvoer worden in een bepaalde tijd materie, geld, energie en

informatie, toegevoegd aan het product om een goed of een dienst te kunnen opleveren. Deze voor de doorvoer benodigde faciliteiten (geld, onroerend goed, milieu), materialen en uitrusting noemen we **middelen**. Om de transformatie te laten plaatsvinden, maken we gebruik van mensen. Elk proces eindigt met **output** (goederen of diensten) voor een in- of externe klant of voor een volgend proces. En het geheel wordt beschreven in een procesbeschrijving.

*Een **procesbeschrijving** is een verzameling afspraken over een specifieke input-output relatie en gaat over de benodigde middelen, de transformatie, de gewenste output, een beschrijving van de werkwijze in werkinstructies, procedures, formulieren en hulpmiddelen.*

Door het begin- en eindpunt vast te stellen, worden bedrijfsprocessen afgebakend. Elk proces wordt voorafgegaan, bestuurd, ondersteund of gevolgd door weer een ander proces. Al deze bedrijfsprocessen samen leveren een bijdrage aan het realiseren van de strategie van de organisatie. Voor een goede besturing en beheersing van bedrijfsprocessen is het daarom essentieel om de raakvlakken tussen bedrijfsprocessen in beeld te brengen en deze **interfaces** goed te managen. Als de onderlinge afhankelijkheid van bedrijfsprocessen niet goed in beeld is gebracht, kunnen verbeteracties leiden tot suboptimalisatie van het totaal. Een verbetering in een deelproces kan een averechts effect hebben op een ander proces, waardoor de prestatie van de organisatie als geheel vermindert. Dat gaat niet vanzelf, dat is het aandachtsgebied van management van de bedrijfsprocessen.

***Management van de bedrijfsprocessen** identificeert, beschrijft en managet alle voor de organisatie relevante bedrijfsprocessen en hun onderlinge samenhang.*

Bedrijfsprocessen worden gericht op het uiteindelijke resultaat voor de klant. Het succes van de eigen afdeling wordt minder belangrijk. Management van bedrijfsprocessen richt zich op het totale bedrijfsproces en de afstemming van deelprocessen en activiteiten daarop. Hierdoor wordt ook voorkomen dat optimalisatie van deelprocessen leidt tot suboptimalisatie van het geheel. Aandacht voor (het veranderen van) bedrijfsprocessen is steeds noodzakelijk omdat klantwensen en technologie steeds sneller veranderen. Alleen dan kan een organisatie doeltreffend, doelmatig en flexibel blijven.

Er zijn twee soorten bedrijfsprocessen. De belangrijkste soort is het bestaansrecht van het bedrijf. Dat zijn de bedrijfsprocessen die beschrijven wat de onderneming in essentie doet. Het zijn de primaire bedrijfsprocessen, ook wel kernprocessen genoemd.

*Een **primaire proces** beschrijft de kernactiviteiten van (de productie van) de onderneming.*

Naast de primaire bedrijfsprocessen zijn er de ondersteunende bedrijfsprocessen¹. Deze hebben te maken met zaken als de infrastructuur (gebouwen, geld, toezicht), de technologie (innovatie, informatie), de mensen (personeel, structuur, cultuur) en verwerving (milieu, inkoop).

*Een **ondersteunend proces** beschrijft activiteiten die noodzakelijk zijn voor (het voortbestaan van) de onderneming.*

Het project op hoofdlijnen

Het maakt niet uit of een bedrijf de werkafspraken heeft vastgelegd of niet. Altijd wordt er samengewerkt op basis van afspraken. Het management van het werk, de werkafspraken en de bedrijfsprocessen, vormen de dagelijkse activiteit van het management. Toch hebben we het in dit boek over een project met een begin en een einde. Dat project beoogt de juiste werkafspraken op een zodanige wijze vast te leggen dat ze ook door iedereen dagelijks worden gebruikt. In feite is het project het begin van een gedegen en goed ingebed management van de bedrijfsprocessen. Dat managen is gericht op het identificeren, beschrijven, beheersen en verbeteren van de bedrijfsprocessen. Het project om de bedrijfsprocessen te ontwerpen (identificeren, beschrijven) en te borgen kent de volgende stappen:

1. Initiatief
 - 1.1. Initiatief (MT) en intern informeren
 - 1.2. Opstellen projectplan; programma van eisen
 - 1.3. Opstellen projectplan; format en techniek
 - 1.4. Goedkeuren projectplan

¹ Zie ook Porter; blz. 26 van Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw.

2. Ontwerpen

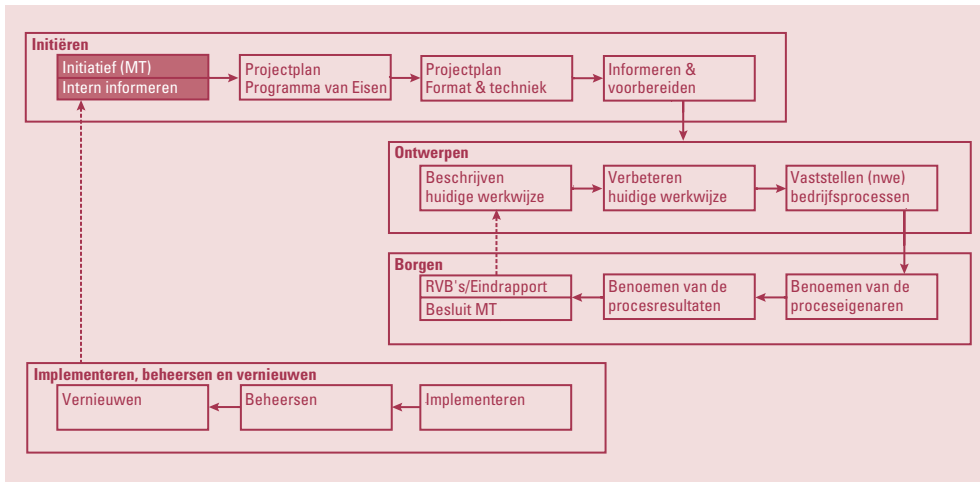
- 2.1. Beschrijven van de huidige werkwijze
- 2.2. Verbeteren van de huidige werkwijze
- 2.3. Vaststellen van de nieuwe procesbeschrijvingen

3. Borgen

- 3.1. Benoemen van de proceseigenaren
- 3.2. Benoemen van de procesresultaten
- 3.3. RVB's en eindrapportage.

Het management van de bedrijfsprocessen is een verantwoordelijkheid van de directie. Bij de operationalisering ervan, in werk- en deelprocessen, wordt deze verantwoordelijkheid steeds meer bij de medewerkers gelegd. In dit boek gaan we ervan uit dat de corporatie aan het begin staat van het werken met bedrijfsprocessen, of toe is aan een grondige transformatie van het procesgebouw. De start wordt gemaakt als het MT besluit om aan de slag te gaan met het management van bedrijfsprocessen. Het doel van management van de bedrijfsprocessen wordt vastgelegd en het MT benoemt een projectleider. De organisatie wordt geïnformeerd en de projectleider krijgt een gewenst kwaliteitsniveau en randvoorwaarden mee. De projectleider stelt vervolgens een projectplan op en verwoordt het programma van eisen waarin doel, kwaliteit en randvoorwaarden van het management met elkaar in verband zijn gebracht. Een belangrijk onderdeel van het projectplan is de te kiezen wijze van vastlegging van de bedrijfsprocessen, de te gebruiken techniek en de ICT daarvoor. Nadat de directie het projectplan heeft goedgekeurd, wordt de initiatieffase afgesloten.

1.1 Initiatief



Het managementteam heeft besloten om de bedrijfsvoering vorm te geven aan de hand van het denken in en het werken met bedrijfsprocessen. Een belangrijke beslissing die dan ook gedegen onderbouwd en goed gecommuniceerd moet worden. Het moet een besluit zijn van het hele managementteam. De raad van toezicht en de ondernemingsraad moeten dat besluit steunen. Een dergelijke zware ondersteuning van het voornemen is nodig omdat het invoeren van management van de bedrijfsprocessen zwaarwegende consequenties kan hebben voor iedereen die betrokken is bij de corporatie. Dat geldt voor het management, de medewerkers, maar ook voor het toezicht, de leveranciers en niet in de laatste plaats voor de klanten. Management van de bedrijfsprocessen haalt immers de onderste steen boven. Nauwgezet wordt gekeken wat de corporatie eigenlijk wel en niet moet doen, hoe intern de productie tot stand komt, welke middelen nodig zijn, welke input vereist is en welke output geëist wordt. En dat heeft gevolgen voor alles. Voor de hiërarchische structuur, de functies, competenties en de beoordelingssystematiek, de managementinformatie, de collegae en de werkplek. Maar ook voor de kwaliteit van de woning, de wijze van woningverdeling, de aanvullende dienstverlening, het afhandelen van reparatieverzoeken en ga zo maar door.

Bij een dergelijk belangrijk besluit hoort het benoemen van iemand die zich voor de voortgang en de goede afloop verantwoordelijk weet. Dat kan de directeur zijn

of een ander lid van het management. Uiteraard is het management van de bedrijfsprocessen een continu proces dat – eenmaal geïmplementeerd – op allerlei organisatieniveaus op deelaspecten kan worden bestuurd en beheerst, maar waar het management altijd nadrukkelijk zelf aan het roer zal staan. Voor het echter zover is moet het geheel worden opgezet. Daarvoor is een speciaal project nodig, compleet met projectleider en een projectplan. We willen hiermee duidelijk maken dat het **opzetten** van het management van bedrijfsprocessen een activiteit is dat een begin en een einde kent. Het **beheren** ervan is een verantwoordelijkheid voor één van de leden van het management; bijvoorbeeld de controller als deze daarvan deel uit maakt of een nieuw te benoemen functionaris. Dat kan de kwaliteitsmanager zijn of de procesmanager.

Eerst moet een gedetailleerde planning van de doorlooptijd van het project worden gemaakt. Er moet zicht zijn op de te besteden middelen, de randvoorwaarden en een kwaliteitseis voor het resultaat. Het lid van het management kan zijn rol als verantwoordelijk projectleider delegeren aan een staf lid (de controller als deze geen deel uitmaakt van het MT, of de kwaliteitsmanager) of een lijnmanager die dit aspect van de onderneming als verantwoordelijkheid krijgt. Hij of zij informeert het management over de voortgang, zorgt dat de doelstellingen worden gehaald en de faciliteiten beschikbaar zijn om de doelstellingen te halen. De projectleider is of wordt deskundig op het terrein van het management van de bedrijfsprocessen.

Om misverstanden te voorkomen: het management van bedrijfsprocessen is geen eenmalige activiteit. Continu zullen de bedrijfsprocessen moeten worden verbeterd en vernieuwd. Dat heeft voordelen. Het eerste voordeel is dat het niet gelijk fantastisch en foutloos hoeft te zijn. Het verbeteren en vernieuwen biedt de mogelijkheid om voortschrijdend inzicht te verwerken in nieuwe procedures. De wereld verandert en als het goed is ook de strategie van de corporatie. Een wijziging in de strategie heeft gevolgen voor de balanced scorecard – zoals we hebben gezien – maar ook voor de bedrijfsprocessen. Daarom kan het management van de bedrijfsprocessen bijvoorbeeld als een vast onderdeel op de managementkalender worden opgenomen, waarin ook het ondernemingsplan, de balanced scorecard, de begroting en de jaarrekening thuishoren. Zo komt het management van bedrijfsprocessen als een jaarlijkse check onder de aandacht en kan worden bepaald of een (grootschalige) revisie noodzakelijk is. Als het verbeteren en vernieuwen echter

deel uitmaakt van de dagelijkse praktijk, dan is zoiets slechts zelden nodig. Een tweede voordeel is dat niet alles in een keer af hoeft. Daardoor blijft het geheel overzichtelijk en kan het werk worden afgestemd op de werkdruk en de waan van de dag. Kijken waar het brandt, daar blussen en volgend jaar opnieuw de prioriteit bepalen is ons advies. Bijkomend voordeel is dat het de medewerkers de kans biedt kennis te maken met de systematiek en denkwijze en anderen de kans geeft om de kat uit de boom te kijken.

Om het belang van adequate bedrijfsprocessen te benadrukken moet het management haar besluit kunnen motiveren. Dat is niet moeilijk, want er zijn verschillende doelen die het management kan willen bereiken. Een paar voorbeelden. Het kan zijn dat de bedrijfsprocessen de aanzet vormen voor nieuwe functieomschrijvingen en waarderingen. In het kader van prestatiebeloning en de nieuwe CAO-woon-diensten is het nodig om beter zicht te krijgen op de prestaties van medewerkers. Andere redenen kunnen zijn dat de corporatie zich wil certificeren volgens de ISO-9000:2000-serie, het KWH-Huurlabel wil halen of wil gaan werken volgens het INK-managementmodel (zie bijlage 1 en 2). Maar de invoering van de balanced scorecard, of inzicht krijgen in functiestructuur en functieprofielen, of gewoon zaken doelmatiger uitvoeren zijn ook legitieme redenen. Een motivatie puur vanuit een beheersingsgedachte (controleren) leidt over het algemeen tot beperkt, star, bureaucratisch en een weinig inspirerend systeem. De omschreven bedrijfsprocessen zullen dan snel in de kast verdwijnen.

Als het MT zich uitsprekt over het doel dan is ook gelijk duidelijk welk kwaliteitsniveau zij voor ogen heeft. Het kwaliteitsniveau van de beschrijvingen kan variëren. Men kan kiezen voor een algemene globale beschrijving met hooguit gedetailleerde omschrijvingen van de primaire bedrijfsprocessen. Ook kunnen alle bedrijfsprocessen gedetailleerd worden beschreven, compleet met sjablonen, checklisten, formulieren en andere hulpmiddelen. Het management kan zich uitspreken over de vraag of het beschrijven van de bedrijfsprocessen zó gedetailleerd moet dat het management zicht krijgt op manco's. Het management zal tevens een uitspraak moeten doen of aanpassing van de organisatiestructuur en de informatiestructuur tot de mogelijkheden behoort (zie bijlage 3).

Na het bespreken en vaststellen van het doel dat met het management van de

bedrijfsprocessen wordt beoogd, worden de eerste voorbereidingen getroffen. Dat begint met het benoemen van een projectleider die een projectplan moet opstellen. Om dat doelmatig te kunnen doen moet het MT zich globaal uitspreken over een aantal zaken.

- Wat is het doel van het beschrijven van de bedrijfsprocessen?
- Wie wordt de **projectleider** (PL) van het proces (intern of extern)?
- Wie binnen het MT wordt **verantwoordelijk** voor het management van de bedrijfsprocessen en is aanspreekpunt voor de projectleider?
- Welke **middelen** zijn beschikbaar?
- Een indicatie van de **planning**, kosten en de inzet van capaciteit.
- Hoe vindt de **communicatie** plaats en met welk doel?

Aan de slag gaan met management van bedrijfsprocessen betekent dat de organisatie zich kantelt van een productgeoriënteerde en functionele inrichting naar procesgerichte inrichting. Dat heeft consequenties voor het leiderschap, de juiste instrumenten, motivatie, betrokkenheid, voorbeeldgedrag, informatie en communicatie. Het is van belang om de dialoog op gang te brengen over de te bereiken resultaten (op alle organisatieniveaus) en de daartoe te verrichten inspanningen. Leiding en medewerkers hebben elkaar hier hard nodig. Bij verbeteringen moet sprake zijn van borging van de aangedragen verbeteringen. Het doel ervan is om op tijd de hele organisatie in te lichten over de beslissing om aan de slag te gaan met management van de bedrijfsprocessen. In deze fase is het belangrijk om bij de communicatie aandacht te besteden aan het te verwachten resultaat, de manier waarop dat resultaat wordt bereikt en een globale planning van activiteiten aan te geven.

De opdracht aan de projectleider

Het management geeft aan de projectleider de opdracht om een projectplan uit te werken, maar impliciet ook om straks dat projectplan te realiseren. Bij het opstellen van het projectplan heeft het management een grote stem. Ze bepaalt het doel, stelt middelen ter beschikking en bepaalt de planning. Ook geeft zij aan welke bedrijfsprocessen wel en welke niet worden uitgewerkt. Daarbij wordt uitgegaan van een voorstel dat door de projectleider wordt opgesteld. Er is sprake van een top-down benadering voor het vaststellen van de functie van de bedrijfsprocessen en de keuze van de uit te werken bedrijfsprocessen. Daarna volgt de bottom-up benadering. Dat wil zeggen dat als de bedrijfsprocessen worden uitgewerkt en de mede-

werkers andere inzichten hebben, het management daarvan op de hoogte moet worden gebracht. De projectleider moet dan beoordelen of de voorstellen zo ingrijpend zijn dat ze gevolgen hebben voor de keuzes die het management in de initiatiefase al heeft gemaakt. Het is een kip/ei situatie die niet is te voorkomen. We gaan ervan uit dat het management uiteraard weet wat ze doet, maar ze is niet alwetend. Er zijn nu twee oplossingen denkbaar. De eerste is dat tijdens het proces terugkoppeling plaatsvindt, als blijkt dat er onvolkomenheden zitten in dat wat het management heeft besloten. Nadeel is dat dit de soepele voortgang van het project kan verstoren. De andere oplossing is om bij de afronding van het project daar dan melding van te maken.

De opdracht aan de projectleider houdt in dat hij na afloop van het project een eindrapport opstelt. Daarin kan de projectleider de gevonden afwijkingen van het projectplan vastleggen en toelichten. In dat eindrapport zal ook staan wat er nog moet gebeuren naar aanleiding van de nieuw opgestelde bedrijfsprocessen. Het beschrijven van de processen zal immers op een groot aantal terreinen invloed hebben. Bijvoorbeeld op het gebied van HRM. Bij nieuwe processen horen nieuwe of andere taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van medewerkers. Dat heeft gevolgen voor de functieomschrijvingen en de functiewaarderingen en het kan de organisatiestructuur wijzigen. Gevolgen zijn ook te voorzien voor het kwaliteitsbeleid en de ICT. Een nieuw bedrijfsproces heeft zijn eigen, soms nieuwe prestatie indicatoren. Die moeten worden bijgehouden. De managementinformatie moet worden aangepast en het stelt eisen aan de uitrusting van de werkplek (zie ook paragraaf 3.3).

Als voorbeeld voor het opstellen van de balanced scorecard is in het boek De balanced scorecard voor corporaties in de 21e eeuw de imaginaire gemiddelde corporatie VastGoed geïntroduceerd. In dit boek nemen we VastGoed weer als voorbeeld. Bij VastGoed hebben de ontwikkelingen niet stilgestaan en de corporatie is toe aan management van de bedrijfsprocessen. In dit boek zullen we VastGoed in dit proces weer volgen. Vastgoed bezit inmiddels 4.677 woningen, er werken 43 mensen en de solvabiliteit bedraagt 14,1 procent. Jaarlijks wordt 1 procent van het bezit verkocht. Door sloop, nieuwbouw en aankoop is het aantal beheerde woningen de laatste jaren iets gegroeid. De onderneming opereert met een aantal andere corporaties in een redelijk gespannen woningmarkt. Vijftig procent van alle woningen in het werkgebied zijn huurwoningen. VastGoed bezit een kwart van die huurwoning-

gen. Eenderde daarvan behoort tot de kernvoorraad. De gemiddelde huur bedraagt € 350 en gemiddeld wordt € 1.121 per woning aan onderhoud uitgegeven. De bedrijfskosten stijgen jaarlijks met gemiddeld 10 procent. De onderneming is actief op het gebied van wijkbeheer en leefbaarheid, is op beperkte schaal werkzaam voor Verenigingen van Eigenaren en heeft projecten in ontwikkeling waar geëxperimenteerd wordt met de combinatie van wonen en zorg.

Start van het project

Het management van VastGoed heeft tijdens een sessie op de hei gesproken over de doelen die de organisatie in de komende jaren wil bereiken. Er is sinds enige tijd een ondernemingsplan dat elk jaar wordt bijgewerkt. Daarnaast is er een balanced scorecard (BSC) die gebruikt wordt om inzicht te krijgen in het reilen en zeilen op de korte termijn. De organisatie lijkt redelijk in control te zijn. Toch heeft het management het gevoel dat het beter kan. Onderling is men het niet eens over een aantal prestatie indicatoren in de BSC. Ook blijkt het in de dagelijkse praktijk regelmatig voor te komen dat er onduidelijkheid is over gemaakte afspraken in de organisatie. Dikwijls zijn er werkbriefjes die nooit op de administratie terugkomen, of bellen klanten met de vraag waarom hun dak nog steeds niet is gerepareerd. Het is maar al te vaak het geval dat niemand weet wie er verantwoordelijk is voor het uitvoeren van bepaalde taken. Doordat de medewerkers van VastGoed hart voor de zaak hebben, komt het meestal wel goed en wijzen metingen voor het KWH-Huurlabel uit dat de klant redelijk tevreden is. Maar toch knaagt er iets bij het management. Het vraagt zich af of de manier waarop VastGoed georganiseerd is, in een traditionele ordening met een technische dienst, een administratie, een afdeling woondiensten, een afdeling projecten, een bedrijfsbureau en een management team erboven, nog wel de juiste is om de klant goed te bedienen. Ook de voortdurende stijging van de kosten van de onderneming baart het management zorgen. Het blijkt niet eenvoudig daar verandering in aan te brengen. Het wordt al snel een keuzevraagstuk, waarbij verlagen van de kosten synoniem staat voor minder kwaliteit. Dat kan niet. Het moet dus anders. Het management komt tot de conclusie dat er meer inzicht moet komen in de samenhang van activiteiten in de organisatie, verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en dat er meer grip moet komen op de procedures die gevolgd worden bij het afhandelen van klantvragen. Een voorwaarde daarvoor is dat de bedrijfsprocessen goed en helder in beeld komen. Dan kunnen medewerkers meedenken en bepalen hoe de dingen structureel beter kunnen. Een makkelijk te begrijpen manier van het omschrijven van bedrijfsprocessen is daarvoor een vereiste.

Kortom: het hoofddoel van het management van VastGoed met het beschrijven van de bedrijfsprocessen is klip en klaar gericht op een doelmatiger functioneren van de organisatie.

Binnen het MT wordt het hoofd financiën benoemd tot projectleider. Zijn opdracht is om een plan van aanpak op te stellen voor het opzetten van het management van bedrijfsprocessen. Dit plan van aanpak moet met een week of drie klaar zijn. Het plan moet het management inzicht geven in de bijdrage die een specifiek project aan het bereiken van de doelstellingen van de organisatie kan leveren. Ook moet het plan globaal inzicht in de planning, de in te zetten capaciteit en de kosten geven.

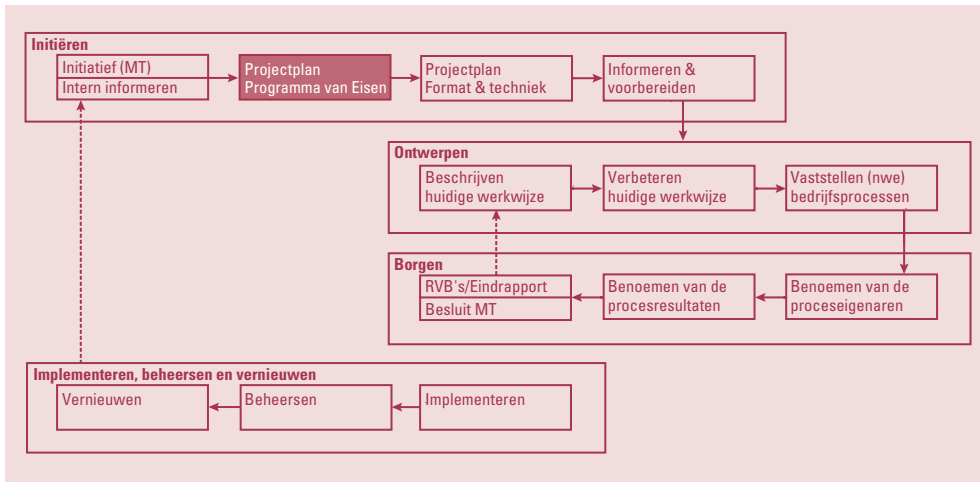
Het management besluit om de belangrijke hoofdprocessen (primaire en secundaire) uit te werken en aansluitend de bijbehorende beheerscyclus in te richten. Het gaat om het verhuurproces, het reparatieonderhoud, de nieuwbouw (projectontwikkeling), de financiële administratie, de incasso, de begroting en jaarrekening en de post- en klachtenregistratie. Het beheerssysteem wordt zodanig ingericht dat in de komende jaren ook nieuwe of minder belangrijke bedrijfsprocessen eenvoudig kunnen worden beschreven. Verbeteren en vernieuwen wordt daardoor een integraal onderdeel van de beheersing van bedrijfsprocessen. De investering mag immers niet eenmalig zijn. De projectleider krijgt de uitdrukkelijke opdracht om in zijn eindrapportage, bij afronding van het project, aan te geven waar het project aanleiding geeft om andere zaken aan te passen (HRM-beleid, ICT-beleid, managementinformatie en budgettering).

De statutair directeur zal het initiatief aan de ondernemingsraad en de raad van toezicht voorleggen. Om betrokkenheid bij alle medewerkers te kweken, bespreekt het hoofd financiën, in een voorlichtingsronde langs alle afdelingen, het initiatief van het MT en de knelpunten in de huidige werkwijzen. Dit heeft tot doel dat medewerkers zelf tot de conclusie komen dat het handig is om inzicht in de bedrijfsprocessen te krijgen. Bovendien is het een praktische manier om een eerste overzicht te krijgen van de op te lossen problemen.

Stap 1: Initiatief

- Een lid van het management stelt een startnotitie op van maximaal twee A4-tjes tekst (gebruik hiervoor de indeling van het projectplan dat in paragraaf B1.2 is toegelicht). In de startnotitie is de noodzaak om de bedrijfsprocessen te managen opgenomen (het doel volgt daaruit). Ook zijn het gewenste kwaliteitsniveau en de randvoorwaarden benoemd. De randvoorwaarden in globale termen van kosten, inzet van medewerkers, tijdsplanning, zo mogelijk een eerste inventarisatie van bedrijfsprocessen en de bij de uitwerking te betrekken medewerkers.
- Het management bespreekt de startnotitie en neemt een besluit over doel, kwaliteit en randvoorwaarden. Het management benoemt een projectleider (eventueel het verantwoordelijke MT-lid).
- De directie spreekt haar commitment uit en legt dit in de vorm van een verklaring vast als besluit van het MT.
- Het MT informeert de ondernemingsraad, de raad van toezicht en de medewerkers – via het afdelingsoverleg – over het voornemen om de bedrijfsprocessen te beschrijven en de mogelijke consequenties daarvan.

1.2 Opstellen projectplan; programma van eisen



Om een goed projectplan te kunnen schrijven is (naast de globale randvoorwaarden van het management) duidelijkheid nodig welke bedrijfsprocessen worden beschreven. Bepalend voor de keuze van de te beschrijven bedrijfsprocessen is de bijdrage van een bedrijfsproces aan het welslagen van de strategie van de onderneming. Het is verstandig om het project hiertoe te beperken. Om te achterhalen welke bedrijfsprocessen er zijn, is het verstandig om eerst de producten per klantgroep te bepalen en van daaruit de hoofd-, werk- en deelprocessen te identificeren. We geven als voorbeeld een overzicht van de voornaamste primaire en ondersteunende bedrijfsprocessen. Vervolgens doet de projectleider een voorstel en motiveert de keuze vanuit de doelstellingen van het project.

Voor alle duidelijkheid: er is hier sprake van een top-down en daarna bottum-up benadering. Top-down voor wat betreft de keuze van de uit te werken bedrijfsprocessen en bottum-up (hoofdstuk B2) voor het ontwerp en de verbetering van de gekozen bedrijfsprocessen.

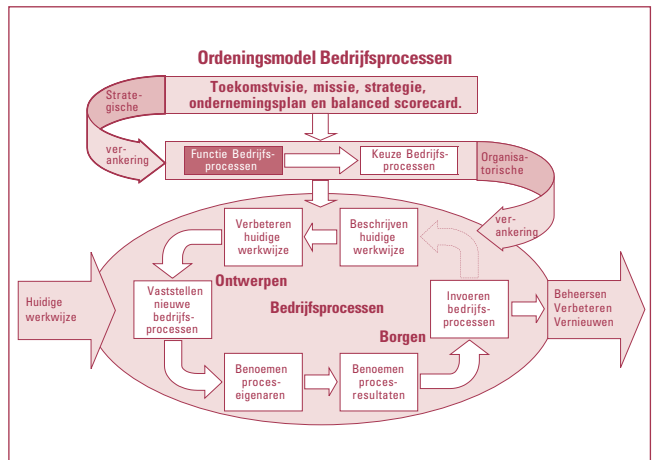
Projectplan

Het projectplan is een nadere uitwerking van de startnotitie uit stap 1. Het is verstandig om voor de herkenbaarheid dezelfde indeling te volgen. De onderwerpen die in het projectplan voorkomen zijn (zie ook bijlage 4):

- Het doel van het werken met bedrijfsprocessen.
- Bepalen van de doelstelling.
- Mate van gedetailleerdheid van de uit te werken bedrijfsprocessen.
- Onderhoud en beheer.
- De uit te werken bedrijfsprocessen (motivatie).
- Inventarisatie van de binnen de organisatie gebruikte bedrijfsprocessen.
- Betrokken medewerkers.
- Betrokken afdelingen.
- Kwaliteitsniveau.
- Samenstelling van de werkgroep(en).
- Globale tijdsplanning.
- Communicatie- en overlegstructuur.
- Wijze van vastleggen van de bedrijfsprocessen (format en techniek).
- Middelen.
- Capaciteit in te zetten medewerkers (beschikbare uren).
- Ondersteuning.
- ICT.
- Kosten.
- Formulering van het te nemen MT-besluit.

Het doel van het beschrijven van de bedrijfsprocessen

Management van bedrijfsprocessen gaat verder dan het enkel beschrijven van de huidige gang van zaken. Ook is het meer dan het bundelen van de bestaande procedures, die vaak niet meer actueel zijn. Naast het beschrijven gaat het ook over beheren, verbeteren en vernieuwen. Het beschrijven van



bedrijfsprocessen mag geen doel op zich zijn; de bedrijfsprocessen worden dan beschreven omdat dat zo hoort. Dat is zonde. Zeker, het beschrijven van de manier

van werken in de organisatie in procedures en werkinstructies is waardevol, maar het is maar een klein onderdeel van het management van bedrijfsprocessen.

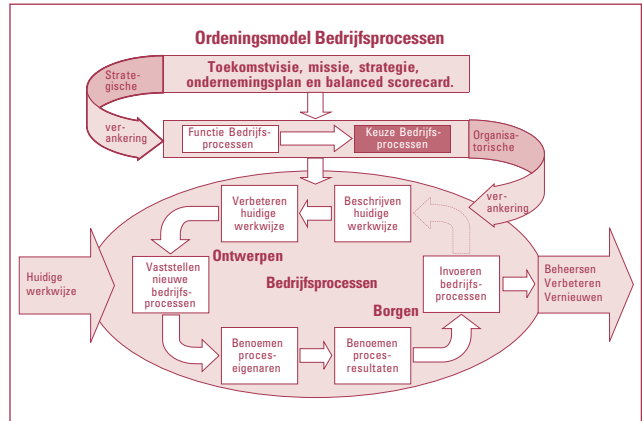
In het INK-managementmodel is het organisatiegebied bedrijfsprocessen de verbindende schakel tussen de organisatiegebieden en de resultaatgebieden. Hier wordt geregeld hoe de corporatie strategie en beleid realiseert. Goed beschouwd kan alles als een proces worden gezien. Van de verhuur, oplevering, innovatie, beleid, overleg, het bestellen van kantoorartikelen tot het overleg met huurdersorganisaties toe. Dat wil niet zeggen dat alle bedrijfsprocessen moeten worden omschreven. Teveel leidt immers tot een vastgeroeste bureaucratie, maar te weinig tot chaos en calamiteiten. Teveel beperkt ook de bewegingsruimte voor eigen initiatief. De grens is dat een procesbeschrijving zin heeft als het te beschrijven proces belangrijk is voor het behalen van strategische doelstellingen. Een tweede criterium is dat er sprake moet zijn van het terugdringen van onnodige schakels in het proces. Daarnaast kan een reden zijn dat er sprake is van een groot bedrijfsrisico als iets niet is omschreven. Boven op dit alles geldt dat er moet worden gezocht naar een gezonde balans tussen procedurele sturing en professionaliteit.

Het eenduidig vaststellen (identificeren en beschrijven) van de bedrijfsprocessen is erg belangrijk. Afhankelijk van de afdeling waar het werk wordt gedaan, zullen de bedrijfsprocessen immers verschillend worden ervaren en benoemd. Het mutatieproces ziet er voor de mutatieopzichter heel anders uit dan voor de financieel medewerker die de eindfactuur opstelt. Verschillende medewerkers zullen dus een zelfde klantproces anders benoemen, zowel in doorloop als in resultaat. Daarom is het belangrijk bedrijfsprocessen te beschrijven met alle medewerkers die aan dat proces werken. Het bijkomend voordeel hiervan is dat interne klant-leverancier relaties in deze gezamenlijke bespreking van het proces boven tafel komen. In deze stap wordt dan ook afgedaald van het strategisch/tactische bedrijfsniveau naar het operationele niveau.

Het beschrijven van de huidige situatie creëert een basis voor het analyseren en evalueren van de huidige organisatie, zodat verbeteringen kunnen worden aangebracht. Deze verbeteringen kunnen worden beschreven in het procesmodel van de gewenste situatie. Op basis van de huidige situatie worden knelpunten geïnventariseerd en verbetermogelijkheden benoemd.

Keuze van de uit te werken bedrijfsprocessen

Het in beeld brengen van klantgroepen per product en de daaraan gerelateerde hoofd- en (eventueel) deelprocessen is een taak van de projectleider. De keuze en prioriteitsbepaling zijn voorbehouden aan het management. De projectleider stelt daartoe een overzicht op van producten- en



klantgroepen. Daarbij is het van belang niet alleen de huurder of koper als klant te zien. Collegae zijn ook klanten, maar ook overheden, buurtgroepen en zakelijke partners. Zodra er een relatie is waarbij een andere partij iets van ons ontvangt in ruil voor een tegenprestatie, is er sprake van een leverancier-klant relatie (zie het schema).

	Klantgroep 1	Klantgroep 2	Klantgroep 3	Klantgroep 4
Product 1	X			
Product 2	X		X	X
Product 3		X	X	
Product 4		X	X	

Na het bepalen van de product-markt combinaties worden de hoofd-, werk- en deelprocessen vastgesteld. Het gaat erom vast te stellen welke dingen moeten gebeuren om product en klant bij elkaar te brengen. Daarbij moet van buiten naar binnen worden gedacht. Met andere woorden: vanuit de klant en niet vanuit de bestaande afdeling of werkwijze. Een globale indeling is voldoende voor de projectleider om in het projectplan een programma van eisen te kunnen opstellen. Bij de uitvoering van het projectplan komt meer gedetailleerde informatie beschikbaar en zal er sprake zijn van voortschrijdend inzicht. Dat zal er dan toe leiden dat nieuwe bedrijfsprocessen worden onderkend. Ze kunnen dan alsnog worden voorgesteld aan het management met de vraag of die ook moeten worden uitgewerkt.

	Hoofdproces	Werkproces	Deelproces
Primaire bedrijfsprocessen	Assortimentsbeheer	Nieuwbouw Planmatig onderhoud Ontwikkeling van nieuwe producten	
	Verhuur	Inschrijven Opzeggen huur	Beëindigen huurovereenkomst Mutatie-inspecties
	Verkoop woningen Verkoop van diensten		
	Dagelijks onderhoud	Reparatieverzoeken Mutatieonderhoud	
Ondersteunende bedrijfsprocessen	Personeelsprocessen	Werving & selectie Opleiden	
	Administratieve bedrijfsprocessen	Onderhoudsadministratie Financiële administratie Verhuuradministratie	
	Treasury		
	ICT		
	Strategievorming		
	Beleidsvorming		
	Realiseren Managementinformatie		
	Monitoren en verbeteren	Metten klanttevredenheid Interne audits Klachtenmanagement	

Het is verstandig als de projectleider over zijn (concept)voorstel informeel overleg heeft met de verschillende afdelingshoofden en hun mening betreft en verwerkt in zijn advies aan het management. De projectleider motiveert daarna de keuze voor de uit te werken bedrijfsprocessen. Hij houdt daarbij rekening met de werkdruk op de afdelingen en stelt de werkgroep of de werkgroepen samen, waarmee hij de bedrijfsprocessen straks wil gaan uitwerken. Daardoor krijgt hij ook inzicht in de benodigde tijd en capaciteit.

Als het MT zich uitspreekt over het doel, dan is ook gelijk duidelijk welk kwaliteitsniveau zij voor ogen heeft. Het kwaliteitsniveau varieert van een algemene globale beschrijving met hooguit procedures van het primaire proces, tot een gedetailleerde beschrijving (procedures en werkinstructies) van alle bedrijfsprocessen, compleet met sjablonen, checklisten, formulieren en andere hulpmiddelen. Het management kan zich uitspreken over de vraag of het beschrijven van de bedrijfsprocessen zo gedetailleerd moet dat het management zicht krijgt op manco's. Het management moet ook een uitspraak doen of de organisatiestructuur dan wel de informatiestructuur eventueel aangepast mag worden.

Een alternatief

Het lijkt voor de hand te liggen welke de belangrijkste bedrijfsprocessen in een organisatie zijn, maar de praktijk wijst anders uit. Vraag als proef op de som maar aan alle MT-leden een korte lijst op te stellen met de naar hun mening belangrijkste bedrijfsprocessen. Dat mondt vaak uit in een veelheid van voorstellen. Daarbij zal de vraag waar de processen beginnen en eindigen en hun onderlinge samenhang voor een levendige discussie zorgen.

Als een bedrijf nog geen bedrijfsprocessen heeft beschreven, kan ook worden gere-deneerd vanuit het primaire proces. Een gangbare (functionele) indeling is die van marketing, ontwikkeling, planning en logistiek, inkoop, productie en verkoop. Benoem vanuit de strategie voor die onderdelen de succesfactoren. Als het goed is zijn die bij het opstellen van de balanced scorecard al bepaald. Ook de belangrijkste bijbehorende prestatie-indicatoren zijn dan bekend. Hierna moet per proces de input en output worden bepaald en vervolgens de voortgang in vijf tot tien stappen. Ga hierbij uit van de klant. Wie is dat en wat zijn zijn eisen? Kan de orga-nisatie daaraan voldoen, hoe wordt de output geleverd en waar begint het proces (initiatief)? Als zo de voornaamste primaire bedrijfsprocessen zijn bepaald, dan kan hetzelfde traject worden doorlopen voor de ondersteunende bedrijfsprocessen.

Na het vaststellen van de bedrijfsprocessen wordt dit aan het management in de vorm van een voorstel voorgelegd. Dit is ook het moment om stil te staan bij de vraag om de werkzaamheden uit te besteden of ze zelf te doen. Deze keuze heeft grote invloed op de definitie van de (kern)competenties van de organisatie. Denkt u maar aan de keuze om bijvoorbeeld de technische dienst volledig te outsourcen.

Uit de voorlichtingsronde met de medewerkers zijn nog meer knelpunten in de huidige activiteiten naar voren gekomen. Het blijkt dat het onduidelijk is welke afspraken er tussen de verschillende afdelingen nodig zijn bij overdracht van taken. Bijvoorbeeld de overgang van het niet-planmatig onderhoud naar de administratieve vastlegging van huurprijsmutatie is een belangrijk knelpunt. Alle opmerkingen zijn vastgelegd en het is iedereen glashelder geworden dat er knelpunten zijn en dat ze kunnen worden opgelost door de activiteiten procesmatig te beschrijven. Er is draagvlak ontstaan. Dit heeft ertoe bijgedragen dat de ondernemingsraad positief heeft gereageerd op het initiatief. Natuurlijk blijft de ondernemingsraad betrokken bij het project. Zeker op het moment dat de corporatie kantelt, zal alles nog eens stevig met elkaar worden besproken. Belangrijk is dat de eerste stap in goede harmonie is gezet.

De projectleider is intussen gestart met het uitwerken van de exacte resultaatbepaling. Op basis van de organisatiedoelstellingen heeft hij bepaald met welke resultaten het project een bijdrage gaat leveren aan het beheersen van de bedrijfsprocessen. Het eerdere besluit om alleen de hoofdprocessen te beschrijven, is uitgewerkt in zijn voorstel aan het MT. Per proces kan de projectleider nu nagaan wie er bij een proces zijn betrokken en op basis hiervan kan hij de werkgroepen vaststellen. Alleen van het afhandelen van reparatieverzoeken weet hij te weinig en daarom is hij voor het samenstellen van die werkgroep te rade gegaan bij het hoofd van het bedrijfsbureau. Als zijn projectvoorstel later door het MT is vastgesteld, kan de projectleider de deelnemers aan de werkgroep definitief informeren.

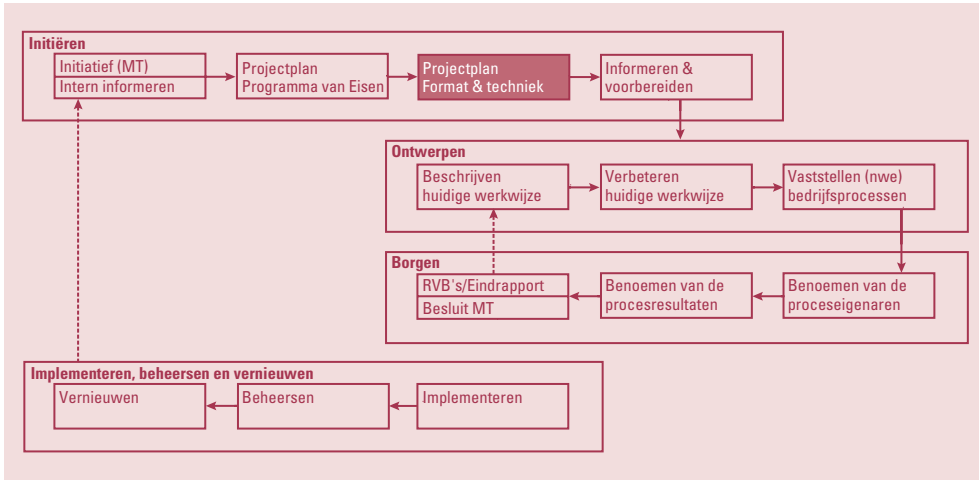
Ook de werkwijze begint uit te kristalliseren. Eerst wordt één proces onder de loep genomen om de beschrijvingswijze onder de knie te krijgen. Daarna komen de andere processen elk in drie sessies aan bod. In de eerste sessie wordt de huidige werkwijze beschreven, in de tweede worden verbeteringen ingebouwd en in de derde ligt de nadruk op de documenten. In elke sessie wordt het proces eerst globaal besproken, daarna worden conclusies getrokken en ten slotte de puntjes op de i gezet. Ook wordt in elk van de drie sessies tijd ingeruimd voor het bespreken van de overgang en de samenhang tussen processen. Uiteindelijk wordt in de planningsalvast rekening gehouden met aparte sessies die zich op de grijze gebieden tussen processen moeten richten. Deze grijze gebieden zijn nu natuurlijk nog niet bekend, maar het is duidelijk dat er wel aandacht aan besteed moet worden.

Doordat alle stappen duidelijk zijn en alle betrokkenen bekend, is het voor de projectleider een fluitje van een cent om een degelijke conceptplanning te maken. Voor de sessies worden de data vastgesteld van de werkgroepvergaderingen per werkgroep.

Stap 2: Projectplan; programma van eisen

- De projectleider werkt de door het MT genoemde doelen met het beschrijven van de processen uit en bepaalt mogelijke raakvlakken met de verschillende onderdelen en aspecten van de organisatie. Deze raakvlakken moeten na afloop van het project misschien worden aangepast aan de verbeterde bedrijfsprocessen.
- Stel per klantgroep vast welke producten worden geleverd. Doe dit zowel voor externe als voor interne klanten.
- Bepaal de hoofd-, werk- en deelprocessen.
- Geef aan welke relaties er bestaan tussen de bedrijfsprocessen.
- Omschrijf en kwantificeer de resultaatgebieden per bedrijfsproces (vanuit het doel dat wordt beoogd met het management van de bedrijfsprocessen).
- Bepaal de uit te werken bedrijfsprocessen en peil de mening van het middenkader van de corporatie.
- De projectleider stelt in overleg met betrokken afdelingshoofden vast wie betrokken zijn en een bijdrage leveren aan de te omschrijven bedrijfsprocessen.

1.3 Opstellen projectplan; format en techniek



De keuze voor een techniek om de bedrijfsprocessen vast te leggen, is afhankelijk van een aantal criteria. In dit boek wordt ervan uitgegaan dat het niet gaat om een eenmalige analyse van een proces voor de verbetering van de doelmatigheid of de informatieanalyse, maar om continuïteit in het besturen, beheersen en verbeteren van bedrijfsprocessen.

In deze stap komt ook de vraag aan de orde hoe de procesbeschrijvingen worden beheerd. In de praktijk kennen we verschillende manieren om bedrijfsprocessen te beschrijven en te beheren. Het is heel goed mogelijk om in Word of Excel procesbeschrijvingen te maken en te publiceren. Het is ook mogelijk om bedrijfsprocessen te visualiseren met behulp van stroomschema's, waarbij gebruik wordt gemaakt van flowchart-programma's als Visio of Igrafs. Voor het onderhouden van de procesbeschrijvingen leveren dit soort technieken echter wel wat problemen op; met name wanneer de beschrijvingen gewijzigd moeten worden. Worden de procesbeschrijvingen in een tekstverwerker of spreadsheet gemaakt, dan moet elk document worden gescreend op de te wijzigen benaming en worden aangepast. Voor een dynamisch kwaliteitssysteem kan het daarom zinvol zijn te kiezen voor software die het mogelijk maakt om wijzigingen automatisch door te voeren in alle documenten.

Procedures en werkinstructies moeten gemakkelijk toegankelijk zijn. Dit betekent niet alleen een goede beschikbaarheid, maar ook een goede inhoudsopgave, een eenduidige naamgeving en doeltreffende zoekfuncties. De verworvenheden van de ICT komen nu goed van pas door de mogelijkheid om de informatie centraal en via intranet te beheren. Het gaat dan om de beschrijvingen van de bedrijfsprocessen en de daar aan te koppelen relevante bestanden, formulieren, checklijsten en wat dies meer zij.

Het format

Als de bedrijfsprocessen zijn geïdentificeerd, is het belangrijk om na te gaan wat wel en wat niet moet worden beschreven. Dat wordt vastgelegd in een format. Daarbij moet worden gelet op de volgende criteria:

- Geschiktheid voor het bereiken van de doelstelling met de beschrijving van de bedrijfsprocessen.
- Abstractioniveau en gebruikersvriendelijkheid.
- De aansluiting op al eerdere vastleggingen.
- De mogelijkheden voor onderhoud.
- De arbeidsintensiviteit.
- De kosten.
- De beperkingen van de bestaande ICT-inrichting.

In de loop van de jaren zijn er veel formats ontwikkeld. Geen daarvan is verplicht of verdient voorkeur. Alles is afhankelijk van wat de corporatie zelf wil en kan. Het overnemen van een al bestaand format kan nadelen hebben. Zo kunnen bepaalde essentiële onderdelen er niet in voorkomen en dus worden vergeten bij de uitwerking van een bedrijfsproces. Afhankelijk van het gebruiksdoel, het gewenste draagvlak, de herkenbaarheid, het documentenbeheer en de toegankelijkheid kan een keuze worden gemaakt uit de volgende onderdelen:

- Naam van het bedrijfsproces.
- Versienummer.
- Datum geplande evaluatie van het huidige proces.
- Naam opsteller.
- Datum publicatie.
- Het verloop van het bedrijfsproces.
- Doel van het bedrijfsproces.

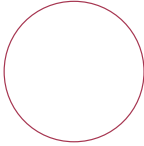



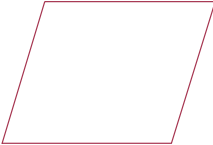
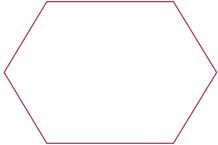

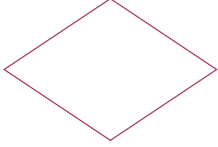
-
- De functie van de proceseigenaar.
 - De klant(en).
 - Input.
 - Benodigde middelen.
 - Output.
 - De metingen en de controles van het bedrijfsproces.
 - Aan het bedrijfsproces gerelateerde applicaties, formulieren en documenten.
 - Stuurinformatie (frequentie, aansluiting met balanced scorecard en managementinformatie).
 - De relaties met andere bedrijfsprocessen.

De techniek

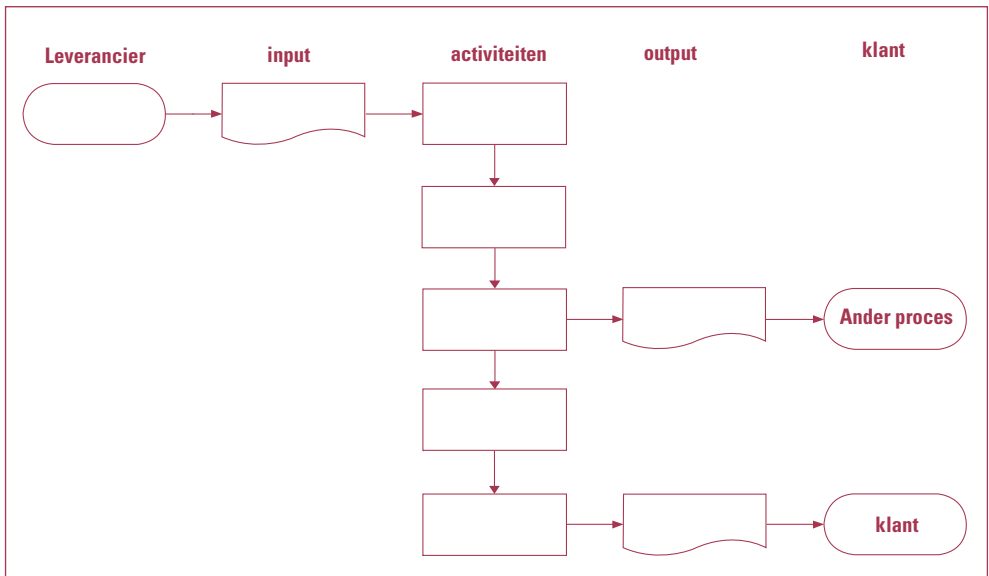
Het vastleggen en visualiseren van de beschreven bedrijfsprocessen is een essentieel onderdeel van de communicatie over de beschreven bedrijfsprocessen. Dat kan op diverse manieren. Voorwaarde is dat de wijze van vastlegging begrepen wordt door iedereen in de corporatie. Iedereen kan dan zien wat zijn of haar taak is in het geheel. Dat biedt grote voordelen. Zo zal het niet alleen het dagelijks functioneren bevorderen (inspringen als er elders iets fout gaat), maar wordt het ook voor elke medewerker mogelijk om met verbetervoorstellen te komen.

Er zijn veel manieren om het bedrijfsproces vast te leggen. De eenvoudigste is met woorden. De tekstverwerkingsprogramma's en spreadsheetprogramma's bieden hier uitkomst. Nadeel van deze werkwijze is dat het al snel leidt tot omvangrijke documenten, waarin door de vele bomen het zicht op het bos verdwijnt. Daarom is er gezocht naar methoden om een proces ook schematisch weer te geven. De bekendste is wel het stroomdiagram (flowchart), dat in alle kantoorautomatiseringspakketten is terug te vinden. Voor de verschillende symbolen in een flowchart gelden afspraken², die hierna kort zijn weergegeven.

² Zie ook normblad NEN-3283; automatische informatieverwerking – symbolen voor schema's.

Omschrijving/Symbool	Omschrijving/Symbool
Begin of eindpunt	
Activiteit	
Document(en)	
Pijl	
Invoer of uitvoer	
Archief	
Elders omschreven proces	
Beslissingsvak	

Een voorbeeld van een stroomdiagram (met kolomindeling)



Een nadeel van het werken met stroomdiagrammen is dat men bijna automatisch ertoe neigt om de activiteiten zeer gedetailleerd te beschrijven. De schema's worden ingewikkeld en de leesbaarheid neemt snel af. Het is moeilijk hierin een juiste maat te vinden. Heldere criteria ontbreken. Maakt men de stroomschema's daarentegen te globaal, dan worden ze al snel te abstract of te algemeen. Men herkent de eigen bedrijfsvoering bijna niet meer. Het blijkt dat medewerkers op de werkvloer dergelijke schema's over het algemeen slecht kunnen lezen. Zeker als het wybertje (het beslissingsvak) veel wordt gebruikt, ontstaat een gecompliceerd beeld. Weliswaar zijn alle mogelijkheden en beslissingen in een oogopslag te zien, maar alles zit ook in dat ene beeld en dat bemoeilijkt het begrip. Daardoor wordt het nog moeilijker voor medewerkers om zelf dit soort schema's op te stellen of verbeteringen te bedenken. Hierdoor ontstaat afstand tussen degene die de processen beschrijft en zij die ermee werken. Een bijkomend nadeel van het werken met stroomdiagrammen is dat het niet altijd eenvoudig is om veranderingen aan te brengen. Ten slotte nodigen stroomdiagrammen de gebruiker uit om in termen te denken zoals: order plaatsen, voorraad aanvullen, huis verkopen, reparatieverzoek uitvoeren. Ze bieden geen ruimte voor het zichtbaar maken van degene die de dingen uiteindelijk doet en met wie wordt samengewerkt. Ook daardoor wordt het lastig voor medewerkers om hun plek in het geheel te zien. Daarvoor zijn dan weer aanvullende beschrijvingen nodig met details over het verloop van de werkzaamheden. Dat zijn dan wel extra toevoegingen die het nodeloos moeilijk maken.

Het doel waarom de processen worden beschreven, bepaalt de aspecten die specifiek aandacht nodig hebben. Is bijvoorbeeld een geautomatiseerd systeem voor het beheersen van de werkstroom gewenst, dan moet de volledige proceslogica worden vastgelegd. Maar het is niet nodig dergelijke processtroomschema's aan de medewerkers op de werkvloer te geven. Om processen op een goede en voor iedereen begrijpelijke wijze weer te geven, wordt bij voortduring gezocht naar andere oplossingen en worden nieuwe methoden ontwikkeld. De meeste technieken zijn gebaseerd op de breed toegepaste methode ISAC uit 1978 en de DataFlowDiagrammen (DFD's) uit 1979. Ook deze werken op basis van het principe uit de systeemtheorie van input-throughput-output. Nadeel van deze twee technieken is dat de exacte procesafloop niet goed in beeld komt. Ook nu komt de informatica te hulp met netwerkschema's, stroomdiagrammen en programmastructuurdiagrammen (PSD's of Nassi-Schneidermann-diagrammen). Dit zijn voorbeelden van schema-

technieken die geschikt zijn voor het blootleggen van de hiervoor genoemde proceslogica bij automatisering van werkstromen.

Aan invloed winnende benaderingen zijn die van SqEME® en die van DEMO®. De SqEME-benadering onderscheidt vier vensters (ingangen) in de bedrijfsprocessen. Aan deze vensters worden verschillende doelgroepen gekoppeld. Bijvoorbeeld doelgroepen die behoefte hebben aan overzicht of doelgroepen die juist inzicht willen hebben in het berichtenverkeer en de opbouw ervan. De DEMO-benadering gaat primair uit van actoren die over en weer afspraken maken en zogenaamde klant-leverancier relaties met elkaar aangaan. Bij beide benaderingen staat de interactie in het sociale systeem centraal; de transacties tussen actoren en de voor het uitvoeren van transacties noodzakelijke berichten.

ModulOr

Het verdient de voorkeur om de beschreven bedrijfsprocessen te automatiseren. Bij de keuze van het automatiseringspakket speelt een aantal factoren een rol (zie ook hoofdstuk 3.3 van het boek *De balanced scorecard voor corporaties*). Voorwaarde is dat de methode om de processen te beschrijven door iedereen in het bedrijf – ook zonder uitgebreide cursussen – kan worden gelezen. Belangrijk zijn verder de compatibiliteit met de bestaande software, mogelijkheden voor publicatie via intranet, de mogelijkheid om uit de gegevens deelrapporten samen te stellen, de koppeling met bestaande informatie, documenten, formulieren en dergelijke. En niet te vergeten de kosten van aanschaf, implementatie en onderhoud. Op de markt is veel kwaliteitssoftware beschikbaar, zoals B Wise, Mavim, ModulOr of Protos. In dit boek hebben wij als voorbeeld voor ModulOr gekozen. De reden hiervoor is dat ModulOr een nieuw innovatief softwarepakket biedt, waarbij niet de dingen maar de mensen en de communicatie centraal staan. Dat is toch altijd nog de kern van het hele verhaal!

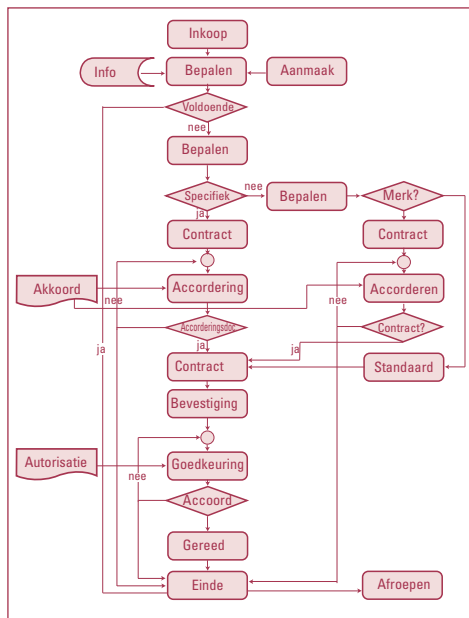
De ModulOr software is gebaseerd op de DEMO®-methode (Dynamic Essential Modelling of Organisations; Dietz 1996). DEMO® is gericht op communicatie. In deze methode communiceren actoren (afdelingen, teams, klanten, leveranciers) over het gevraagde en geleverde resultaat. Altijd wordt eerst het bedrijfsproces op hoofdlijnen in beeld gebracht (de zogenaamde röntgenfoto). Daarna wordt beslist welke zaken meer gedetailleerd moeten worden vastgelegd. In de röntgenfoto

staan de actoren (klanten, afdelingen en teams) en hun onderlinge verhouding als klant-leverancier centraal. Zo is de aandacht eerst gericht op de over en weer te leveren prestaties in plaats van op de documenten en de informatiestromen. In alle afbeeldingen zijn de verantwoordelijken en betrokkenen duidelijk weergegeven. De diagrammen tonen hoe men samenwerkt en wie met wie contact heeft in het bedrijfsproces. Op eenvoudige wijze kan men vervolgens vanuit de röntgenfoto naar de normen, regelgeving en werkinstructies verwijzen. Zo maakt ModulOr de bedrijfsprocessen, werkwijzen en afspraken expliciet zichtbaar in eenvoudige diagrammen met aanvullende toelichtingen. Daarna kan de informatie op het netwerk of intranet worden geplaatst (zie ook bijlage 5).

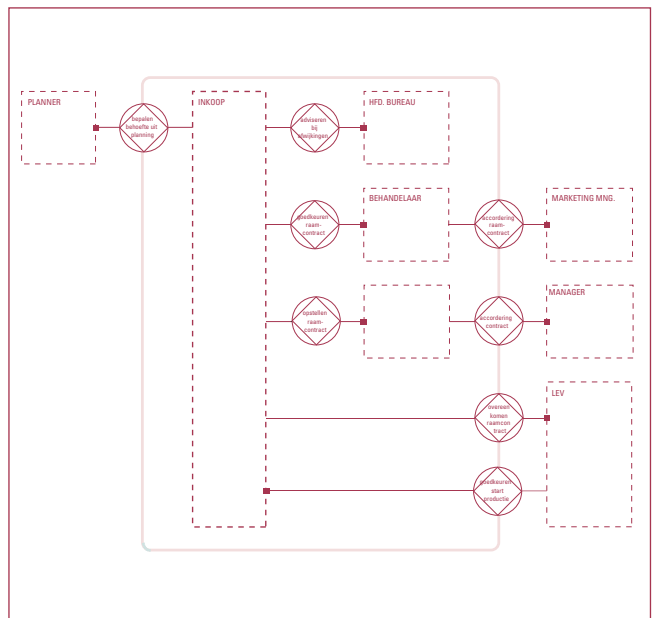
De schematechniek

Voor het visualiseren van werkprocessen maakt ModulOr gebruik van het nieuwe inzicht dat een beschrijving expliciet de actoren, hun interactie en de te leveren prestaties moet weergeven. Dit betekent dat de klant-leverancier relaties tussen afdelingen en teams duidelijk worden en dat de overdrachtpunten en de belemmerende factoren onmiddellijk in beeld komen.

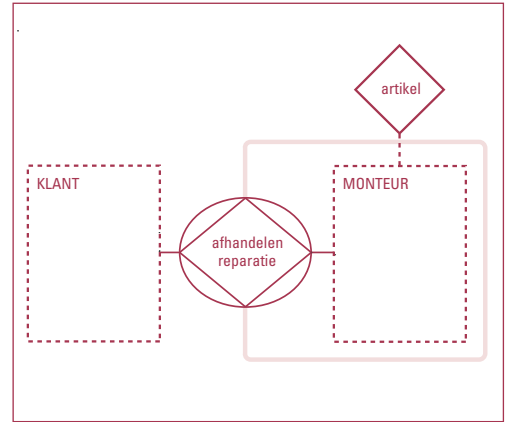
Traditioneel processchema



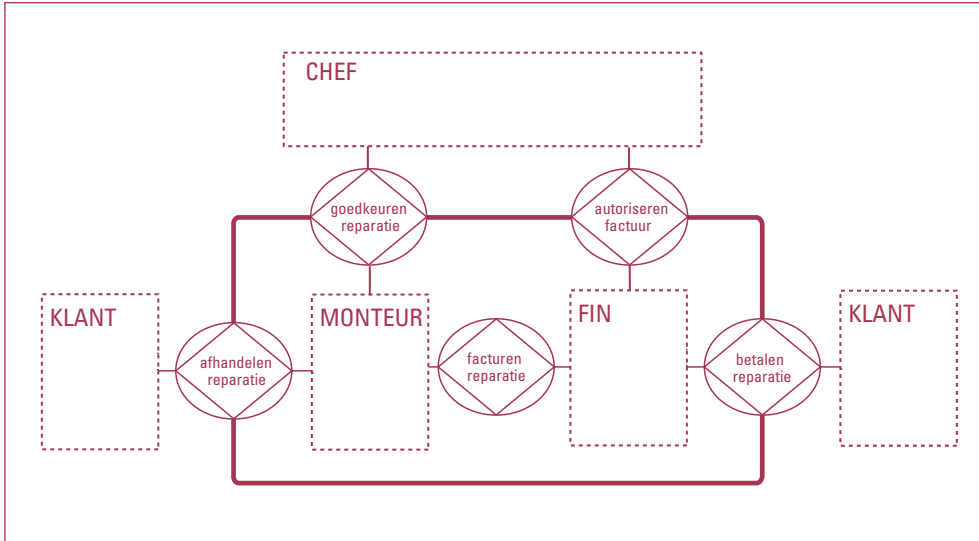
ModulOr communicatiediagram



Het grote voordeel van de nieuwe aanpak is dat medewerkers zich niet eerst concentreren op het vastleggen van de activiteiten, maar op het bedrijfsproces zelf. Het gaat dan om de interacties tussen de afdelingen en teams. Zo komt de essentie van het samenwerken in een bedrijfsproces op tafel. Twijfelachtige of overbodige communicaties in de procesketen zijn dan nog bespreekbaar. De kern is dat, in tegenstelling tot de traditionele methoden, ModulOr eerst de communicatie tussen personen en afdelingen inzichtelijk maakt. Daarna wordt, indien meer toelichting op de procesvoering is gewenst, een deelproces uitgewerkt, of worden direct applicaties, formulieren, voorschriften en werkinstructies gekoppeld aan het communicatiediagram.

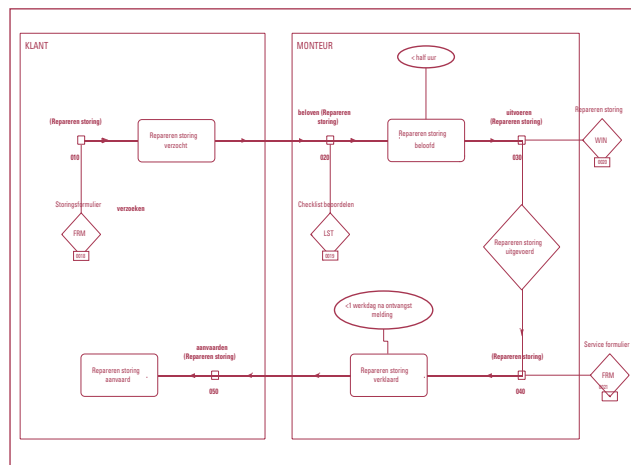


Het communicatiediagram brengt de wezenlijke onderdelen van een werkproces bijeen. Dat zijn de actoren, de resultaatgerichte communicatie, de productie en grondstoffen. Elk met een eigen symbool. De eerste is dat van de actor of taakgebied. Dat zijn de voor het resultaat verantwoordelijke eenheden, zoals afdelingen of teams. In de figuur zijn dat 'klant' en 'monteur'. De klant kan een echte klant zijn of een collega. Maar de monteur kan een collega zijn of een (externe) leverancier. In de schematechniek van ModulOr maakt het niet uit, iedereen die participeert aan een bedrijfsproces is actor en wordt in beeld gebracht. Het tweede symbool is voor de communicatie of interactie tussen de afdelingen of teams. Dit symbool benadrukt de eis tot samenwerken van de actoren. In het figuur is dat 'afhandelen reparatie'. Het derde symbool staat voor het resultaat of het product (het zwarte blokje op de grens van het symbool actor en het symbool communicatie). De interactie tussen afdelingen is immers niet vrijblijvend, maar doelgericht. Het beoogt iets nieuws tot stand te brengen in de vorm van resultaten, goederen of diensten. Ten slotte kan het zo zijn dat voor het leveren van het product artikelen of informatie nodig is. In de figuur is dat het symbool 'artikel'.



In het figuur is een uitgebreider communicatiediagram getekend. Links de klant die een reparatieverzoek heeft. Vervolgens de monteur die aan zijn chef goedkeuring vraagt voor het uitvoeren van de reparatie. In het voorbeeld is het een reparatieverzoek die de klant moet betalen. Daarom zal de monteur zich eerst richten tot de afdeling financiën voor het opstellen van een factuur. Na autorisatie van de factuur zal de monteur de reparatie uitvoeren en krijgt de klant de factuur ter betaling aangeboden.

De eerste stap om een bedrijfsproces te beschrijven is om het hiervoor beschreven communicatiediagram gezamenlijk met de betrokken medewerkers op te stellen. Dat communicatiediagram wordt ook wel de röntgenfoto van het proces genoemd. Daarna worden – indien nodig – de deelprocessen uitgewerkt



en documenten toegevoegd, zoals instructies en voorschriften. In het figuur (op de vorige pagina) is een deelproces uitgewerkt als procesdiagram. Vervolgens is het eenvoudig om de documentatie die bij het bedrijfsproces behoort in rapportvorm te produceren. Zo wordt het diagram aangevuld met een beschrijving in tekst. Ten slotte worden de procesbeschrijvingen en de bijbehorende procesdocumentatie op het intranet gepubliceerd en zijn zo voor alle betrokkenen direct toegankelijk.

MT-voorstel

De projectleider is nu klaar met voorbereiden en kan het projectplan opstellen. Alle punten worden in samenhang aan het MT gepresenteerd. Dat zijn het na te streven hoofddoel van het project, de fasering, de bedrijfsprocessen die wel en die niet worden uitgewerkt, de betrokken medewerkers, de tijdsplanning en de kosten.

De projectleider van VastGoed heeft op basis van de door het MT geëiste resultaten (een eenvoudig onderhoudbaar systeem waarmee binnen een groeimodel alle bedrijfsprocessen inzichtelijk worden gemaakt) en de opmerkingen uit de eerste sessie (vooral knelpunten op het gebied van de overdracht van werkzaamheden) een korte lijst gemaakt van randvoorwaarden voor de wijze van vastlegging.

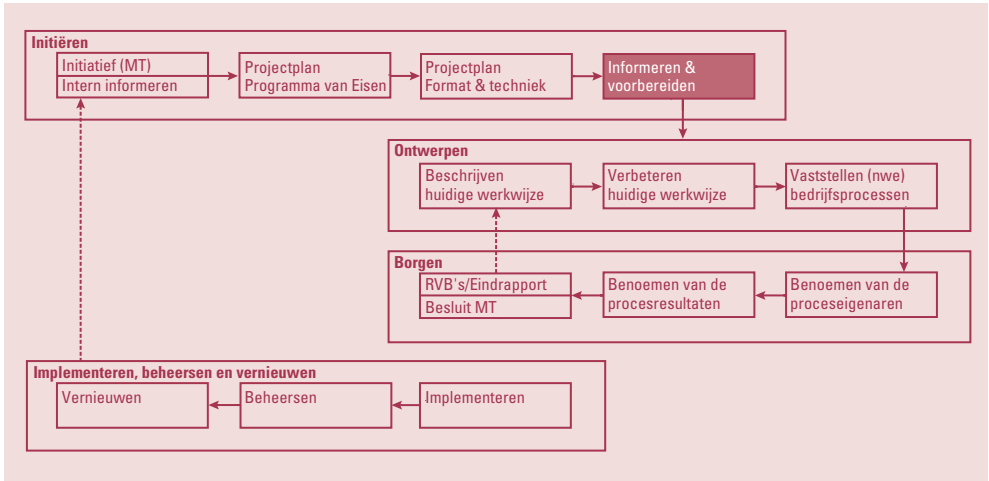
Uitgangspunt is dat er gewerkt gaat worden met procesbeschrijvingen die voor alle medewerkers na een korte introductie leesbaar zijn. De processen worden in elk geval niet alleen in tekst vastgelegd. Dit zou tot een te bureaucratisch geheel leiden. Daarnaast weegt zwaar dat de te gebruiken applicatie eenvoudig is aan te leren. De controller van de afdeling financiën wordt aangesteld als medewerker procesbeheersing. Hij moet straks in staat zijn om zelfstandig de procesbeschrijvingen bij te houden. Dit vraagt om een toegankelijk systeem. Als laatste eis wordt opgenomen dat de procesbeschrijvingen via het intranet van VastGoed beschikbaar moeten zijn. Niet alleen tijdens het project heeft dit voordelen, maar vooral in de periode erna, als de medewerkers volgens het bedrijfsproces gaan werken. De projectleider is beducht op problemen bij het beheer van de procesbeschrijvingen. In een grijs verleden beschikte VastGoed ook al over procesbeschrijvingen. Dit waren in tekst uitgeschreven procedures die op papier werden verspreid. Binnen een jaar waren van elke beschrijving minstens drie versies in omloop. Chaos dus. Dit moet met het nieuwe systeem worden voorkomen.

Na een leveranciersselectie wordt gekozen voor ModulOr. Vooral de mogelijkheid om in de DEMO-schematechniek snel toegankelijke schema's te creëren is een belangrijk argument. Er wordt met ModulOr een afspraak gemaakt voor een demonstratie en een introductiesessie waar alle werkgroepleden bij aanwezig zullen zijn. Er wordt afgesproken dat tijdens de introductiesessie al direct één van de VastGoed processen globaal zal worden beschreven.

Stap 3: Projectplan; format en techniek

- De projectleider kiest en motiveert een rapportagetechniek en de bijbehorende software.
- De projectleider stelt een standaard format op voor de te beschrijven bedrijfsprocessen.
- De projectleider stelt het projectplan samen:
 - het doel van het werken met bedrijfsprocessen;
 - de uit te werken bedrijfsprocessen (motivatie);
 - globale tijdsplanning;
 - communicatie- en overlegstructuur;
 - wijze van vastleggen van de bedrijfsprocessen (format en techniek);
 - middelen (interne uren, ondersteuning, ICT en kosten);
 - formulering van het te nemen MT-besluit.
- Het projectplan wordt als MT-voorstel ter goedkeuring aangeboden aan het management. Na goedkeuring kan het initiatief worden besproken in de reguliere afdelingsvergaderingen. In het projectplan is het communicatieplan opgenomen voor het overleg met de medewerkers en de ondernemingsraad.
- Het MT bespreekt het projectplan en stelt het vast (en eventueel bij).

1.4 Informeren en voorbereiden



Het management heeft in stap één de projectleider benoemd en vastgesteld welk lid van het management verantwoordelijk is voor de voortgang. Het geheel wordt als een project benaderd, waarbij na afloop wordt gezien hoe het management van de bedrijfsprocessen wordt ingebed in de organisatie. Voor de realisatie van het project is de projectleider afhankelijk van mensen binnen de organisatie. Hij moet de organisatie van zijn project nu feitelijk gaan regelen.

Het is verstandig voor de uitwerking van een bedrijfsproces steeds een op maat samengestelde, tijdelijke werkgroep in te stellen. De projectleider is voorzitter van die werkgroep. Het eventuele verantwoordelijke managementteamlid hoeft er geen deel van uit te maken. Indien het de bedoeling is om de bedrijfsprocessen te automatiseren is een automatiseringsdeskundige lid van de werkgroep. Andere deelnemers zijn leidinggevend en medewerkers die direct betrokken zijn bij het betreffende bedrijfsproces. Het optimale aantal werkgroepleden ligt tussen de zes en acht personen. Het verdient de voorkeur om te werken met een werkgroep per bedrijfsproces. Dat bevordert synergie en het is eenvoudiger de bedrijfsprocessen te optimaliseren. Als blijkt dat de gekozen bedrijfsprocessen raakvlakken met elkaar hebben, dan kan worden overwogen om de twee werkgroepen samen te voegen. Het vereenvoudigt de voorbereiding, maar maakt het samenwerken ingewikkelder. Al was het maar omdat een grote groep lastiger werkt.

De omvang van de werkgroep is afhankelijk van de te beschrijven bedrijfsprocessen. Als een proces over meerdere afdelingen loopt, is het raadzaam een vertegenwoordiger van alle erbij betrokken functies in de werkgroep te hebben. Hoe groter het team, hoe meer discussie. Dit kan ten koste gaan van het samen constructief werken aan het beschrijven van het proces. Het kan voorkomen dat in een werkgroep ook de externe klant vertegenwoordigd is. De beslissing daarvoor ligt bij de projectleider.

Enige aandachtspunten voor de werkwijze van de werkgroep(en)

1. Van deelnemers aan de werkgroep mag worden verwacht dat ze open staan voor (de activiteiten van) anderen (alles is er immers op gericht om het procesresultaat te behalen). Ze moeten in staat zijn om boven de eigen activiteiten uit te stijgen en te denken in het grotere verband van het hele proces.
2. Deelnemers moeten in staat zijn om eisen te formuleren voor de benodigde input en – afhankelijk van de opdracht (beschrijf de huidige dan wel de gewenste situatie) – in staat zijn om verbetermomenten te signaleren en er iets mee te doen.
3. Het kan voorkomen dat in de werkgroep om praktische redenen niet iedere functie is vertegenwoordigd. In die gevallen waar de leden van de werkgroep het verloop van activiteiten in het proces niet voldoende kennen, wordt deze interne deskundige apart geraadpleegd.
4. De werkgroep levert voorstellen voor het verloop van het besproken proces. Het is aan te raden om alle relevante en bij het proces betrokken medewerkers te vragen te reageren op deze voorstellen. Na uiteindelijke goedkeuring van het voorstel in de werkgroep, kunnen procedure en eventuele werkinstructie samen met alle benodigde formulieren, checklists, brieven en andere documenten ter vaststelling worden voorgelegd aan het management.
5. De opgestelde procedure en werkinstructie vormen de weerslag van de bijeenkomst. Daarnaast moet er een actielijst worden bijgehouden van zaken die nog zullen worden uitgezocht, het huiswerk of zaken waarover de werkgroep nog een beslissing wenst te nemen. Het verslag is geen leugenbriefje, maar dient om de deelnemers te helpen bij het uitwerken van een onderwerp. Daarom is het ook noodzakelijk dat het verslag direct na de bijeenkomst wordt verspreid.
6. Beschrijf bedrijfsprocessen niet gedetailleerder dan nodig is. Dienstverlening vraagt om beslissingsvrijheid. Er moeten immers samen met de klant beslissin-

gen kunnen worden genomen op het moment van productie (het leveren van de dienst).

7. Ter voorbereiding van de eerste bijeenkomst is een aantal zaken van belang. Uiteraard de samenstelling van de werkgroep, maar ook het opstellen van de agenda en het maken van een planning. De doorlooptijd moet beperkt zijn. Het beste is om een schema met een interval van één week na te streven. De bijeenkomst is dan bijvoorbeeld op woensdag. Het verslag is uiterlijk donderdag beschikbaar. Vervolgens is er na de woensdag drie dagen beschikbaar voor het uitwerken van het huiswerk. Aan het einde van de maandag wordt het huiswerk verspreid, zodat de deelnemers daadwerkelijk kennis kunnen nemen van de resultaten van het werk van collegae. De volgende vergadering begint met het bespreken van het vooraf gelezen huiswerk.
8. De bijeenkomsten mogen niet te lang duren. Anderhalf tot twee uur is doeltreffend. Zorg er ook voor dat de bijeenkomst niet wordt verstoord. Zonodig kan de bijeenkomst buiten kantoortijd worden gepland.
9. Let op de overlap tussen procesbeschrijvingen. Als in meerdere bedrijfsprocessen archivering aan bod komt of het beheer van documenten, dan moet er bij wijzigingen in de organisatie ook rekening mee worden gehouden dat deze wijzigingen in alle procesbeschrijvingen worden doorgevoerd.

In een eerste voorbereidende bijeenkomst van de (gezamenlijke) werkgroep(en) in oprichting, informeert de projectleider de betrokken medewerkers, leidinggevend en proceseigenaren van de werkgroep(en) over de details van de werkwijze, de samenstelling, de verwachte tijdsinvestering en de planning. Ter voorbereiding heeft hij de deelnemers voorzien van het projectplan met de globale planning. In deze bijeenkomst wordt ook aandacht besteedt aan de reden om met dit project te starten. Vervolgens worden de spelregels besproken. De belangrijkste zijn een korte doorlooptijd, een duidelijke planning en afspraak is afspraak.

De laatste spelregel lijkt evident, maar het gevaar van een strakke planning is dat één niet nagekomen afspraak het hele proces ophoudt en frustrereert. Het is daarom van belang aan het begin na te gaan of de deelnemers aan de werkgroep wel voldoende tijd willen en kunnen vrijmaken. Mocht dat op bezwaren stuiten, probeer daar dan iets aan te doen; bijvoorbeeld in de vorm van extra ondersteuning.

Uit de deelnemers van een werkgroep wordt een projectsecretaris gekozen. De projectsecretaris verzorgt de logistiek, stelt een besluitenlijst op van de bijeenkomst en houdt de documentatie bij. De projectsecretaris is niet verantwoordelijk voor de voortgang. Die verantwoordelijkheid blijft voorbehouden aan de projectleider en in diens verlengde het verantwoordelijke managementteamlid.

Nu wordt het tijd om met de werkgroepleden goede afspraken te maken. Allereerst dus de vraag of iedereen ook echt de tijd beschikbaar heeft om mee te doen aan de werkgroepbijeenkomsten. De tijdsbesteding is afhankelijk van het aantal en de omvang van de te beschrijven bedrijfsprocessen en de gewenste mate van detail en uitwerking. De projectleider maakt daarvoor een inschatting en bespreekt met de werkgroepleden of de door hem ingeschatte tijd ook echt beschikbaar is. Vervolgens wordt nog een aantal praktische zaken geregeld, zoals de data van de bijeenkomsten (vastleggen in ieders agenda!), de vergaderruimten en het reserveren van de hulpmiddelen.

Het management van VastGoed heeft het projectplan van de projectleider besproken en vastgesteld. Er wordt veel waarde aan gehecht en het MT legt vast dat het projectplan als een contract wordt gezien tussen de projectleider en de organisatie. Het project kan nu werkelijk van start gaan.

De projectleider stelt de werkgroepen nu definitief samen. Hij overlegt met afdelingshoofden over de planning, de data en de beschikbaarheid van medewerkers. Om te voorkomen dat werkgroepen te groot worden, maakt hij met medewerkers en hoofden afspraken over de wijze waarop informatie wordt doorgespeeld en besproken. Daarna informeert hij de leden van de werkgroep.

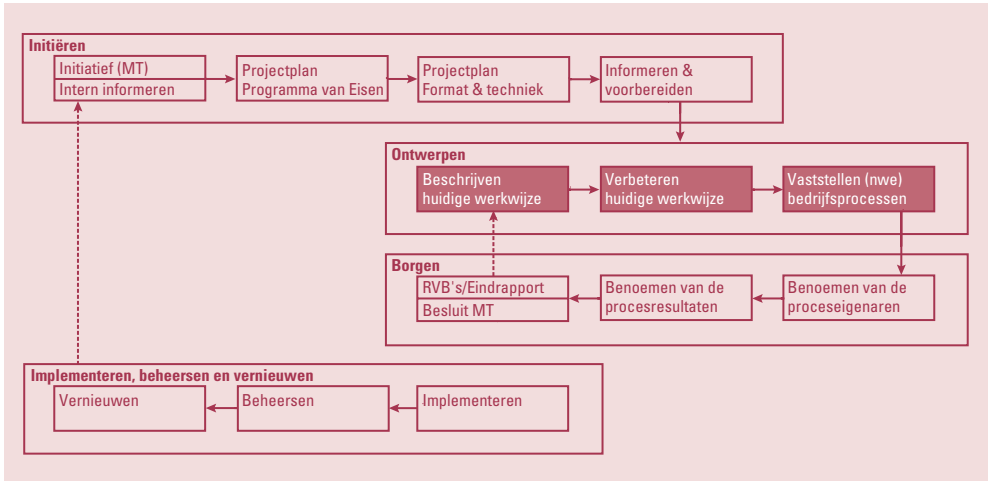
Ten slotte stelt de projectleider een startbijeenkomst vast met iedereen die in een werkgroep zit. In die bijeenkomst zal de gekozen schematechniek worden uitgelegd. Ook zal als voorbeeld de werkwijze van één project worden uitgelegd en aan de hand daarvan één bedrijfsproces worden beschreven.

Stap 4: Informeren en voorbereiden

- De projectleider bepaalt de samenstellingen van de werkgroep.
- De projectleider organiseert de voorbereidende bijeenkomst van de (gezamenlijke) werkgroep(en). Per werkgroep wordt een projectsecretaris aangewezen en de data van de bijeenkomsten worden vastgelegd.
- De werkgroepleden lezen ter voorbereiding van de eerste werkgroepvergadering de eerste twee paragrafen van hoofdstuk B2.

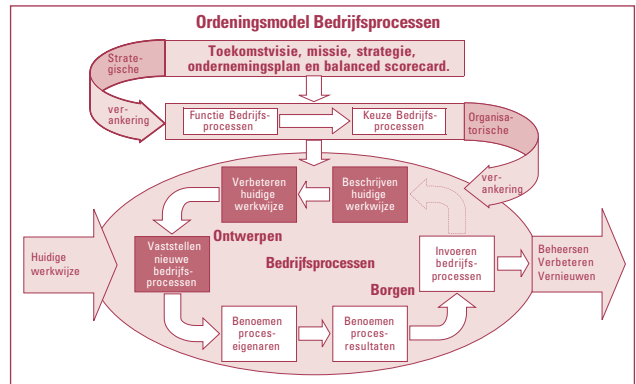
2

Ontwerpen en beschrijven van bedrijfsprocessen



In de komende twee hoofdstukken gaan de werkgroepen aan de slag. In twee keer drie stappen worden de gekozen bedrijfsprocessen ontworpen en daarna geborgd.

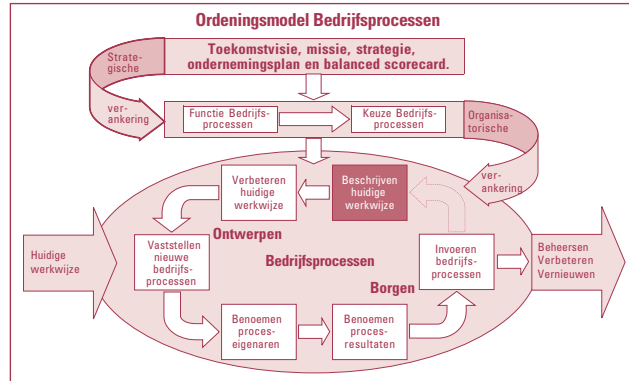
De fase van het ontwerpen van de bedrijfsprocessen bestaat uit drie onderdelen. We beginnen met het opstellen van een conceptbeschrijving van het proces. Daarbij grijpen we terug op de werkzaamheden die zijn verricht voor het opstellen van het projectplan. Toen al



is een eerste inventarisatie van klantgroepen gemaakt om van daaruit zicht te krijgen op het totaal van de bedrijfsprocessen. Daarna wordt van de gekozen bedrijfsprocessen de huidige werkwijze in beeld gebracht. De projectleider verwerkt en visualiseert de resultaten van de eerste werkgroepbijeenkomst en deze staan in de tweede bijeenkomst ter discussie. Nadat de deelnemers hebben geconstateerd dat de huidige werkwijze goed is weergegeven, wordt de aandacht gericht op het verbeteren ervan. Voorstellen worden besproken en op hun haalbaarheid getoetst. Daarna legt de projectleider de resultaten vast in een nieuw te ontwerpen bedrijfsproces. Deze wordt in de derde werkgroepbijeenkomst weer besproken en ten slotte vastgesteld.

2.1 Beschrijven van de huidige werkwijze

De werkgroepen gaan aan de slag. Het daadwerkelijk beschrijven van een proces kan op meer manieren tot een goed einde worden gebracht. De eerste stap heeft tot doel dat er een beschrijving wordt gemaakt die door alle procesmedewerkers kan worden beoordeeld en waarop wijzigingsvoorstellen kunnen worden ingediend.



Het niveau van de procesbeschrijvingen

Het niveau waarop bedrijfsprocessen worden beschreven is onder meer afhankelijk van het gebruiksdoel ervan. Een veel gemaakte fout is om bedrijfsprocessen op het niveau van werkinstructies te beschrijven. Naarmate men lager in de organisatie komt (uitvoeringsniveau) zal deze neiging daartoe groter worden. De medewerkers zijn op dit niveau immers op een gedetailleerde manier in het proces bezig. Een manager heeft meer behoefte aan de grote lijnen van het proces. Zoals eerder beschreven is het voor de overzichtelijkheid van de procesbeschrijving, maar ook voor de raadpleegbaarheid op de diverse niveaus in de organisatie raadzaam om een duidelijk onderscheid te maken tussen procesbeschrijving en werkinstructie.

De mate van diepgang - gedetailleerdheid van de beschrijving - is afhankelijk van de professionaliteit van de medewerkers. In een professionele omgeving werken gedetailleerde procedures of werkinstructies al snel contraproductief. Kennismanagement en competentie management zijn dan belangrijk en dragen bij aan het reduceren van voorschriften en het vertrouwen op de gewaarborgde professionaliteit. Maak daarom een duidelijke keuze tussen het procedureel dichtregelen van een proces en regelruimte voor de vakvolwassen medewerker. Een vakvolwassen medewerker heeft geen behoefte aan dichtgeregelde procedures, terwijl een nieuwe medewerker juist behoefte heeft aan een werkinstructie om zijn werk te kunnen doen.

Procesbeschrijvingen omschrijven de volgorde en de wijze van uitvoering van de activiteiten in een werk- of deelproces. De beschrijving geeft aan *wat* er gebeurt en wie er verantwoordelijk is. Een proces kan op verschillende manieren tot een zelfde resultaat leiden. Alle corporaties kennen het proces van huurincasso. Maar de volgorde van activiteiten en de verschillende beslismomenten verschillen per corporatie. Voor de toegankelijkheid van het proces is het zinvol om afspraken te maken over de layout ervan.

Werkinstructies zijn de spelregels die een medewerker nodig heeft om te kunnen functioneren. Werkinstructies beschrijven *hoe* het werk wordt gedaan. Daarom is het goed alleen het format van werkinstructies uniform voor te schrijven, terwijl de inhoudelijke invulling redelijk vrijgelaten wordt.

Procesbeschrijving	Werkinstructie
Geeft aan <i>wat</i> er gebeurt	Geeft aan <i>hoe</i> het gebeurt
Afdelings- of teamoverschrijdend	Blijft binnen een afdeling/ team of functie
Gaat over meerdere functionarissen in het (deel)proces	Gaat vaak over maar 1 functionaris of hulpmiddel (programma, instrument)
Van belang voor het management	Vaak van belang voor 1 specifieke werkplek
Van belang voor processturing	Van belang voor procesbeheersing

De eerste stap bij management van bedrijfsprocessen bestond uit het identificeren en vaststellen van de voor de organisatie relevante bedrijfsprocessen. Dat is hiervoor in paragraaf 1.2 gedaan. Nu is het moment aangebroken om na te gaan hoe de gekozen bedrijfsprocessen precies werken, elkaar beïnvloeden en op elkaar aansluiten. Voor corporaties die de slag maken van een productgerichte naar een klantgerichte organisatie is deze stap belangrijk. De bedrijfsprocessen van de corporatie zien er immers anders uit als ze worden geïdentificeerd en beschreven met de klant als uitgangspunt.

Stel producten vast per klantgroep

Het in beeld brengen van klantgroepen per product en daaraan gerelateerde hoofd-, werk- en deelprocessen is gedaan door de projectleider en goedgekeurd door het management. Aan de start van het proces is het van belang dat binnen de

werkgroep nog eens over te doen. Dat bevordert een goed begrip en geeft meer draagvlak en onderbouwing van de keuze. Vanuit de geïdentificeerde product- en klantgroepen kan nader worden ingegaan op wat er moet gebeuren om product en klant bij elkaar te brengen. Nu is het zaak om de globale indeling verder uit te werken in detail.

Er zijn geen regels voor wat binnen of buiten een proces valt. Iedere corporatie bepaalt voor zichzelf hoe groot of klein een proces wordt gemaakt. Voor het maken van een eigen proceshiërarchie wordt in dit boek vanuit grote bedrijfsprocessen (hoofdprocessen) steeds verder ingezoomd op kleinere bedrijfsprocessen (werk- of deelprocessen). Hoofd- en werkprocessen verhouden zich als moeder tot kinderen. Dit geldt ook voor de verhouding tussen werk- en deelprocessen.

Deel het hoofdproces of de werkprocessen op in maximaal zes deelprocessen. Bij meer dan zes deelprocessen gaat dat ten koste van het overzicht en is het de vraag of er niet te ver wordt ingezoomd. Het is niet de bedoeling om bij het beschrijven van de huidige werkwijze al tot op het niveau van activiteiten af te dalen. Het doel is om zichtbaar te krijgen wat er gebeurt, wie wat doet en aan wie het overgedragen wordt. Daarom zal in de procesbeschrijving goed herkenbaar moeten zijn welke schakels betrokken zijn bij het proces en wat hun bijdrage is aan de volgende stap in het proces. Het is als het ware het beschrijven van de loop van een estafette-stokje naar de finish. Let op dat bij het verlenen van diensten aan de klant sprake is van wisselwerking tussen klant en medewerker. Hetzelfde geldt voor de wisselwerking met leveranciers.

Aan het werk

De eerste bijeenkomst begint met voorlichting. Het gekozen format om een bedrijfsproces mee te beschrijven wordt besproken. Vervolgens krijgen de werkgroepleden uitleg over de techniek waarmee de processen in beeld worden gebracht. Het is verstandig om de werkgroepleden eerst te laten oefenen met fictieve voorbeelden alvorens aan de slag te gaan. In bijlage 6 zijn oefenvoorbeelden te vinden.

Het tweede onderwerp is het bespreken van de productgroepen gerelateerd aan de klantgroepen. De indeling die de projectleider heeft gemaakt in zijn projectplan is

dan startpunt van de discussie. Wijzigingen die de projectleider relevant acht worden aangebracht. Ze worden wel direct doorgesproken met het management of worden opgenomen in de eindrapportage aan het management.

Dan is het zover en worden de geïnventariseerde bedrijfsprocessen in werkgroepverband besproken en globaal uitgewerkt. De deelnemers vertellen gewoon wat ze doen en dat wordt met behulp van een whiteboard en/of flipover vastgelegd. Dat gaat betrekkelijk simpel. Uitgangspunt is een product voor een bepaalde klantgroep. De deelnemers wordt gevraagd om vanuit die klant aan te geven wie er allemaal bij zijn betrokken. Vervolgens worden de verbindingen gelegd tussen die actoren en nagegaan wat zij precies doen. Dat leidt tot een levendige discussie, waarbij misverstanden en verschillen van inzicht aan het licht komen. Het uitwerken wordt snel rommelig en het verdient daarom aanbeveling om van de verschillende momenten in de discussie op het whiteboard digitale foto's te maken. Voor de projectleider bieden die bij de uitwerking een prettige geheugensteun. Hij zal na afloop van de bijeenkomst de resultaten vastleggen. We raden de projectleider wel aan om direct na afloop van de bijeenkomst van de werkgroep daarvoor tijd in zijn agenda in te ruimen. De bijeenkomst ligt dan nog vers in het geheugen en dat zal zijn werk vereenvoudigen.

Wanneer ervoor is gekozen om bedrijfsprocessen te beschrijven met behulp van specifieke software verdient het aanbeveling om hetgeen wordt verteld direct in de software te verwerken en tijdens de volgende bijeenkomst met een beamer te tonen.

Na verloop van tijd komt in deze eerste bijeenkomst zicht op het specifieke verloop van de werkzaamheden. Dan wordt het belangrijk de omvang te beperken. Het gaat erom af te bakenen wat wel en wat niet bij het proces hoort. Medewerkers hebben de neiging om alles erbij te halen. Bij het onderhoudsproces kan bijvoorbeeld ook het hele incassotraject worden betrokken. Dat levert afstemmingsproblemen op omdat incasso op zich een bedrijfsproces is waar meer dan alleen onderhoudskosten worden geïncasseerd. Bij dergelijke raakvlakken tussen processen worden vaak fouten gemaakt. Dat betekent dan extra overleg tussen verschillende proceseigenaren om knelpunten uit de weg te werken. En dat zou niet nodig moeten zijn.

De bijeenkomst wordt afgesloten met een rondje afspraken. Ook de werkgroepleden krijgen namelijk huiswerk. Mogelijke misverstanden of andere inzichten kunnen zij doorspreken met hun leidinggevenden. Ook zullen ze de hulpmiddelen die zij nu gebruiken in een werkproces moeten verzamelen. Daarnaast kan hen worden gevraagd om dingen uit te zoeken en om specifieke teksten bij bepaalde activiteiten of processtappen op te stellen.

Een van de leden van de werkgroep kan of is aangewezen als secretaris. De secretaris zorgt ervoor dat er een besluitenlijst komt van de afspraken die zijn gemaakt. Zijn besluitenlijst van de bijeenkomst wordt direct na afloop van de bijeenkomst verspreid onder de leden van de werkgroep. Dat kan alleen als de besluiten en afspraken op papier worden gezet en daarna worden gekopieerd. Meer is ook niet nodig.

Tijdens de introductiesessie wordt de schematechniek van ModulOr toegelicht en een demonstratie gegeven van de toegankelijkheid van de procesbeschrijvingen. De deelnemers gaan zelf aan de slag en oefenen met kleine voorbeelden. Wanneer alles helder is, wordt een proces in de organisatie als voorbeeld uitgewerkt. Gekozen is voor het belangrijke proces van de verhuur van woningen. In samenwerking met een trainer, die de werking van ModulOr komt toelichten en met de groep een aantal oefeningen in de DEMO schematechniek doet, wordt vervolgens het verhuurproces in een klein uurtje in concept op het whiteboard getoverd. Daarna is een korte pauze ingelast en daarin wordt het resultaat in ModulOr omgezet. Na de pauze wordt het schema besproken en nagegaan waar de knelpunten en mogelijkheden tot verbetering zitten. Dan is de eerste gezamenlijke bijeenkomst afgelopen. Vooral van de snelheid van werken en de eenvoud is iedereen gecharmeerd en enthousiast geworden.

Nu gaan de verschillende werkgroepen ieder hun eigen weg. In de eerste werkgroepbijeenkomst geeft de projectleider nog even een korte toelichting op het proces. Er wordt een werkgroepsecretaris aangewezen en hij zal de besluitenlijst opstellen. In de eerste werkgroepsessies van VastGoed zijn de deelnemers nog wat onwennig. Hoewel iedereen de introductiesessie over ModulOr heeft bijgewoond, blijkt dat er nog veel vragen zijn, die medewerkers in de kleinere setting van een werkgroep wél stellen. Er is daarom bij alle werkgroepen vooral tijd besteed aan de uitleg van het project, de afbakening, een nadere introductie van ModulOr en er is verder geoefend met de DEMO schematechniek. Omdat het uitgangspunt is dat in eerste instantie alleen op globaal niveau gewerkt wordt, is afgesproken dat alleen met de 'röntgenfoto' (het CommunicatieDiagram) van ModulOr wordt

gewerkt. Inmiddels zijn de eerste werkprocessen beschreven. Van alle processen zijn in de eerste ronde de actoren in kaart gebracht en de hoofdstappen beschreven. Het blijkt vooral dat er scherp gelet moet worden op de scheiding van processen. Medewerkers die de opzegging van een woning bespraken, wilden bijvoorbeeld de hele afhandeling van de eindafrekening in



het proces meenemen. Op aanwijzingen van de projectleider heeft de projectsecretaris van al deze koppelpunten aantekeningen gemaakt, zodat ze in de juiste procesbeschrijvingen weer aan de orde komen. Bijgaand de foto die de projectleider heeft genomen van het whiteboard die hij als basis gebruikt voor zijn vertaling van het bedrijfsproces naar het communicatiediagram in het systeem van ModulOr.

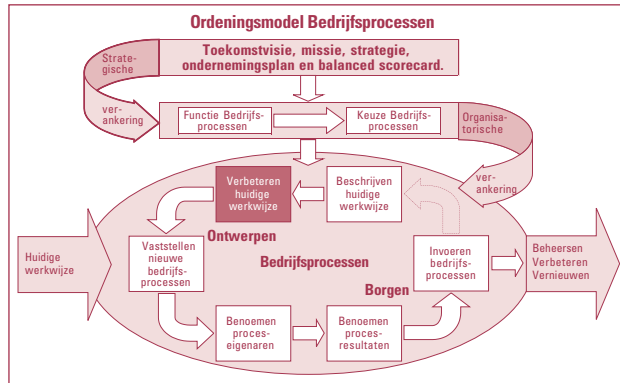
Alle deelnemers zijn met specifiek huiswerk voor de volgende sessie op pad gestuurd. Elke transactie en activiteit in het proces moet voor de volgende sessie goed zijn beschreven. Deelnemers aan de werkgroepen moeten hierover natuurlijk ruggespraak met hun collega's hebben.

Stap 5: 1e bijeenkomst van de werkgroep; beschrijven van de huidige werkwijze

- De eerste twee paragrafen van hoofdstuk B2 worden besproken met de leden van de werkgroep.
- Het format wordt besproken en toegelicht.
- De techniek van het vastleggen van een bedrijfsproces wordt uitgelegd.
- De keuze van de bedrijfsprocessen wordt toegelicht.
- De productgroepen worden besproken.
- De klantgroepen worden besproken.
- Het bedrijfsproces wordt in beeld gebracht (brainstormen met whiteboard en flipover).
- Raakvlakken met andere bedrijfsprocessen worden bepaald.
- Er worden afspraken gemaakt over huiswerk en feedback.
- De besluitenlijst wordt gekopieerd en verspreid.

2.2 Verbeteren van de huidige werkwijze

De projectleider verwerkt de gegevens van alle werkgroepen en zorgt voor terugkoppeling naar de werkgroepen. Hij stelt de fouten en de manco's vast en constateert problemen op de raakvlakken tussen bedrijfsprocessen. Deze worden tijdens de tweede



bijeenkomst van de werkgroep besproken met de medewerkers. De projectleider geeft dan ook zijn mening over het verloop van de werkzaamheden in het bedrijfsproces. Nu wordt voor iedereen duidelijk zichtbaar hoe de bestaande werkwijze in elkaar grijpt. Dat kan niet zonder verrassingen zijn en het kan door het voortschrijdende inzicht ook vragen oproepen die niet tijdens de bijeenkomst kunnen worden beantwoord. Er zit dan niets anders op dan de bijeenkomst af te breken en te verdagen naar een later tijdstip. Het stelt de leden in staat ruggespraak te houden en oplossingen te zoeken. Maar laat het verdagen niet te lang duren. Een, twee dagen niet meer. Als het vanwege agendaproblemen moeilijk is een nieuwe datum te prikken voor een vervolgbijeenkomst (en dat zal in de regel het geval zijn), plan dan de bijeenkomst na werktijd in. Het zal eerder uitzondering zijn dan regel en slechts een enkele keer voorkomen.

Deze pauze in de bijeenkomst van de werkgroep kan ook worden gebruikt om de voorlopige procesbeschrijvingen voor feedback voor te leggen aan procesmedewerkers die niet aan de werkgroep deelnemen en aan medewerkers in aangrenzende bedrijfsprocessen.

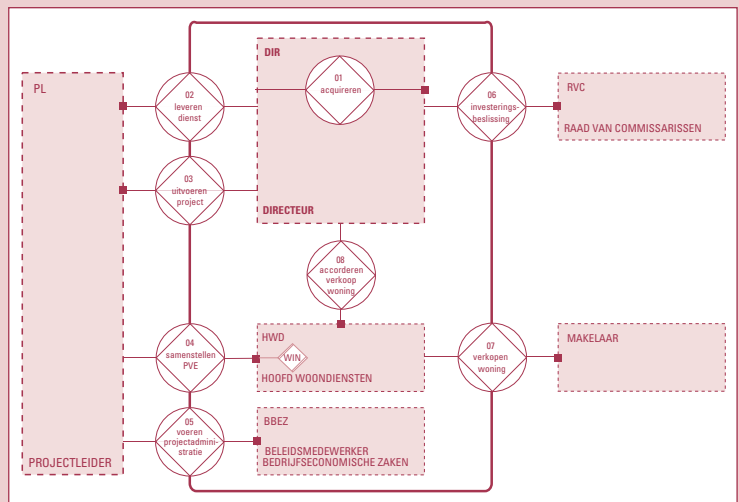
In de praktijk zien we dat de uitwerking van de bedrijfsprocessen wordt opgesteld met de hiërarchische structuur in het achterhoofd. Dat is niet erg, maar het moet de leden van de werkgroep duidelijk worden gemaakt dat het dan om een 'gegroeide' werkwijze gaat die niet per se de beste is. De valkuil voor deze keuze is bovendien dat de functionele indeling leidend is voor het vast te leggen bedrijfsproces.

Meestal overschrijden bedrijfsprocessen afdelingen en secties. Maar die relaties komen er gaande weg wel uit. Ook zal blijken dat de deelnemers de neiging hebben alles erbij te betrekken wat er ook maar zijdelings, een heel klein beetje mee te maken heeft. Ook dat is niet erg, omdat die onderdelen later worden samengevoegd bij gelijksoortige deelprocessen. Ze kunnen dan als een apart proces worden beschreven.

Beschrijf bedrijfsprocessen niet te gedetailleerd als dat niet nodig is. Dienstverlening vraagt om beslissingsvrijheid. Het moet immers mogelijk blijven om samen met de klant onafhankelijk beslissingen te nemen op het moment van productie (het leveren van de dienst).

Tijdens de bijeenkomst van de werkgroep(en) worden de uitgewerkte concept-procesbeschrijvingen besproken en waar gewenst gedetailleerd uitgewerkt. De deelnemers vertellen weer gewoon wat ze doen en dat wordt vastgelegd. De projectleider verwerkt de gegevens uit de tweede sessie en stelt een lijst samen van de uit te werken sjablonen, checklisten, formulieren, instructies en procedures. De werkgroepleden verzamelen die ter voorbereiding van de derde (en voor deze fase laatste) bijeenkomst van de werkgroep(en).

Na de bijeenkomsten van de verschillende werkgroepen is het beeld van de processen die zijn beschreven aangescherpt. De eerste verschuivingen ten opzichte van het ruwe concept in het projectplan zijn al een feit. De project-



leider heeft de ordening van processen in een (voorlopige) proceshiërarchie uitgewerkt. Hij heeft hier een overzicht van gemaakt dat aan de verschillende werkgroepen wordt voorgelegd.

Het is nu mogelijk om de eerste opzet van het kwaliteitssysteem te maken. In feite is dit nu niet meer dan een compacte ordening op de server van VastGoed, met een directory 'kwaliteitszorg', waarin een aantal subdirectories zijn opgenomen: 'procesbeschrijvingen', 'werkinstructies', 'documenten', 'informatie', 'database' (voor de database van ModulOr) en natuurlijk 'archief' zodat een historie kan worden opgebouwd. Met opzet wordt de ordening simpel gehouden en worden de procesbeschrijvingen direct op de plek geplaatst waar ze na het project zullen worden gebruikt. Dus niet in de projectdirectory waarin alle projectdocumenten worden opgeslagen. Zo is de beheersing van de beschrijvingen al ingericht op de definitieve situatie en feitelijk al overgedragen.

Nu kan de tweede reeks werkgroepbijeenkomsten worden belegd. Doordat de ordening helder is en alle medewerkers aan de werkgroepen hun huiswerk hebben gemaakt, kan de tweede bijeenkomst soepel van start gaan. De projectleider brengt met een beamer het concept-proces in beeld. Tijdens de tweede bijeenkomst leveren medewerkers specifieke informatie per processtap, per document en per meetpunt in het proces. Knelpunten zijn scherp gesteld en overlegthema's met medewerkers van andere processen in beeld gebracht. Hierdoor zijn er bij de tweede bijeenkomst al bijna volledige procesbeschrijvingen. Bovendien is duidelijk wat er verder nog moet worden vastgesteld en uitgewerkt. Het gaat dan hoofdzakelijk om het toevoegen van documenten en werkinstructies aan de procesbeschrijvingen. Iedereen heeft het gevoel dat er nu forse voortgang geboekt is!

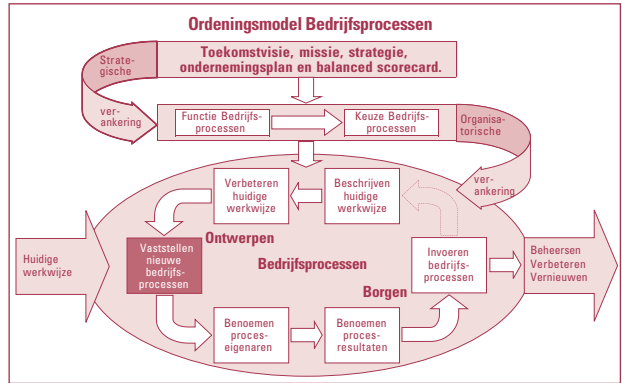
Er wordt afgesproken om de werkinstructies, applicaties en dergelijke direct aan het communicatiediagram te koppelen. Eigenlijk hoort dat via een tussenstap - het processtapdiagram (PSD) - te gaan, maar dat is alleen nuttig als er te veel documenten zijn en het beeld van het diagram daardoor onduidelijk wordt. Voor VastGoed is dat zeker niet het geval.

Stap 6: 2e bijeenkomst van de werkgroep; verbeteren van de huidige werkwijze

- Het concept-bedrijfsproces wordt besproken en verder uitgewerkt.
- De hulpmiddelen van het bedrijfsproces worden geïnventariseerd (sjablonen, checklisten, formulieren, instructies en procedures).
- De leden van de werkgroep verzamelen ter voorbereiding op de derde sessie de hulpmiddelen.
- Er worden afspraken gemaakt over de feedback.

2.3 Vaststellen van de nieuwe bedrijfsprocessen

In de eerste twee sessies van het beschrijven van de processen is het aantal documenten van het proces nog te overzien. Maar omdat alle documenten die bij het proces horen zijn verzameld, is het aantal documenten tot een grote stapel uitgegroeid. Rijk en groen ligt op tafel en



door de bomen ziet niemand meer het bos. Ordening is nu een eerste vereiste.

Dat gebeurt in de bijeenkomst van de werkgroep en dan wordt duidelijk welke sjablonen, checklisten, formulieren, instructies en procedures worden opgenomen in het bedrijfsproces. Ook wordt bepaald welke hulpmiddelen voor verbetering in aanmerking komen, door wie dat wordt gedaan en wanneer het klaar moet zijn. De werkgroep beslist en de secretaris legt de besluiten vast in de besluitenlijst.

Het is wel noodzakelijk om de verschillende deelnemers van een goed voorbeeld te voorzien hoe ze hun werkinstructies moeten opstellen en hoe ze documenten moeten aanleveren. De eerste stap daarvoor is om alle documenten een eigen unieke naam te geven en gebruik te maken van een standaard format. De projectleider participeert in de verschillende werkgroepen die met het beschrijven bezig zijn. Daardoor heeft hij het beste overzicht. Hij is dus de aangewezen persoon om met voorstellen te komen. Elk format wordt daarna voorzien van een eigen code. Alle incassodocumenten krijgen bijvoorbeeld de code IC met een volgnummer. Ook kan het soort document aan de code worden toegevoegd. Laten we als voorbeeld weer de incasso nemen. Wij hebben dan documenten nodig voor modellen, lijsten, formulieren en werkinstructies. De codes daarvoor kunnen respectievelijk zijn: IC-doc-xx, IC-frm-xx, ICD-lst-xx en IC-win-xx.

In bijlage 7 is een voorbeeld van het format van een werkinstructie opgenomen.

In de eerste sessie is een bedrijfsproces ruw afgebakend. Dat wil zeggen dat de ordening is bepaald voor de te verrichten werkzaamheden en de daarbij behorende

documenten. Nu komen we aan bij de definitieve afbakening. Als er overeenstemming is over het verloop van de werkzaamheden van verschillende processen, wordt ook goed zichtbaar waar deze processen sterk met elkaar zijn verweven. In zo een situatie maken stappen uit het ene proces ook deel uit van een ander proces.

Een voorbeeld. We nemen het proces van de administratieve verwerking van verbeteringen aan de woning. Parallel daaraan loopt de uitvoering van de verbetering door de technische dienst. De eerste stap is de aanvraag tot verbetering (bijvoorbeeld het plaatsen van een dakkapel) van de klant. Die wordt administratief verwerkt. Dit wordt een opdracht voor een vakman. Die gaat eerst kijken en maakt een plan voor het plaatsen van de dakkapel. Dat moet administratief worden verwerkt. Na goedkeuring kan de vakman aan het werk om de dakkapel te plaatsen. Vervolgens meldt hij zijn werk gereed en gaat de administratie de wijziging verwerken in een huurverhoging of door direct met de huurder af te rekenen. Het probleem is dat in de praktijk het estafettestokje niet altijd goed wordt overgedragen. Vaak gaat het dan juist in de laatste stap fout en wordt de huurverhoging of de rekening vergeten. Een jaar later de fout herstellen - als die al wordt opgemerkt - is heel lastig.

Er zijn voor dit soort situaties verschillende oplossingen denkbaar. De eenvoudigste is natuurlijk om er één bedrijfsproces van te maken. Een andere oplossing is om heldere afspraken te maken bij de overdracht van het estafettestokje. Maar dat blijft een extra activiteit die met de eerste oplossing wordt voorkomen.

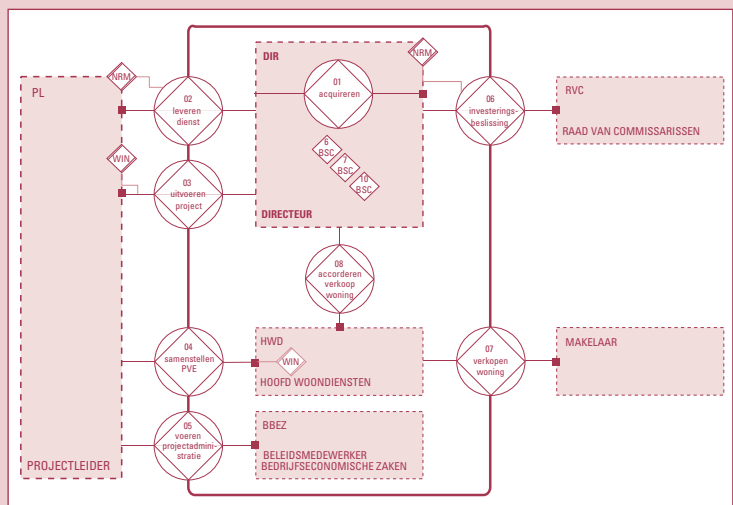
Maar de beste oplossing is niet altijd mogelijk. De reden is dat het ene proces uniek is en het andere vaker voorkomt en raakvlakken heeft met weer andere processen. Bijvoorbeeld incasso of archivering. In ons voorbeeld van het aanbrengen van een dakkapel, kan het ook om een renovatieproject gaan. Ook in zo'n geval moeten dezelfde administratieve handelingen plaatsvinden. Maar een deel van de bewoners heeft aangegeven wel een dakkapel te willen en de rest van de bewoners doet niet mee. Ook is het nu niet de vakman die aan het werk gaat, maar de aannemer die het werk uitvoert. Het zal duidelijk zijn dat deze twee werkprocessen niet samengevoegd kunnen worden. De enige oplossing is om dan in de beide werkprocessen momenten in te bouwen waarbij een medewerker wordt gewaarschuwd door het systeem dat de werkzaamheden niet conform planning verlopen. In het

werkproces is dan de activiteit opgenomen om de planning in te voeren in het systeem en de functie aan te wijzen die voor de bewaking verantwoordelijk wordt.

Afronden

In de drie voorgaande bijeenkomsten zijn stap voor stap de door het MT geselecteerde bedrijfsprocessen in beeld gebracht. Met alle betrokken medewerkers is in de eerste sessie de huidige werkwijze in de gekozen methodiek vastgelegd. De tweede sessie is gebruikt om het proces door te lichten op doelmatigheid en doeltreffendheid. In de derde sessie zijn de onderlinge raakvlakken tot een minimum teruggebracht en ingeregeld. Ondertussen zijn ook de documenten verzameld en geordend. De projectleider heeft alles genoteerd en zal alle beslissingen en keuzes van de werkgroep nog een keer goed vastleggen en opnemen in zijn eindrapportage aan het management. In de eerste van de volgende drie vergaderingen van de werkgroep zullen zijn bevindingen nog een keer in de werkgroep aan de orde komen. De deelnemers kunnen dan zien dat alles volgens afspraak is verwerkt.

De derde bijeenkomst bleek anders te verlopen dan verwacht. In bijna alle werkgroepen dacht iedereen dat de klus geklaard was. Maar wat blijkt: er zijn uit de overlegsessies met medewerkers uit andere processen veranderingen naar



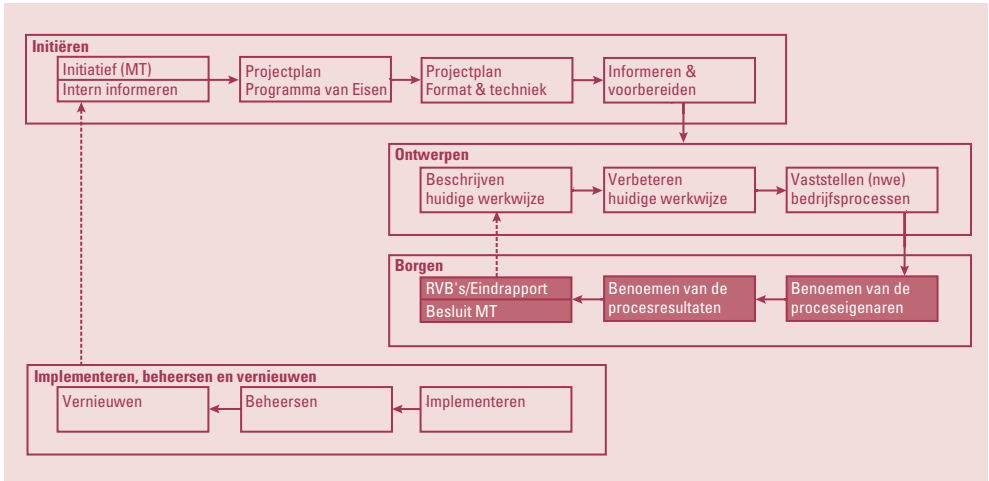
voren gekomen. Bovendien blijkt dat het niet meevalt de puntjes op de i te krijgen. Het beschrijven van de laatste details in de procesbeschrijvingen, het onderkennen van interne controlepunten en het koppelen van alle onderliggende documenten in de procesbeschrijvingen, blijkt nog heel wat voeten in de aarde te hebben. Toch komt alles grotendeels af. Er is een grote stap gemaakt in het project. Medewerkers die nu op intranet kijken, zien al een bijna volledig beeld van alle beschreven processen. Als zij met hun muis op de

verschillende symbolen klikken, verschijnen de achterliggende documenten. Dat kunnen dan beschreven werkinstructies zijn, voorbeelden van te gebruiken formulieren, of de formulieren zelf. Straks zal die mogelijkheid van groot belang blijken te zijn wanneer daadwerkelijk met het systeem op intranet wordt gewerkt. Een medewerker heeft dan geen verouderde formulieren meer in zijn of haar la, maar zal altijd op intranet de laatste, actuele versie van een formulier ophalen en invullen. Voor de proceseigenaar is die zekerheid een hele geruststelling.

Stap 7: 3e bijeenkomst van de werkgroep; vaststellen van de (nieuwe) bedrijfsprocessen

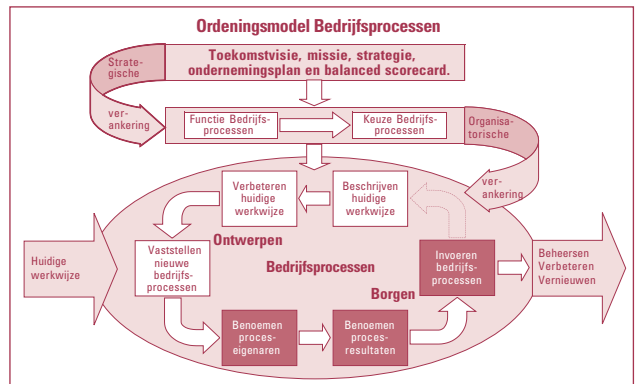
- Ter voorbereiding van deze bijeenkomst lezen de deelnemers paragraaf 2.3.
- De concept-bedrijfsprocessen worden besproken.
- Eventueel wordt een nieuwe ordening vastgesteld.
- De projectleider legt na de sessie een en ander vast.
- De hulpmiddelen van het bedrijfsproces (sjablonen, checklisten, formulieren, instructies en procedures), worden besproken en er wordt bepaald welke deel gaan uitmaken van het bedrijfsproces.
- De projectleider heeft alle documenten ontvangen die de leden van de werkgroep hebben verzameld en hij maakt een voorstel voor een format van de verschillende documentsoorten en stelt de code vast. Die ordening wordt besproken en vastgelegd.
- Huiswerk voor de leden van de werkgroep is om voorstellen te maken voor hulpmiddelen die nog ontbreken.

3 Borgen van bedrijfsprocessen



Deze derde fase van het ontwerpen en beschrijven van bedrijfsprocessen gaat over het borgen van de beschreven bedrijfsprocessen. De nieuwe werkwijze is bedacht, maar nu wordt het zaak om deze in de bestaande organisatie in te voegen. Bekend is wat er door wie moet gebeuren en welke hulpmiddelen beschikbaar zijn of nog moeten komen. Nog niet bekend is wie verantwoordelijk is voor de goede voortgang van het bedrijfsproces; de proceseigenaar. In de eerste paragraaf gaan we daarop in. Uiteraard waren één of meer functionarissen verantwoordelijk voor delen of het geheel van het bedrijfsproces, maar het is de vraag of deze functionarissen ook verantwoordelijk worden voor het nieuwe proces.

In de tweede paragraaf staan de procesresultaten centraal. Nu wordt het proces meetbaar gemaakt door het omschrijven van de maatstaven en normen. Ten slotte worden de resultaatgebieden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden toegewezen aan functies.



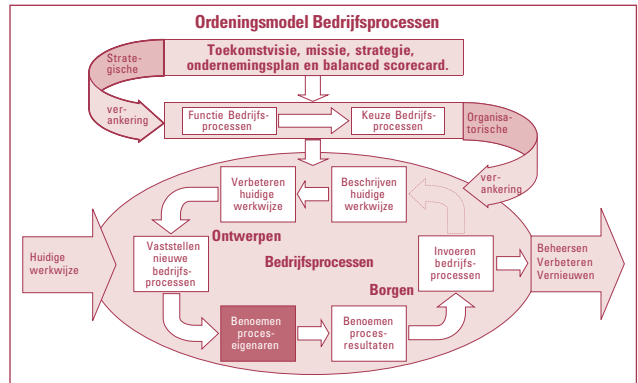
Een resultaatgebied is opgebouwd uit procesresultaten en uitgewerkt in maatstaven en normen per taak. Het gaat over de eisen die worden gesteld aan het goed

uitvoeren van de werkzaamheden. Het verloop moet worden gemeten. De vraag is wat wel en wat niet wordt gemeten en wat de maatstaven en normen worden. In het bepalen daarvan speelt de proceseigenaar de hoofdrol, omdat deze functionaris uiteindelijk verantwoordelijk is voor het daadwerkelijk behalen van die prestaties.

Het benoemen van de proceseigenaar en de procesresultaten is de volgende opgave voor de werkgroepen. Het resultaat wordt verwerkt in de eindrapportage van de projectleider en in de derde paragraaf staan we daar uitgebreid bij stil. De derde paragraaf sluit af met het voorleggen van het resultaat aan het management. Deze bespreekt de voorstellen en stelt het eindrapport vast. Mocht het management op onderdelen niet tevreden zijn, dan kan zij een werkgroep de opdracht geven om opnieuw naar het bedrijfsproces te kijken. Het kan dan bijvoorbeeld over de werkwijze gaan, maar ook over de proceseigenaar of de procesresultaten.

3.1 Benoemen van de proceseigenaar

Het is bepaald niet makkelijk om sturing van bedrijfsprocessen, naast sturing op ondernemingsresultaten, in de organisatie te implementeren. In feite gaat het hier om allocatie van (een gedeelte) van de macht. Als er sprake is van vertrouwen en commitment, zal de



leiding andere (de vakinhoudelijk opgeleide) medewerkers de ruimte geven. Deze medewerkers kunnen dan de bedrijfsprocessen, waar zij dagelijks uitvoering aan geven, binnen nauwkeurig vastgestelde kaders organiseren. Onderdeel van het beschrijven van de bedrijfsprocessen is het maken van afspraken over wie welke bevoegdheden krijgt en daarmee verantwoordelijk wordt voor het bereiken van de procesresultaten. Met het verdelen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden bedrijfsprocessen en procesresultaten in de organisatie verankerd.

Waar het om draait is dat het management zich bewust moet zijn van het feit dat zodra ze de organisatie laten kantelen, het management macht uit handen moeten geven om het op andere plekken weer terug te krijgen. Helaas moeten we maar al te vaak constateren dat het management er wel macht bij wil (om bevoegdheid over sturing van de eigen processen geheel in handen te krijgen), maar niet weg wil geven (voor de processtappen die prima onder de invloed van een medewerker kunnen vallen). Dit is beslist een valkuil voor het verandertraject, waarbij de corporatie wordt gekanteld.

De proceseigenaar heeft een belangrijke verantwoordelijkheid in het management van bedrijfsprocessen. Die procesverantwoordelijkheid kan niet zonder de bijbehorende bevoegdheid. Leg daarom vast wat die procesverantwoordelijkheid inhoudt. Het management krijgt hiermee een instrument in handen waarmee ze de mate waarin een bedrijfsproces daadwerkelijk wordt geïmplementeerd kan sturen. De range van activiteiten van een proceseigenaar zijn:

-
- Vaststellen van de procesgang.
 - Vaststellen van taakverdeling en bevoegdheden.
 - Normeren van prestaties.
 - Inrichting van de informatievoorziening (wie moet wanneer over welke informatie beschikken).
 - Treffen van de juiste (administratieve) voorzieningen.
 - Zorgen dat een bedrijfsproces beheerst blijft verlopen.
 - Budgetteren van geld en inzet.
 - Werving en scholing van betrokken medewerkers.
 - Capaciteitsplanning.
 - Verzamelen van managementinformatie.
 - Continu verbeteren van bedrijfsprocessen: signaleren van problemen, voorstellen doen tot verbeteringen, doorvoeren van verbeteringen.

De organisatie rondom bedrijfsprocessen betekent: horizontaal organiseren en horizontaal leidinggeven. De verantwoordelijkheid van een proces ligt bij de proceseigenaar. Deze functionaris is de beheerder van het proces en is verantwoordelijk voor de manier waarop het proces is ingericht. Ook is hij verantwoordelijk voor de realisatie van de procesresultaten. Het op elkaar afstemmen van de deelprocessen is daar een onderdeel van. Afhankelijk van de mate waarin de organisatie van bedrijfsprocessen al in de organisatie is doorgevoerd, is de rol van de proceseigenaar meer of minder bepalend.

Een proceseigenaar is een medewerker die in het proces werkzaam is. Binnen de randvoorwaarden van input en output is de proceseigenaar bevoegd om in het proces in te grijpen, problemen op te lossen en veranderingen aan te brengen. Het is niet aan te bevelen om afdelingshoofden tot proceseigenaar te benoemen. Zij zijn immers niet in het proces werkzaam. Bovendien strekken bedrijfsprocessen zich vaak uit over de afdelingsgrenzen. Hiermee wordt duidelijk dat er een spanningsveld bestaat tussen een afdelingshoofd en de proceseigenaar.

Door het benoemen van een proceseigenaar hebben we schijnbaar met twee verantwoordelijke functionarissen te maken voor één activiteit. Want naast de proceseigenaar (de horizontaal leidinggevende) is er nog een verantwoordelijke lijnmanager (verticaal leidinggevend). Dat levert problemen op. Een proces loopt

immers vaak over meer afdelingen en resultaatgebieden en de resultaatafspraken van lijnmanagers kunnen conflicteren met die van de proceseigenaar. Optimalisatie van het procesgedeelte binnen een afdeling kan leiden tot suboptimalisatie van het gehele proces. De consequentie is duidelijk. In de organisatie die echt het management van de bedrijfsprocessen heeft doorgevoerd, kunnen alleen maar proces-eigenaren (procesmanagers) bestaan.

De praktijk bij corporaties is dat zij de bedrijfsprocessen per afdeling definiëren, waarbij lijnmanager en proceseigenaar één en dezelfde persoon zijn. Als er in de corporatie geen sprake is van een specifieke, gedelegeerde verantwoordelijkheid voor bedrijfsprocessen, dan berust deze verantwoordelijkheid bij de verschillende lijnmanagers. Zij kunnen de procesverantwoordelijkheid natuurlijk delegeren aan een van de medewerkers. Deze wordt dan proceseigenaar en is verantwoordelijk voor het monitoren en de rapportage. Ook kan het zijn dat identieke bedrijfsprocessen binnen meer afdelingen plaatsvinden. Te denken valt aan het beoordelingsproces, de inkoop of de capaciteitsplanning. Over deze bedrijfsprocessen kan één proceseigenaar zijn benoemd die gesprekspartner is voor alle leidinggevendenden. Deze situatie doet zich vooral voor bij de ondersteunende processen. Incasso bijvoorbeeld bewaakt de betalingen van diverse geleverde goederen en diensten. In primaire processen zijn de productie van die goederen en diensten elk apart beschreven. Een oplossing is om voor alle ondersteunende processen een en dezelfde proceseigenaar te benoemen.

Serius aan de slag gaan met (afdelingsoverstijgende) klantprocessen betekent dat de rol van proceseigenaar moet worden ingevuld. De handelingsruimte van de proceseigenaar is afhankelijk van het gezag dat hij heeft opgebouwd bij de resultaatverantwoordelijke leidinggevendenden of van het gezag dat hij heeft gekregen.

Tot de bevoegdheden van een proceseigenaar behoort het bepalen van procesresultaten. Het is vanzelfsprekend dat deze procesresultaten in lijn moeten zijn met de strategie van de organisatie. Om het proces te kunnen analyseren, monitoren en sturen, heeft de proceseigenaar behoefte aan managementinformatie. Deze informatie moet los van afdelingsgrenzen beschikbaar zijn. Daardoor kunnen deze gegevens ook worden gebruikt voor de balanced scorecard. Om problemen die samenhangen met het proces te kunnen bespreken, moet de proceseigenaar in staat

worden gesteld om hierover met de resultaatverantwoordelijke managers te overleggen.

Het benoemen van proceseigenaren geeft aan dat het management serieus met de bedrijfsprocessen aan de slag wil. Niet alleen de kwaliteit van de producten is *in control*, maar ook de kwaliteit van de bedrijfsprocessen. Benoeming van een proceseigenaar met voldoende bevoegdheden, maakt het mogelijk dat iemand beslissingen kan nemen over het proces zonder dat lijnmanagers daarmee worden belast. Afstemming tussen verschillende afdelingen over het proces gebeurt onder leiding van de proceseigenaar.

Nadat alle processen die moesten worden uitgewerkt zijn beschreven, heeft de projectleider de definitieve ordening in een proceshiërarchie uitgewerkt. Hieruit blijkt dat de beschreven processen in feite kriskras over alle functionele afdelingen lopen. Aangezien elk proces maar één proceseigenaar kan hebben, wordt de verdeling van de verantwoordelijkheden een heikel punt.

In één situatie is gebleken dat een medewerker verantwoordelijk is voor een proces dat zich uitstrekt over twee afdelingen. Het gaat over het aanbrenge van veranderingen in het kader van het ZAV-beleid. Wat wel en niet mag en hoe moet worden gehandeld is vastgelegd. De afhandeling is daarom geheel overgelaten aan een medewerker van het bedrijfsbureau. Hij is verantwoordelijk voor de goede afloop van aanvragen voor het zelf aanbrenge van veranderingen. Er zijn echter wel twee andere afdelingen bij betrokken. De technische dienst - waar het bedrijfsbureau deel vanuit maakt - die met opzichters nagaat of een en ander correct is uitgevoerd en de wijzigingen verwerkt in het technische archief en de administratie die afspraken archiveert en eventuele doorberekeningen van kosten verwerkt. De situatie roept vragen op over de afdracht van de specifieke verantwoordelijkheid voor het proces van de twee afdelingshoofden aan de betrokken medewerker. De werkgroepleden zijn het er echter unaniem over eens dat de beste en enige juiste oplossing is om de betreffende medewerker de proceseigenaar te maken. Voor de werkgroep is dat logisch gezien de enige mogelijke oplossing.

Het voorstel is dermate ingrijpend dat de projectleider besluit om het probleem voor te leggen aan het MT. Dat zou toch al gebeuren na afloop van het hele project, maar de kans is groot dat het voorstel van de werkgroep niet strookt met de ideeën van het management.

Uitwerkingen in de volgende fasen zouden dan zeker overgedaan moeten worden. Dat is zonde van de tijd en dat wil de projectleider voorkomen.

In het MT wordt het voorstel van de werkgroep besproken en daarbij loopt de discussie hoog op. Het is duidelijk voelbaar dat het afdelingshoofd van de technische dienst een deel van zijn verantwoordelijkheid moet gaan afstaan aan de proceseigenaar die alle administratieve processen gaat beheren. Het is onduidelijk wie het laatste woord krijgt als er verschil van mening tussen proceseigenaar en lijnmanager blijft bestaan. De directeur geeft aan dat de procesverantwoordelijkheid leidend moet zijn. Daarmee is in feite de aanzet gegeven tot kanteling van de organisatie.

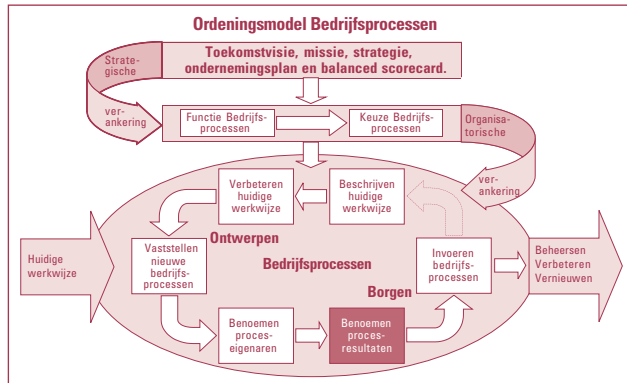
Vooruitlopend op de beslissing van het MT gaan de aangewezen proceseigenaren wel met de deelnemers aan het proces aan de slag om maatstaven en meetpunten te bepalen. In de werkgroepbijeenkomsten worden daarover de werkafspraken gemaakt. De resultaten daarvan moeten voor de 5e bijeenkomst van de werkgroep beschikbaar zijn.

Stap 8: 4e bijeenkomst van de werkgroep; het benoemen van de proceseigenaar

- Ter voorbereiding van deze bijeenkomst lezen de deelnemers de paragrafen 3.1 en 3.2.
- De projectleider heeft de opmerkingen uit de vorige bijeenkomst van de werkgroep verwerkt in de definitieve beschrijving van het proces.
- De definitieve beschrijving van het bedrijfsproces wordt vastgesteld. Duidelijk is daarmee wie bij een proces is betrokken en wie niet.
- De proceseigenaar van het bedrijfsproces wordt aangewezen.
- De projectleider krijgt als opdracht om na te gaan of het voorstel van de werkgroep op instemming van de leidinggevende en het management kan rekenen.
- De proceseigenaar krijgt de opgave om met de betrokken medewerkers een voorstel te maken van de maatstaven en meetpunten in het proces. Dat voorstel staat dan op de agenda van de volgende bijeenkomst. Uitgangspunt hiervoor is het door het management omschreven einddoel van het proces.

3.2 Benoemen van de procesresultaten

Meten achterhaalt de feiten en geeft aan waar de verbeterpunten zitten. Meten leidt niet tot het creëren van ellende. Niet meten kan echter wel leiden tot het toedekken van ellende. Prestatiebesturing en -meting moeten niet worden ontlopen omdat



het de creativiteit zou blokkeren. Uitgangspunt is dat het een einde maakt aan de vaagheid van missies en strategieën. Meten werkt als prestatie-indicatoren zijn afgeleid van de strategie, de klant en de financiële doelstellingen. Ze moeten ook tot stand komen in een gezamenlijk proces met degenen die ermee moeten werken.

Als de bedrijfsprocessen en de onderliggende stappen bekend zijn, kunnen daaraan normen worden gekoppeld. Normen over de input, de gewenste output, doorlooptijden, te besteden middelen, enzovoort. Ook wordt het mogelijk de risico's apart te overzien en maatregelen te nemen voor borging en beheersing. Het geheel kan worden afgesloten met het bepalen van de blinde vlekken en het verbeteren of ontwikkelen van instructies, procedures, formulieren en hulpmiddelen.

Zoals gezegd staan bedrijfsprocessen niet op zichzelf. Het ene proces levert output, die weer input is voor een ander proces. Output van een proces kan ook een ander proces besturen of initiëren. Denk bijvoorbeeld aan beleid. De output wordt procesresultaat genoemd. Het omschrijven van de procesresultaten is de eerste stap naar het benoemen van maatstaven en normen en daarmee een stap op weg naar prestatiemeting. Uitgangspunt hiervoor is het door het management omschrijven eindoel van het proces.

Een *procesmaatstaf* is een verhoudingsgetal (teller/noemer) dat doelstellingen en targets aan een proces verbindt. Over het algemeen geldt dat een procesmaatstaf een trend laat zien (continu voortschrijdende meting). Het meten van procesmaat-

staven geeft een mogelijkheid tot pro-actief ingrijpen (als de trend inzet). Procesmaatstaven worden benoemd op de volgende aspecten:

- **Kwaliteit:** welke kwaliteit wordt geleverd in termen van klanttevredenheid, voldoen aan specificaties en dergelijke. Denk hierbij aan productkwaliteit, proceskwaliteit, klanttevredenheid en gebruikskwaliteit.
- **Kwantiteit:** het procesresultaat in hoeveelheden. Bijvoorbeeld de verwerkte aanvragen per tijdseenheid, de hoeveelheid afgehandelde reparatieverzoeken of de toegewezen woningen voor bepaalde klantgroepen.
- **Tijd:** hoeveel tijd mag iets kosten? (doorlooptijd, leverdatum).
- **Offers:** welke offers wil de organisatie brengen om het resultaat te realiseren. Denk aan manuren, faalkosten, kosten van derden en ontwikkelkosten.

Een procesresultaat wordt gemeten met maatstaven en normen. Voordat bedrijfsprocessen kunnen worden ingevoerd, zullen deze meetpunten moeten zijn benoemd. Dat is van belang omdat het gaat om het resultaat van een proces en niet om het proces zelf. Wellicht zijn er al meetpunten vanuit missie en strategie, balanced scorecard, KWH-Huurlabel, managementcontracten of afdelingsplannen. Dat is mooi, want deze kunnen worden geïntegreerd in deze stap. Het meten van procesmaatstaven geeft inzicht in de mate waarin een proces beheerst verloopt. De gemeten waarden zeggen ook iets over de mate waarin de strategie wordt gerealiseerd. Procesmaatstaven zijn immers een afgeleide van de succesfactoren uit de balanced scorecard. Op elk organisatieniveau bestaat een andere behoefte aan stuurinformatie en er zal daarom met verschillende maatstaven en frequenties worden gemeten en gerapporteerd. Het management wil de realisatie van de succesfactoren per kwartaal of maandelijks in beeld hebben met behulp van de balanced scorecard en de resultaat- en procesmaatstaven. De proceseigenaar wil maandelijks kunnen sturen op (deel)procesmaatstaven. En de medewerker ten slotte heeft behoefte aan maatstaven per deelproces en activiteitsniveau om wekelijks of zelfs dagelijks te kunnen bijsturen.

Er is een aantal redenen om met procesmaatstaven te werken. De belangrijkste reden is: meten = weten. Om te bepalen of een proces beheerst verloopt, is het nodig dat er feitelijke informatie beschikbaar is over de performance van een proces. Ook voor het verbeteren van bedrijfsprocessen is het noodzakelijk te verbeteren vanuit feitelijk inzicht in de prestatie van het proces. Anders wordt er

gewerkt vanuit een situatie: gissen = vergissen. Andere redenen om met maatstaven en normen in bedrijfsprocessen te werken zijn:

- Het objectiveren en meetbaar maken van resultaten.
- Inzicht krijgen in de resultaten van het bedrijfsproces.
- Besluitvorming op basis van feiten.
- Beheersen van bedrijfsprocessen.
- Signaleren van verbeterpunten.

Zorg er bij het ontwikkelen van procesmaatstaven voor dat het meten van de maatstaf een zinvolle bijdrage levert in het realiseren van de strategie van de organisatie. Meten om het meten is niet zinvol. Hetzelfde geldt voor het benoemen van maatstaven die niet worden gemeten of niets zeggen over het resultaatgebied. Het gaat er niet om, om de beschuldigende vinger naar elkaar te wijzen. Zorg er ook voor dat niet voor anderen wordt gemeten.

Procesmaatstaven zijn nodig om bedrijfsprocessen beheerst te laten verlopen. Om het beheerste verloop te kunnen beoordelen, worden deze gekoppeld aan deelprocessen of activiteiten. De centrale vraag hierbij is welke eisen worden door klanten en door de interne organisatie aan het proces gesteld en hoe kunnen deze eisen worden vertaald in maatstaven en normen. Welke eisen legt de markt op aan de corporatie in termen van doeltreffendheid, doelmatigheid, flexibiliteit of creativiteit. De maatstaven en normen zullen hier een antwoord op moeten geven.

De keuze om vanuit resultaatgerichte bedrijfsvoering bedrijfsprocessen te besturen en te beheersen met maatstaven en normen, heeft consequenties voor het format van de procedures. Zoals procesmaatstaven van een bedrijfsproces een relatie hebben met de resultaatgebieden, zo zeggen de resultaten van deelprocessen iets over de mate waarin een bedrijfsproces op een beheerste wijze wordt gerealiseerd.

Identificeren van meetpunten

Het benoemen van maatstaven en normen kan zowel bottom-up (procesmaatstaven aggregeren tot resultaatmaatstaven en langetermijn-doelstellingen) als top-down gebeuren. Voor het formuleren van een procesmaatstaf moeten de volgende onderwerpen worden benoemd:

-
- Titel.
 - Definitie.
 - Verantwoordelijke medewerker voor de rapportage.
 - Meetfrequentie (rapportagefrequentie) bijvoorbeeld 1x per kwartaal.
 - Meetperiode: bijvoorbeeld maandelijks, per kwartaal, jaarlijks, voortschrijdend.
 - Gegevensbronnen.

Een middel om het aantal indicatoren terug te brengen, is door na te gaan hoeveel moeite het kost om een indicator te meten. We letten dan op de meetbaarheid, eenvoud, de benodigde tijd per periode, expliciete en relevantie (samengevat in de vuistregel METER). De eerste, zo niet de belangrijkste, voorwaarde is dat de maatstaf of norm *meetbaar* is. Meetbaar is niet genoeg. Een maatstaf of norm moet *eenvoudig* meetbaar zijn. Het verzamelen van de benodigde cijfers moet haalbaar zijn. Een maandelijksse krachtsinspanning die het hele bedrijf lam legt om de cijfers te verzamelen, leidt de aandacht af van wat er feitelijk moet gebeuren. De derde voorwaarde heeft alles te maken met de factor *tijd*. Daarmee wordt niet alleen bedoeld de tijd die het vergt om de informatie over een bepaalde periode te verzamelen, maar ook dat het mogelijk moet zijn de gegevens voor relevante tijdseenheden te verzamelen. Het vierde aspect is dat alleen *expliciete* en concrete zaken voor een maatstaf of norm meetbaar zijn. Abstracte en kwalitatieve informatie is niet gewenst. Ten slotte dient de verzamelde informatie *relevant* te zijn. Alleen zaken die de doorslag geven, worden gemeten. Enkele tips:

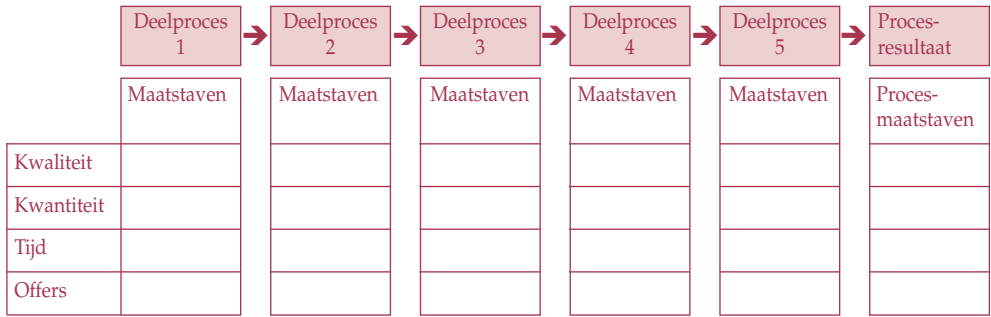
1. Werk zoveel mogelijk met enkelvoudige maatstaven. Zo is de financiële maatstaf rentabiliteit een samengestelde maatstaf die niet wordt gemeten, maar berekend. Samengestelde maatstaven zijn daarom niet direct beïnvloedbaar. Enkelvoudige maatstaven zijn dat wel.
2. Probeer alleen maatstaven te benoemen die resultaten meten. We maken onderscheid tussen resultaten die de output meten (outputmaatstaven) en die de input meten (resultaataandrijvers). *Zie ook het handboek De balanced scorecard voor corporaties*. De totale huurachterstand is een outputmaatstaf die wordt beïnvloed door het aantal afgesloten betalingsregelingen (inputmaatstaf).
3. Daarnaast moeten maatstaven ook nog in samenhang zijn geformuleerd. Alle succesfactoren en ondernemingsdoelstellingen moeten door de combinatie van maatstaven zijn afgedekt.
4. Het geheel van maatstaven moet overzichtelijk blijven.

-
5. Problemen bij het ontwerpen en gebruiken van maatstaven en normen ontstaan bij het ontbreken van duidelijkheid. Een gebrekkige koppeling tussen strategische doelen en maatstaven en normen leidt ertoe dat management en medewerkers elkaar niet meer begrijpen of niet inzien waarom er gemeten wordt.
 6. Zorg voor een duidelijke definitie van maatstaven en maak de norm concreet. Het is van belang dat voor iedereen duidelijk is waarover wordt gerapporteerd. Is bij het aantal mutaties ook de woningruil geteld? Worden in het dagelijks onderhoud alleen mutaties geteld waar mutatieonderhoud heeft plaatsgevonden? Bedenk dat maatstaven en normen opnieuw moeten worden vastgesteld na een herinrichting van bedrijfsprocessen of verandering van strategie.
 7. Voor een volledige implementatie van het management van bedrijfsprocessen is het noodzakelijk dat er niet alleen sprake is van samenhang tussen doelstellingen en maatstaven, maar ook tussen de gedragsbeïnvloeders, zoals beloning en waardering.

Als er door een projectgroep meetpunten worden benoemd, moet het MT ze daarna vaststellen en daar een besluit over nemen. Uiteindelijk moet het management ook gaan sturen op deze meetpunten. Dit moet ook weer gecommuniceerd worden met de rest van de organisatie.

Het werken met maatstaven en normen is dynamisch en een leerproces. Dit betekent dat de corporatie er nooit klaar mee is. Het grote voordeel is dat iedereen dezelfde strategie en richting van de organisatie kent. Daarnaast levert het een bijdrage aan coördinatie en afstemming van resultaten, mensen en middelen.

Bij het identificeren en beschrijven van de bedrijfsprocessen zijn mogelijk al procesresultaten en resultaatgebieden benoemd. Dit maakt het eenvoudiger om er maatstaven en normen aan te koppelen.



Het is belangrijk dat de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het bereiken van een (deel)resultaat betrokken zijn bij het definiëren van maatstaven en normen en dus zitting hebben in de werkgroep.

Met de proceseigenaren en medewerkers uit de verschillende processen zijn na de 4e bijeenkomst de procesmaatstaven bepaald. Het doel was om de meetcriteria scherp te krijgen. Niet alleen de meetpunten van de balanced scorecard en de interne controle zijn aan de orde gekomen, maar ook prestatiecriteria die de medewerkers zelf belangrijk vinden om in de gaten te houden hoe het proces het 'doet'. Zo is er bijvoorbeeld afgesproken dat wekelijks de inhoud van de verschillende brievenbakjes op de administratie wordt gecontroleerd. Door het first-in ≠ last-out principe dat altijd bij zulke bakjes werd gebruikt, bleken geregeld werkbriefjes wekenlang in zo'n bakje te liggen. Een kleine verbetering met grote gevolgen!

Stap 9: 5e bijeenkomst van de werkgroep; het benoemen van procesresultaten

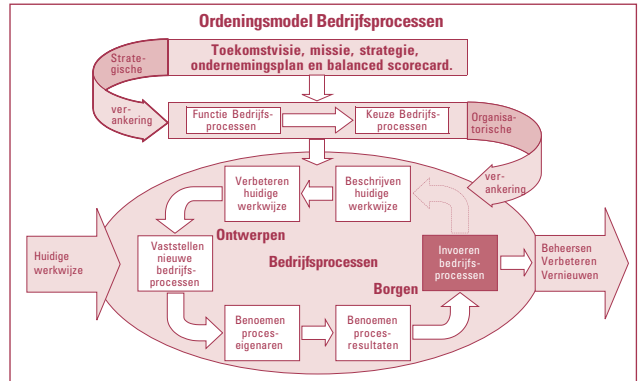
- De projectleider heeft de keuze van wie proceseigenaar wordt doorgesproken met de leidinggevende.
- Onder leiding van de voorlopige proceseigenaar worden de verzamelde procesmaatstaven besproken. Bepaal de output - de resultaten - van de benoemde bedrijfsprocessen. Het kan hierbij gaan om concrete producten of diensten, maar ook om informatie en rapportages waar anderen weer mee aan de slag kunnen. In het projectplan heeft het management in de motivatie om de bedrijfsprocessen te beschrijven hiervoor de basis gelegd. De eerder ontwikkelde tabel van producten per klantgroep kan behulpzaam zijn. Geef door

middel van pijlen aan hoe de interactie van deze output met andere bedrijfsprocessen is. De gedachte hierachter is dat het resultaat als communicatiemiddel dient voor de klant of voor andere bedrijfsprocessen. Bij het verder inrichten van de bedrijfsprocessen is het van essentieel belang om de benoemde resultaten en de interacties nader te specificeren, zodat er aan output- en inputzijde geen verschil van mening kan bestaan.

- Stel van de overgebleven procesmaatstaven de normen vast.
- Ga na hoe de procesmaatstaven die nog niet worden bijgehouden, kunnen worden geregistreerd.
- Stel de lijst op met de gekozen procesmaatstaven en normen.
- Maak afspraken over het terugkoppelen van de gekozen maatstaven en normen door de medewerker aan de leidinggevenden die bij de procesresultaten betrokken zijn.

3.3 RVB's en eindrapportage

In deze laatste stap van het beschrijven van de bedrijfsprocessen komt een aantal zaken bij elkaar. De concept-beschrijvingen zijn intern besproken en klaar voor beoordeling door het management (een taak van de projectleider). Aan de omschrijvingen zijn de proceseigenaren en de procesresultaten (de maatstaven en normen) gekoppeld. De werkgroep is nu bijna klaar. Alleen moeten nu nog de verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden vastgesteld.



Een RVB-schema opstellen

In deze fase van het proces is het belangrijk om opnieuw aandacht te geven aan de actoren. Daarbij wordt de relatie gelegd tussen wat moet worden bereikt - de procesresultaten uitgewerkt in maatstaven en normen - en de medewerkers die daarvoor verantwoordelijk zijn. Een resultaatgebied is een afgebakend onderwerp in de organisatie waarop (proces)resultaten moeten worden bereikt. In bijlage 8 is een uitgebreide lijst te vinden van bij corporaties veel voorkomende resultaatgebieden. Dit wordt samengevat in een RVB-schema (resultaatgebieden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden). Het verdelen van de bevoegdheden tijdens een RVB-sessie heeft een groot voordeel. De besluitvorming vindt dan plaats in de werkgroep waarin de betrokkenen zijn vertegenwoordigd die het bedrijfsproces hebben beschreven. Hierdoor is een gezamenlijk inzicht ontstaan in de manier waarop een en ander in de corporatie is geregeld.

Naast resultaatgebieden wordt bij RVB's gewerkt met de begrippen verantwoordelijkheid en bevoegdheid. Verantwoordelijkheid is de plicht tot het afleggen van verantwoording. Bevoegdheid is het recht tot het uitvoeren van een activiteit. Er worden twee soorten bevoegdheden onderscheiden. Beslissingsbevoegdheid en adviesbevoegdheid.

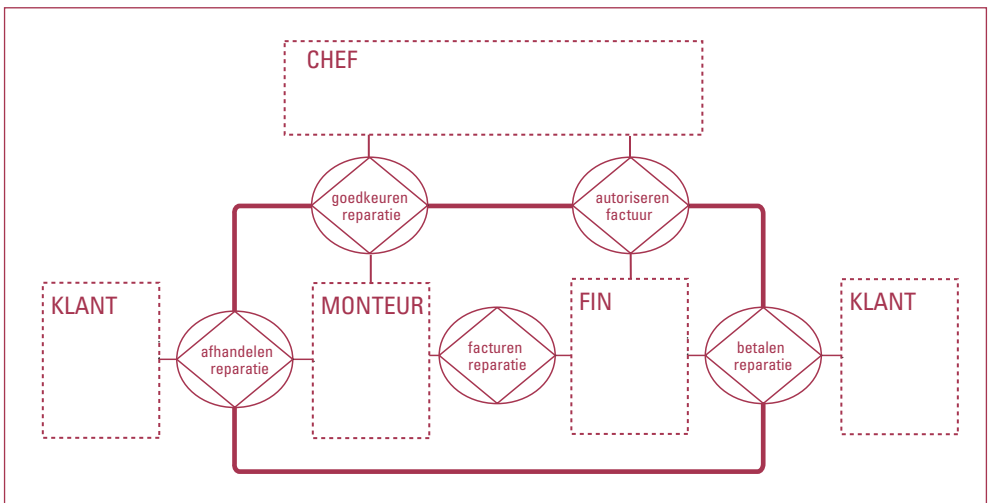
Beslissingsbevoegdheid heeft die persoon die beslist. Dit wordt in de systematiek aangegeven met een volle bal (●). Per resultaatgebied kan er maar één persoon een volle bal krijgen. Samen beslissen en dus samen verantwoordelijk zijn blijkt in praktijk onwerkbaar. Degene die beslist is verantwoordelijk voor het genomen besluit en is daar dus op aan te spreken. Beslissingsbevoegdheid houdt in dat de beslissingsbevoegde toestemming kan geven, kan fiatteeren dan wel zelfstandig kan beslissen of handelen.

Degene die beslist zal anderen vaak raadplegen. In veel gevallen gebeurt dit ad hoc. In een aantal gevallen zal structureel een ander geraadpleegd worden voordat er een besluit kan worden genomen. In deze structurele gevallen moet een ander verplicht om advies worden gevraagd. Dit kan niet worden overgeslagen. Deze verplichte raadpleging vooraf - de *adviesbevoegdheid* - wordt aangegeven met een open bal (○). Een open bal kan ook een aantal andere zaken aanduiden. De meest belangrijke zijn het verplicht opstellen van een (beleids)document of daaraan meewerken.

ModulOr genereert per procesbeschrijving altijd een overzichtstabel of matrix waarin per actor of resultaatgebied de transacties (en de prestaties) zichtbaar zijn. In deze overzichtstabel zijn de transacties gegroepeerd op basis van de aard van de bevoegdheid. Aangegeven is of er sprake is van uitvoering, besluitvorming, advisering, registratie of controle. Ook zijn overzichtstabellen te genereren die procesoverstijgend zijn. Zo worden dan per actor de verantwoordelijkheden zichtbaar. Bovendien kan de verdeling van bevoegdheden (gebaseerd op procesvastlegging) worden gespiegeld aan eerder opgestelde functiebeschrijvingen van medewerkers.

Voordat het RVB-schema wordt opgesteld, gaat de werkgroep na of de door het management genoemde resultaatgebieden juist en volledig zijn. De resultaatgebieden en procesresultaten zijn in de procesbeschrijvingen gekoppeld aan functionarissen. Voor het RVB-schema moet daarom ook geïnventariseerd worden welke functies voorkomen in het bedrijfsproces. Daarna kan de werkgroep duidelijk uit de ModulOr-rapportage aflezen welke prestaties bij elke functie horen, wie uiteindelijk verantwoordelijk is en wat de bevoegdheden zijn. De kern van het ModulOr-schema is de relatie tussen degene die deelneemt aan het proces en de prestatie die moet worden geleverd. Daarbij komen niet alleen de relaties tussen de medewerkers intern in beeld, maar ook die met de klant, leveranciers en met overheids-

instanties. Elke relatie is apart beschreven. In de figuur is dat bijvoorbeeld tussen de klant en de monteur, tussen de monteur en de afdeling financiën en tussen de monteur en zijn chef. Allemaal hebben ze iets te doen en ze moeten allemaal een prestatie leveren. Aan de prestatie en de persoon (actor) die de prestatie moet leveren, zijn vervolgens de verantwoordelijkheden en de bevoegdheden te koppelen. Bovendien kunnen de prestatie-indicatoren worden gedefinieerd. In het schema zien wij bijvoorbeeld hoeveel reparatieverzoeken er per week binnenkomen, wat de gemiddelde doorlooptijd is, hoeveel reparatieverzoeken er zijn afgewezen of hoeveel reparatieverzoeken er zijn geweest waarvoor een factuur wordt uitgeschreven.



Alle bedrijfsprocessen binnen de corporatie zijn op basis van actoren en prestaties te beschrijven. We spreken in functiebeschrijvingen niet meer in termen van 'draagt zorg voor het labelen van de woningen' of 'voert gegevens in in het geautomatiseerde systeem'. Bij resultaatgerichte bedrijfsvoering wordt gewerkt vanuit resultaatgebieden. Een *resultaatgebied* (prestatie of procesresultaat) legt vast wat het resultaat van een bepaalde activiteit moet zijn. Dus in plaats van 'zorgdragen voor het labelen van de woningen' spreken we nu van het resultaat: 'woning gelabeld'. Het voordeel van deze resultaatgebieden, in tegenstelling tot het beschrijven van activiteiten, is dat altijd één persoon is aan te wijzen die voor het resultaat verantwoordelijk is. Zo zullen veel mensen binnen een rayon zich bezighouden met acti-

viteiten rondom het labelen van woningen. Maar er is er slechts één verantwoordelijk, en dus aanspreekbaar op het feit dat de woningen op een bepaald moment daadwerkelijk zijn gelabeld. Een toegekend resultaatgebied kan niet worden gedelegeerd. Uiteraard kunnen allerlei mensen activiteiten verrichten, maar de aanspreekbaarheid op het resultaat blijft altijd bij de resultaatverantwoordelijke. Wij spreken hier over de plicht tot het afleggen van verantwoording aan een (hogere) collega omdat dit het gevolg is van het accepteren van een bepaalde bevoegdheid.

Opstellen eindrapport

De projectleider verzamelt in het eindrapport alle procesbeschrijvingen in de vorm van een procedureboek voor de corporatie. Daarin staat vermeld wie de proceseigenaar is, wie betrokken zijn bij het proces met de bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Verder zijn de procesresultaten met de bijbehorende maatstaven en normen opgenomen. Op deze manier wordt een bijdrage geleverd aan het borgen van de bedrijfsprocessen in de corporatie. De gekozen uitwerkingen van hulpmiddelen, sjablonen, checklisten en dergelijke worden beoordeeld op beschikbaarheid. Zijn bepaalde documenten en/of instrumenten niet beschikbaar, dan wordt voorgesteld wie daarvoor zorgt en wanneer ze beschikbaar zijn. Een onderdeel daarvan is de inschatting van de doorlooptijd en de kosten. Het eindrapport kan met deze planning worden aangevuld.

In het eindrapport staat aangegeven waar de aansluiting met de staande organisatie nog niet is gerealiseerd. De projectleider doet in het eindrapport een voorstel hoe deze aansluitingen kunnen worden gemaakt. Een vast onderdeel hiervan is hoe het management van de bedrijfsprocessen wordt ingebed in de corporatie. Er moet immers daadwerkelijk met de bedrijfsprocessen worden gewerkt en ze moeten ook actueel blijven.

In het volgende hoofdstuk wordt hier kort op ingegaan. Het handelt over het uitvoeren, het beheren, verbeteren en vernieuwen van de bedrijfsprocessen. Dat is een continu proces en behoort tot de verantwoordelijkheid van een functionaris. Bijvoorbeeld de controller, de kwaliteitsmanager of een van de leden van het managementteam.

Maar er zijn meer aansluitingen die aandacht verdienen. De RVB's die beschreven zijn, moeten worden verwerkt in de functieomschrijvingen en de functiewaarderingen. Er kan een verband worden gelegd met het prestatie management en het competentie management. Het is van invloed op belonen, ontwikkelen en de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Allemaal aspecten van HRM. Maar ook de relatie met de ICT verdient aandacht. De projectleider zal een uitspraak moeten doen over de kwaliteit van de automatisering, de gebruikte meetsystemen, de managementinformatie en de beschikbaarheid van gegevens over de voortgang van de werkzaamheden op de werkplek zelf.

Het eindrapport wordt eerst nog voorgelegd aan de werkgroep(en). Daartoe organiseert de projectleider een (gezamenlijke) bijeenkomst van de werkgroep(en).

Het management bespreekt de voortgang van het project en het opgeleverde eindrapport. Het MT kan nu besluiten de werkgroepen opnieuw de stappen van het ontwerp en het borgen te laten doorlopen. Maar ook kan het MT beslissen om het resultaat te implementeren. Ten slotte informeert het management de ondernemingsraad en de medewerkers - via het afdelingsoverleg - over het resultaat van het beschrijven van de bedrijfsprocessen.

Het project bij VastGoed loopt bijna ten einde. Toch is er nog flink wat werk te doen. De projectsecretaris heeft alle informatie over verantwoordelijkheden en bevoegdheden uit de ModulOr-schema's gehaald en daarmee is één groot overzicht van alle functies gemaakt. Hier-naast is een voorbeeld van een ModulOr schema van een bedrijfsproces te zien. Op basis van dit overzicht wordt duidelijk dat functies moeten worden herschikt, zodat activiteiten logischer op elkaar aansluiten en bevoegdheden weer goed zijn verdeeld.

		DIRECTIE BBEZ	HWD	MAKELAAR	PROJECTLEIDER	RVC												
Uitvoeren																		
02	leveren dienst																	X
04	uitvoeren project																	X
06	voeren projectadministratie	X																
10	verkopon woning																	X
Beslissen																		
01	acquireren		X															
06	investeringsbeslissing																	X
08	accorderen verkoop woning		X															
Adviseren																		
04	samenstellen PVE				X													

Tegelijkertijd gaat de projectleider het eindrapport opstellen. Er ligt een goed overzicht van alle zaken die nog te verbeteren zijn. Er zal aandacht moeten komen voor het kwaliteitssysteem, want met de procesbeschrijvingen alleen, is er nog geen kwaliteitssysteem. Iedereen is zich bewust van het feit dat het slechts de eerste stap is. Het zal nog wel wat werk kosten voordat het procesmatig werken bij iedereen goed 'tussen de oren zit'.

Met de afbakening uit het oorspronkelijke projectplan in de hand wordt een overzicht gemaakt van de wijzigingen die als gevolg van het beschrijven van de processen in de organisatie moeten plaatsvinden. En daarbij gaat het niet alleen om het herschikken van functies en het aanpassen van functieprofielen. Ook de server moet opnieuw worden ingericht, zodat alle bestanden in een procesgeoriënteerde ordening komen te staan. Verder zal de balanced scorecard moeten aansluiten op de nieuwe ordening en dat geldt ook voor de managementinformatie. Allemaal activiteiten die niet bij het project horen, maar nog wel moeten worden uitgevoerd.

Het MT heeft bij de start van het project het hoofd financiën benoemd tot projectleider. Nu de projectleider klaar is met het project rest de vraag wie het stokje van hem overneemt. Helaas: dat is hij zelf. Graag zag hij het anders, maar voorlopig is er nog te veel te doen, aan te passen en aan te vullen en dat zal toch vooral zijn aandacht nodig hebben. Wel wordt afgesproken om over een jaar bij de evaluatie en herijking te bezien of de verantwoordelijkheid van het beheer van de werkprocessen kan worden overgedragen aan een andere functionaris binnen VastGoed.

Als laatste stap wordt, net als bij het begin van het project, een grote bijeenkomst met alle betrokken medewerkers van VastGoed georganiseerd. Met een beamer wordt een korte rondrit door de processen gemaakt, waardoor de medewerkers meer verbanden gaan zien. Er wordt een 'verbeterprijs' ingesteld: iedere medewerker die een verbeterpunt aandraagt dat in de processen kan worden verwerkt, verdient een taart. Dit leidt al snel tot hilariteit omdat medewerkers uit andere afdelingen suggesties hebben ter verbetering van processen van anderen. Deze laatste bijeenkomst wordt afgesloten met een borrel. Tijdens de hapjes wordt uitgebreid gediscussieerd over de verschillende processen.

Binnen drie weken zijn er vijf taarten uitgedeeld...

Stap 10: 6e bijeenkomst van de werkgroep; het opstellen van de RVB's

- Ter voorbereiding van deze bijeenkomst lezen de deelnemers paragraaf 3.3.
- Bespreek het terugkoppelen van de gekozen maatstaven en normen door de betrokken medewerker met de leidinggevend en bij het resultaatgebied en de procesresultaten betrokken zijn.
- Voer een RVB-sessie uit en stel het RVB-schema vast.

Stap 11: 7e (gezamenlijke) bijeenkomst van de werkgroepen; het bespreken van het eindrapport

- De projectleider heeft na de vorige sessie van de werkgroep het eindrapport opgesteld van het project. Het eindrapport bevat:
 - de uitgewerkte bedrijfsprocessen, compleet met proceseigenaren, resultaatgebieden en procesresultaten en de bijbehorende verdeling van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
 - de gekozen hulpmiddelen, sjablonen, checklisten en dergelijke. Van de niet beschikbare documenten en instrumenten wordt voorgesteld wie en wanneer voor beschikbaarheid zorgt. Daarbij is een inschatting gemaakt van de doorlooptijd en de kosten.
 - in het eindrapport staan aanbevelingen over de aansluiting van de bedrijfsprocessen op de gebieden van de ICT en HRM.
 - een voorstel op welke wijze de verantwoordelijkheid voor het beheer (implementeren, beheersen en vernieuwen) van het systeem van de werkprocessen en het management ervan wordt ingebed in de organisatie.
- Bespreek het eindrapport in de werkgroep en maak afspraken over de aanpassing van het eindrapport op basis van deze bespreking.
- De projectleider stelt hierna het definitieve eindrapport samen voor het MT van de uitgewerkte bedrijfsprocessen, compleet met proceseigenaren, resultaatgebieden en procesresultaten en de bijbehorende verdeling van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Het MT bespreekt het eindrapport en stelt het vast (en eventueel bij).

Stap 12: Bespreken en vaststellen van het eindrapport in het managementteam

- De projectleider heeft na de vorige sessie van de werkgroep het definitieve eindrapport opgesteld van het project.
- Het MT bespreekt het eindrapport en stelt het eindrapport met de bijbehorende planning van acties vast (en eventueel bij).

De stappen op een rij

Stap 1: Initiatief

- Een lid van het management stelt een startnotitie op van maximaal 2 A4-tjes tekst (gebruik hiervoor de indeling van het projectplan dat in paragraaf B1.2 is toegelicht). In de startnotitie is de noodzaak om de bedrijfsprocessen te managen opgenomen (het doel volgt daaruit). Ook zijn het gewenste kwaliteitsniveau en de randvoorwaarden benoemd. De randvoorwaarden in globale termen van kosten, inzet van medewerkers, tijdsplanning, zo mogelijk een eerste inventarisatie van bedrijfsprocessen en de bij de uitwerking te betrekken medewerkers.
- Het management bespreekt de startnotitie en neemt een besluit over doel, kwaliteit en randvoorwaarden. Het management benoemt een projectleider (eventueel het verantwoordelijke MT-lid).
- De directie spreekt haar commitment uit en legt dit in de vorm van een verklaring vast als besluit van het MT.
- Het MT informeert de ondernemingsraad, de raad van toezicht en de medewerkers - via het afdelingsoverleg - over het voornemen om de bedrijfsprocessen te beschrijven en de mogelijke consequenties daarvan.

Stap 2: Projectplan: programma van eisen

- De projectleider werkt de door het MT genoemde doelen met het beschrijven van de processen uit en bepaalt mogelijke raakvlakken met de verschillende onderdelen en aspecten van de organisatie. Deze raakvlakken moeten na afloop van het project mogelijk worden aangepast aan de verbeterde bedrijfsprocessen.
- Stel per klantgroep vast welke producten worden geleverd. Doe dit zowel voor externe als voor interne klanten.
- Bepaal de hoofd-, werk- en deelprocessen.
- Geef aan welke relaties er bestaat tussen de bedrijfsprocessen.
- Omschrijf en kwantificeer de resultaatgebieden per bedrijfsproces (vanuit het doel dat wordt beoogd met het management van de bedrijfsprocessen).
- Bepaal de uit te werken bedrijfsprocessen en peil de mening van het middenkader van de corporatie.
- De projectleider stelt in overleg met betrokken afdelingshoofden vast wie erbij betrokken zijn en wie een bijdrage leveren aan de te omschrijven bedrijfsprocessen.

Stap 3: Projectplan; format en techniek

- De projectleider kiest en motiveert een rapportagetechniek en de bijbehorende software.
- De projectleider stelt een standaard format op voor de te beschrijven bedrijfsprocessen.
- De projectleider stelt het projectplan samen:
 - het doel van het werken met bedrijfsprocessen;
 - de uit te werken bedrijfsprocessen (motivatie);
 - globale tijdsplanning;
 - communicatie- en overlegstructuur;
 - wijze van vastleggen van de bedrijfsprocessen (format en techniek);
 - middelen (interne uren, ondersteuning, ICT en kosten);
 - formulering van het te nemen MT-besluit.
- Het projectplan wordt als MT-voorstel ter goedkeuring aangeboden aan het management. Na goedkeuring kan het initiatief worden besproken in de reguliere afdelingsvergaderingen. In het projectplan is het communicatieplan opgenomen voor het overleg met de medewerkers en de ondernemingsraad.
- Het MT bespreekt het projectplan en stelt het vast (en eventueel bij).

Stap 4: Informeren en voorbereiden

- De projectleider bepaalt de stellingen van de leden van de werkgroep.
- De projectleider organiseert de voorbereidende bijeenkomst van de (gezamenlijke) werkgroep(en). Per werkgroep wordt een projectsecretaris aangewezen en de data van de bijeenkomsten vastgelegd.
- De leden van de werkgroep lezen ter voorbereiding van de eerste werkgroepvergadering de eerste twee parafen van hoofdstuk B2.

Stap 5: 1e bijeenkomst van de werkgroep; beschrijven van de huidige werkwijze

- De eerste twee paragrafen van hoofdstuk B2 worden besproken met de leden van de werkgroep.
- Het format wordt besproken en toegelicht.
- De techniek van het vastleggen van een bedrijfsproces wordt uitgelegd.

-
- De keuze van de bedrijfsprocessen wordt toegelicht.
 - De productgroepen worden besproken.
 - De klantgroepen worden besproken.
 - Het bedrijfsproces wordt in beeld gebracht (brainstormen met whiteboard en flipover).
 - Raakvlakken met andere bedrijfsprocessen worden bepaald.
 - Er worden afspraken gemaakt over huiswerk en feedback.
 - De besluitenlijst wordt gekopieerd en verspreid.

Stap 6: 2e bijeenkomst van de werkgroep; verbeteren van de huidige werkwijze

- Het concept-bedrijfsproces wordt besproken en verder uitgewerkt.
- De hulpmiddelen van het bedrijfsproces worden geïnventariseerd (sjablonen, checklisten, formulieren, instructies en procedures).
- De leden van de werkgroep verzamelen ter voorbereiding van de derde sessie de hulpmiddelen.
- Er worden afspraken gemaakt over de feedback.

Stap 7: 3e bijeenkomst van de werkgroep; vaststellen van de (nieuwe) bedrijfsprocessen

- Ter voorbereiding van deze bijeenkomst lezen de deelnemers paragraaf 2.3.
- De concept-bedrijfsprocessen worden besproken.
- Eventueel wordt een nieuwe ordening vastgesteld.
- De projectleider legt na de sessie een en ander vast.
- De hulpmiddelen van het bedrijfsproces (sjablonen, checklisten, formulieren, instructies en procedures) worden besproken en er wordt bepaald welke deel gaan uitmaken van het bedrijfsproces.
- De projectleider heeft alle documenten ontvangen die de leden van de werkgroep hebben verzameld en hij maakt een voorstel voor een formant van de verschillende documentsoorten en stelt de code vast. Die ordening wordt besproken en vastgesteld.
- Huiswerk voor de leden van de werkgroep is om voorstellen te maken voor hulpmiddelen die nog ontbreken.

Stap 8: 4e bijeenkomst van de werkgroep; het benoemen van de proceseigenaar

- Ter voorbereiding van deze bijeenkomst lezen de deelnemers de paragrafen 3.1 en 3.2.
- De projectleider heeft de opmerkingen uit de vorige bijeenkomst van de werkgroep verwerkt in de definitieve beschrijving van het proces.
- De definitieve beschrijving van het bedrijfsproces wordt vastgesteld. Duidelijk is daarmee wie bij een proces is betrokken en wie niet.
- De proceseigenaar van het bedrijfsproces wordt aangewezen.
- De projectleider krijgt als opdracht om na te gaan of het voorstel van de werkgroep op instemming van de leidinggevende en het management kan rekenen.
- De proceseigenaar krijgt de opgave om met de betrokken medewerkers een voorstel te maken van de maatstaven en meetpunten in het proces. Dat voorstel staat dan op de agenda van de volgende bijeenkomst. Uitgangspunt hiervoor is het door het management omschreven einddoel van het proces.

Stap 9: 5e bijeenkomst van de werkgroep; het benoemen van procesresultaten

- De projectleider heeft de keuze van wie proceseigenaar wordt met de leidinggevende doorgesproken.
- Onder leiding van de voorlopige proceseigenaar worden de verzamelde procesmaatstaven besproken. Bepaal de output - de resultaten - van de benoemde bedrijfsprocessen.
- Stel van de overgebleven procesmaatstaven de normen vast.
- Ga na hoe de procesmaatstaven die nog niet worden bijgehouden, kunnen worden geregistreerd.
- Stel de lijst op met de gekozen procesmaatstaven en normen.
- Maak afspraken over het terugkoppelen van de gekozen maatstaven en normen door de medewerker met de leidinggevendenden die bij de procesresultaten betrokken zijn.

Stap 10: 6e bijeenkomst van de werkgroep; het opstellen van de RVB's

- Ter voorbereiding van deze bijeenkomst lezen de deelnemers paragraaf 3.3.
- Bespreek het terugkoppelen van de gekozen maatstaven en normen door de medewerker met de leidinggevenden die bij het resultaatgebied en de procesresultaten betrokken zijn.
- Voer een RVB-sessie uit en stel het RVB-schema vast.

Stap 11: 7e (gezamenlijke) bijeenkomst van de werkgroepen; het bespreken van het eindrapport

- De projectleider heeft na de vorige sessie van de werkgroep het eindrapport opgesteld. Het eindrapport bevat:
 - de uitgewerkte bedrijfsprocessen, compleet met proceseigenaren, resultaatgebieden en procesresultaten en de bijbehorende verdeling van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
 - De gekozen hulpmiddelen, sjablonen, checklisten en dergelijke. Van de niet beschikbare documenten en instrumenten wordt voorgesteld wie ervoor zorgt en wanneer ze beschikbaar moeten zijn. Daarbij is een inschatting gemaakt van de doorlooptijd en de kosten;
 - In het eindrapport worden aanbevelingen gedaan over de aansluiting van de bedrijfsprocessen op de gebieden van de ICT en HRM.
 - een voorstel op welke wijze de verantwoordelijkheid voor het beheer (implementeren, beheersen en vernieuwen) van het systeem van de werkprocessen en het management ervan wordt ingebed in de organisatie.
- Bespreek het eindrapport in de werkgroep en maak afspraken over de aanpassing van het eindrapport naar aanleiding van deze bespreking.
- De projectleider stelt hierna het definitieve eindrapport samen van de uitgewerkte bedrijfsprocessen, compleet met proceseigenaren, resultaatgebieden en procesresultaten en de bijbehorende verdeling van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Het MT bespreekt het eindrapport en stelt het vast (en eventueel bij).

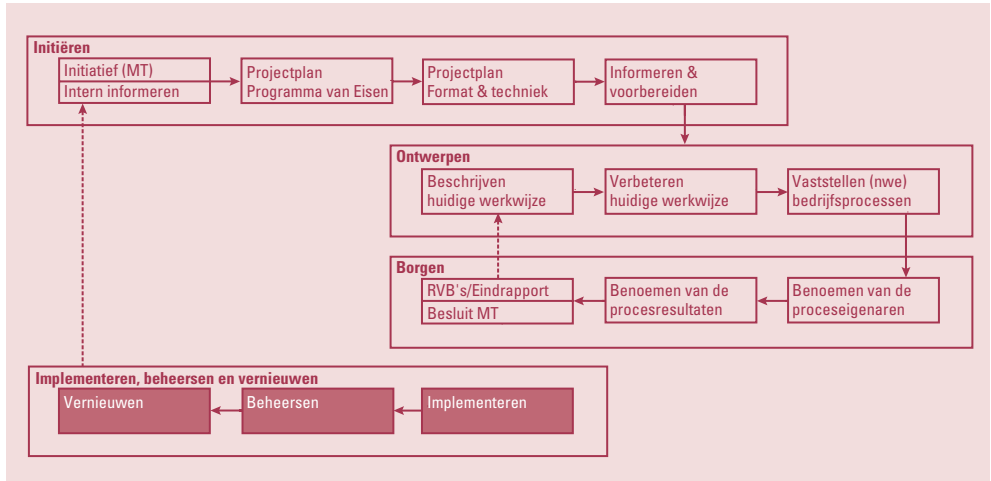
Stap 12: Bespreken en vaststellen van het eindrapport in het managementteam

- De projectleider heeft na de vorige sessie van de werkgroep het definitieve eindrapport opgesteld.
- Het MT bespreekt het eindrapport en stelt het eindrapport met de bijbehorende planning van acties vast (en eventueel bij).



4

Implementeren, beheersen en vernieuwen



De proceseigenaar is verantwoordelijk voor de uitvoering van bedrijfsprocessen zoals die zijn beschreven in procedures en werkinstructies. De procesmedewerkers zijn, of als lid van de werkgroep of als gevers van feedback, bij het beschrijven betrokken geweest. Dit geldt ook voor het benoemen van maatstaven en normen en het maken van afspraken over het resultaat. Nu het project ten einde is, moet worden voorkomen dat iedereen met een zucht achterover leunt en zegt: ‘He, he. Dat hebben we gehad.’

Wanneer iedereen na afloop van het project overgaat tot de orde van de dag, dan is al het werk voor niets geweest. U bent pas klaar als u kunt zeggen dat het projectresultaat de orde van de dag is. En dat gaat niet vanzelf en zeker niet zonder slag of stoot. Medewerkers die al jaren op dezelfde vertrouwde manier werken, moeten dat plotseling anders gaan doen. Voor sommigen is dat lastig. Hun houvast en zekerheid verdwijnen. Bovendien wordt van ze verwacht dat zij de nieuwe werkwijze accepteren, begrijpen en zelfs met verbetervoorstellen komen. En dat is niet iedere medewerker gegeven. Soms kan een enkele medewerker die moeite heeft met de veranderingen veel onrust veroorzaken. En dat is lastig in de fase waarin de nieuwe processen worden geïmplementeerd. Proceseigenaren en afdelingshoofden moeten daar oog voor hebben en met die medewerkers in gesprek gaan. Het gaat er daarbij niet om dat zij klakkeloos doen wat de baas zegt, maar dat ze begrijpen waarom het anders moet.

Een ander probleem waar de proceseigenaren aandacht aan moeten besteden is dat er naar perfectie wordt gestreefd. Een tien is voor sommige corporatiemedewerkers niet goed genoeg. Er moet ook nog een griffel bij. Een prijzenswaardig streven, maar goed is goed genoeg. Uiteraard mogen er geen fouten meer in de nieuwe werkwijze zitten, maar voor de implementatie moeten de processen vastliggen. Zijn de processen ingeslepen, dan is het weer tijd om aan verbetering te denken.

Ook moet er rekening mee worden gehouden dat er verschillende belangen spelen. Het management zal letten op de sturingsmogelijkheden. De kwaliteitsmedewerker zal willen weten of de output voldoet aan de vastgestelde normen. En de medewerkers hebben belang bij niet te ingewikkelde werkwijzen. Al deze belangen spelen in dit hoofdstuk een rol. Via verschillende invalshoeken moeten de nieuwe bedrijfsprocessen worden geborgd. Eerst wordt ingegaan op het thema veranderen. Het project waarin de bedrijfsprocessen beschreven zijn, besloeg tot nu toe immers een afgebakend terrein. Maar vanaf nu moeten alle samenhangende aspecten binnen de corporatie meebewegen. De primaire optiek die hier gehanteerd wordt, is die van het management. Daarna wordt het thema beheersen besproken. Zoals dat voor alle systemen geldt, moet ook het kwaliteitssysteem worden onderhouden. De primaire optiek die hier wordt gehanteerd, is die van de kwaliteitsmanager. Daarna bespreken we hier hoe, vanuit de medewerker gezien, we het beste invulling kunnen geven aan het initiëren en uitvoeren van de procesbeheersing. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de consequenties van veranderingen in de omgeving. Het BBSH en andere wetgeving wijzigen bijvoorbeeld regelmatig. Ook de politiek is steeds een andere mening toegedaan en de economie en maatschappelijke ontwikkelingen nopen tot aanpassingen. Verder kan het beleid van de corporatie zelf ook aanleiding zijn tot veranderen. Denk daarbij aan nieuwe producten, het aangaan van een samenwerkingsverband of fusie. Los daarvan is het altijd aan te bevelen om na verloop van enige jaren de procesbeschrijvingen met alle samenhangende documenten, werkinstructies, informatie en meetsystemen (kortom het volledige kwaliteitssysteem) grondig te herzien.

De eerste stap van een succesvolle implementatie is de correcte overdracht van het projectresultaat aan de organisatie. Dit betekent allereerst dat het projectdossier wordt opgeschoond en overgedragen. Alle documenten die daadwerkelijk worden gebruikt, worden eruit gehaald en opgenomen in de werkdirectories van de kwali-

teitsmanager. De overige dossierstukken worden opgeslagen in het projectenar-
chief. Vervolgens moet iedereen geïnformeerd worden over de ingezette verande-
ring. Ook moet iedereen weten wat het projectresultaat is en wat dat betekent voor
het eigen werk. Te vaak gaan projectleiders ervan uit dat na de feestelijke presenta-
tie van de resultaten met de bijbehorende borrel verdere communicatie overbodig
is. Het tegendeel is het geval. Dan begint het pas! Alleen als iedere medewerker op
de hoogte is van de nieuwe procesbeschrijvingen en de bijbehorende (veranderde)
werkwijzen, is er sprake van een succesvolle overdracht. Daarna mag men ervan
uitgaan dat de kwaliteitsmanager succesvol met beheersing bezig is en dat het
management aanvullende verandertrajecten succesvol kan inzetten.

Implementeren

Door de bedrijfsprocessen te beschrijven is een organisatieverandering ingezet.
De organisatie is gekanteld van pandgericht naar klantgericht. Het beschrijven van
de bedrijfsprocessen is echter primair een papieren actie en heeft nog maar een
beperkte invloed. Alles wat in het project niet is meegenomen, zal nu wel in bewe-
ging moeten komen. Anders zal de verandering die met het beschrijven van de
processen is ingezet, niet beklijven en valt de organisatie weer terug op de toestand
van vóór het project. Alle inspanningen zijn dan voor niets geweest. We geven drie
voorbeelden. Het eerste voorbeeld gaat over de IT. Als de organisatie 'op papier' is
gekanteld maar de IT-systemen nog niet zijn aangepast, dan zijn de functioneel
georiënteerde systemen nog in gebruik. Deze systemen houden als het ware de
oorspronkelijke organisatie vast. Als deze systemen niet worden gewijzigd, zal de
organisatie langzaam, bijna ongemerkt, terugbewegen naar de oude toestand en
zal de organisatieverandering niet succesvol zijn.

Een tweede voorbeeld gaat over de functie-indeling. Een belangrijk onderdeel van
het beschrijven van nieuwe bedrijfsprocessen is dat functies wijzigen en er zelfs
nieuwe kunnen ontstaan. Die functies zijn tijdens het project in feite opnieuw
beschreven vanuit de procesoptiek. Als de formele bevoegdheden, zoals beschre-
ven in de functieprofielen, hier niet op worden aangepast, zullen de medewerkers
hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden (zoals beschreven in het proces) niet
naleven en schuift de organisatie weer terug naar de oude situatie. Het is van cruci-
aal belang dat de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van een proceseigenaar
eenduidig worden afgesproken en vastgelegd. Dit heeft gevolgen voor de verant-

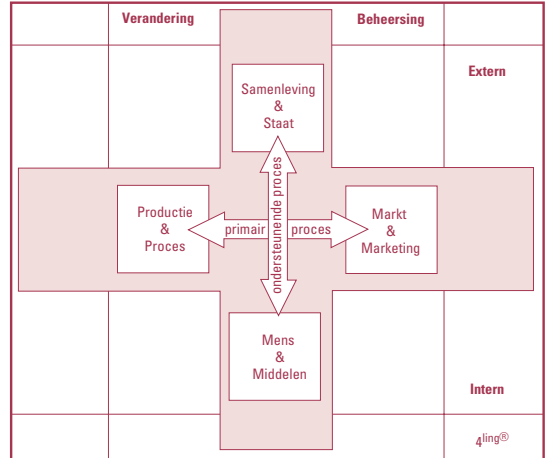
woordelijkheden die lijnfunctionarissen denken te hebben. Het kan zelfs lijnfunctionarissen overbodig maken. Dat moet tot uitdrukking komen in de organisatiestructuur. Wordt een procesverantwoordelijkheid zowel bij een proceseigenaar als bij een lijnfunctionaris gelegd, dan hoeft de proceseigenaar de rol die hem is toebedeeld niet te accepteren. Gelukkig is het niet nodig alles in een keer te delegeren. Zeker in een organisatie waar de cultuur nog erg statusgericht is, of men nog geen ervaring heeft met het delegeren van bevoegdheden naar lagere organisatie-niveaus, kan het zinvol zijn om de procesverantwoordelijkheid gedeeltelijk te delegeren. Meestal zal een proceseigenaar na aangetoond succes vertrouwen winnen en meer bevoegdheden verwerven.

En het derde voorbeeld: het feit dat bedrijfsprocessen veranderd zijn, betekent dat er nieuwe meetpunten mogelijk zijn en bestaande meetpunten vervallen of wijzigen. Ook wanneer er alleen maar is vastgelegd wat de gebruikte werkwijzen zijn, is door de vastlegging nieuw inzicht ontstaan in de benodigde meetpunten in de processen. Daarom moeten alle bestaande meetsystemen worden nagelopen. Het gaat hier om de indicatoren van de balanced scorecard, het kwaliteitssysteem en het managementinformatiesysteem. Op zich is dat niet erg, want deze managementinstrumenten moeten toch jaarlijks worden nagelopen. Het is eerder een uitgelezen moment en de reden bij uitstek om ze ook daadwerkelijk bij te stellen.

Met andere woorden: processen beschrijven heeft gevolgen voor een reeks van andere organisatieaspecten, zoals HRM, informatiebeleid en het kwaliteitssysteem, die daar onlosmakelijk mee zijn verbonden. In het eindrapport van de projectleider staan e veranderopdrachten beschreven die ingezet moeten worden. Een andere optie is om aan te sluiten bij de managementcyclus en de aspecten en onderwerpen die daarbij een rol spelen. Het begint met het jaarlijks herzien van de strategie en het opstellen van het ondernemingsplan (jaarplan). In dat traject komen alle onderwerpen en aspecten waar het management aandacht aan moet geven stap voor stap aan bod. In het boek *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw* is een indeling geïntroduceerd die is afgestemd op de Nederlandse praktijk bij corporaties. De indeling kent de volgende onderverdeling (zie ook de 4ling®):

- *Markt & Marketing*: marktsegmentatie en de marketingmix, huur- en het aan- en verkoopbeleid met speciale aandacht voor strategisch voorraadbeleid en het onderhoud- en verhuurbeleid.

- *Productie & Proces*: bouwen en beheren, productie overige diensten en innovatie, waarbij het strategisch voorraadbeleid de richtlijn is voor de werkwijze en de organisatie van het beheer.
- *Samenleving & Staat*: het BBSH met de zes prestatievelden, de wetgeving en het aspect milieu.
- *Mens & Middelen*: de productiemiddelen mensen, kapitaal en kennis, ICT, kwaliteit, management en organisatie (structuur en cultuur) en het interne beheersysteem.



Na het bepalen van de richting en het nalopen van de verschillende onderdelen worden de verrichtingen gemeten. Het middel bij uitstek daarvoor is de balanced scorecard. Het grootste probleem bij het ontwerpen daarvan is het beschikbaar hebben van prestatie-indicatoren. De meters. Na het beschrijven van de bedrijfsprocessen en het daaraan koppelen van maatstaven, is dat plotseling een fluitje van een cent. De structuur en werkwijze zijn uitgebreid beschreven in het boek *De balanced scorecard voor corporaties*. Het derde hulpmiddel om na te gaan welke relaties de beschreven bedrijfsprocessen hebben met andere bedrijfsonderdelen is het INK¹-managementmodel. Dit onderwerp staat centraal in het derde boek *Het INK-managementmodel voor ontwikkeling van kwaliteit bij corporaties*. Dit model biedt vele handvatten om na te gaan waar mogelijk losse eindjes liggen die moeten worden vastgeknoopt.

Voor alle onderdelen wordt bekeken welke impact het beschrijven van de bedrijfsprocessen erop heeft. Daarna kunnen de gevonden aandachtspunten worden geordend. Afhankelijk van de impact kan worden bepaald of er een apart project

¹ INK stond voor het Instituut Nederlandse Kwaliteit. Sinds 2000 kortweg INK. Het instituut verspreidt onder andere kennis over het INK-model, dat ook de basis vormt voor de ordening van de nieuwe ISO 9000 serie (zie ook bijlage 1 en 2)

voor moet worden gestart, of dat het in het reguliere wijzigingsbeheer kan meelopen. De basis voor deze analyse is gelegd in het eindrapport van het project. De projectleider heeft daarin aangegeven op welke gebieden veranderingen nodig zijn om het werken conform de beschreven processen te faciliteren.

Het management heeft hierin een beslissende rol. Zij moet keuzes maken, prioriteiten stellen en toezien op de realisatie van de veranderingen. Ze moeten natuurlijk wel in gang worden gezet en het MT kan het toezicht daarop delegeren aan de kwaliteitsmanager. Bij grootschalige veranderingen, of wanneer het gevaar bestaat dat de samenhang tussen veranderingen verloren gaat, is het echter verstandig om één van de MT-leden als programmamanager aan te wijzen. Hij heeft dan de bevoegdheid om in te grijpen in afzonderlijke veranderingstrajecten.

Veranderopdrachten

In feite is een veranderopdracht een projectopdracht. Er moet goed worden afgebakend op welk terrein de opdracht zich begeeft, welke randvoorwaarden moeten worden ingevuld, welke kosten ermee samenhangen, welke opbrengsten het heeft, enzovoort. Een veranderopdracht moet dus in basis hetzelfde aangepakt worden als het project waarbinnen de processen in kaart zijn gebracht. Daarnaast is het verstandig om de samenhang tussen de verschillende veranderopdrachten te bewaken door in elk team dezelfde rollen te hanteren. Zie voor de checklist over de verschillende rollen bij veranderingen: bijlage 9.

Een voorbeeld van een veranderopdracht is dat tijdens het beschrijven van de bedrijfsprocessen de resultaatgebieden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk zijn geworden. Die wijken meestal af van de bestaande functieprofielen en moeten dus worden aangepast. Dat is dan een veranderopdracht.

Beheersen

Om te kunnen managen en besturen is beheersing van bedrijfsprocessen noodzakelijk. Een eerste voorwaarde is dat de prestaties van bedrijfsprocessen worden gemeten. En om te kunnen meten zijn maatstaven gedefinieerd en meetbaar gemaakt met behulp van een norm. Tijdens het project zijn de meetpunten reeds in de processen geplaatst.

Beheersing van bedrijfsprocessen gaat over de voorspelbaarheid van de bedrijfsprocessen naar doeltreffendheid, doelmatigheid en flexibiliteit. Tijdens het project is al goed nagedacht over het volgen en beheersen van de bedrijfsprocessen. Nu moet in de praktijk blijken dat hier de juiste keuzes zijn gemaakt en moet natuurlijk op details worden bijgestuurd. Op basis van de projectresultaten is bekend wie voor de uitvoering zorgt, wie voor de meting van resultaten en werkwijze zorgt en wie er voor bijsturing zorgt als het proces niet naar wens verloopt. Zo wordt op een heldere manier invulling gegeven aan deze beheersing. Iedereen die verantwoordelijk is voor het realiseren van een bepaald resultaat moet betrokken zijn bij het vaststellen van maatstaven en normen. Al was het alleen maar om aan te geven welke middelen hij of zij hierbij nodig denkt te hebben.

Een aantal corporaties gebruikt een kwaliteitshandboek waarin deze aspecten zijn geregeld. Certificering en de daarvoor noodzakelijke externe toets volgens de ISO 9001-norm is dan een stimulans om de bedrijfsprocessen te beheersen. Ook gebruikt aantal corporaties het KWH-Huurlabel voor externe toetsing van het resultaat naar de klant. Op deze wijze krijgt men feedback over de mate waarin de klantgerichte bedrijfsprocessen voldoen aan de KWH-normen. Feedback die via de kwaliteitsprocedure teruggevoerd moet worden naar bedrijfsprocessen die moeten veranderen. Maar in de kern gaat het niet om deze normen of labels. Door de processen te beschrijven, te ordenen en te voorzien van alle bijbehorende informatie, is in feite een kwaliteitssysteem opgezet. En een dergelijk systeem vereist een functionaris die verantwoordelijk is voor het beheer en het onderhoud. Het MT doet er daarom verstandig aan een kwaliteitsmanager te benoemen. Bij de beheersing van het kwaliteitssysteem gaat het dan om de volgende aspecten:

- fine-tuning van het meetsysteem;
- auditing op processen;
- scherp zijn op ad-hoc verbetermogelijkheden;
- goed dossier- en wijzigingsbeheer.

Fine-tuning van het meetsysteem

Beheersing gaat over het vermijden van risico's, het zodanig borgen van een proces dat variatie en interfaces beheersbaar zijn. Het gaat over meten is weten en het terugdringen van variatie. Uitgangspunt is dat het resultaat van een proces niet altijd hetzelfde is. Hoe groter de onderlinge verschillen zijn, hoe groter de variatie.

Hoe slechter de kwaliteit (van het proces) hoe meer variatie in de output. Hoe meer variatie in de input, hoe moeilijker het is om output met een geringe variatie te realiseren. Een voorbeeld van procesvariatie kan zijn de tijd die het kost om een reparatieverzoek af te handelen. Deze doorlooptijd is afhankelijk van het soort klus, de benodigde materialen of de termijn waarop een afspraak kan worden gemaakt met de klant om de reparatie te verhelpen. Om de variatie te bepalen kan de doorlooptijd van de klachtenafhandeling worden bepaald. Bij een meting wordt dan het aantal dagen doorlooptijd gemeten.

Het is niet mogelijk om bedrijfsprocessen te ontwerpen zonder variatie, wel is het mogelijk om bedrijfsprocessen te ontwerpen die minder gevoelig zijn voor input-variatie. Dit betekent ook iets voor het beoordelen van procesresultaten. Afkeuren op basis van absolute resultaten is niet aan de orde, maar er moet wel rekening worden gehouden met procesvariatie. Binnen regelgrenzen rondom het gewenste gemiddelde kan het proces nog beheerst en 'in control' zijn. Oorzaken van variatie zijn te vinden in één of meerdere inputelementen en gebruikte middelen. We onderscheiden normale variatie en speciale variatie. Normale variatie of ruis is het effect van allerlei kleine, veelal niet beheersbare, oorzaken (tekortkomingen van machines, mensen, input, materiaal, methoden en degelijke). Een proces dat alleen aan deze variatie onderhevig is, noemen we statistisch beheerst en in het kader van procesbeheersing wordt dit getolereerd. Dit in tegenstelling tot verbetering van het proces, waar het juist gaat om het terugdringen van deze variatie. Verder staat dit los van het feit of dit proces geschikt is om het gewenste resultaat te realiseren (procesgeschiktheid). Daarbij wordt gekeken of de variatie binnen de specificaties blijft. Speciale variatie is het effect van verandering van identificeerbare input factoren en (hulp)middelen. Dit maakt een proces statistisch onbeheerst.

Voor een corporatie is lastig om de speciale variatie te beheersen. Een voorbeeld van speciale variatie is: de beschikbaarheid van geld wordt minder doordat er problemen zijn op de geldmarkt. Hierdoor kan een corporatie niet investeren, dus niet bouwen. Een ander voorbeeld is dat er onvoldoende wordt ingespeeld op nieuwe mogelijkheden, zoals het gebruik van nieuwe materialen bij renovaties of het gebruik van nieuwe technologie waardoor het makkelijker is om gegevens over huurders uit te wisselen en bij te houden. Speciale variatie zorgt in feite voor een noodgedwongen verandering van de processen.

Om te achterhalen of variatie normaal of speciaal is, moeten procesresultaten worden gemeten en moeten de resultaten worden geanalyseerd met een aantal eenvoudige technieken. Dit is het gebied van de statistische procesbeheersing. Aan de hand van procesgegevens die met behulp van statistische methodes zijn verzameld, worden voorspellingen gedaan over het procesverloop en de mate van zekerheid waarin het voorspelde procesresultaat zich zal voordoen. Na het vaststellen van de oorzaken van variatie kunnen verbeteringen in het proces worden aangebracht. Dit lijkt ingewikkelder dan het is. De basis is het meten op doorlooptijden of tellingen op het voorkomen van bepaalde zaken. Door bijvoorbeeld structureel bij te houden welke aannemer een klus heeft uitgevoerd en dit te matchen op het aantal klachten of opmerkingen van klanten, kan goed worden bepaald welke aannemers er met de pet naar gooien en welke aannemers hun werk naar behoren uitvoeren.

Een proces dat beheerst verloopt, is nog niet per definitie geschikt voor het bereiken van het gewenste resultaat. Zo kan uit meting van de doorlooptijd van de afhandeling van reparatieverzoeken blijken dat deze resultaten normaal verdeeld zijn rond een gemiddelde van vijf werkdagen. Het proces verloopt beheerst, maar met een gemiddelde doorlooptijd van vijf werkdagen kan het proces nog niet als geschikt worden bestempeld. Aanpassingen in de procesgang zullen ervoor moeten zorgen dat reparatieverzoeken gemiddeld voortaan in twee werkdagen worden afgehandeld.

Auditing op processen

Het is belangrijk om verbeteringen en vernieuwingen te stimuleren. In de praktijk doet een aantal corporaties dit door interne audits uit te voeren. Interne audits zijn evaluaties van het verloop en de resultaten van bedrijfsprocessen. Daarnaast hebben ze tot doel te controleren of de beschrijving (nog) voldoet aan de werkwijzen. Met andere woorden: om te ontdekken of de procesbeschrijvingen goed zijn geïmplementeerd en onderhouden. Door met enige regelmaat interne audits uit te voeren, wordt benadrukt dat verbetering en checks een gewone bezigheid zijn die horen bij een kwaliteitsgericht bedrijf.

Goede bedrijven laten niet alleen audits uitvoeren door de kwaliteitsmanager, maar leiden daar een aantal mensen voor op. Het kijken in de keuken van een

andere afdeling verruimt immers het blikveld van die medewerkers. Soms is de evaluatie hiervan voor de proceseigenaren en de betrokken medewerkers een eye-opener. Het levert een stimulans om verbeteringen aan te brengen. Overigens is het bepaald niet zo dat wanneer iemand afwijkt van de beschreven werkwijzen, dat die medewerker het fout doet. Vaak is er een goede reden om af te wijken van de beschrijving. De enige fout die er dan gemaakt is, is dat er niet over gesproken is om de verandering ook te borgen. Alleen dan is iedereen weer op de hoogte van de verbeterde werkwijze.

Scherp zijn op ad-hocveranderingsmogelijkheden

Het gebeurt regelmatig dat er ad-hocverandering in de processen worden aangebracht. Hoe vaak gebeurt het niet dat medewerkers een (klein) meningsverschil hebben over de wijze waarop iets had moeten worden opgelost? Dit is een uitgelezen kans voor verbetering.

Een valkuil voor ad-hocveranderingen is dat medewerkers denken dat als er een proceseigenaar is, zij zich niet persoonlijk druk hoeven te maken over verbeteringen aan het proces. Dat is uiteraard niet waar. Juist de medewerkers zien in de dagelijkse praktijk de tekortkomingen van een proces en kunnen daarom vanuit hun ervaring met goede oplossingen komen. Dat behoren ze ook te doen. Een proceseigenaar moet zich daarom bezighouden met het stimuleren van het lerend vermogen van de medewerkers. Liggen tekortkomingen echter op het raakvlak met andere bedrijfsprocessen, dan komt de proceseigenaar zelf in beeld. Hij moet bij knelpunten (incidenteel) knopen doorhakken. Gaat het om structurele problemen, dan is het aan hem om de problematiek naar een hoger niveau te tillen. Daarbij is het niet gewenst dat proceseigenaren onderling noodverbanden aanleggen. Dat levert suboptimalisaties op en verstoort de hele samenhang tussen de bedrijfsprocessen. Het knelpunt wordt door de proceseigenaar aan het management gemeld en dan is het hun verantwoordelijkheid geworden.

Goed dossier- en wijzigingsbeheer

Het is algemeen aanvaard dat het ordelijk en helder vastleggen van procedures tot minder fouten leidt. Als iedereen met de juiste versie van de procesbeschrijvingen werkt en wijzigingen op een gecontroleerde manier worden doorgevoerd, dan is de kans op het maken van fouten kleiner. De volgende documenten moeten orde-

lijk worden vastgelegd en vormen dus een onderdeel van het kwaliteitssysteem:

- de strategie van de organisatie;
- de balanced scorecard en het kwaliteitsbeleid met de meetbare kwaliteitsdoelstellingen;
- een overzicht van RVB's;
- de procesbeschrijvingen van primaire- en ondersteunende processen;
- de werkinstructies;
- de kwaliteitsdocumenten.

De kwaliteitsmanager doet er goed aan om van deze documenten een goed overzicht te hebben waarin status, versiebeheer en een overzicht van verbeterpunten is opgenomen. De meest logische ordening hiervoor is de ordening van de processen zelf. Daarnaast kan hiervoor altijd gebruik worden gemaakt van de mogelijkheden die de vastleggingstechniek er voor biedt. In de procesbeschrijvingen die in ModulOr worden bijgehouden, kunnen verbeterpunten worden genoteerd en in samenhang zichtbaar worden gemaakt. Hetzelfde geldt voor documenten en documentbeheer. In ModulOr kan van elk opgenomen document worden vastgelegd wat bijvoorbeeld de leidende versie is (naast andere eigenschappen). Ook deze gegevens kunnen later in samenhang (in één overzicht) worden gepresenteerd.

Zodra een proces verandert, moet dit worden verwerkt in het kwaliteitssysteem en formeel worden geïmplementeerd. Net als tijdens het project, is proces- of werkoverleg een prima plaats om de (op)nieuw beschreven manier van werken geldig te verklaren. In het werkoverleg neemt de proceseigenaar het proces met de medewerkers door en worden de laatste puntjes op de i gezet. Na implementatie wordt de hand gehouden aan de nieuwe werkwijze. Zwaarwegende bezwaren en kritiek op de nieuwe manier van werken hadden tijdens het hernieuwd beschrijven van het proces boven tafel kunnen komen. Wel moeten er in het procesoverleg afspraken worden gemaakt over het moment waarop de nieuwe manier van werken wordt geëvalueerd en op basis van welke criteria dat gebeurt.

Vernieuwen

Omdat de wereld verandert en steeds sneller zal veranderen, is organiseren en managen vooral een kwestie geworden van kunnen meegaan met veranderingen. Dat geldt voor personen en voor organisaties. Leren is het centrale thema. Leren om je aan te passen en adequaat te veranderen. Daarvoor zijn drie gradaties denkbaar: verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen (Swieringa/Wierdsma, 1990).

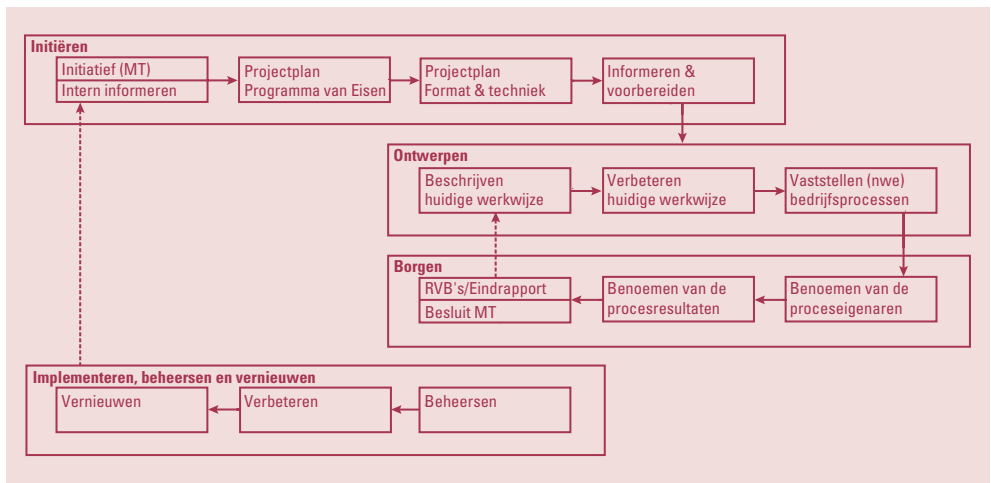
Beheersen	Vernieuwen	Transformeren
Hoe?	Waarom?	Waarvoor?
Binnen de kaders denken. Het bestaande beter maken.	Buiten de kaders denken. Het bestaande vervangen door iets nieuws.	Op zoek naar nieuwe kaders. Breken met de huidige doelen, identiteit, betekenis.
Meer met hetzelfde of hetzelfde met minder.	Anders doen gericht op hetzelfde doel.	Anders doen gericht op iets nieuws.
Doelmatig (de dingen juist doen met zo min mogelijk middelen).	Doeltreffen (doen van de juiste dingen).	Zingeving (wat willen we zijn en wat willen we doen).
Veranderen van procedures en werkmethoden.	Veranderen van structuur en cultuur.	Identiteits- en doelverandering.
Enkelslag-leren. Leren door instructies en procedures op te stellen.	Dubbelslag-leren. Leren door inzichten achter instructies en procedures ter discussie te stellen.	Drieslag-leren. Leren door uitgangspunten of principes achter inzichten ter discussie te stellen.
Vrij naar: Swieringa J. en Wierdsma A., <i>Op weg naar de lerende organisatie</i> , 1990		

Er is sprake van verbeteren als het gaat om het optimaliseren van de bedrijfsprocessen. Vernieuwen is de wijze waarop nieuwe inzichten en innovaties worden ingebracht in de bedrijfsprocessen. Verbeteren en vernieuwen start bij een analyse van de huidige werkwijze. Aanleiding kan zijn problemen in het proces, een verbetervoorstel van een medewerker, klachten van klanten of leveranciers of de evaluatie van het proces.

Is er sprake van nieuwe inzichten of innovaties, dan kan het nodig zijn om de bedrijfsprocessen te herontwerpen. Bijvoorbeeld wanneer nieuwe producten of diensten in een bestaand proces worden opgenomen. Het vernieuwen van bedrijfsprocessen is uitdagend, want het vraagt aan medewerkers om het beste van zichzelf te geven. Alles kan ter discussie staan en verrassende inzichten kunnen werkelijkheid worden. Het spreekt voor zich dat bij het herontwerpen de inbreng van medewerkers wordt georganiseerd. Een cultuur en mentaliteit gericht op het creatief inzetten van mogelijkheden van collega's levert veel plezier en waardering op.

De praktijk

Grootschalige veranderingen, nieuwe inzichten of innovaties in de organisatie kunnen nopen tot het grondig herzien of zelfs herontwerpen van de beschreven processen. Vaak worden ze er echter maar aangeplakt. Naar een goede integratie moet dan worden gezocht. Een verbetertraject kan ook voortkomen uit een normale analyse van de huidige werkwijzen. Dat gebeurt op basis van verbetervoorstellen van medewerkers of van klachten van klanten en leveranciers. Helaas komt de beheersing niet goed uit de verf en wijkt de feitelijke werkwijze af van de beschreven procedures. Dit is een situatie die niemand wenst, maar helaas vaker voorkomt dan men denkt. Elke organisatie kent het probleem dat de dagelijkse besommeringen altijd zwaarder blijken te wegen dan het initiëren en realiseren van verbeterplannen. Ook al weet iedereen dat structureel verbeteren beter is dan branden blussen, is het hemd nader dan de rok. Daarom is het verstandig om



vanuit de reguliere managementcyclus eens per zoveel jaar het hele kwaliteitssysteem eens grondig door te lopen en op te frissen. De kwaliteitsmedewerker is hiervoor verantwoordelijk, maar er kan altijd worden gekozen voor de projectmatige aanpak. In het schema van het proces dat we hanteren is dat de meest linkse gestippelde pijl.

In principe is na de implementatie van de bedrijfsprocessen (na het doorlopen van de stappen uit de vorige hoofdstukken) geen nieuw project nodig om de bedrijfsprocessen grootschalig te gaan herzien. De reguliere zorg vanuit management en medewerkers staat er in de regel borg voor dat de bedrijfsprocessen up-to-date blijven. Maar de wens is de vader van de gedachte en niet altijd loopt alles zoals het moet. De enige mogelijkheid is dan een grote schoonmaak. Dat is dan weer een project dat ook zo moet worden aangepakt, compleet met een projectleider, een plan van aanpak, een begin en een einde.

Het kan zelfs zo ver gaan dat het volledige kwaliteitssysteem op de schop moet. Bedenk op dat moment dat altijd het goede behouden kan blijven, terwijl het slechte gewijzigd wordt. De basis van een goed kwaliteitssysteem is immers het systeem zelf en het lerend vermogen van de organisatie dat er mee opgebouwd is. De procesbeschrijvingen zijn alleen maar inhoud. Het is dus mogelijk om een project in te richten zodat een aantal wielen niet opnieuw hoeft worden uitgevonden. Het lijkt er dan op alsof u weer bij het begin van dit boek bent aangeland. Niets is echter minder waar. De organisatie heeft al een hele slag gemaakt. Structuren zijn veranderd, procesdenken ingevoerd en een kwaliteitssysteem is op poten gezet. Bedenk u dus vooral dat het dan allemaal stukken sneller kan. De basis ligt er immers al!

Na de succesvolle presentatie van de nieuwe werkprocessen en het genot van het verorberen van de taarten is de rust weergekeerd. De nieuwe werkwijzen beginnen langzaam in te slijten. Het hoofd financiën heeft de rol van projectleider naast zich neergelegd en de rol van beheerder op zich genomen. Graag had hij die taak gedelegeerd, maar nu nog niet. Hij weet als geen ander dat de mens graag werkt, maar aan alle poespas een broertje dood heeft. Door schade en schande wijs geworden, laat hij zijn aandacht niet verslappen. Dus bewaakt hij de afspraken en zorgt ervoor dat op cruciale punten de voortgang van de werkzaamheden kan worden gemeten. Voor de keuze van die meters laat hij zich vooralsnog

leiden door zijn eigen intuïtie en natuurlijk door de vraag van afdelingshoofden en medewerkers. Maar de input van die kant wordt gaandeweg merkbaar minder.

De managementinformatie blijkt nog volledig functioneel te zijn ingericht. Naast een los Excel-systeem voor het bijhouden van de scores van de balanced scorecard, zijn er een aantal kleinere access databases, verouderde delphi-applicaties en excelsheets in gebruik bij de balie, de technische dienst en de medewerkers die de verhuurmutaties bijhouden. Er wordt besloten dat er per hoofdproces een aparte database moet komen die de managementinformatie kan genereren. Dit zal als apart project worden ingestoken. De projectleider kent nog een slimme student van de HTS, die erg handig is met MS Office-toepassingen. Deze zal als stagiar de verbetering van de managementinformatie aanpakken. Doordat het management van VastGoed een zeer goed beeld heeft van de functionele eisen, is dit ook mogelijk. Deze pragmatische en goedkope aanpak zorgt in korte tijd voor een grote verbetering van de periodieke verslaglegging over het presteren van de verschillende processen.

Een tweede punt van aandacht is dat de nieuwe werkprocessen relaties hebben met andere aspecten binnen het bedrijf. Als projectleider heeft hij die uitgewerkt en de te nemen stappen in het eindrapport gedetailleerd vastgelegd. In concrete bewoordingen is in dat eindrapport te lezen wat er verder moet gebeuren. Kernpunten in zijn verhaal waren de bedrijfscultuur van VastGoed en het huidige managementinformatiesysteem. Na de introductie van de nieuwe werkprocessen heeft de directie met de ondernemingsraad gesproken en zijn ze onderling overeengekomen dat de nieuwe werkwijze ook moet leiden tot aanpassing en aanvulling van de functieomschrijvingen. Dat heeft op zijn beurt weer gevolgen voor de functiewaardering en de bijbehorende competentieprofielen. In het overleg met de ondernemingsraad is ook afgesproken dat de directie zich gaat oriënteren welke prestaties – die gekoppeld kunnen worden aan werkprocessen – de basis zijn voor het maken van prestatieafspraken.

Dan de organisatiecultuur. Die is weerbarstiger dan alle andere systemen bij elkaar. Medewerkers veranderen de ingesloten patronen immers niet op commando. Terecht. Argumenten, voorbeeldgedrag en successen zijn de basis daarvoor en dus is dit één zonet het belangrijkste aandachtspunt voor het hoofd financiën. Al in korte tijd blijkt dat de bedrijfscultuur van VastGoed nog in belangrijke mate is gericht op huizen in plaats van klanten. Begrijpelijk, want in de aansturing en de regelgeving ging het ook altijd over mutaties, reparatieverzoeken, planmatig onderhoud, incassobeleid of de nieuwbouw van huurwoning.

gen. Dat er ook mensen in de woningen wonen is natuurlijk voor iedereen duidelijk, maar de benadering is altijd op zaken gericht zoals de techniek, het geld of de tijdsfactor. Soms wordt de klant zelfs als een storende factor gezien bij de activiteiten die met een woning moeten worden uitgevoerd. Het management realiseert zich dat verandering van de bedrijfscultuur niet zo snel kan verlopen als men zou willen. Cultuurverandering is een langzaam en gelijdelijk proces. De directie besluit dan ook dat dit thema beleidsmatig zal worden aangepakt. Er zal worden gezocht naar een methode om de cultuur te meten. Het voornemen is om dan een nul-meting te doen en deze jaarlijks te herhalen. Dat biedt dan de basis om te bespreken hoe de organisatiecultuur – zeg maar het karakter van de onderneming – kan worden bijgestuurd. Ook besluit het MT tot een aantal praktische maatregelen. Eén daarvan is om tijdens elk periodiek overleg weerstand, kritiek en softte punten te bespreken. Ook zal er een opleidingsprogramma komen om de medewerkers klantgerichter te maken. Het gaat dan om trainingen en de terugkoppeling daarvan in de functioneringsgesprekken met de medewerkers. Een belangrijk uitgangspunt van de aanpak is ook om het ijzer te smeden als het heet is. Elk incident zal worden aangegrepen. Bijvoorbeeld wanneer er niet gewerkt wordt volgens de afgesproken procedures, minder klantgericht gedrag (ook interne klanten tellen mee!) of bij discussie tussen medewerkers. Het initiatief daarvoor ligt niet alleen bij het MT, maar ook bij teamleiders, afdelingshoofden en proceseigenaren.

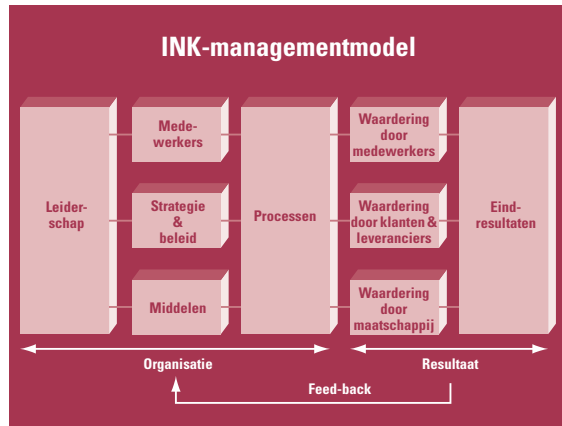
Het effect van deze aanpak is dat iedereen ervan doordrongen is dat het menens is. Door dit beleid merken de medewerkers dat het onderwerp de volle aandacht heeft. Doordat de leiding zelf het goede voorbeeld geeft, zaken ter discussie stelt en luistert, worden resultaten in de goede richting geboekt. Ook wordt duidelijk dat het een kwestie is van lange adem. Het MT komt er achter dat het vastleggen van de bedrijfsprocessen eigenlijk een eenvoudig project was in vergelijking met de implementatie ervan!

Bijlagen

Bijlagen

Bijlage 1: Processen volgens het INK-managementmodel

In het INK-managementmodel nemen bedrijfsprocessen een centrale positie in. Door middel van bedrijfsprocessen worden met behulp van toegewezen middelen en mensen de resultaten gerealiseerd die vanuit Leiderschap en Strategie & Beleid zijn gepland. Het INK-managementmodel onderkent een vijftal (groei)fasen waarin een organisatie kan verkeren. Processen en het omgaan met bedrijfsprocessen nemen in deze verschillende fasen een steeds veranderende rol in. We bespreken hierna kort de eerste vier.



Organisaties in de *activiteitgeïntereerde fase* besteden vooral aandacht aan de uitkomst van het (productie)proces. Controle van de output moet de kwaliteit van het geleverde product waarborgen. Er is sprake van een reactive houding. Afwijkingen aan eindproducten worden hersteld, klachten worden verholpen en men gaat over tot de orde van de dag. Medewerkers doen wat hun wordt opgedragen (operationeel leiderschap) en het resultaat dat telt is het eigen resultaat of dat van de afdeling. Als er dingen mis gaan wordt verwezen naar de instructies en als deze niet zijn gevolgd is men schuldig. Ieder streeft ernaar om in de eigen werksituatie het werk zo goed mogelijk uit te voeren. Bijsturen is lastig omdat niet bekend is waar de afwijking in het proces is ontstaan. Succesbepalend zijn de ervaring van medewerkers, het individuele verantwoordelijkheidsgevoel richting klant en het zelfcorrigerend vermogen binnen het proces.

In de *activiteitgeoriënteerde fase* worden in werkinstructies de 'best practices' vastgelegd. Hierbij is sprake van een beperkt procesmanagementsysteem, dat kan dienen voor het inwerken van medewerkers en voorkomt dat kennis verloren gaat. In deze fase ontbreekt nog een systematisch inzicht in de samenhang tussen activiteiten en afdelingen. De verbindingen tussen werkprocessen zijn immers niet beschreven.

Organisaties in de *procesgeoriënteerde fase* hebben hun primaire proces(sen) geïdentificeerd, ingedeeld naar werkprocessen en beschreven in procedures en werkinstructies. Het gaat daarbij om beheersing van de primaire bedrijfsprocessen door inzicht in de relatie tussen de verschillende processtappen en de invloed op het procesresultaat. Processtappen zijn helder en taken en verantwoordelijkheden liggen vast. Tussentijds bijsturen wordt mogelijk door deelprocessen te meten. Het denken in bedrijfsprocessen maakt dat het volgens van instructies plaatsmaakt voor meer gevoel van verantwoordelijkheid van medewerkers om aan verbetering te werken. Voor het Leiderschap betekent dit dat er op een andere manier met mensen moet worden omgegaan. Het organiseren van het werk volgens bedrijfsprocessen betekent dat het management afstand zal moeten nemen van hiërarchische structuren. Proces en procesresultaten (goederen en diensten) staan centraal. Succesbepalend voor de organisatie is het vermogen om het primaire proces continu te verbeteren op basis van geconstateerde afwijkingen. Nog wel reactief. Er wordt ingegrepen als het fout gaat, maar dat gebeurt wel door oorzaken te zoeken en deze weg te nemen.

In deze fase gaat het niet alleen om het resultaat, maar ook om het totstandkomen ervan. Verloopt het proces doelmatig en doeltreffend? Is het proces voldoende flexibel om aan de wensen van de klant te kunnen blijven voldoen? Er is aandacht voor controle en beheersing van het primaire proces. Vaak wordt in deze fase gebruik gemaakt van de door de ISO 9000:2000-serie aangereikte normen. Om de overgang van activiteit- naar procesoriëntatie wat eenvoudiger te maken, worden de bedrijfsprocessen per afdeling beschreven. Het voordeel is dat de proces- en hiërarchische structuur met elkaar samenvallen. Het nadeel is dat – aangezien bedrijfsprocessen niet stoppen bij de grens van een afdeling – de werkelijkheid te beperkt in beeld wordt gebracht.

In fase III (*systeemoriëntatie*) komen naast de primaire bedrijfsprocessen ook ondersteunende en managementprocessen in beeld en minstens zo belangrijk de onderlinge relaties; de samenhang. De interfaces tussen bedrijfsprocessen worden beheerst en er is sprake van een verregaande delegatie van bevoegdheden. Ondersteunende afdelingen gaan collega's in het primaire proces als klanten zien. Door het totaaloverzicht over de bedrijfsprocessen wordt het ook gemakkelijker om processen te verbinden met resultaten. Afstemming van alle bedrijfsprocessen op elkaar leidt tot optimalisering van de resultaten van het bedrijf. In deze fase ligt de

nadruk op feedback en leren. Op alle niveaus in de organisatie wordt systematisch gewerkt aan verbetering. In alle relevante bedrijfsprocessen wordt een PDCA-cirkel toegepast. Het streven is om klachten te voorkomen in plaats van ze te verhelpen. Halverwege fase III is kanteling van de organisatie aan de orde. De blik van de organisatie wordt naar buiten gericht, de klant is richtinggevend. Processen worden afgestemd op klanten en er ontstaat een pro-actieve houding ten opzichte van verbeteren en vernieuwen.

In de *ketengeoriënteerde fase* worden de bedrijfsprocessen in de keten uitgebreid naar en afgestemd op de bedrijfsprocessen van leveranciers en klanten. Samen met partners in de keten wordt gestreefd naar maximale toegevoegde waarde. Besturings-systemen worden met elkaar verbonden en per partner wordt bepaald wie het meest geschikt is om bepaalde werkzaamheden uit te voeren. Optimalisatie van het organisatieresultaat op de langere termijn vindt plaats door in het proces in de hele keten te bepalen waar de toegevoegde waarde voor het eindresultaat wordt gecreëerd. Er ontstaan samenwerkingsverbanden en projecten worden samen met ketenpartners uitgevoerd. Er wordt zelfs geanticipeerd op wat belangrijk is voor klanten van klanten. Klanten en leveranciers worden betrokken bij verbeteren en vernieuwen.

Bijlage 2: Processen volgens de ISO 9000:2000-serie

De eisen van de nieuwe ISO 9000:2000-serie zijn gebaseerd op acht kwaliteitsmanagementsprincipes. Een kwaliteitsmanagementsprincipe wordt gedefinieerd als een universele en fundamentele regel of overtuiging bij het managen van een organisatie, gericht op continue kwaliteitsverbetering op de lange termijn. Systematische toepassing van alle acht principes levert totale kwaliteit. De acht principes zijn:

- Klantgerichtheid
- Leiderschap
- Betrokken medewerkers
- Procesbenadering
- Systeembenadering
- Continu verbeteren
- Besluitvorming op basis van feiten
- Win-win relaties met leveranciers.

Zes hiervan hebben een directe uitwerking voor het management van bedrijfsprocessen en worden hierna kort besproken.

Klantgerichtheid

Organisaties zijn afhankelijk van hun klanten en daarom moeten ze de huidige en toekomstige behoeften van hun klanten begrijpen, voldoen aan hun eisen en ernaar streven de verwachtingen van klanten te overtreffen. Dit kan door:

- de vraag van de klant te achterhalen;
- de strategie van de organisatie daarop af te stemmen;
- daarover binnen de organisatie en met de klant te communiceren;
- de klanttevredenheid te meten en te gebruiken voor verbetering.

Procesbenadering

De ISO 9000:2000-serie gaat er vanuit dat een gewenst resultaat doelmatiger wordt bereikt als de activiteiten en betrokken middelen worden bestuurd als een proces.

Dit behelst onder andere de volgende aspecten (Bergenhengouwen, 1999):

- systematisch nagaan welke activiteiten en middelen essentieel zijn om het gewenste resultaat te bereiken;
- per activiteit vaststellen wie resultaatverantwoordelijk en bevoegd is;

-
- per activiteit de input en output vaststellen en bepalen en beoordelen aan welke eisen deze moeten voldoen;
 - raakvlakken en interactie tussen de verschillende activiteiten onderscheiden;
 - vaststellen welke hulpmiddelen, methoden of materialen nodig zijn om de activiteiten te kunnen uitvoeren en verbeteren;
 - beoordelen van mogelijke risico's bij bedrijfsprocessen, gevolgen en invloeden op klanten, leveranciers en andere belanghebbenden.

Systeembenadering van managen

Vaststellen, begrijpen en sturen van onderling samenhangende bedrijfsprocessen als een systeem, draagt bij aan de doeltreffendheid en de doelmatigheid van de organisatie. Aan de systeembenadering kan op de volgende manieren inhoud worden gegeven:

- implementeren van een systeem dat het mogelijk maakt om de doelstellingen van de organisatie doelmatig te realiseren;
- de interactie en de verbanden tussen de verschillende bedrijfsprocessen in het systeem inzichtelijk maken;
- processen beschrijven en procesresultaten vaststellen;
- het systeem continu verbeteren op basis van metingen en analyse van de uitkomsten daarvan;
- bij het benaderen van de organisatie als een systeem is de kans op suboptimalisatie van het totaal door het optimaliseren van een klein onderdeel een stuk kleiner.

Continu verbeteren

Continu verbeteren van de algehele prestatie van de organisatie moet een permanent doel van de organisatie zijn. De volgende activiteiten maken continu verbeteren mede mogelijk:

- iedereen in de organisatie werkt aan het continu verbeteren van producten, bedrijfsprocessen en systeem;
- periodiek nagaan waar mogelijkheden tot verbetering liggen;
- continu verbeteren planmatig begeleiden;
- medewerkers trainen in het gebruik van methoden en hulpmiddelen voor continue verbetering;
- resultaten van verbeteracties herkennen en erkennen.

Besluitvorming op basis van feiten

Effectieve beslissingen en maatregelen zijn gebaseerd op de analyse van gegevens en informatie, waar nodig aangevuld met ervaring en intuïtie. Toepassing van dit principe houdt onder andere in dat informatie:

- betrekking moet hebben op de te bereiken organisatie- en procesresultaten (aan de hand van succes factoren, resultaat- en procesmaatstaven en normen);
- nauwkeurig en betrouwbaar moet zijn
- beschikbaar moet zijn op het niveau waar ze moeten worden gebruikt.

Win-win relaties met leveranciers

Een organisatie en haar leveranciers zijn van elkaar afhankelijk. Een win-win relatie vergroot de capaciteit van beide. Win-win relaties kunnen ontstaan door:

- zorgvuldig identificeren en selecteren van de belangrijkste leveranciers;
- ontwikkelen van relaties met leveranciers waarin resultaten op korte termijn in balans zijn met lange-termijnoverwegingen;
- uitwisseling van kennis en informatie met belangrijke leveranciers;
- heldere en open communicatie;
- gezamenlijk werken aan verbeteringen;
- op elkaars sterktes inspelen en tevens de effecten van elkaars zwaktes minimaliseren;
- erkennen van verbeteringen en prestaties van de leveranciers.

Bijlage 3: Welk(e) doel(en) kan het management van de bedrijfsprocessen dienen

Het is van belang vooraf te bepalen met welk doel bedrijfsprocessen worden vastgelegd. Het vastleggen puur voor communicatieve doeleinden leidt tot een andere manier van vastleggen dan wanneer de corporatie wil kunnen sturen met behulp van bedrijfsprocessen. Redenen kunnen zijn:

- HRM; het opstellen van functieomschrijvingen en functiebeoordelingen (benoemen van de resultaatgebieden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden).
- HRM; prestatiebeloning invoeren in relatie tot de nieuwe CAO-woondiensten.
- Het overzichtelijk en bespreekbaar maken van de organisatie en werkwijzen en gebruik maken van feedback, door de onderlinge samenhang tussen de bedrijfsprocessen helder te maken.
- Gedeelde uitgangspunten bereiken.
- Het verbeteren van de managementinformatie.
- De bedrijfsprocessen gebruiken als communicatie-instrument.
- Als instrument om continu te verbeteren. Verkrijgen van een basis voor analyse en evaluatie van bedrijfsprocessen (gericht op verbetering en vernieuwing). Het lokaliseren van knelpunten in bedrijfsprocessen en het werken aan verbetering. Het kunnen bepalen van aangrijpingspunten voor verbetering.
- Verhogen van helderheid over de gewenste input.
- Verhogen van de kwaliteit van de output.
- Kunnen sturen op procesmaatstaven en het kunnen bepalen van de behoefte aan stuurinformatie.
- Kunnen vaststellen van feedbackbehoefte (stuurinformatie) dan wel weten waar verbeteringen moeten aangrijpen op basis van feedback van klanten, externen of de organisatie.
- Willen gaan werken met een kwaliteitssysteem (KWH-Huurlabel, INK-managementmodel).
- Certificering; laten zien dat gewerkt wordt conform normen en richtlijnen (ISO-9000:2000-serie. Het aantoonbaar maken van het voldoen aan normen als ISO 9001, VCA en KWH.
- Als hulpmiddel voor kennisoverdracht.
- Een manier om de geldende afspraken binnen de organisatie over te dragen op nieuwe of tijdelijke medewerkers, maar ook bijvoorbeeld op klanten of leveranciers.
- Een reorganisatie of fusie.

Bijlage 4: Format projectplan

Welke bijdrage moet het managen van bedrijfsprocessen leveren aan het realiseren van de strategie? Voordat een begin wordt gemaakt met management van de bedrijfsprocessen moeten een startnotitie (stap 1) en een projectplan (stap 2) worden gemaakt. Dit is een taak voor het management, hierbij eventueel ondersteund door een kwaliteitsfunctionaris of een adviseur. De visie op het management van bedrijfsprocessen moet antwoord geven op de volgende vragen:

- Wat is de relatie van het managen van bedrijfsprocessen met de missie en het realiseren van de strategie?
- Welke bijdrage moet het management van bedrijfsprocessen leveren aan de organisatie?
- Wat wil de organisatie bereiken met het management van bedrijfsprocessen (het doel)?
- In welke mate is er in de organisatie al sprake van horizontaal, langs bedrijfsprocessen, organiseren?
- Welke bedrijfsprocessen worden aangepakt?
- Zijn of worden de bedrijfsprocessen al beschreven en zijn bijbehorende maatstaven en normen bekend en worden deze al gemeten?

Voorbeeld Inhoudsopgave

- 1 Inleiding
 - 1.1 Aanleiding
Achtergrond van het project, welk probleem ligt er aan ten grondslag?
 - 1.2 Doelstelling
Wat wil de organisatie met het beschrijven van de bedrijfsprocessen bereiken?
 - 1.3 Resultaten
Zoveel mogelijk gekwantificeerd: welke producten gaat het project opleveren?
 - 1.4 Afbakening
Uitgangspunten, randvoorwaarden, definities die in het project worden gebruikt, maar ook de mate van detaillering, en de aspecten die niet meegenomen worden, zoals HRM (aanpassen functieprofielen) of ICT (het veranderen van het management informatiesysteem).

-
- 1.5 Samenhang met andere projecten/ontwikkelingen
Relatie met andere projecten of programma's/beleid in de organisatie
 - 1.6 Succesfactoren
Factoren die een belangrijke invloed hebben op het welslagen van het project. Kunnen gecombineerd worden met risico's. Wanneer nodig een aparte risico-analyse.
 - 2 Aanpak
 - 2.1 Inleiding
Een korte beschrijving van de inhoud van het project.
 - 2.2 Fasering
Hoe is het project opgebouwd? Welke activiteiten vallen per fase te onderkennen? Verbanden leggen met gedefinieerde resultaten.
 - 2.3 Deelprojecten
Wanneer nodig kan een project worden uitgesplitst naar diverse deelprojecten. Let op afhankelijkheden tussen verschillende in 2.2 gedefinieerde activiteiten of fasen. Bij weinig sequentiële afhankelijkheden is het vaak mogelijk een deelproject te definiëren.
 - 2.4 Methode
Bespreek hier bijvoorbeeld de wijze van vastlegging.
 - 3 Organisatie
Eventueel een inleiding geven van de context van het project binnen de organisatie.
 - 3.1 Opdrachtgever
Wie is de formele opdrachtgever?
 - 3.2 Opdrachtnemer
Wie neemt het project aan?
 - 3.3 Projectteam
Welke personen voeren operationele werkzaamheden uit in het project?
 - 3.4 Stuurgroep
Wat is de escalatiemogelijkheid bij problemen binnen het projectteam, bij knelpunten, bij problemen tussen projectteam en staande organisatie?
 - 3.5 TVB's
Wat is de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de projectorganisatie?

-
- 4 Tijd
 - 4.1 Doorlooptijden

Wat is de doorlooptijd en wat zijn de start en begindata van de verschillende projectfasen?
 - 4.2 Capaciteit

Wie moet wanneer een bijdrage leveren?
Wat zijn de mogelijkheden wanneer zich knelpunten in tijd of capaciteit voor doen.
 - 5 Kwaliteitsaspecten

Aan welke eisen moeten de gedefinieerde resultaten voldoen? (het liefst weer kwantificeren of verwijzen naar 1.3.) Welke kwaliteitsobjecten zijn er? Wie keurt ze goed? Hoe is goedkeuring in formele zin geregeld?
Wat zijn de mogelijkheden wanneer niet voldaan kan worden aan een kwaliteitseis voor een bepaald resultaat?
 - 6 Financiën

Eerst aangeven wat er wel meegenomen wordt en wat niet. Verder moet bekeken worden in hoeverre inzicht gegeven kan worden in (geplande) interne en externe kosten, baten van het project, wijze van financiering.
Wat zijn de mogelijkheden bij tegenvallers in financiële zin?
 - 7 Informatie

Hoe wordt de voortgang van het project bijgehouden, hoe wordt het projectdossier opgebouwd, hoe wordt de communicatie met de staande organisatie, de opdrachtgever en eventuele andere stakeholders geregeld?
Basis projectdossier: projectstukken, correspondentie, documentatie, voortgangsdocumenten, verslagen.

Bijlage 5: ModulOr® een actiegericht procesmodel

Steeds meer bestaat de behoefte aan een schematechniek die de rol van de organisatie-eenheden bij het ontwerpen van bedrijfsprocessen nadrukkelijk naar voren brengt. De schema's verhelderen immers de rol van de betrokkenen in het bedrijfsproces. Hierna beschrijven wij een schematechniek die het bedrijfsproces blootlegt en die de kern expliciet verbindt aan de inzet en verantwoordelijkheid van de spelers in de organisatie. Eerst beschrijven wij de betekenis van de organisatie-eenheden in bedrijfsprocessen aan de hand van vijf organisatieconcepten. Met elkaar vormen zij de grondslag van de schematechniek. Daarna gaan we in op de schematechniek zelf.

Voor het beschrijven van bedrijfsprocessen biedt een schematechniek aanknopingspunten voor het vastleggen van de wijzen van samenwerken en voor het evalueren van het effect van organisatieveranderingen op de prestaties. De schematechniek is gebaseerd op vijf organisatieconcepten:

- Multi-actorvisie op organisaties
- Resultaatverantwoordelijkheid van actoren
- Interacties als kern van bedrijfsproces
- Balans tussen sturing en zelforganisatie
- Actiegerichte communicatie.

Een schematechniek voor het beschrijven van bedrijfsprocessen in relatie tot de organisatie zal in de eerste plaats helder moeten visualiseren hoe de samenwerking en coördinatie tussen de organisatie-eenheden verlopen. Dit is alleen mogelijk wanneer de schematechniek daarvoor ook geschikt is. Eerst moet de organisatie het kernpatroon van het bedrijfsproces, de röntgenfoto, vastleggen in het schema. Vervolgens moet de wijze waarop het kernpatroon wordt ingericht in het schema worden weergegeven (met behulp van de managementinformatiesystemen). De schematechniek stelt de organisatie in staat radicaler en sneller de bedrijfsprocessen en systemen af te beelden en door te lichten.

Naar een multi-actorvisie op organisaties

Organisaties zijn te zien als een netwerk van afdelingen of teams die met elkaar samenwerken op grond van afspraken. In een cluster van zelfstandige werkeenheden

den wisselen medewerkers voortdurend berichten uit over de afgesproken inzet en over het resultaat. In het schema van een organisatie en haar bedrijfsproces zijn de partijen (de actoren) zichtbaar die zich inzetten en een bijdrage leveren aan het bedrijfsproces.

Naar resultaatverantwoordelijke actoren

Het tweede organisatieconcept is de resultaatverantwoordelijkheid van de actor. Het visualiseren van de inzet en de bijdrage van actoren gaat gepaard met het visualiseren van verantwoordelijkheden. In een voortdurend besef van de eigen resultaatverantwoordelijkheid immers werken de actoren samen om de overeengekomen prestaties te leveren. Zo zijn de gevraagde prestaties in het bedrijfsproces onmiddellijk te verbinden aan de gemaakte afspraken en aan de verplichtingen die de actoren onderling zijn aangegaan. Dit wordt zichtbaar in het schema.

Naar interacties als kern van bedrijfsproces

Het derde organisatieconcept betreft de interacties tussen de organisatie-eenheden. Op alle niveaus in een organisatie krijgt het sturen en samenwerken gestalte via communicatieve interacties, die in het schema van een bedrijfsproces zichtbaar worden gemaakt. Concrete voorbeelden zijn: het leveren van commentaar op een notitie, het goedkeuren van een order of het controleren van een tekening en het geven van een projectopdracht.

Naar bewuste balans sturing en zelforganisatie

Het vierde organisatieconcept gaat over de balans tussen sturing en zelforganisatie. In die balans komen de relaties tussen organisatieonderdelen aan bod. Zo kunnen strategie, structuur, cultuur en managementsystemen meer bindend of juist meer verzelfstandigend werken. Sturing in de vorm van direct toezicht of in de vorm van controle en regelgeving, creëert afhankelijkheid tussen de actoren. Zelforganisatie schept de mogelijkheid voor initiatief, zelfstandig functioneren en creëert medeverantwoordelijkheid. Met het schema is men goed in staat de bedrijfsprocessen te beoordelen op het punt van sturing en zelforganisatie. In het schema zijn de actoren aanwezig (eerste organisatieconcept) en is de verantwoordelijkheid voor het resultaat (tweede organisatieconcept) van actoren zichtbaar. De interacties tussen de actoren komen expliciet naar voren (derde organisatieconcept) en dat maakt de beoordeling van de balans sturing-zelforganisatie mogelijk (vierde organisatieconcept).

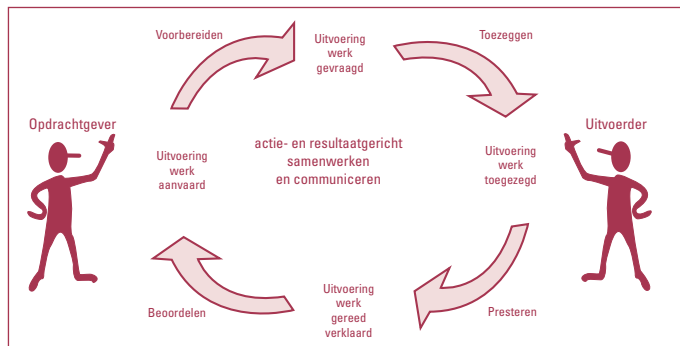
Naar actiegerichte communicatie

Het vijfde organisatieconcept is de actietheorie. Nu gaat het over samenwerken van actoren, de aard van hun interacties en de wijze waarop deze tussen de actoren verlopen. We gaan na wie welke acties initiëren en of er ook sprake is van acceptatie en afwikkeling. Als een actor iets maakt en aflevert, is er dan ook een interactie waaruit blijkt dat de opdracht succesvol is uitgevoerd? Volgens dit organisatieconcept, de actiegerichte benadering van communicatie, is een organisatie een netwerk van actoren die afspraken maken op grond waarvan zij met elkaar samenwerken. Het actiegericht communiceren, manifesteert zich in het geven en aannemen van opdrachten gevolgd door het vrijgeven en het aanvaarden van de geleverde prestatie (de opdrachtfase en de resultaatfase). Tussen deze fasen vindt de uitvoering plaats: de executiefase. Het geheel van de opdrachtfase, de executiefase en de resultaatfase noemen wij een transactie. De actiegerichte benadering richt het vizier op de prestatieafspraken die de actoren aangaan en op het vaststellen en aanvaarden van de geleverde prestatie. De prestatie kan van alles zijn, zoals de oplevering van een gebouw of het vervoeren van passagiers.

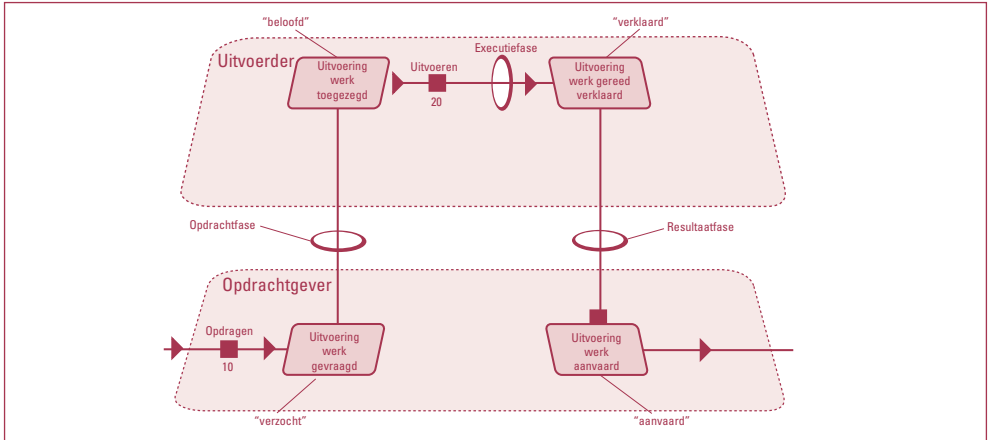
Communicatieve interacties die gericht zijn op het raadplegen, registreren en rapporteren van informatie, zijn vanuit het actiegerichte gezichtspunt van een ander niveau. Eveneens van een ander niveau is de feitelijke uitvoering van wat in de opdrachtfase is overeengekomen. Zo kan de uitvoering (de executiefase) weer bestaan uit een reeks processtappen in een meer omvattend en gedetailleerder uitvoeringsproces. In de figuur is het actiegericht samenwerken en communiceren schematisch weergegeven (Harris en Taylor, 1998) en is de eerder genoemde fase-rijng als transactie toegevoegd (Dietz, 1996; Reijswoud, 1998).

De schematechniek

De hiervoor besproken organisatieconcepten zijn verwerkt in de schematechniek van ModulOr®. In de schematechniek staan de actoren en de interacties (zie de figuur



hierna). Het is een schema van het bedrijfsproces, inclusief de resultaat verantwoordelijke afdelingen of personen. In het schema zijn de toestandsovergangen of transitie met gewone lijnen met pijlpunten weergegeven. In een reeks van transitie of interacties wordt samengewerkt aan het achter de actoren liggende primaire productie- of dienstverleningsproces.

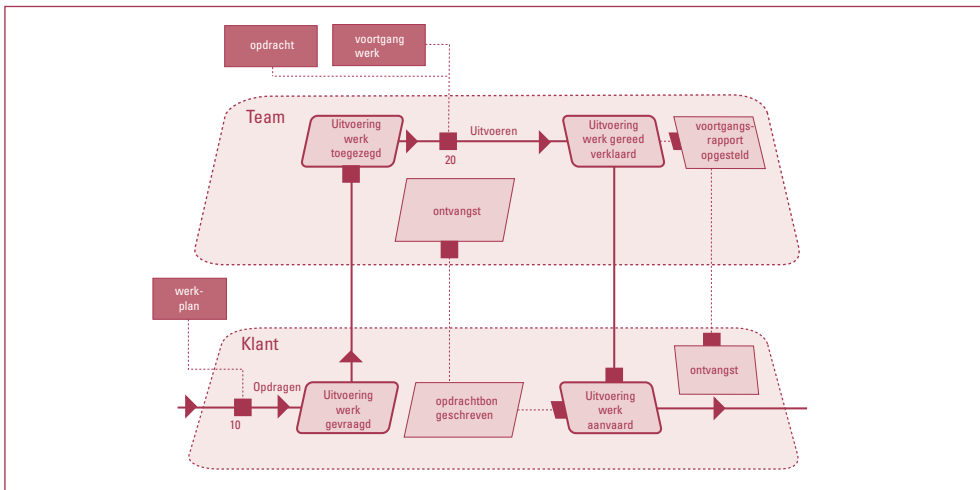


De verschillende actoren dragen het primaire werkproces. De organisatie-eenheden initiëren de transformaties in het primaire proces en stellen vervolgens vast of de beoogde producten en diensten ook naar behoren zijn geleverd. De termen actor, resultaat en interactie/stap, vormen de basis voor de schematechniek. De ontworpen representaties blijken in staat de organisatieconcepten tot leven te brengen in het schema. Het gebruik van het schema is niet top-down of bottom-up, maar nodigt betrokkenen uit te beginnen waar het vraagstuk van verandering of herontwerp speelt. Het schema als communicatiemiddel versnelt het veranderingstraject. Aan de hand van het schema kunnen betrokkenen de veranderopgave en de problematiek met elkaar bespreken en doorgronden. Dit succes is in de eerste plaats te danken aan het feit dat de actoren expliciet in het schema zijn gerepresenteerd. De implementatie van veranderingen geschiedt met behulp van het schema simultaan in verschillende organisatiedimensies tegelijk.

De schematechniek versnelt het veranderingstraject omdat in eerste instantie alleen de kern van het bedrijfsproces wordt gevisualiseerd. Als vanzelfsprekend leidt het gebruik van de schematechniek ertoe dat voorlopig niet wordt ingezoomd op de activiteiten binnen afdelingen of teams, maar dat eerst de overdrachten, de organi-

satietransacties tussen bedrijf en externe partijen en tussen de afdelingen en teams, in beeld komen. Het schema dat zo ontstaat, stelt de gebruiker eerst voor de vraag of hij de kern van het bedrijfsproces zo wil laten, of juist wil veranderen. Vervolgens kan de gebruiker het deel om of rond de kern van het bedrijfsproces visualiseren. De delen die wij niet rekenen tot de kern van het bedrijfsproces zijn; bijvoorbeeld het kwaliteitssysteem, de periodieke managementrapportage of een geautomatiseerd documentsysteem.

Eenvoud en beeldkracht van het schema faciliteren relationeel, rationeel en emotioneel de discussies over de gaten die telkens vallen bij het samenwerken en over het overlappen van verschillende taken. Dit lukt alleen als het schema als een organisatietekening wordt gehanteerd. Het schema is het vertrekpunt voor de beantwoording van de vraag waar het bedrijfsproces wordt ondersteund door formulieren en documenten en waar het informatiesysteem het beste kan worden ingezet voor het raadplegen, het registreren en rapporteren van gegevens. Zo kan in het schema in stap 20 worden aangegeven dat gegevens moeten worden geraadpleegd. Zo zien wij ook dat aan het resultaat 'uitvoering werk gevraagd' is verbonden het resultaat 'opdrachtbon geschreven' en dat aan het resultaat 'uitvoering werk verklaard' verbonden is het resultaat 'voortgangsrapport opgesteld'. Met andere woorden: aan de kern van het bedrijfsproces, de actiegerichte communicatie, is nu verbonden het raadplegen en vastleggen van bepaalde informatie: de informatiegerichte communicatie. In de voorgestelde schematechniek is de informatiegerichte communicatie als een aparte schemalaag verbonden aan de actiegerichte communicatie.



Conclusie

De schematechniek is in de praktijk beproefd. Op grond van dit schema blijken organisaties sneller in staat ideeën en ontwerpen voor verbetering af te leiden. In grote en meer complexe organisaties is ruimschoots ervaring opgedaan in serieuze veranderingstrajecten. Bij een organisatie die zich op een sterk geliberaliseerde Europese markt wil profileren, zijn de bedrijfsprocessen meer klantgericht herontworpen. Bij een landelijk werkende organisatie met vele regionale diensteenheden, zijn de bedrijfsprocessen in lijn met nieuwe wetgeving aangepast en meer bedrijfsmatig ingericht.

In het bedrijfsleven is de schematechniek toegepast en komt de krachtige visualisatie van het bedrijfsproces in de plaats van minder toegankelijke en moeilijke handboeken op het gebied van de administratieve organisatie, informatievoorziening, kwaliteit, milieu en veiligheid.

De voorgestelde schematechniek voor het beschrijven van organisaties en het schema als hulpmiddel voor het proces van ontwerp en syntheses stellen lijn- en stafmanagers in staat te communiceren met alle betrokkenen in het veranderingsproces.

Het softwarepakket ModulOr® ondersteunt de hier geïntroduceerde schematechniek vanaf 1998. ModulOr® staat voor Modulair Organiseren. ModulOr® legt de grondslag voor het specificeren van de eisen voor doorlooptijd, tijdsbesteding, kosten, kwaliteit en informatie. Op grond van de rode draad in het schema en dankzij de gelaagde opbouw van het schema, kan de organisatie deze aspecten eveneens in het herontwerp van het bedrijfsproces en de organisatie meenemen. Telkens valt men terug op de voor de organisatie unieke röntgenfoto: de rode draad, keten of kern van bedrijfstransacties. De rode draad specificeert eenduidig de ontwerpruimte voor de gewenste management- en informatiesystemen die het bedrijfsproces versterken en faciliteren.

Hieronder is een ruwe vergelijking opgenomen van de symbolen die in de traditionele schematechniek en in ModulOr gebruikt worden.

Omschrijving/Symbool	Voorbeeld	Voorbeeld ModulOr
Begin- of eindpunt, begin-eindtoestand		
Document , voorziening		intakeformulier
Invoer, uitvoer, transactie		
Verwijzing		
Beslissing		wel/niet vooruit betalen?
Acitiviteit, processtap		inspecteren woning

Bijlage 6: Oefenvoorbeelden procesbeschrijving met ModulOr¹

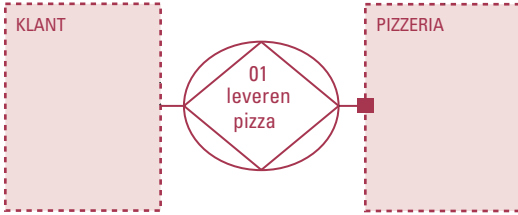
Teken het *communicatiediagram* voor de volgende situaties:

1. De klant bestelt een pizza bij de pizzeria. De pizzeria levert de pizza aan de klant.
2. De huurder verzoekt de woonconsulent de huur te beëindigen. De woonconsulent schakelt de opzichter in om de woning te inspecteren.
3. Op verzoek van de verhuurder betaalt de huurder de gevraagde waarborgsom.
4. Het logistiek centrum belt de chauffeur om nog even een rit te maken en de vracht op te halen. Als de chauffeur bij de leverancier aankomt en de chauffeur zich meldt, wijst de portier hem een laadperron waar hij de vracht kan laden. Bij de laadplaats aangekomen, verzoekt de chauffeur de magazijnwerker de vracht te laden.
5. Maak voor een afhaalpizza een complete beschrijving met behulp van een communicatiediagram. De klant bestelt aan de balie een pizza. De balie-medewerker verzoekt de keuken om de pizza's te bereiden. De baliemedewerker pakt de pizza van de passé (doorgeefluik) en overhandigt deze aan de klant. Geef ook de betaling van de klant in het communicatiediagram weer.

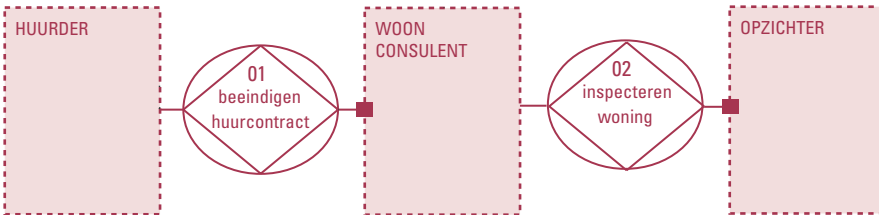
¹ Bron: instructieblok van ModulOr

Oplossingen oefenvoorbeelden procesbeschrijving

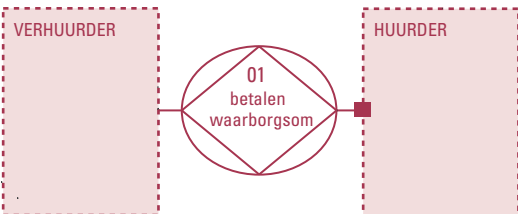
Oefening 1



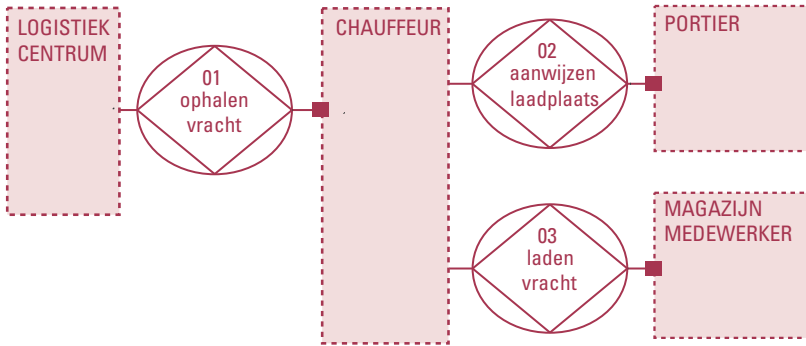
Oefening 2



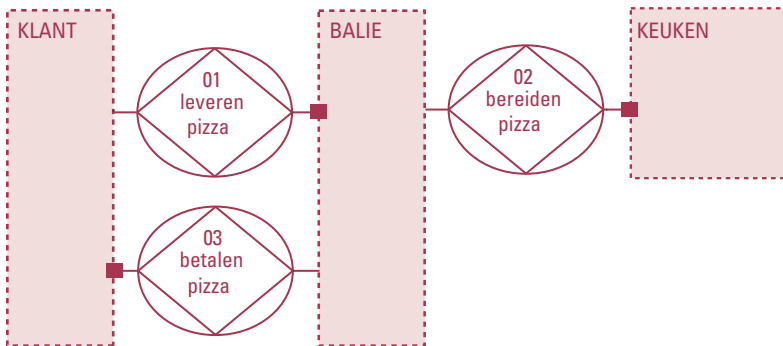
Oefening 3



Oefening 4



Oefening 5



Bijlage 7: Format voor een werkinstructie

VastGoed Werkinstructie			
Proceseigenaar		Datum	
Auteur		Taakgebied	
Werkinstructie		Code	
Proces		Versie	

Doel	<i>Geef hier aan wat het doel van de werkinstructie is. Bijvoorbeeld: de baliemedewerker voert op eenduidige wijze het verwerken van een nieuwe klant uit.</i>		
Functie	<i>Geef hier aan op welke functie de werkinstructie van toepassing is.</i>		
Instructie	Activiteit	<i>Geef hier de beschrijving. Voeg zonodig schema's, figuren of bijvoorbeeld hyperlinks toe!</i>	
	Activiteit	<i>Beschrijving</i>	
	Activiteit	<i>Beschrijving Voeg zonodig zelf nog extra rijen in.</i>	
Verwijzingen	<i>Geef hier aan welke werkinstructies of procesbeschrijvingen nog meer van toepassing zijn of verband houden met deze werkinstructie. Geef hier in elk geval aan bij welke transactie(s) deze werkinstructie gebruikt wordt!</i>		
Verbeteren	<i>Geef hier aan wat in deze werkinstructie nog verbeterd moet worden.</i>		

Bijlage 8: Resultaatgebieden

1. Huurprijzen
2. Verhuur
3. Verkoop
4. Technische mutatie
5. Reparatieverzoeken
6. Onderhoudsdienst/servicedienst
7. Woningaanpassingen
8. Huurincasso
9. Sociaal beheer
10. Portfoliomanagement en voorraadbeleid
11. Productontwikkeling/innovatie
12. Herstructurering
13. Onderhoudsbeleid
14. Voorbereiding nieuwbouw/omvangrijk onderhoudsproject
15. Uitvoering nieuwbouw/omvangrijk onderhoudsproject - huur
16. Uitvoering nieuwbouw - koop
17. Inkoop en beheer contractanten
18. Planmatig onderhoud
19. Betalingsverkeer
20. Financieel beleid
21. Verslaglegging
22. Financiële realisatie
23. Strategie
24. Begrotingen
25. Personeelsbeleid
26. Bezetting/aanname/ontslag
27. Functionerings/bedoelingsgesprekken
28. Administratieve organisatie
29. Intern: ARBO/milieu/sociaal jaarverslag
30. Automatisering
31. Facilitair
32. Marketing en communicatie
33. Kwaliteitszorg
34. Intern en extern overleg

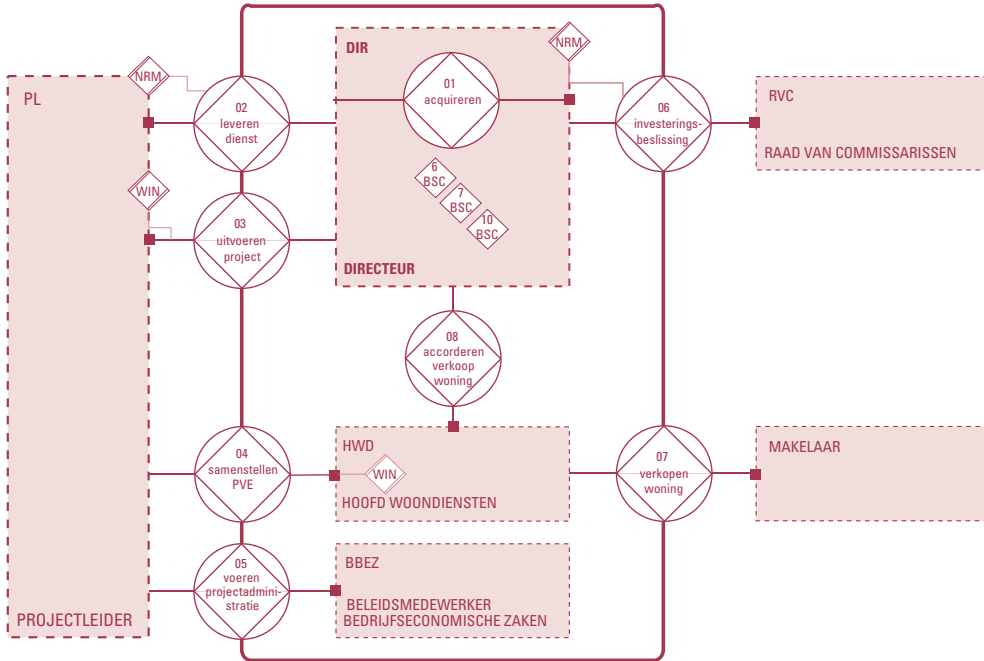
Bijlage 9: Rolverdeling bij veranderopdrachten

Bij een reeks veranderingen als gevolg van het beschrijven van de werkprocessen kan het handig zijn om een standaard aanpak voor de opzet van een veranderproject te hebben. De basis wordt gelegd door een duidelijke rolverdeling.

MT	<ul style="list-style-type: none">• Leiden en vormgeven van het verbeteringsproces op korte en lange termijn.• Zorgen voor de noodzakelijke randvoorwaarden.• Starten van kwaliteitsverbeteringactiviteiten in de organisatie.• Zichtbaar maken van de resultaten van kwaliteitsverbetering.• Zorgen voor de marketing van kwaliteitsverbetering in de organisatie.• Zowel individueel als in groepsverband uitdragen van het belang van kwaliteitsverbetering voor de organisatie.
Verantwoordelijk MT-lid	<ul style="list-style-type: none">• Zorgdragen, in overleg met de 'trekker', voor een heldere definiëring van het op te lossen vraagstuk, het beoogde resultaat en de te ondernemen acties.• Creëren van de noodzakelijke randvoorwaarden zodat het verbeterteam optimaal kan functioneren.• Steun geven aan de 'trekker' en beschikbaar zijn voor het verbeterteam.• Op de hoogte houden van de stuurgroep over de voortgang van het project.• Ondersteunen van de implementatie van de projectresultaten in de organisatie.

Trekker	<ul style="list-style-type: none"> • Op participatieve wijze leiden van het verbeter-team. • Stelt werkwijzen voor, benoemt activiteiten en mijlpalen. • Raadpleegt waar nodig het verantwoordelijk MT-lid en houdt deze op de hoogte van de voortgang. • Belegt bijeenkomsten van het team, bereidt deze voor en zorgt voor afspraken-/actielijsten. • Is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het eindresultaat. • Draagt zorg voor de presentatie aan de stuurgroep en aan andere belanghebbenden. • Geeft zijn of haar commitment aan kwaliteit en draagt de resultaten van het eigen project uit.
Verbeterteamleden	<ul style="list-style-type: none"> • Geven werkkracht aan het team. • Brengen specifieke deskundigheid in over bepaalde disciplines en/of deel uit de organisatie. • Gebruiken hun eigen netwerk in de organisatie om draagvlak te krijgen voor datgene waar het projectteam aan werkt. • Helpen om een feitelijke en onbevooroordeeld beeld te creëren van het vraagstuk, om op basis daarvan aan structurele oplossingen te werken.

Bijlage 10: Voorbeeld processchema en rapportage van ModulOr



Transactie ID : Naam	Initiator Uitvoerder	Toelichting transactie
01 : acquireren	DIR DIR	Op basis van het SVB neemt DIR besluit om tot acquisitie van objecten over te gaan.
02 : leveren dienst	DIR PL	Aan de hand van het aanbestedingsreglement wordt een keuze gemaakt uit aanbieders bij uit te besteden diensten.

03 : uitvoeren project	DIR PL	In opdracht van de directie voert de externe projectleider het project uit: eerst wordt een intern en extern projectteam samengesteld, voorgezeten door de projectleider. Het interne team stelt een PVE samen. Op basis van het PVE wordt een investeringsbeslissing voorbereid welke door de RVC goedgekeurd wordt. Tijdens het project voert BBEZ de projectadministratie.
04 : samenstellen PVE	PL HWD	Onder leiding van de projectleider stelt het interne projectteam een programma van eisen samen. HWD is verantwoordelijk voor de oplevering van dit PVE.
05 : voeren projectadministratie	PL BBEZ	Vanaf de start van het project voert BBEZ de projectadministratie
06 : investeringsbeslissing	DIR RVC	Op basis van een beslisdocument dat door DIR bij de RVC ingebracht wordt neemt de RVC het besluit over de investering
07 : verkopen woning	HWD MAKELAAR	Conform SVB worden woningen in de verkoop gebracht. WVH besteedt alle hiermee samenhangende activiteiten uit aan de makelaar.
08 : accorderen verkoop woning	HWD DIR	Bij het verkopen van een woning keurt de directeur de uiteindelijk bedongen verkoopprijs formeel goed. Hij tekent het verkoopcontract van de woning.

		DIRECTIE		HWD		MAKELAAR		PROJECTLEIDER		RVC	
		BBEZ									
Uitvoeren											
02	leveren dienst								X		
04	uitvoeren project								X		
06	voeren projectadministratie	X									
10	verkopen woning						X				
Beslissen											
01	acquireren		X								
06	investeringsbeslissing								X		
08	accorderen verkoop woning		X								
Adviseren											
04	samenstellen PVE			X							

Auteurs

Aldert P. Dreimüller

Aldert Dreimüller is afgestudeerd aan de TH Delft Bouwkunde en daarna aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, faculteit Bedrijfskunde. Sinds zijn studie is hij vanuit diverse posities betrokken geweest bij de volkshuisvesting. Na het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid in Amsterdam (onderzoek naar het bouwproces en de bedrijfsvoering van projectontwikkelaars) was hij vanaf 1979 als projectcoördinator verbonden aan het ingenieursbureau DHV in Amersfoort. Naast de begeleiding van nieuwbouwprojecten heeft hij in die periode advieswerk verricht voor onder meer het ministerie van VROM (deregulering, Bouwbesluit, Goedkoper Bouwen).

In de periode 1979-1985 was hij 2e voorzitter van een corporatie in de Randstad, van 1985 tot 1990 hoofd van de afdeling Volkshuisvesting en Stadsvernieuwing in de gemeente Breda en tot 1996 directeur van corporatie *VtV* in Deventer. Hij is sindsdien als directeur van roAg (Rotterdamse Organisatie Advies Groep) actief als adviseur en interimmanager (Corporaties Socrates Groep, De Key/Jutphaas en Het Oosten) op strategisch niveau in de bouwnijverheid en de corporatiesector. In die sector werkt roAg samen met Atrivé, KPMG, DHV, RIGO, Nestas en NCCW-CASA.

Sinds 1977 publiceert de heer Dreimüller maandelijks in diverse vakbladen, verzorgt lezingen en cursussen en doceert onder andere aan de Erasmus Universiteit bedrijfskunde te Rotterdam. Voor het opstellen van bedrijfsstrategieën, ondernemingsplannen en balanced scorecards heeft hij de afgelopen jaren ruime ervaring opgedaan. Hij is ondermeer auteur van:

- Ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw (Nestas, 1999)
- De balanced scorecard voor corporaties (Nestas, 2000)
- Het ondernemingsplan en balanced scorecard voor het MKB (Academic Service, 2001)
- Het INK-managementmodel voor corporaties (Nestas, 2002).

De afgelopen tien jaar heeft de heer Dreimüller een groot aantal directies van bedrijven begeleid met het ontwikkelen van een strategie, ondernemingsplan, het

ontwerpen en implementeren van de bedrijfsprocessen en balanced scorecards en het inzichtelijk maken van de organisatiecultuur en de verandering ervan. Hij is gespecialiseerd in bedrijven werkzaam in de bouwnijverheid. Voor 60 procent zijn dat directies van corporaties in een omvang variërend van 1.000 tot 30.000 verhuureenheden. Voorts is hij betrokken bij fusie-initiatieven en -onderzoeken.

Friso Wittebol

Friso Wittebol is afgestudeerd aan de Rijksuniversiteit Groningen, faculteit Bedrijfskunde. Direct na zijn studie richtte hij met studiegenoot Martin Bosma Quality Guidance op: een adviesbureau dat zich specialiseerde in het inrichten van procesbeheersing en kwaliteitszorg binnen het MKB. Inmiddels heeft hij zich ontwikkeld tot projectmanager en adviseur op de snijvlakken van procesbeheersing, ICT en organisatieverandering. Zijn bedrijf is inmiddels omgedoopt in QG Consulting en de klantenkring is breder georiënteerd: in de non-profitsector van kleine corporaties tot UWV en in de profitsector van een 10-mans koeriersbedrijf tot een internationaal opererend postbedrijf.

Lijst met definities

Een **organisatie** is een samenwerkingsverband van mensen.

Een **proces** is een systeem van activiteiten om met specifieke input een gewenste output te realiseren.

Een **primair proces** beschrijft de kernactiviteiten van (de productie van) de onderneming.

Een **ondersteunend proces** beschrijft activiteiten die noodzakelijk zijn voor (het functioneren van) de onderneming.

De **besturings- of beleidsprocessen** zijn ondersteunende bedrijfsprocessen en beschrijven het formuleren van het bedrijfsbeleid en de strategie.

Procedures beschrijven de manier van werken, de volgorde en de wijze van uitvoeren van de activiteiten.

Een **procesbeschrijving** is een verzameling afspraken over een specifieke input-output relatie en betreft de benodigde middelen, de transformatie, de gewenste output, een beschrijving van de werkwijze in werkinstructies, procedures, formuleren en hulpmiddelen.

Een **proceseigenaar** is de beheerder van een proces en verantwoordelijk voor de manier waarop het proces is ingericht en de realisatie van de procesresultaten.

Werkinstructies zijn de gedetailleerde beschrijvingen van activiteiten, die een medewerker nodig heeft om te kunnen functioneren.

Management van de bedrijfsprocessen identificeert, beschrijft en managet alle voor de organisatie relevante bedrijfsprocessen en hun onderlinge samenhang.

Literatuurlijst

- Ahaus. C., de Heer, A., Swinkels, W., *ISO 9000:2000-serie, strategie en aanpak*. Kluwer, Deventer, 2001.
- Ahaus. C & Diepman. F., *Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit*. Kluwer, Deventer, 1998.
- Ardon, A., *Klantgestuurde teams; Ontwerp, besturing en ontwikkeling*. Business Contact, Amsterdam, 2001.
- Beekhuizen, R., e.a., *Bedrijfsprocessen in kaart gebracht; werk- en caseboek*; Lansa, Leiderdorp, 1998.
- Bergenhenegouwen, drs. L.B., *Overstappen op de nieuwe ISO 9000-serie*. Nederlands Normalisatie-instituut, Delft, 2001.
- Bergenhenegouwen, drs. L.B., drs. ing. A.M. de Jong en dr. ir. H.J. de Vries, *De 100 meest gestelde vragen over de nieuwe ISO 9000-serie*. Nederlands Normalisatie-instituut, Delft, 1999.
- Demeulemeester, Erik en Dominiek Callewier, *Integrale kwaliteitszorg; Concepten, methoden en technieken*. Lannoo, Tielt, 1997.
- Dorr, D., *Presteren met processen; Procesmanagement voor dienstverlenende organisaties*; Kluwer, Deventer, 2001.
- Dietz, J., *Introductie tot DEMO; van informatietechnologie naar organisatie-technologie*; Samson, Alphen aan den Rijn, 1996.
- Esseling, E., en Nimwegen, H. van., *Administratieve processen; Aanpak en technieken t.b.v. vastlegging, analyse en ontwerp.*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1989.
- Hardjono. T.W, *Ritmiek en organisatiedynamiek; Vierfasenmodel*, Kluwer Deventer 1999 (4e druk).
- Hardjono, T., Bakker, R., *Management van processen; identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen*; Kluwer, Deventer, 2002 (2e druk).
- Hardjono, T., e.a., *Procesmanagement en de SqEME-benadering*; Kluwer, Deventer, 2002.
- Hartog, P., Molenkamp, A., Otten, J., *Kwaliteit van administratieve dienstverlening; managen is integreren*; Kluwer Bedrijfsinformatie, 1992.
- Have ten, S., Have ten, W. en Bour, A., *Organisatiebesturing: koers uitzetten en koers houden. Balanceren met strategie en prestatie-indicatoren*, Elsevier bedrijfsinformatie, Den Haag, 1998.

- Heegde, ir J. ter, *Actiegericht procesmodel: naar kern van de zaak*. Architectuur & Informatie, nr. 3, 2000.
- Hoeksema, M. en Holman, J., *Budgetteren; het omzetten van beleid in geld*, Kluwer bedrijfswetenschappen, Deventer, 1996.
- Kamermans, M. (red), *Administratieve organisatie; Een vak in beweging; Controlling in de praktijk*, Kluwer, Deventer 1996.
- Kaplan, R. en Cooper, R., *Kosten en resultaat*, Academic Service, Schoonhoven, 1999.
- Leavitt, H.J., *Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches*, in Cooper, W.W., Leavitt, H.J. Shelly II, *New Perspectives in Organization Research*, John Wiley, New York, 1964.
- Leeuwen, van O., *Managementinformatie voor periodieke besluitvorming; tollen of stilstaan?*, Samson, Alphen aan den Rijn, 1996.
- Louw, ing. E. van der, *Besturen*. Deel 11 in de Padvinder-reeks, INK, Zaltbommel, 2001.
- Mulder, F., Tepper, H., *Kwaliteitsmanagement en Resultaatgerichte Bedrijfsvoering / RGB*; Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer, 1997 (1993).
- *NEN-EN-ISO 9000:2000, Kwaliteitsmanagementsystemen - Grondslagen en verklarende woordenlijst*. Nederlands Normalisatie-instituut, Delft, 2000.
- Rampersad, H., *Total performance scorecard; een speurtocht naar zelfkennis en competentieontwikkeling van lerende organisaties.*; Scriptum Management, Schiedam 2002.
- Starreveld, R., *Leer van de administratieve organisatie.*, Samson, Alphen a/d Rijn, 1962.
- *TQM in actie; Continu verbeteren in de praktijk*. Nehem TQM Consultants, Zaltbommel, 1999.
- Tameling, drs. P.E. en A.H.M. Tempelaars, *Processen*. Deel 5 in de Padvinder-reeks, INK, Zaltbommel, 2001.
- Tameling, drs. P.E. en A.H.M. Tempelaars, *Verbeteren en vernieuwen*. Deel 10 in de Padvinder-reeks, INK, Zaltbommel, 2001.
- Tillema, drs. Kees, *Technieken voor procesverbetering*. Kluwer, Deventer, 1999
- Simons, R., *Performance measurement & Control, Systems for implementing strategy*. Prentice-Hall, New jersey, 2000.
- Verrept, Guido, *Statistische procesbeheersing (SPC); Stap voor stap*. Beaumont Quality Publications BV, Alphen aan den Rijn, 1998.
- Vries, de H., *Procedures voor ISO 9000:2000*, NEN, 2002.

Register

A

analyse,

I

Implementeren

P

policy deployment

procedure

proces

- beschrijvingen1

- maatstaven

- management

R

RVB-schema

S

strategie

V

verantwoordelijkheden en bevoegdheden

RVB-schema

verbeteren

organisatie

verbeterteam

verbeterteam

vernieuwen

