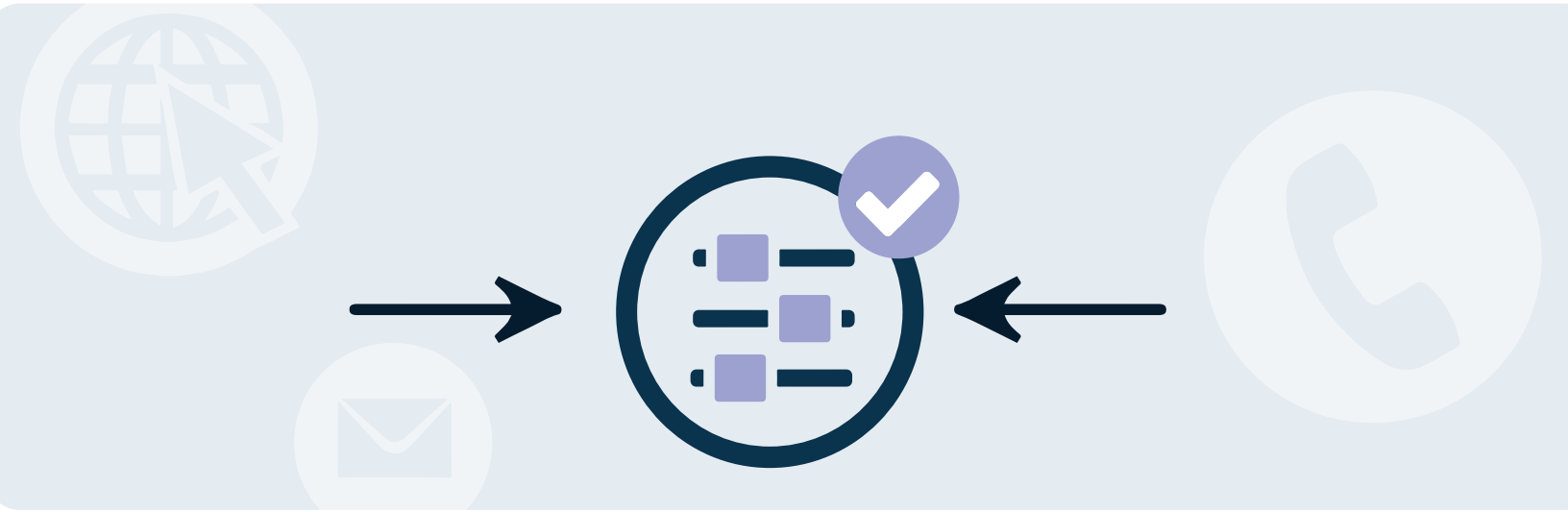




Procesmanagement, Onmisbaar om **In-Control** te zijn

Whitepaper





Over deze Whitepaper

“In-Control” is een vereiste in lijn met de Rechtmatigheidsverantwoording, een thema dat vooral bekend is binnen de overheidssector. Maar voor de meeste organisaties is het meer dan een vereiste: het is een overkoepelend doel dat verhoogde effectiviteit voor de gehele organisatie brengt.

Van overheidsorganisaties wordt gevraagd om, samen met de externe accountant, een rechtmatigheidsverklaring af te geven en later een “in-control” statement. Terwijl de **rechtmatigheidsverklaring** vooral gericht is op uitgaven en bestedingen door de organisatie, heeft de in-control statement een veel verderstreckende impact: het geeft aan dat de organisatie haar operationele activiteiten in voldoende mate onder controle heeft.

Dit betekent in eenvoudige taal dat de operationele teams en het management weten hoe het werk in de organisatie gedaan wordt. Alle relevante uitzonderingen in de werkprocessen zijn bekend en er zijn voldoende en diepgaande beheersmaatregelen om, rekening houdend met die uitzonderingen, risico's, en onverwachte situaties, voldoende “in controle” te komen en te blijven.



Het in controle hebben van de primaire werkprocessen is veel moeilijker voor administratieve organisaties

Bij productiebedrijven, logistieke bedrijven, onderwijsinstellingen en zorgorganisaties is het vaak glashelder hoe de primaire activiteiten worden uitgevoerd door de operationele medewerkers. Je kan het zien gebeuren. Je ziet wat de medewerkers doen en je kan vaak zien waar uitzonderingen en moeilijkheden zitten.

Dit is helder voor zowel de medewerkers zelf als voor management en IT. Wanneer je een productiebedrijf bezoekt en vraagt hoe het werkt gedaan wordt, dan ga je mee de productievloer op en zie je het gebeuren; iedereen kent de keten.

Maar bij **administratieve organisaties** is dat vaak een heel ander verhaal. Medewerkers zijn in functionele afdelingen verdeeld en voeren daar een aantal taken uit. Ze hebben vaak geen goed inzicht in hoe het hele werkproces in elkaar zit, wat andere collega's/afdelingen doen, welke IT applicaties daar worden gebruikt en waarvoor.

Hoe kun je dan controle hebben over uitzonderingen, onvoorziene zaken en risico's die zich voordoen?

Deze onduidelijkheid en onbekendheid komt bijna altijd naar voren wanneer je voor het eerst alle rollen die betrokken zijn bij een proces bij elkaar brengt om het proces van begin tot eind door te spreken. De medewerkers bevestigen dat ze geen goed idee hebben wat anderen in de keten doen.

Procesmanagement: Lean verbetertrajecten of controle over de hele keten?

Lean en procesmanagement hebben bij veel organisaties in de afgelopen tien tot vijftien jaar hun intrede gedaan. Speciale Lean teams van interne consultants gingen aan de slag als stafafdeling, gericht op specifieke projecten waarin kosten verlaagd konden worden. Dit is een mooie rol voor procesmanagement, maar ook een zeer beperkte rol.

Procesmanagement, soms als Lean samengevat, is bij productiebedrijven ontstaan in de jaren 70 van de vorige eeuw om meer grip te krijgen op de primaire werkprocessen, en zo de volgende zaken positief te beïnvloeden:



**Pricing
en kosten**



**Quality en
compliance**



**Delivery,
doorlooptijden,
servicetijden**

Deze grip op de primaire werkprocessen is dan ook een veel breder en diepgaander concept dan “slechts” het verbeteren van enkele geselecteerde processen. De invoering van procesmanagement gaat dan ook veel verder dan het opzetten van een lean-team.

Bij de meest effectieve organisaties heeft dit geleid tot:



Het totaal kantelen van de organisatie (van vak-afdelingen naar product-teams).



Het verder betrekken van en bevoegdheden geven aan de uitvoerende medewerkers.



Het invoeren van planningsmethodieken en continu verbeterprogramma's.

Bespreek met het team




Uiteindelijk leidt het vooral tot een cultuuromslag voor management, waar de uitvoerende teams zelf de verantwoordelijkheid en bevoegdheid krijgen om vanuit hun controle over het proces de analyses te doen en de verbeteringen aan te brengen. Ook de dagstarts, die vanuit scrum bij veel organisaties zijn ingevoerd, moeten binnen die opzet vallen. Multidisciplinaire teams kijken iedere ochtend naar de hele keten om te bespreken wat de status is, wat er gister niet goed ging en hoe we vandaag aan de slag gaan.



Control vraagt om verdergaande invoering procesmanagement

Wanneer van organisaties gevraagd wordt “in control” te zijn, dan wordt dus van ze gevraagd procesmanagement vergaand in te voeren. In voldoende detail moet voor iedere dienst van de organisatie bekend zijn: “wie doet wat op welk moment”.

Dit kent drie niveaus:

-  *De primaire processen moeten allemaal “bekend en benoemd zijn”*
-  *De werkactiviteiten binnen die processen moeten bekend zijn*
-  *En hoe die activiteiten worden uitgevoerd moet ook bekend zijn*

Dat laatste, de werkinstructie, is vaak al verwoord in een document. Dus wanneer gebruik gemaakt wordt van een procesmanagement tool, dan kan bij de activiteiten (de processtappen) deze werkinstructie gekoppeld worden. Met losstaande werkinstructies, los van overkoepelende processen en zonder betrokkenheid van de medewerkers op dat overkoepelende niveau, kan geen controle bereikt worden.

Verder verdiepen van de processen

Nadat de processen in eerste instantie bekend en in kaart gebracht zijn, gaat de organisatie verder en wordt per proces en processtap de link gemaakt met de relevante data van de organisatie:



Waar en wanneer worden er persoonsgegevens gebruikt?



Waar liggen de risico's?



Welke IT-systemen worden er ingezet?



Welke rollen voeren de taken uit?



Wat zijn de kosten die gekoppeld zijn aan activiteiten?



En alle andere details die van toepassing zijn?

Al deze aspecten worden **in de context** van de werkprocessen geplaatst. Het processenplatform dat daarbij ontstaat, wordt het centrale punt voor de gewenste grip op de organisatie.

Grote rol voor uitzonderingen

Bij procesmanagement spelen de uitzonderingen een belangrijke rol. Uitzonderingen verwijzen naar activiteiten waarin anders geacteerd wordt dan in de “normale” situaties. De medewerker moet hier bijvoorbeeld andere middelen aanwenden of meer tijd of kosten besteden.

Bij de meeste werkprocessen van organisaties blijkt de rol van uitzonderingen heel groot. De som van de uitzonderingen is vaak groter dan het aantal keren dat het proces de normale stroom doorloopt. Dat is zeker het geval bij organisaties waar procesmanagement nog niet een grote rol speelt; de werkprocessen zijn organisch gegroeid en zullen eerst opgeschoond, gerationaliseerd en verbeterd moeten worden.

Zijn uitzonderingen fout?

Van uitzonderingen wordt vaak gedacht dat die “niet in één keer goed gaan”. Maar zijn ze fout? Is een patiënt die anders dan de meesten behandeld moet worden fout? Is een vergunningaanvraag waarvoor eerst een extra controle uitgevoerd moet worden fout? Of is een WMO aanvraag waarbij voor een nieuwe inwoner eerst een registratie gedaan moet worden fout?

Uitzonderingen kunnen vaak gerationaliseerd en genormaliseerd worden, maar als dat niet kan dan moeten ze worden erkend en moet er goed en effectief mee worden omgegaan.



Twee aanvliegroutes voor (her-) invoering van procesmanagement

Bij het invoeren van vergaand procesmanagement worden ruwweg **twee hoofdroutes** gevolgd: vanuit de IT of vanuit de mens-organisatie.

1. Wanneer vanuit de IT-systemen de processen in kaart worden gebracht, dan gebeurt dit vaak d.m.v. process mining. Door slimme algoritmen worden via een plug-in in alle systemen de activiteiten in de systemen geanalyseerd en vandaar geconcludeerd hoe de processen in elkaar zitten.

2. Wanneer vanuit de mens-organisatie de processen in kaart worden gebracht, dan wordt d.m.v. workshops en door medewerkers met procesmanagement expertise het werk besproken en de processen in kaart gebracht.

Voor zeer IT-centric organisaties, zoals banken en verzekeraars, geeft de IT-aanpak groot inzicht, echter is deze aanpak voor organisaties waar

juist veel mensen werken (human-centric) onvoldoende. De menselijke handelingen zijn niet voldoende uit de IT-systemen te halen, de betrokkenheid van de medewerkers blijft te veel links liggen en bovendien geeft de IT-analyse vooral inzicht in hoe er nu of in het verleden gewerkt wordt.

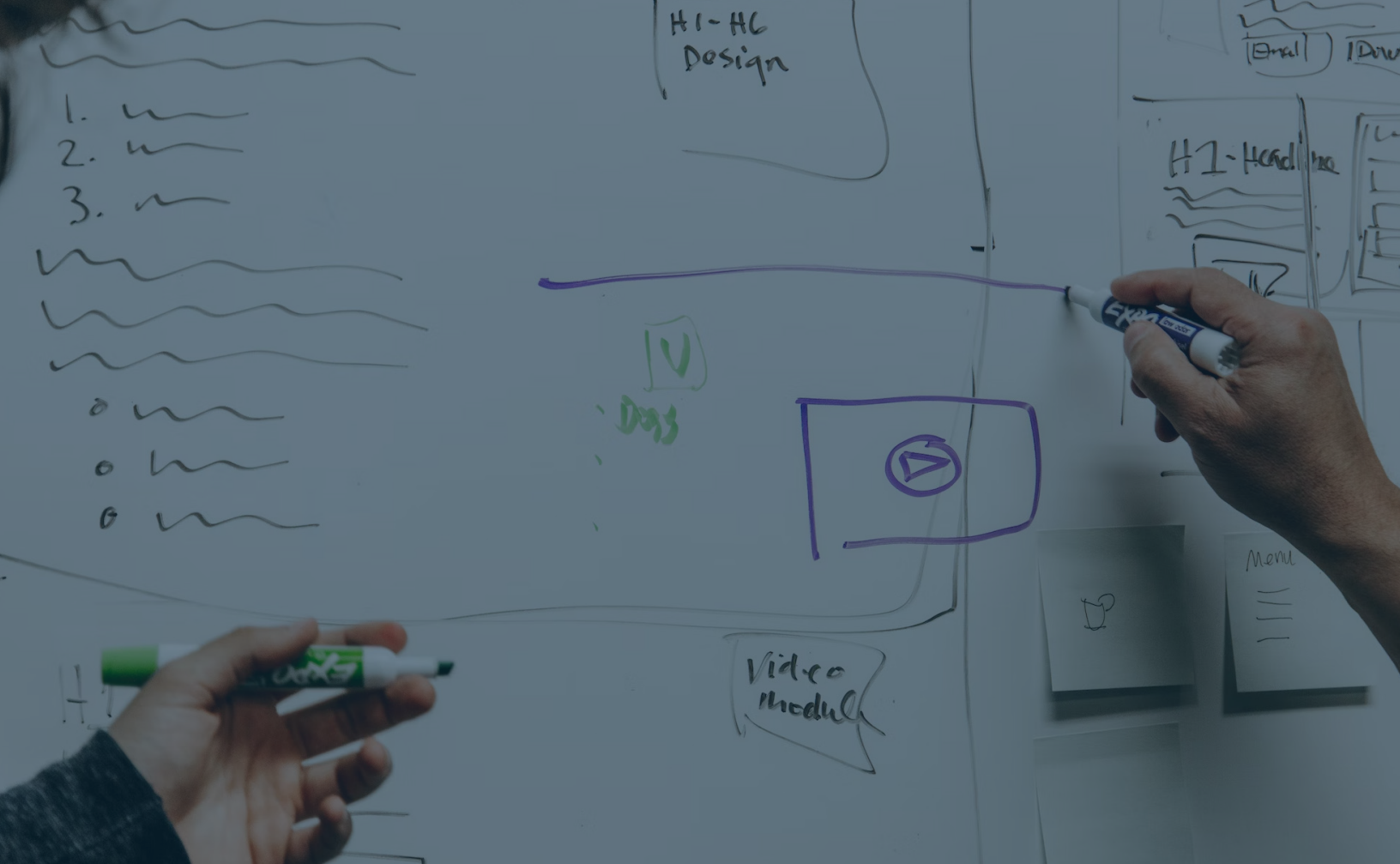
De processen zijn, zoals eerder genoemd, organisch gegroeid vanuit de individuele rollen en vaak niet heel effectief en up-to-date. Wanneer de processen met de medewerkers samen besproken en in kaart gebracht worden, dan zullen daar vaak direct vanuit de medewerkers grote verbeteringsuggesties naar voren komen. Zo ontstaat dan een “people driven” en agile organisatie. De organisatie krijgt grip op de processen en gaat daar samen met de medewerkers mee aan de slag! Zonder deze belangrijke rol voor medewerkers zal de in-control niet volledig kunnen zijn.



Door effectief procesmanagement worden alle projecten goedkoper, sneller en blijven deze in controle

Wanneer procesmanagement centraal wordt ingevoerd om in-control te komen, dan kan het worden benut als ruggengraat voor alle operationele projecten: hoe zetten we self-service of robotica in, waarvoor moeten we certificeringen behalen, wanneer gaan we fuseren met een ander team, waar gaan we outsourcen en hoe gaan we IT inzetten om kosten te verlagen en diensten te verbeteren?

Procesmanagement en de betrokkenheid van medewerkers zijn tevens noodzakelijk om “in control” te blijven wanneer er veranderingen plaatsvinden. De medewerkers voeren veranderingen door in context en met verantwoordelijkheid voor de hele keten.



Een voorbeeld:

Als de verwerkingsregisters voor de AVG uit een aparte applicatie worden gehaald en een team besluit om morgen anders te gaan werken, dus hun proces aan te passen, dan is het verwerkingsregister direct verouderd als die niet gekoppeld is aan de processenstructuur.

Maar wanneer het register is opgebouwd (zonder veel moeite) vanuit de processenstructuur, dan verandert deze wel automatisch mee wanneer er een verandering in de processen plaatsvindt.

De voordelen van het goed invoeren van procesmanagement merk je niet alleen bij het behalen van een “in control” situatie, maar zijn te voelen in alle verbeter projecten. Het belang hiervan wordt alleen maar groter nu organisaties steeds meer veranderingen voor de boeg hebben, steeds meer “agile” worden.



Tot slot

Met procesmanagement als de centrale ruggengraat worden medewerkers, vanuit hun primaire werk, betrokken bij alle projecten die moeten bijdragen aan een effectievere organisatie die doelmatig werkt en hogere klanttevredenheid nastreeft. De rol van procesmanagement is dat de medewerkers, door hun eigenaarschap en betrokkenheid, hun werk altijd in de context van het geheel weten te doen. Net als in de sport, het hebben van enig spelinzicht is essentieel om mee te doen aan het spel.

Organisaties worden daarmee dynamisch en er is sprake van “people driven change”. Een “in-control” situatie is daardoor een uitkomst en niet een doel op zich.

Over Engage Process

Engage Process biedt een eenvoudige en zeer effectieve manier voor het in kaart brengen en analyseren van je bedrijfsprocessen. Het platform is 100% SaaS en stelt je team in staat om processen samen te bespreken, te evalueren en te verbeteren. Door de medewerker op de eerste plaats te zetten, is Engage Process een echte human-centric oplossing. Dit betekent proactief processen verkennen en opnieuw vormgeven in real-time.

Processen vormen de basis voor managementprogramma's zoals compliance, rechtmatigheid, risicomanagement, continu verbeteren en digitale transformatie. Meer dan 300 organisaties in Nederland en wereldwijd zetten Engage Process dagelijks in, waaronder Gemeente Ede, Flandern, Provincie Noord-Holland, City of Edinburgh Council, RIVM, Omgevingsdienst Noordzeekanaalgebied en SCS Railways.

HOOFDKANTOOR

Tel: +31 20 530 72 80
Email: sales@engageprocess.com
Website: engageprocess.com
Kantoor: Boeingavenue 8
1119 PB, Schiphol-Rijk

UK OFFICE

Phone: +44 2045927949
Email: sales@engageprocess.com
Website: engageprocess.co.uk
Office: 3 Waterhouse Sq, Greater
London, England EC1N 2SW