



Be-, aan- en bijsturen

Mijn werk brengt het genoeg met zich mee om dagelijks op de snelweg te bivakkeren. In mijn huidige opdracht heb ik het genoeg om de A4 te berijden. Het wordt mij daar duidelijk hoe moeilijk het is om goed te sturen. Het aantal kop-staart-botsingen rechtvaardigt die conclusie; blijkbaar zijn er bestuurders die niet 'in control' zijn. Wat heeft dit nu met processturing te maken, het thema van dit nummer van Business Process Magazine?

Welnu, het proces van auto- of motorrijden, fietsen of voetganger spelen is heel goed vergelijkbaar met andere processen. Er is een aantal routinematige handelingen dat in wisselende samenstelling moet worden doorlopen. Elk van die handelingen kent een set van instructies en regels die ook weer moet worden doorlopen. Als het fout dreigt te gaan is een bepaald scenario van toepassing, zoals bij een noodstop of een telefoontje naar 112.

Het vervelende van verkeersdeelnemer zijn is dat de functies van 'regie & control' en die van de operatie niet

zijn gescheiden. De strategische functie, de overweging die mogelijk leidt tot aanschaf van een vervoermiddel, is wel gescheiden. In een goed vormgegeven procesbesturingsmodel zijn alle functies gescheiden. De operatie heeft tot taak handelingen te verrichten in een bepaalde volgorde. Daaruit volgt een rapportage van geleverde prestaties op basis van vooraf gedefinieerde indicatoren. Op tactisch niveau wordt aan de hand van die prestatie-indicatoren een analyse gemaakt en waar nodig bijgestuurd. Niets nieuws onder de zon dus.

In de praktijk blijkt zo'n werkwijze echter behoorlijk moeilijk. In hoeveel gevallen zijn prestatie-indicatoren daadwerkelijk afkomstig uit het productieproces? Binnen technische procesautomatisering is dat veelal wel het geval en zo niet, dan stopt de productie. Bij automatisering van administratieve processen schittert de koppeling tussen indicatoren vanuit de productie enerzijds en de rapportage daarover anderzijds meestal door afwezigheid. Zeker, er wordt druk gerapporteerd, maar daar is een interpretatieslag van het operationele management overheen gegaan met alle gevolgen van dien. Voor sturingsdoeleinden is dit een onwenselijke situatie. Informatiesystemen die administratieve processen faciliteren bevatten zelden een directe rapportagefunctie op basis van prestatie-indicatoren vanuit de productie. Vervolgens wordt met die cijfers doorgeaggregeerd op tactisch niveau, de door koppeling tot aan de missie ben ik

zelden tegengekomen. Op basis van aggregatie en analyse vindt verantwoording plaats over de operatie met een mogelijke bijstelling van het operationele proces als gevolg.

Door te werken met 'gekleurde' prestatie-indicatoren neemt het risico van fouten toe bij elke aggregatie- of analyseslag. Omdat de besluitvorming van het management is gebaseerd op gekleurde gegevens neemt de mate van het 'in control' zijn van het management af en zo krijg je uiteindelijk dus botsingen. Zou dat de reden zijn achter de niet volledig correcte jaarstukken van diverse toko's? Het zal er zeker mee te maken hebben, alleen lijkt het mij niet de enige verklaring. Wel veroorzaakt dat 'out of control' zijn voortschrijdende foutmarges in de administratieve productie en dus inefficiëntie.

Wat is nu de moraal van dit verhaal? Besturen is moeilijk. Het is een cyclus van be-, aan- en bijsturen. Zorg dat de prestatie-indicatoren direct uit de productie komen, dus zonder dat een interpretatieslag kan plaatsvinden, en dat operatie, analyse en besluitvorming functioneel zijn gescheiden. Dit moet vervolgens in het procesontwerp van administratieve informatiesystemen worden meegenomen. Voor verkeersdeelnemers is het echter minder verstandig om de functies te scheiden...

Bert van der Linde

U kunt op deze column reageren via e-mail: a.c.vd.linde@freeler.nl.