

Het opnemen van procesmanagement in de hiërarchische structuur

Proces-lijn-conflict vergt serieuze aanpak

Het invoeren van procesmanagement in een traditionele lijnorganisatie is bepaald geen gemakkelijke opgave. Er ontstaat direct een natuurlijk conflict tussen sturing op inhoud en sturing op activiteiten, tussen 'lijn' en 'proces'. Een traject waarin een lijnorganisatie streeft naar processturing bestaat dan ook uit meerdere stappen die zorgvuldig moeten worden genomen. In de praktijk komt dit neer op een veranderingstraject van meerdere jaren, waarbij de eerste te nemen stap de grootste en moeilijkste is: de hiërarchische rollen en procesrollen omzetten in functieprofielen. Dit artikel geeft een aantal handvatten om geschetst probleem in goede banen te leiden.

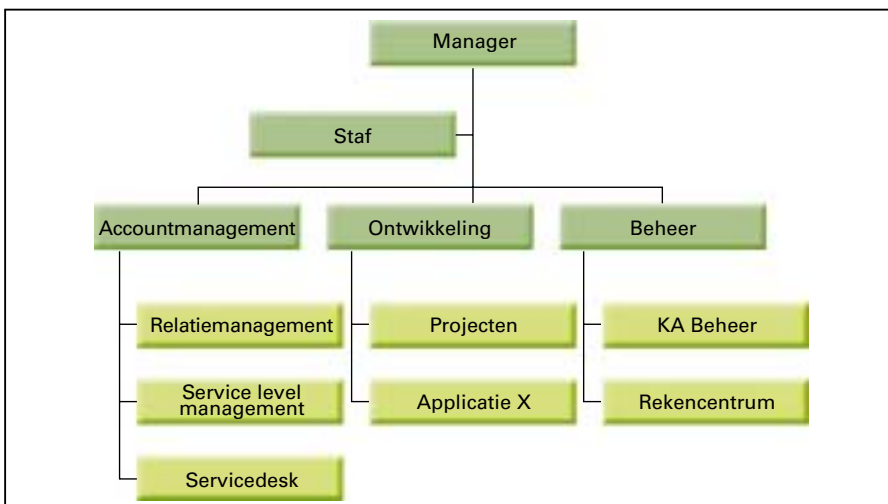
Een belangrijk onderdeel van de invoering van procesmanagement binnen een ICT-organisatie is duidelijkheid over de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende procesrollen. Omdat

'lijn' en 'proces' soms tegengestelde belangen lijken te hebben kan het verstandig zijn om ook een fysieke scheiding aan te brengen tussen lijnverantwoordelijkheid en procesverantwoordelijkheid. Het uiteindelijke

doel is om te komen tot operational excellence. Dit traject is echter alleen in een aantal stappen te realiseren. De eerste stap is de grootste stap en meestal ook het moeilijkste om te nemen: de hiërarchische rollen en procesrollen omzetten in functieprofielen. In dit artikel wordt duidelijk hoe deze eerste stap is te zetten. Daarbij houden de auteurs het voorbeeld aan van een middelgrote ICT-organisatie met circa 250 medewerkers. Deze organisatie levert diensten voor een paar duizend gebruikers en bestaat grofweg uit drie lijnafdelingen en een stafafdeling. De lijnafdeling Account Management onderhoudt de contacten met de klanten. Binnen de lijnafdeling Ontwikkeling worden nieuwe diensten ontwikkeld. De lijnafdeling Beheer omvat het rekencentrum en het beheer van de omgeving voor de kantoorautomatisering. Het organogram in afbeelding 1 geeft inzicht in de verdeling van de inhoudelijke beslissingsbevoegdheden binnen de ICT-organisatie.

Lijn- versus procesmanagement

Het organogram uit afbeelding 1 laat duidelijk de traditionele lijnstructuur zien die binnen de meeste organisaties wordt toegepast. Eén van de belangrijkste kenmerken van deze indeling is dat men stuurt op inhoud: medewerkers worden aangestuurd op basis van hun functie-inhoud en de plannen van de afdeling waar zij onder vallen. Het resultaat van de medewerker afzonderlijk en de afdeling als geheel is leidend bij het nemen van beslissingen. Op die ma-

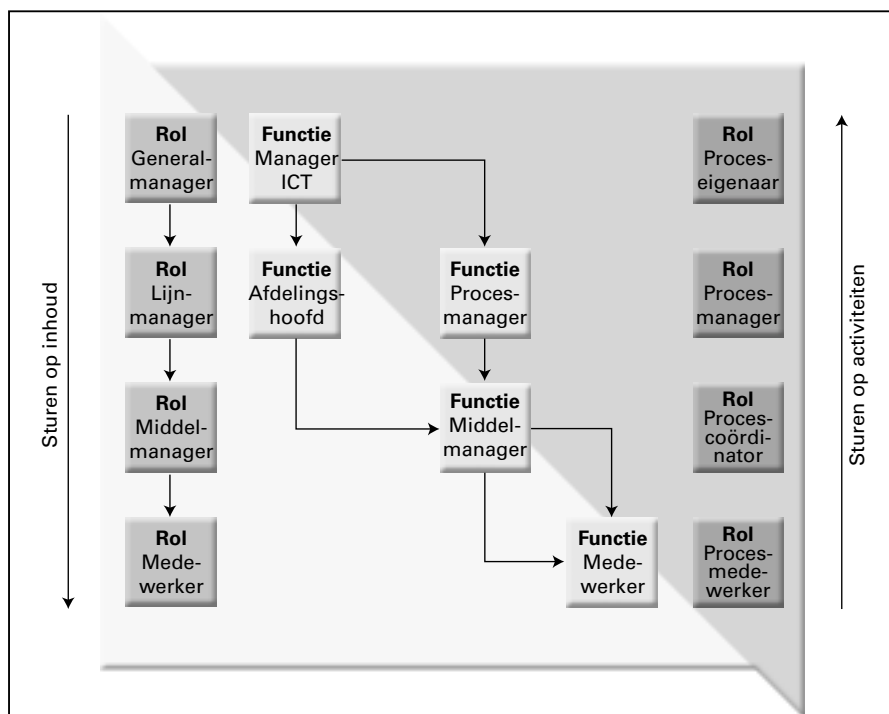


Afbeelding 1. Een ICT-organisatie met een traditionele lijnstructuur.

nier ontstaan er muurtjes om de afdelingen heen en vindt communicatie via de lijn plaats in veelal een politieke arena. Een dergelijke aanpak heeft vanzelfsprekend gevolgen voor (de tevredenheid van) de klant van deze organisatie.

Tegenover deze traditionele lijnstructuur staat procesmanagement: er wordt gestuurd op processen (een verzameling logisch bij elkaar horende activiteiten) die erop zijn gericht om als organisatie als geheel te komen tot een resultaat waar de klant blij van wordt. Drijfveer voor deze benadering is het besef dat men van elkaar afhankelijk is voor het behalen van resultaten. Beslissingen neemt men op basis van een gezamenlijk doel door middel van onderlinge afstemming. Bij deze aanpak zijn er geen muurtjes tussen afdelingen, maar is er duidelijke samenwerking en verloopt communicatie rechtstreeks tussen medewerkers.

Het mag duidelijk zijn dat het denken en sturen vanuit processen wezenlijk anders is dan het denken vanuit inhoudelijke aspecten. Uiteraard hebben deze twee denkwijzen wel een relatie tot elkaar: iedere activiteit die je uitvoert binnen een proces zal een bepaalde inhoud moeten hebben. Wanneer je een traditionele lijnorganisatie wilt omvormen naar een procesgestuurde organisatie ontstaat er automatisch een natuurlijk conflict tussen sturen op inhoud en sturen op activiteiten. Het is niet realistisch te denken dat deze verandering van besturingsmodel voor een organisatie in één keer is te realiseren. Het betreft hier een traject dat uit verschillende stappen bestaat en die gedurende meerdere jaren worden genomen. Hierbij is de eerste stap het grootst en het moeilijkst maar ook hier geldt dat de eerste 'stap' een daalder waard is: het is dus van belang dat deze goed wordt genomen, het is het fundament waarop verder gebouwd moet kunnen worden.



Afbeelding 2. Hiërarchische rollen en procesrollen en de omzetting hiervan naar functieprofielen.

Inzicht in spanningsveld

Om het hiervoor geschetste natuurlijke conflict tussen lijn- en procesdenken te kunnen aanpakken zal eerst inzichtelijk moeten worden zijn waar de conflictpunten zitten. Hiertoe worden de rollen in beide situaties met elkaar vergeleken: de hiërarchische rollen en de procesrollen. Normaal gesproken zijn de beschrijvingen van de hiërarchische rollen en bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB's) al beschikbaar vanuit de P&O-afdeling. De beschrijvingen van de procesrollen en bijbehorende TVB's zal men moeten opstellen. De reden waarom de eerste stap op weg naar een procesgestuurde organisatie zo groot en moeilijk is, ligt in het probleem van de vraag hoe deze verschillende rollen nu in functieprofielen moeten worden omgezet. Het gaat hier om het verschuiven van verantwoordelijkheden en bijbehorende bevoegdheden, waarbij vaak de eis bestaat dat er, in eerste instantie, zo weinig mogelijk functieveranderingen mogen

plaatsvinden met het oog op de kosten. In afbeelding 2 zijn beide soorten rollen en de omzetting hiervan naar functieprofielen vastgelegd.

In de afbeelding is te zien dat de meeste functies beide rollen vertegenwoordigen maar dat er op het niveau van lijn- en procesmanagers een splitsing is aangebracht. Dit is het niveau waarop het natuurlijke conflict zich het grootst en duidelijkst manifesteert. In feite dwingt het conflict lijn-proces deze 'knip' af. Als een organisatie deze splitsing tussen lijn en proces en bijbehorende communicatielijnen niet duidelijk aanbrengt zal iedere volgende stap in het veranderingstraject naar procesmanagement moeilijker zo niet ondoenlijk blijken te zijn. Bovendien is het van groot belang dat de manager ICT duidelijk sturing geeft aan zijn afdelingshoofden en procesmanagers. Dit geldt met name voor de beginfase waarin iedereen moet wennen aan de nieuwe situatie. Conflictsituaties dienen beheersbaar en oplosbaar te

Procesrollen

Welke rollen ontstaan in een lijnorganisatie die procesgericht gaat werken? En welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebben de mensen die zulke procesrollen krijgen toebedeeld? Een kort overzicht.

Proceseigenaar (PE)

De proceseigenaren zijn eindverantwoordelijk (accountable) voor de inrichting en uitvoering van het proces.

Taken

- Goedkeuring geven aan verbeterplannen die zijn ingediend door de procesmanager met betrekking tot de middelen die nodig zijn om de verbeteringen te implementeren;
- Besluiten bij escalaties;
- Overleggen met PM en collega PE.

Verantwoordelijkheden

- Verantwoordelijk voor het verzorgen van de voorwaarden van het proces: inzet van tijd, geld en personeel;
- Verantwoordelijk voor het resultaat van het proces;
- Verantwoordelijk voor het opstellen van KPI'S, normen en meetplan;
- Verantwoordelijk voor de inpassing van het proces tussen de andere processen;
- Verantwoordelijk voor de kwaliteit van het proces conform de gedefiniëerde kwaliteitsbeleid.

Bevoegdheden

- Autoriseren van verbetervoorstellen;
- Inzetten van resources (tools, geld, personeel).

Key Performance Indicators

- Behalen van procesprestatie indicators;
- Uitvoering van verbetermaatregelen;
- Aanpassen van proces aan nieuwe diensten en middelen.

Procesmanager (PM)

Bewaakt een goede uitvoering van het proces en draagt zorg voor de inrichting van het proces over de verschillende afdelingen heen.

Taken

- Verzorgen afstemming met andere processen en tussen de afdelingen;

- Voortgangsbewaking van het desbetreffende proces aangaande de KPI's;
- Ontwikkelen en beheren van procesdocumentatie;
- Overleggen met PE en PC en collega PM;
- Verzorgen van rapportages aan MT en PE;
- Bewaken van de uitvoering van verbetervoorstellen.

Verantwoordelijkheden

- Verantwoordelijk voor de uitvoering van de implementatie van het proces;
- Verantwoordelijk voor het afstemmen van de kwaliteit van zijn proces met de andere procesmanagers;
- Verantwoordelijk voor het uitvoeren van de metingen, het analyseren van metingen, het opstellen van verbeterplannen en het implementeren van de verbeteringen.

Bevoegdheden

- Indienen van verbetervoorstellen;
- Aansturen van PC;
- Escaleren aan PE.

Key Performance Indicators

- % van diensten uitgevoerd binnen de Service Level Agreements;
- aantal uren inzet voor procesuitvoering;
- actualiteit van de procesbeschrijving en uitvoering;
- aansluiting met andere processen.

Procescoördinator (PC)

Zorgt voor een goede uitvoering van het proces binnen een organisatorische eenheid.

Taken

- Ondersteunen medewerkers bij het uitvoeren van de activiteiten;
- Ondersteunen procesmanagers bij de voorbereiding, invoering en borging van de processen;
- Advies geven inzake kwaliteitsanalyses en -metingen met betrekking tot de inhoud en de oorzaken van eventuele afwijkingen van de norm;

- Signaleren procesverbeteringen en stemt deze af met de procesmanager;
- Deelnemen aan overleg met PM'ers.

Verantwoordelijkheden

- Verantwoordelijk voor de uitvoering van processen binnen de eigen organisatorische eenheid;
- Verantwoordelijk voor de uitvoering van metingen en het aangeven van verbeteringen.

Bevoegdheden

- Aansturen van deelnemers in het proces;
- Indienen van verbetervoorstellen;
- Escaleren naar procesmanager.

Key Performance Indicators

- Verloop van proces binnen afdelingen;
- Mate van behalen van de procesprestatie indicators binnen de afdeling;
- Onderkennen van verbetermaatregelen.

Procesmedewerker (PM)

Voert activiteiten uit ten behoeve van de dienstverlening en registreert procesdata.

Taken

- Uitvoeren van activiteiten (deelprocesstappen);
- Registreren van data.

Verantwoordelijkheden

- Voeren van kwalitatieve registraties ten behoeve van processen.

Bevoegdheden

- Indienen van verbetervoorstellen;
- Escaleren naar procescoördinator.

Key Performance Indicators

- Uitvoering van activiteiten conform afspraken;
- Voeren van juiste registraties.

blijven. Het ligt voor de hand om, net als vaak bij inhoudelijke rollen, voor iedere procesrol een aparte resource aan te wijzen. In de praktijk is dit echter vaak niet mogelijk vanwege beperkte resources en zal een aantal procesrollen bij één resource moeten worden ondergebracht. Zolang rollen die zijn toegewezen aan één persoon geen conflicterende belangen hebben, is dit principe in de praktijk goed hanteerbaar. Hiermee kan het aantal daadwerkelijke procesresources beperkt blijven. In het voorbeeld van de ICT-organisatie gaat het dan om vier fulltime procesmanagers.

Spanningsveld in de praktijk

Leuk deze theorie, maar hoe verloopt de eerste stap van het invoeren van procesmanagement in een lijnorganisatie nu in de praktijk? Wat zijn zaken om rekening mee te houden? Hierna volgen puntsgewijs een aantal tips voor praktische toepassing.

Het invoeren van procesmanagement in een organisatie staat en valt bij de betrokkenheid van het management. Zoals aangegeven vindt er met de introductie van procesmanagement een verschuiving plaats van 'afdelingsdenken' naar 'procesdenken'. Dit is vaak terug te zien in bijvoorbeeld afdelingsplannen die niet zijn terug te voeren op een gezamenlijke missie. Het lijnmanagement moet daarom eerst het nut inzien van de procesgedachte voordat het hier steun aan gaat verlenen. Een goede manier om dit inzicht te verschaffen is een traject te starten voor het lijnmanagement om te komen tot een gemeenschappelijke missie, visie en doelstellingen, mogelijk ondersteund door reeds bestaande structuren.

Door veranderingen in TVB's worden medewerkers op een andere wijze beoordeeld en komen verworven privileges in het gedrang. Processen maken vaak (te) inzichtelijk wat medewer-

kers wel en niet doen. Het is daarom belangrijk dat processen zo worden ingericht dat men zich richt op verbeteringen en voorkomt dat er een afrekencultuur ontstaat. Gebruik processen niet als een stok om mee te slaan maar als een bril om mee te kijken.

Ook procesmanagers kunnen de kaders van hun proces dusdanig scherp stellen dat ook hier een hokjesgeest ontstaat. Voorkom deze hernieuwde hokjesgeest door de procesmanagers in een duidelijk teamverband te laten werken met een sterke centrale procesmanager aan het roer (binnen ITIL wordt deze manager servicemanager genoemd). In het voorbeeld wordt deze centrale procesmanager de proceseigenaar genoemd en valt deze procesrol binnen de functie manager ICT.

Voorkom een te abstracte opzet van de procesmodellering. Wanneer de procesmodellering te ver van de dagelijks ervaren praktijk afstaat, zal de implementatie ervan erg lastig blijken. De procesmanagers dienen te beschikken over een lange adem en keer op keer de processen moeten blijven uitleggen en concretiseren.

Processen worden opgezet als middel om de bedrijfsvoering te kunnen sturen. Daarom zal men zinvolle performance indicators moeten definiëren waaruit blijkt of de inrichting van de processen ook het beoogde resultaat oplevert. Voorkom hierbij door te schieten in het definiëren van deze performance indicators: de processen zijn een middel en niet een doel.

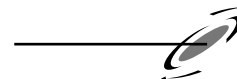
Vanwege het natuurlijke conflict tussen lijn- en procesmanagement zullen er zich in de praktijk altijd situaties voordoen waarin dit conflict zich manifesteert, zeker in de beginfase. Stel daarom een duidelijk escalatieschema op waarin conflicten zijn op te lossen. Na verloop van tijd zullen

de lijn- en procesmanagers steeds meer in hun rol groeien en zal ook het aantal escalaties verminderen.

Communiceer veelvuldig over het procesmodel en de gedachte erachter. Gebruik hiervoor zoveel mogelijk zinvolle kanalen: workshops, afdelingsoverleg, intranet, et cetera. Op deze wijze gaan de processen leven en een onderdeel uitmaken van het dagelijkse werk.

Discussies voeren

Bij het invoeren van procesmanagement in een traditionele lijnorganisatie zal automatisch een natuurlijk conflict ontstaan tussen de bestaande lijnsturing en de nieuwe processturing. Het begeleiden van deze verandering van besturingsmodel is bepaald geen gemakkelijke opgave. Het betreft een traject dat uit verschillende stappen bestaat die gedurende meerdere jaren genomen moeten worden. De eerste stap in dit traject, het omzetten van de hiërarchische rollen en procesrollen in functieprofielen, is meteen de grootste en moeilijkste. De uitdaging ligt in het spel dat met elkaar moet worden gespeeld in de nieuwe situatie, met alle moeilijkheden van dien. Alle lijn- en procesfuncties zullen moeten groeien in hun nieuwe rol. Hierbij zullen veelvuldig discussies ontstaan over inhoud, uitvoering en TVB's. Het is belangrijk deze discussies daadwerkelijk te voeren en niet uit de weg te gaan. Op deze wijze kan gezamenlijk deze eerste stap naar een uitgekristalliseerd procesmanagement worden gezet.



Geert-Jan Rens, Mark Cloesmeijer en Jeroen Pijpers

Geert-Jan Rens is management consultant bij LogicaCMG Maastricht. Mark Cloesmeijer en Jeroen Pijpers zijn consultants ICT Management bij hetzelfde bedrijf.