

Procesmanagement in de praktijk



Procesmanagement in de praktijk

Beschrijven, besturen, analyseren en
verbeteren

Hugo Hendriks

Concept uitgeefgroep

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Concept uitgeefgroep
Postbus 447
1213 PD Hilversum
Tel.: 035 7506 117
E-mail: info@conceptuitgeefgroep.nl
Website: www.conceptuitgeefgroep.nl

Eerste druk, tweede oplage 2015
Derde herziene oplage 2017,
Vierde oplage 2018
Tweede druk, 2019

Vormgeving: Manipal publishing services
Redactie: Clemens van Gessel Tekst- en webredactie

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv, 2019

Concept uitgeefgroep is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet, dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht.

Bij het afbeelden van foto's en andere werken hebben wij al het mogelijke gedaan om de eventuele rechthebbenden te achterhalen en om overal de juiste naam en bron te vermelden. Indien u van mening bent dat uw naam ten onrechte niet (juist) vermeld is of dat sprake is van een onjuiste bronvermelding, neem dan contact met ons op. Wij zullen dit dan in een volgende druk herstellen.

De cases met betrekking tot echte bedrijven zijn gebaseerd op informatie over deze bedrijven die uit openbare bronnen afkomstig is. In veel gevallen zijn de cases uitgebreid met fictieve feiten om een groter leereffect te bereiken. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om fictieve bedragen, percentages, aantallen, grafieken en tabellen. U kunt er derhalve niet van uitgaan dat de cases volledig in overeenstemming zijn met de werkelijkheid.

De cases met betrekking tot fictieve bedrijven en de cases waarin geen bedrijfsnaam wordt genoemd, zijn puur fictief. Elke gelijkenis met bestaande bedrijven en situaties berust op louter toeval.

NUR: 801
ISBN: 9789055163083

Inhoudsopgave

Woord vooraf	9
Woord vooraf tweede druk	11
Opzet van het boek	13
Over de auteur	18

Deel I Procesmanagement 17

1 Procesmanagement 20

Kernstof	21
1 Procesmanagement	23
1.1 Procesmanagement in de praktijk	23
1.2 Vier bijzondere kenmerken van processen	35
1.3 Relatie met kwaliteitsmanagement	38
1.4 Sociaal-dynamisch perspectief	44
1.5 Volwassenheid van organisaties	47
1.6 De focus van procesmanagement	51
1.7 Vragen en opdrachten	55
1.8 Extra: Praktijkcase Catharina Ziekenhuis Eindhoven	59
1.9 Antwoorden	63
Literatuur	65

2 Processen beschrijven 66

Kernstof	67
2 Processen beschrijven	71
2.1 Procesarchitectuur bepalen	71
2.2 Proceskenmerken vastleggen	81
2.3 Procesbeschrijvingen borgen	90
2.4 Vragen en opdrachten	97
2.5 Extra: Praktijkcase Laura Metaal	99
2.6 Antwoorden	103
Literatuur	106

3 Processen besturen 108

Kernstof	109
3 Processen besturen	111
3.1 Organisatiestrategie vaststellen	111
3.2 Procesdoelen formuleren	120
3.3 Stuurinformatie genereren	124
3.4 Proces besturen	128
3.5 Processturing in de praktijk	132
3.6 Vragen en opdrachten	137

3.7	Extra: Praktijkcase Woningcorporatie Goed Wonen Gemert-Bakel	139
3.8	Antwoorden	143
	Literatuur	146
4	Processen analyseren	148
	Kernstof	149
4	Analyseren van processen	153
4.1	Analyse van de effectiviteit van procesmanagement	153
4.2	Analyse van het procesverloop	156
4.3	Analyse van de performance van een proces	159
4.4	Analysetechnieken	174
4.5	Vragen en opdrachten	181
4.6	Extra: Praktijkcase Thomas Regout International	185
4.7	Antwoorden	189
	Literatuur	193
5	Processen verbeteren	194
	Kernstof	195
5	Processen verbeteren	199
5.1	Aspecten die een rol spelen bij het verbeteren van processen	199
5.2	Specifieke verbetermethoden	204
5.3	Integrale verbetermethoden	214
5.4	Innovatie en vernieuwing	219
5.5	Vragen en opdrachten	225
5.6	Extra: Praktijkcase PLUS André en Joyce van Reijen	229
5.7	Antwoorden	233
	Literatuur	235
Deel II	Analyseren en verbeteren van processen	237
6	Six Sigma	238
	Kernstof	239
6	Six Sigma	241
6.1	Normale verdeling	241
6.2	Ontstaan en ontwikkeling van Six Sigma	244
6.3	Grondbeginselen van Six Sigma	245
6.4	Instrumenten van Six Sigma	249
6.5	Uitvoering geven aan Six Sigma	259
6.6	Vragen en opdrachten	263
6.7	Extra: Praktijkcase Desso	265
6.8	Antwoorden	268
	Literatuur	272

7	Lean Management	274
	Kernstof	275
7	Lean Management	277
7.1	Ontstaan van Lean Management	277
7.2	Grondbeginselen van Lean Management	281
7.3	Leaninstrumenten	286
7.4	Lean Management in andere sectoren	298
7.5	Vragen en opdrachten	301
7.6	Extra: Praktijkcase CleanLeaseFortex	305
7.7	Antwoorden	309
	Literatuur	313
8	Systeemtheorie	314
	Kernstof	315
8	Systeemtheorie	317
8.1	Algemene systeemtheorie	318
8.2	Systeemtheorie en procesmanagement	321
8.3	De tijdsfactor in het systeem	326
8.4	Rekenkundige benadering van het systeemgedrag	329
8.5	Vertaling naar de praktijk	330
8.6	Vragen en opdrachten	333
8.7	Extra: Praktijkcase IJK BV	335
8.8	Antwoorden	339
	Literatuur	341
9	Probleemoplossingstechnieken	342
	Kernstof	343
9	Probleemoplossingstechnieken	345
9.1	Creativiteitstechnieken	346
9.2	Onderzoeksmethoden	351
9.3	Besluitvormingstechnieken	358
9.4	Vragen en opdrachten	367
9.5	Extra: Praktijkcase Tilburg University	371
9.6	Antwoorden	375
	Literatuur	378
10	Veranderkundige aanpak	380
	Kernstof	381
10	Veranderkundige aanpak	385
10.1	Wat is veranderen?	385
10.2	Hoe om te gaan met weerstand?	390
10.3	Stappenplan voor een veranderproces	396

10.4	Generieke aanpak voor het verbeteren van processen	398
10.5	Nabeschouwing	404
10.6	Vragen en opdrachten	405
10.7	Extra: Praktijkcase Viggo	409
10.8	Antwoorden	413
	Literatuur	414
	Appendix Six Sigma data-analyse	415
	Index	439



Woord vooraf

Een motto dat ik veel hanteer, is: 'Kennis vermenigvuldigen door kennis delen.' Ik pas dit motto onder meer toe door als docent kennis over te dragen aan bachelorstudenten, door regelmatig een artikel te publiceren in een vakblad en één keer eerder ook door een boek te schrijven. Dat eerdere boek was ontstaan als uitvloeisel van mijn eigen studie. Voor de afronding van mijn MBA-opleiding had ik onderzoek gedaan naar Shared Service Centers en ik vond het doodzonde dat al die kennis die ik had verzameld ergens in een lade zou verdwijnen. Ger Lugger, een goede kennis van me en directeur van adviesbureau Inteon, was op zoek naar een uniek relatiegeschenk. Iets waarmee hij een aanleiding had om zijn klanten te bezoeken. Hij dacht daarbij aan een boekje over samenwerkingsvormen, dus we vonden elkaar snel en hebben gezamenlijk het boekje *Van Shared Service Center naar Shared Control Center* (Bakker, Hendriks en Lugger, 2007) geschreven. Het beschreef wel de kerninformatie over Shared Service Centers, maar het was niet een boekje waarmee je als lezer direct in je eigen organisatie aan de slag zou kunnen. Dat was overigens ook niet de opzet.

Ook in de lessen die ik verzorg en die veelal gaan over procesmanagement of vakken die hier nauw mee zijn verwant, beperkt de literatuur zich vaak tot het beschrijven van een theorie. De 'wat-vraag' is daarmee ingevuld. Maar antwoord op de 'hoe-vraag' ontbreekt vaak.

Studenten in de klas stellen me ook altijd vragen over hoe je de theorie nu in de praktijk moet toepassen. Het gaat hen er niet zozeer om dat ik de theorie nog een keer uitleg, maar hoe je er nu daadwerkelijk in je eigen organisatie mee aan de slag kunt. 'Oké, ik heb nu gelezen wat procesbeschrijvingen zijn en welke organisatiekenmerken er zijn beschreven, maar hoe pas ik die beschrijvingen toe in mijn eigen organisatie? Kunt u mij uitleggen hoe u dat zelf doet in uw werk?' Het antwoord op die vraag is voor mij erg gemakkelijk, want ik doe in mijn dagelijkse werk niets anders dan het organiseren en verbeteren van processen. Om die 'toegepaste theorie' aan de orde te brengen in mijn lessen, heb ik inmiddels talloze praktijkopdrachten ontwikkeld en voorbeelden uit mijn eigen werk verzameld.

Daarmee ontstond voor het eerst het idee om een boek te schrijven. Een studieboek waarin de theorie in het kort wordt toegelicht en waarbij de praktische toepassing van de theorie centraal staat. Toen in juli 2013 Concept uitgeefgroep op zoek bleek te zijn naar een auteur voor een praktisch boek over procesmanagement, was duidelijk dat het boek dat nu voor u ligt het resultaat daarvan moest zijn. Een mooie samenwerking was geboren.

Nadat we het eens waren over de globale inhoud, zijn we op zoek gegaan naar meelezers. Experts uit het vakgebied die de concepten voorzien hebben van hun inhoudelijke feedback:

- Fred Cornelissen, docent Procesmanagement aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen;
- Bernard Vroom, zelfstandig consultant en docent Procesmanagement aan de Hogeschool NCOI;



- Willem Werner, docent Procesmanagement aan de Hogeschool Rotterdam en de Hogeschool NCOI.

Alle experts hebben vrijwillig meegelezen en er gezamenlijk voor gezorgd dat er een evenwichtig boek is ontstaan dat gebruikt kan worden op alle hogescholen in Nederland.

Het schrijven van dit boek is een ervaring op zich geweest. Als je als docent voor de klas staat, dan is het gemakkelijk om de theorie toe te lichten aan de hand van voorbeelden uit je eigen praktijk. En ook het toepassen van allerlei methoden en instrumenten in de organisaties waar ik heb gewerkt (en waarbij dus ook juist het menselijke aspect een rol speelt!) heeft me nooit veel moeite gekost. Hoe anders is het om dezelfde theorie en praktijkvoorbeelden tot leven te brengen in een studieboek. Een aantal mensen heeft hieraan bijgedragen door me een kijkje te gunnen in hun eigen organisatie:

- Paul Boomkamp, lid raad van bestuur, Catharina Ziekenhuis te Eindhoven;
- Robert van der Ven, Quality Manager, Laura Metaal Eygelshoven BV;
- Hans Vedder, directeur-bestuurder, Goed Wonen Gemert-Bakel;
- Kees Verspaandonk, Managing Director, Thomas Regout International BV;
- André van Reijen, ondernemer, PLUS André en Joyce van Reijen;
- Jim Lippens, Continuous Improvement Manager, Desso;
- Merijn Klabbers, productiemanager, CleanLeaseFortex.

Het schrijven van dit boek was me ook nooit gelukt zonder de prachtige samenwerking die ik heb ervaren met een aantal kritische collega's van verschillende hogescholen en Concept uitgeefgroep.

Graag wil ik dan ook Céline Elkhuisen, uitgever bij Concept uitgeefgroep, bedanken. Zij heeft me deze kans geboden en heeft met haar enorme enthousiasme mij door dit proces heen gesleept. Ook redacteur Clemens van Gessel ben ik zeer dankbaar, omdat hij juist vanuit de doelgroep het boek heeft beoordeeld. Aan het begin van onze samenwerking zei hij me nog: 'Zie mij als de eerste student die jouw boek leest. Ik weet niets van procesmanagement, dus leg mij maar uit op welke manier ik procesmanagement in de praktijk moet toepassen.' Dat hij 'niets' van procesmanagement wist, was duidelijk een leugentje om bestwil.

Als laatste dank ik graag mijn vrouw en kinderen die mij de gelegenheid hebben gegeven om mijn boek te schrijven. En speciale dank aan Sterre, die met haar grenzeloze fantasie mijn brainstormvoorbeeldjes in een mum van tijd tot afronding bracht.

Tot slot: mijn doel is geslaagd als u dit boek met veel plezier bestudeert, maar vooral wanneer u de theorie ook daadwerkelijk toepast in uw eigen praktijksituatie! Ik hoop dat het boek daarbij aan uw verwachtingen voldoet. Mocht u suggesties hebben voor verbetering, dan houd ik me van harte aanbevelen!

Mei 2014
Hugo Hendriks

Woord vooraf tweede druk

Vijf jaar geleden verscheen de eerste druk van Procesmanagement in de praktijk. De tweede, derde en vierde oplage volgden elkaar snel op. Het boek wordt ondertussen breed ingezet in het hoger onderwijs, zowel bij bachelor- als op masteropleidingen.

Het boek voorziet blijkbaar in een brede behoefte en ik vind het mooi om te zien dat binnen het hoger onderwijs het belang van procesmanagement wordt onderkend. Er is geen aanleiding geweest om het boek heel ingrijpend te veranderen. Dat heb ik dan ook niet gedaan. De belangrijkste inhoudelijke wijziging is de toevoeging van een appendix: Six Sigma data-analyse. Ook nu heb ik weer geprobeerd om een (complex) onderwerp zo praktisch mogelijk te beschrijven. Het is al motiverend om een procesverbetering te realiseren en het wordt nog veel leuker als je daarbij ook nog kunt kwantificeren wat de impact is van de verbetering. Als je het dan ook statistisch kunt aantonen dan is het feest compleet. Ik heb zelf regelmatig profijt van mijn eigen BlackBelt opleiding en ik ben mij er daarom terdege van bewust dat de appendix niet kan tippen aan een opleiding BlackBelt. Dat is ook niet mijn opzet; ik hoop dat ik met dit extra hoofdstuk u wel kan enthousiasmeren om zelf die stap eens te zetten. Ik gun het u van harte.

In deze tweede druk zijn ook de fictieve cases van hoofdstuk 8, 9 en 10 vervangen door ware, mooie verhalen, waarbij ik veel dank verschuldigd ben aan:

- Harold de Wit, Algemeen Directeur, IJK BV;
- Corno Vromans, directeur Library and IT-services, Tilburg University;
- Hans-Bart Olijhoek, Operations director, Viggo Eindhoven Airport B.V.;
- Sander Cock, Projectmanager, Viggo Eindhoven Airport B.V

Daarnaast zijn op diverse plaatsen nog kleine wijzigingen doorgevoerd. Veelal op aan-
geven of verzoek van geïnteresseerde en kritische lezers. Ik nodig u graag uit hetzelfde
te doen. Laat uw feedback gerust achter via www.procesmanagementindepraktijk.nl!

Mei 2019
Hugo Hendriks



Opzet van het boek

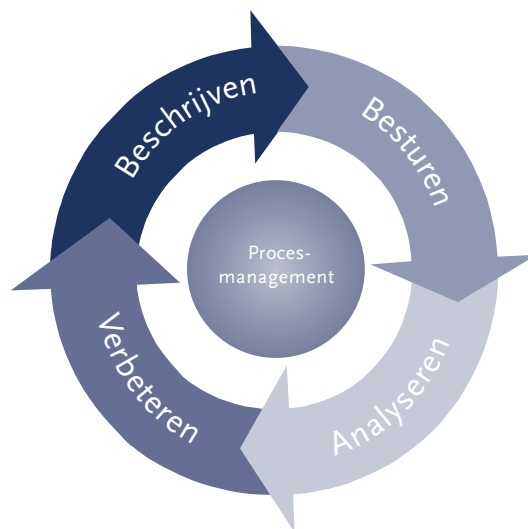
Het boek is bedoeld als studieboek voor het hoger beroepsonderwijs, maar kan ook worden ingezet bij post-hbo en wo. Het boek is daarnaast geschikt voor procesmanagers, kwaliteitsmanagers, operation managers, logistiek managers, officemanagers, facility managers en verder iedereen die met procesmanagement aan de slag wil. Dit boek bestaat uit twee delen. Beide delen kunnen worden gecombineerd tot één les-module, maar zijn ook als afzonderlijke lesmodules te gebruiken.

Deel I: Procesmanagement

Deel I vormt de basis over hoe u uw organisatie kunt professionaliseren door het toepassen van procesmanagement. Hoofdstuk 1 (Procesmanagement) behandelt enkele begrippen met betrekking tot toegepast procesmanagement. Aan de hand van voorbeelden leert u welke processen in organisaties aanwezig zijn en wat procesmanagement voor uw organisatie kan betekenen. In hoofdstuk 1 maakt u ook kennis met het fictieve ingenieursbureau CROEPS. Aan de hand van dit fictieve bedrijf is in deel I de theorie direct naar de praktijk vertaald. U ziet zo hoe u de theorie in de praktijk toepast. Overigens is elk hoofdstuk ook voorzien van voorbeelden uit de praktijk. Daarbij is bewust gezocht naar voorbeelden vanuit verschillende sectoren. Industrie, onderwijs, zorg, overheid, midden- en kleinbedrijf, enzovoort. Nagenoeg alle sectoren komen aan bod. Geen wonder, want processen zijn in alle organisaties aanwezig! U leert in dit eerste hoofdstuk dat procesmanagement bestaat uit vier stappen:

1. processen beschrijven;
2. processen besturen;
3. processen analyseren;
4. processen verbeteren.

Figuur 0.1 De plan-do-check-act-cyclus van procesmanagement





Deze vier stappen worden in de hoofdstukken 2 tot en met 5 behandeld. Deze eerst vijf hoofdstukken vormen samen deel I van het boek. Wellicht valt het u op dat de hoofdstukken 2 tot en met 5 met elkaar ook een cyclus vormen die een organisatie herhaaldelijk zal doorlopen. U herkent hierin de Demingcirkel: plan – do – check – act (Deming, 1986). Nadat processen zijn verbeterd, worden deze verbeterde processen opnieuw beschreven en begint de cyclus weer opnieuw.

In hoofdstuk 2 leert u op welke manier u processen kunt beschrijven. Daarvoor zult u eerst moeten bepalen welke processen u wilt beschrijven en tot op welk detailniveau u dat wilt doen. Bij het beschrijven van processen speelt het zogenaamde format een belangrijke rol. In het format legt u vast welke kenmerken u van uw processen wilt beschrijven.

Als u de processen hebt beschreven, dan bent u ook in staat om uw organisatie te besturen. Hoe u dat kunt doen, leert u in hoofdstuk 3. De doelen van de organisatie zijn leidend voor de inrichting van uw processen. Elk proces heeft een procesdoel, dat is afgeleid van één of meer van de organisatiedoelen. Door uw processen goed in te richten, realiseert u processen die een bijdrage leveren aan de doelen van uw organisatie. Door het toepassen van processturing bestuurt u dus tevens uw organisatie!

Hoofdstuk 4 behandelt hoe u kunt analyseren of de processen ook doen wat u ervan verwacht. Door de processen te analyseren, verkrijgt u informatie op basis waarvan u kunt vaststellen of u op de goede weg bent. U leert in hoofdstuk 4 verschillende technieken om te toetsen of de processen efficiënt verlopen en welke procesrisico's er zijn. Daarnaast leert u hoe u de doorlooptijd van processen kunt berekenen en verkorten. Ook maakt u kennis met verschillende visuele technieken waarmee u de processen kunt analyseren, zodat u in uw organisatie in heldere taal en met duidelijke beelden kunt rapporteren wat de resultaten zijn van uw processen.

Hoofdstuk 5, tevens het laatste hoofdstuk van deel I, gaat in op het verbeteren en vernieuwen van processen. U leert verschillende verbetermogelijkheden te identificeren, zowel vanuit het perspectief van de prestaties van individuele processen als vanuit het perspectief van de gehele organisatie. Ook leert u hoe u de verbeteringen kunt borgen in de organisatie.

Als u de theorie van deel I beheerst – dat wil zeggen: de theorie begrijpt en tevens kunt toepassen in de praktijk – dan kunt u met een gerust hart in uw organisatie aan de slag met procesmanagement. U hebt hiermee de basis gelegd om processen in uw organisatie te beschrijven, te besturen, te analyseren en te verbeteren.





Deel II: Analyseren en verbeteren van processen

Deel II is een verdieping op de analyse- en verbeterfase van deel I. Het behandelt enkele specifieke methoden waarmee processen verbeterd kunnen worden.

Figuur 0.2 Toegepast procesmanagement

H6 Six Sigma
H7 Lean Management
H8 Systeemtheorie
H9 Probleemoplossingstechnieken
H10 Veranderkundige aanpak

In hoofdstuk 6 leert u processen te analyseren en te verbeteren vanuit het perspectief van Six Sigma. Deze theorie gaat ervan uit dat u uw processen beter kunt beheersen als er minder variatie in de processen zit. Six Sigma richt zich dan ook op het elimineren van variatie in de processen. De aanpak van Six Sigma bestaat uit vijf stappen: define, measure, analyse, improve en control. U ziet wellicht dat deze stappen grotendeels overeenkomen met de aanpak van procesmanagement. Six Sigma is erop gericht met behulp van statistiek de variatie in processen te minimaliseren, zodat u de processen beter kunt beheersen. Rondom deze theorie zijn diverse instrumenten ontwikkeld, waarmee u in dit hoofdstuk kennismaakt. In dit hoofdstuk behandelen we de statistiek nog oppervlakkig. Voor een verdieping op statistische methoden is een appendix opgenomen: Six Sigma data-analyse. In deze appendix krijgt u een beter beeld van de statistische methoden waarmee u de data uit een bedrijfsproces kunt analyseren.

In hoofdstuk 7 is het analyseren van processen benaderd vanuit de theorie van Lean Management. Daarmee leert u vooral kijken naar processen met als doel maximale waarde toe te voegen voor de klant en verspilling in processen te elimineren. U leert hoe u bepaalt wat de klant onder 'waarde' verstaat, waarna u aansluitend analyseert of elke stap in het proces wel waarde toevoegt voor de klant. U leert dat er wel acht soorten verspillingen zijn die in processen kunnen voorkomen. Lean Management heeft een veelvoud aan instrumenten die u in de praktijk kunt toepassen en waarmee u uw processen 'lean and mean' kunt inrichten.

Hoofdstuk 8 behandelt procesmanagement vanuit het perspectief van de systeemtheorie. Veel studenten ervaren de systeemtheorie als abstract en moeilijk en vragen zich in eerste instantie af wat ze met deze theorie aan moeten. De systeemtheorie is echter zeer geschikt om het analyseren van processen sterk te vereenvoudigen. Als u deze theorie eenmaal onder de knie hebt, zult u ervaren dat het zeer waardevol is omdat u zeer snel doorziet waarom bepaalde processen 'onbeheerst' verlopen in uw organisatie. Na de behandeling van de systeemtheorie zelf, leert u hoe u met behulp van de systeemtheorie processen kunt analyseren op 'volledigheid'. (Zijn er wel voldoende meetpunten aanwezig? Is de sturing wel volledig ingeregeld? Enzovoort.)





Het negende hoofdstuk behandelt verschillende probleemoplossingstechnieken. Hoofdstuk 9 is dan ook zeer instrumenteel van aard. De technieken zijn onderverdeeld in creativiteitstechnieken, waarmee u leert om zo veel mogelijk oplossingen te bedenken, onderzoeksmethoden waarmee u leert om de gevonden oplossingen met elkaar te vergelijken en beslissingstechnieken waarmee u leert om uiteindelijk een onderbouwde keuze te maken voor de techniek die u in de praktijk wilt toepassen.

In tegenstelling tot hoofdstuk 9 gaat het laatste hoofdstuk van het boek juist in op de 'zachte kant' van procesmanagement. Want uiteindelijk kunt u van alles willen beschrijven, besturen, analyseren en verbeteren, maar als u wilt dat de verbeteringen echt tot stand komen in de organisatie, dan bent u afhankelijk van de menselijke factor. U leert daarom in hoofdstuk 10 hoe u de veranderkundige kant van procesmanagement toepast in uw organisatie. U leert tevens hoe u weerstand kunt herkennen en hoe u weerstand kunt ombuigen tot een positieve bijdrage. Dit hoofdstuk eindigt met een samenvatting van het boek in de vorm van een integrale aanpak van een Lean Six Sigma-verbetertraject.

Als u de theorie van deel II begrijpt en tevens kunt toepassen in de praktijk, dan bent u in staat om met verschillende technieken de processen in uw organisatie te professionaliseren, waarbij u niet alleen de rationele, maar zeker ook de sociaal-dynamische aspecten van procesmanagement beheerst.

Leeswijzer

Uit de opzet van het boek blijkt al dat u pas met deel II kunt beginnen als u de basis van procesmanagement beheerst. Deze basis is behandeld in deel I van het boek. Als u nog niet bekend bent met procesmanagement, dan start u dus het best met deel I, waarbij u er verstandig aan doet om de volgorde van de hoofdstukken aan te houden. Maar als u wel al bekend bent met procesmanagement, kunt u direct aan de slag met deel II van het boek. En daarbij maakt het niet uit in welke volgorde u de hoofdstukken van deel II bestudeert, omdat ze elk voor zich één aspect behandelen van het analyseren en verbeteren van processen.

Elk hoofdstuk is op dezelfde manier ingedeeld en bestaat uit:

- kernstof; samenvatting van het hoofdstuk;
- theorie; uitwerking van de leerstof, met daarbij de toepassing in de praktijk;
- vragen en opdrachten;
- extra materiaal ter verdieping;
- antwoorden op de vragen en opdrachten;
- literatuur.



CROEPS

Als rode draad door deel I van het boek is de theorie direct toegepast op de fictieve organisatie CROEPS (anagram van 'proces'), een ingenieurbureau. Daardoor heeft deel I direct een hele praktische insteek. U vindt deze voorbeelden telkens terug in een apart tekstkader zoals deze. In deel II zijn verschillende fictieve organisaties gebruikt om de theorie in de praktijk toe te passen.

Daarnaast bevat elk hoofdstuk verschillende praktijkvoorbeelden, zodat studenten uit verschillende branches zich ook kunnen herkennen in de theorie.

Website bij het boek

Behalve de literatuur waar in elk hoofdstuk naar wordt verwezen, is er voor studenten en docenten extra lesmateriaal ontwikkeld:

- PowerPoint presentaties per hoofdstuk
- Samenvattingen per hoofdstuk in de vorm van een mindmap
- Oefenopgaven per hoofdstuk

Dit materiaal is te downloaden via www.procesmanagementindepraktijk.nl

Voor docenten is via dezelfde website extra ondersteunend materiaal op te vragen:

- Docentenhandleidingen
- Verwijzingen naar video's die u bij de lessen kunt gebruiken
- Opgaven en integrale cases.

Literatuur

Bakker, I., Hendriks, H. en Lugger, G. (2007). *Van Shared Service Center naar Shared Control Center*. Eijsden: Inteon.

Deming, W.E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge (MA): MIT Center for Advanced Engineering Study.

Over de auteur

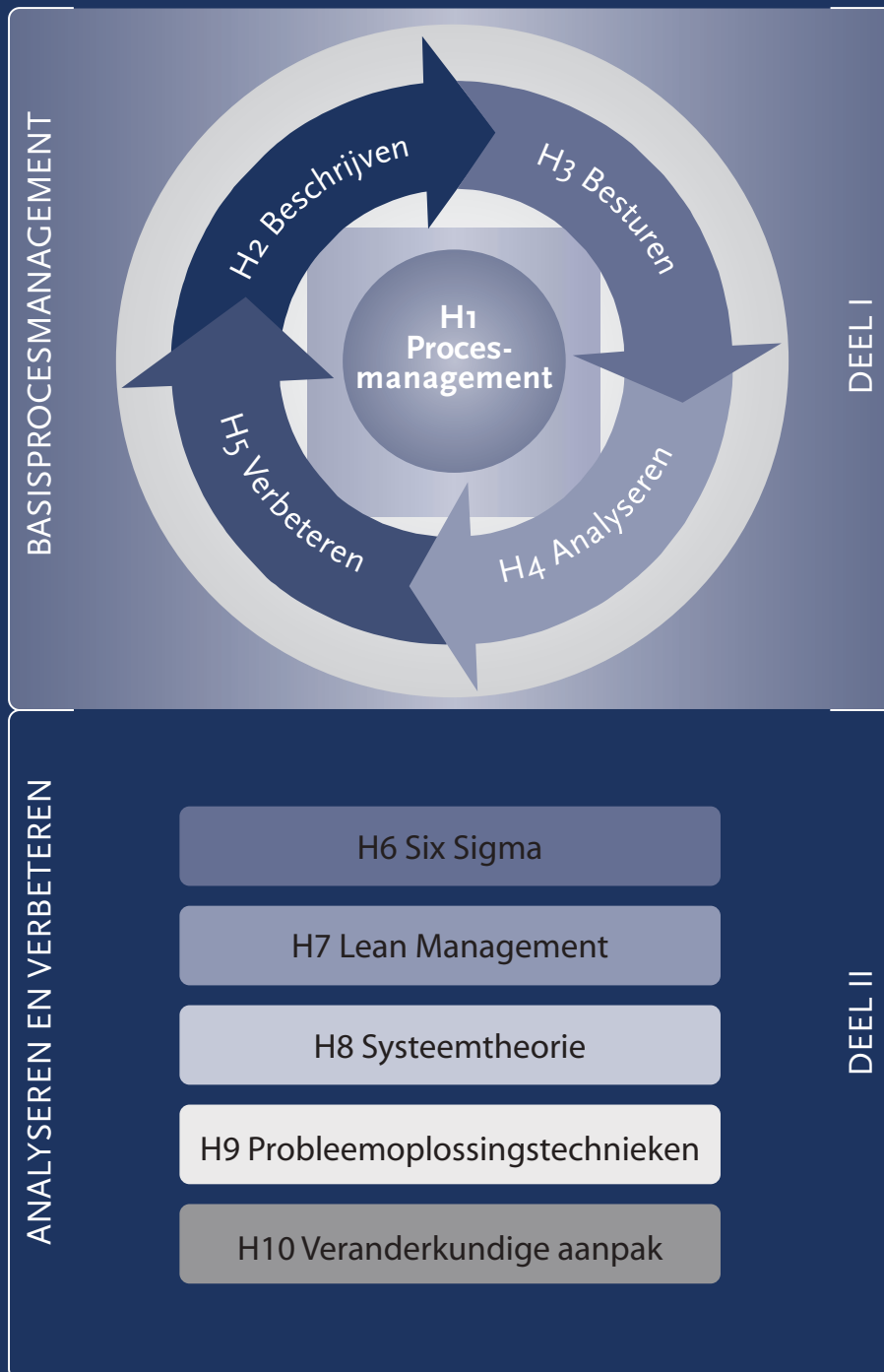


Hugo Hendriks

Ir. T.H. (Hugo) Hendriks MBA (1967) studeerde werktuigbouwkunde aan de Fontys Hogeschool en aansluitend aan de Technische Universiteit Eindhoven waar hij afstudeerde op het onderwerp 'Ontwerpen van proces-technische installaties'. Na zijn studie vervulde hij diverse managementfuncties in verschillende sectoren (industrie, zakelijke dienstverlening, gemeente, onderwijs en zorg). Vanaf 2001 is Hendriks daarnaast actief als zelfstandige op het gebied van Procesmanagement en Facility Management. Hij ontwikkelt opleidingen, is docent voor bachelor- en masteropleidingen en is kern-docent van NCOI Bachelor Facility Management. In 2005 rondde Hendriks zijn MBA-opleiding op Nyenrode af met een onderzoek naar de besluitvorming over en de implementatie van Shared Service Centers bij de lokale overheid. Samen met het adviesbureau Inteon publiceerde hij hierover het boek *Van Shared Service Center naar Shared Control Center*. Ook publiceerde hij diverse artikelen in verschillende vakbladen. Daarnaast is Hendriks actief als bestuurslid van de NFC Index Coöperatie, als lid van het College van Werkvelddeskundigen van NCOI Master in Facility Management en als assessor bij verschillende bacheloropleidingen.

Deel I

Procesmanagement



1

Procesmanagement



Kernstof

In dit hoofdstuk komen eerst enkele begrippen aan de orde:

- een *proces* is een verzameling van activiteiten die gezamenlijk input omzetten in output om een bepaald doel te realiseren;
- *procesmanagement* is een systematische en beheerste beïnvloeding van processen om ervoor te zorgen dat de organisatiedoelen worden gerealiseerd;
- *toegepast procesmanagement* is een systematische en beheerste beïnvloeding van processen door de toepassing van praktische instrumenten en methoden om ervoor te zorgen dat de organisatiedoelen worden gerealiseerd.

Processen kunnen worden onderscheiden in:

- *primaire proces*: het proces waarmee het belangrijkste doel van de organisatie wordt gerealiseerd;
- *secundaire proces*: ondersteunende processen die nodig zijn om het primaire proces te kunnen realiseren;
- *besturingsproces*: het proces waarmee primaire processen en secundaire processen worden (bij)gestuurd.

Processen kunnen daarnaast worden onderscheiden in:

- *hoofdprocessen*: het primaire proces van een organisatie, waarmee tevens de grenzen van de organisatie zijn afgebakend;
- *werkprocessen*: een onderdeel van het hoofdproces of een (onderdeel van een) secundair of besturingsproces;
- *werkinstructies*: een beperkt aantal activiteiten, waarin elke activiteit zeer gedetailleerd is beschreven en die door één functionaris worden uitgevoerd.

Er is nog een derde manier om processen in te delen: naar de soort materie die door het proces heen stroomt:

- *productieproces*: een materiaal of product stroomt door het proces;
- *informatieproces*: informatie stroomt door het proces;
- *dienstverleningsproces*: de klant stroomt door het proces.

Processen verschillen in hun aard door vier bijzondere kenmerken:

- het volume van de output;
- de verscheidenheid in de output;
- de variatie in de vraag naar de output;
- de mate van verborgenheid van het proces voor de klant.

Als een organisatie de stappen van procesmanagement uitvoert (processen beschrijven, processen besturen, processen analyseren en processen verbeteren) heeft ze in feite een belangrijke basis gelegd voor de ontwikkeling van een kwaliteitssysteem. Anders gezegd: procesmanagement is een noodzakelijk onderdeel van kwaliteitsmanagement. De ontwikkeling van kwaliteitsmanagement in Nederland wordt gekenmerkt door vijf verschillende stadia:

- productkwaliteit;
- proceskwaliteit;
- organisatiekwaliteit;
- ketenkwaliteit;
- totale kwaliteit.

Het INK-managementmodel is een organisatieontwikkelingsmodel, waarin u de hiervoor genoemde ontwikkeling in kwaliteitsdenken kunt herkennen. Het model bestaat uit vijf organisatiegebieden, vier resultaatgebieden en het aandachtsgebied 'verbeteren en vernieuwen'. Dit model laat tevens zien dat het bij de toepassing van praktische instrumenten en methoden niet alleen gaat om de rationele, instrumentele kant, maar – minstens zo belangrijk – ook om de emotionele, menselijke kant.

In deze paragraaf worden drie aspecten van de menselijke kant behandeld vanuit het sociaal-dynamisch perspectief:

- de invloed van het gedrag van medewerkers op de praktijk van procesmanagement, waarbij de capaciteit, gelegenheid en motivatie het gedrag bepalen;
- de invloed van de stijl van managers op de sturing van procesmanagement, waarbij de managers kunnen uitgaan van calculus-based trust of identification-based trust;
- de rol van specialisten bij het toepassen van procesmanagement. Kiest u voor deskundigheid of draagvlak?

Het volgende stappenplan helpt om de juiste focus voor procesmanagement te bepalen:

1. bepaal de volwassenheid van uw organisatie (productgerichte fase, procesgerichte fase, organisatiegerichte fase, ketengerichte fase of maatschappijgerichte fase);
2. bepaal de gewenste volwassenheid van procesmanagement (afgestemd op de volwassenheid van uw organisatie, of juist op een net iets hoger volwassenheidsniveau);
3. bepaal de typische kenmerken van uw primaire proces (volume van de output, verscheidenheid van de output, variatie in de vraag naar de output, verborgenheid van het proces voor de klant).

Door de volgende stappen met de juiste focus te doorlopen, gaat u aan de slag met procesmanagement:

- processen beschrijven;
- processen besturen;
- processen analyseren;
- processen verbeteren.

Figuur 1.1 Procesmanagement

