

# **Procesmanagement**

## **Waarom processen beschrijven**

**Algra Consult**

Datum: 22 oktober 2009

## **Inhoudsopgave**

<b>1. INLEIDING .....</b>	<b>3</b>
<b>2. WAAROM PROCESMANAGEMENT ?.....</b>	<b>3</b>
<b>3. WAAROM PROCESSEN BESCHRIJVEN ?.....</b>	<b>3</b>
<b>4. PROCESASPECTEN.....</b>	<b>4</b>
<b>5. OVERIGE PROCESSEISEN .....</b>	<b>6</b>

## 1. Inleiding

Wat gaat er mis als een procesbeschrijving niet actueel is?  
En wat als er helemaal geen procesbeschrijving is?

Voor een organisatie is het noodzakelijk om klantgericht en resultaatgericht te werken. De behoeften van de klant zijn belangrijk. Veranderingen in maatschappij en technologie gaan steeds sneller.

De overheid komt regelmatig met nieuwe regels of wijzigingen op bestaande regels, maar zonder de processen aan te duiden. Organisaties moeten deze regels maar zien toe te voegen respectievelijk op te zoeken en aan te passen in hun processen. De kosten hiervan worden geschat op 17 miljard Euro op jaarbasis.

Organisaties moeten daar flexibel op in kunnen spelen. Administratieve organisatie (AO) alleen is ontoereikend om al deze regels, eisen, normen en criteria te beheersen. Om het proces met al zijn afhankelijkheden te kunnen beheersen is een integrale, procesgerichte werkwijze noodzakelijk.

Kernpunten van procesgericht werken:

- uitgaan van de behoeften van de klant, zodat flexibeler ingespeeld kan worden op de wensen van de klant;
- zorgen voor zo min mogelijk processtappen; dit leidt tot zo min mogelijk overdrachtpunten en dit weer tot kortere doorlooptijden;
- denken in termen van klant/leverancier-relaties, ook bij interne processtappen;
- een proces loopt in principe van klant tot klant, bijv. van order tot levering

## 2. Waarom Procesmanagement ?

Processen moeten voldoen aan de eisen van de klant, maar ook aan wettelijke eisen en aan regels en normen van de organisatie zelf.

Processen moeten effectief en efficiënt zijn om te kunnen concurreren.

Processen moeten flexibel ingericht worden om snel veranderingen te kunnen doorvoeren.

Daarom moet elk proces gemanaged worden, niet alleen op operationeel niveau, maar gedurende de hele levenscyclus van het proces. Dat wil zeggen dat bedrijfsprocessen moeten worden geïdentificeerd, ontworpen, ingericht, bestuurd, beheerst, verbeterd en vernieuwd. We hanteren hiervoor de term PROCESMANAGEMENT.

Aangezien processen steeds complexer worden en sneller veranderd moeten kunnen worden, wordt het ook steeds belangrijker of noodzakelijker om te beschikken over een goede en actuele procesbeschrijvingen ter ondersteuning van het procesmanagement.

## 3. Waarom processen beschrijven ?

Het beschrijven van processen dient om overzicht en inzicht te verschaffen aan betrokkenen en bevordert de communicatie over een proces en maakt het eenvoudiger veranderingen aan te brengen. Een proces maar éénmaal goed in kaart gebracht te worden, met al zijn aspecten: input, output, organisatie, kwaliteit, regelgeving, ondersteunende informatiesystemen. De verschillende aspecten zijn vaak specialistisch van aard, maar er is slechts één proces. Elke specialist die betrokken is bij veranderingen kan hier vervolgens gebruik van maken en hoeft niet eerst te beginnen met het proces in kaart te brengen, want dat is al gebeurd.

Er zijn een aantal redenen waarom procesbeschrijvingen gemaakt worden:

- Medewerkers moeten weten wat het proces inhoudt.

- Medewerkers moeten weten welke bijdrage zij leveren aan het proces en de producten of resultaten daarvan en wat dat direct of indirect voor de klant en de organisatie betekent.
- Het ontwerpen en inrichten van processen leidt vrijwel vanzelfsprekend tot het beschrijven ervan, al zal dat misschien niet altijd gebeuren.
- Kwaliteit: de kwaliteit van producten wordt gemaakt in het proces; om de kwaliteit van een proces te kunnen beoordelen zijn specificaties nodig, waar de kwaliteitsaspecten in het proces toegevoegd worden.
- nieuwe en gewijzigde regelgeving: bestaande regels zijn eenvoudiger terug te vinden waarna de gevolgen ervan bepaald kunnen worden; nieuwe regels zijn gemakkelijker in een proces in te passen als dat proces al in kaart zijn gebracht
- Om te kunnen certificeren, bijv. voor ISO 9001, zijn minimaal actuele processpecificaties inclusief kwaliteitseisen en –maatregelen nodig.
- Organisatie: een proces is een bepaalde volgorde van acties, een samenwerking van mensen
- taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden: het moet duidelijk zijn wie wat doet in het proces en wie verantwoordelijk is
- procesverbetering: om een proces te kunnen verbeteren moet je met de betrokkenen daarover kunnen communiceren; een beschrijving van het bestaande proces is daarbij een belangrijk hulpmiddel
- communicatie over processen, bijv. in het kader van kwaliteit, verbeteren en vernieuwen, is eenvoudiger, zeker als de beschrijving vergezeld van duidelijke en begrijpelijke schema's
- procesarchitectuur: de diverse processtappen moeten op elkaar aansluiten; een procesketen is een opeenvolging van processtappen, een samenwerking, die leidt tot een gezamenlijk resultaat of product
- informatiearchitectuur: de meeste processen worden ondersteund door informatiesystemen; het moet duidelijk zijn bij welke processtappen gegevens in een informatiesysteem moeten worden geraadpleegd en/of vastgelegd

Door processen op de juiste wijze te beschrijven ontstaat meer inzicht, overzicht en duidelijkheid, waardoor processen beter beheersbaar worden en verbeterd kunnen worden.

#### 4. Procesaspecten

Een proces is een keten van activiteiten, die verschillende afdelingen of bedrijven kan doorlopen. Het is een samenwerking van mensen om een bepaald product te leveren aan een interne of externe klant.

Een proces heeft vele aspecten:

- WAT er gedaan moet worden: de keten van opeenvolgende acties en beslissingen;
- door WIE de actie of beslissing wordt uitgevoerd en wie verantwoordelijk is;
- aan welke externe en interne eisen en normen voldaan moet worden, het WAAROM;
- de (hulp)middelen WAARMEE het proces wordt uitgevoerd; belangrijk zijn de input en output en ondersteunende systemen;
- WANNEER het proces moet worden uitgevoerd, ofwel wat is de “trigger”;
- WAAR, op welke locatie, het proces wordt uitgevoerd;

Hierna wordt elk van deze aspecten verder uitgediept.

##### 4.1 Proces WAT

WAT er gedaan moet worden, een specificatie van de acties of handelingen, vormt de kern van een procesbeschrijving.

Om processen te kunnen beschrijven zullen deze eerst geïdentificeerd moeten worden. Maak een inventarisatie. Bepaal wat hoofdprocessen en wat detailprocessen zijn. Inventariseer wat de samenhang tussen deze processen is. Bepaal op welke wijze de processen afgebeeld zullen worden.

Bepaalde schematechnieken werken verhelderend.

De onderverdeling van processen in hoofd- en subprocessen kan worden weergegeven met behulp van een hiërarchisch schema, ook wel proceshiërarchie of processtructuur of procesdecompositie genoemd.

Voor een decompositie van processen en per niveau subprocessen met input en output is het IDEF0-schema zeer geschikt. Dit is een weergave van processen met input, output, stuurinformatie en middelen.

Zowel IDEF0 als proceshiërarchie wordt meestal toegepast op de hogere, niet elementaire, niveaus van het proces.

Voor detailprocessen, het laagste detailniveau van een proces, kan een processchema worden toegepast. Dit bevat de elementaire acties en beslissingen. Een actie of beslissing kan 'handmatig' of 'geautomatiseerd' verlopen. Elke actie heeft relaties met andere aspecten, zoals wie, waarmee, waarom, wanneer, waar. Indien noodzakelijk kunnen zeer gedetailleerde werkinstructies worden toegevoegd.

#### **4.2 Proces WIE**

WIE zijn er betrokken bij een proces? Welke functionarissen? Hoe is het proces georganiseerd? Dit betreft de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van mensen voor bepaalde acties van een proces. Wat is hun rol? Van elke actie of beslissing moet duidelijk zijn wie die uitvoert en wie verantwoordelijk is.

Functionarissen vervullen bepaalde rollen: uitvoerend, verantwoordelijk, controlerend, enz. Functionarissen zijn medewerkers. Medewerkers behoren tot afdelingen. Van de afdelingen kan een organisatieschema getekend worden.

#### **4.3 Proces WAARMEE**

WAARMEE wordt het proces uitgevoerd? Wat is er zoal nodig bij het uitvoeren van processen, processtappen, acties en het nemen van beslissingen? Altijd is input nodig, welke in het proces wordt getransformeerd tot output. Dat spreekt voor zich bij het maken van fysieke producten, maar bij informatieproducten is dat minder zichtbaar.

Naast de input en output zijn vaak andere (hulp)middelen nodig die gebruikt worden bij het proces, zoals ondersteunende informatiesystemen, documenten, dossiers, enz.

#### **4.4 Proces WAAROM**

WAAROM wordt een proces uitgevoerd? In de eerste plaats om te voldoen aan de eisen van de klant, en daarmee ook aan de doelstellingen van de organisatie. Verder moet ook voldaan worden aan andere eisen.

Externe eisen: kwaliteit (ISO, HACCP, e.d.), Arbo, milieu, veiligheid, overige wet- en regelgeving m.b.t. facturen, btw, privacy, enz.

Eisen vanuit de eigen organisatie: doelstellingen, normen, prestatiecriteria.

In het proces moeten maatregelen genomen zijn om aan bovengenoemde eisen te kunnen voldoen. Het moet dus duidelijk zijn waar, in welke processtap, elk van die eisen gerealiseerd wordt.

Als een eis verandert dan moet opgezocht kunnen worden in welk proces aan deze eis voldaan moet worden om het proces te kunnen aanpassen.

#### 4.5 Proces WANNEER

WANNEER wordt een bepaald proces uitgevoerd?

Veel processen hebben een input als “trigger”. Bijvoorbeeld: een order van een klant is de aanleiding om het leveringsproces te starten.

Andere processen zijn niet afhankelijk van een input, maar worden met een vaste frequentie, bijv. wekelijks of maandelijks en/of op een vast tijdstip, bijv. om 12:00 uur, uitgevoerd.

Bijvoorbeeld: bulkverwerkingen, rapportages.

Van elk proces moet duidelijk zijn wat de aanleiding is om het proces te starten.

#### 4.6 Proces WAAR

WAAR wordt het proces uitgevoerd?

Als het proces op één locatie plaats vindt dan is dit aspect niet zo relevant.

Virtuele processen, waarbij alleen een telefoon en/of een computer nodig is, kunnen overal worden uitgevoerd.

De locatie is zeker wel van belang indien een proces over meerdere vestigingen is verdeeld en de fysieke aanwezigheid van een persoon of zaak daarbij van belang is. Bijvoorbeeld ingeval van een persoonlijk advies, of van het leveren van een artikel uit een magazijn.

Een proces kan ook verdeeld zijn over meerdere organisaties, die door samenwerking een bepaald product leveren.

#### 4.7 Voorbeeld Procesbeschrijving

In document [“Hoe en waarmee processen beschrijven”](#) worden enkele voorbeelden gegeven hoe de diverse aspecten van een procesbeschrijving er in de praktijk uit zien.

### 5. Overige proces-eisen

Behalve dat een proces bovenstaande ‘beschrijvende’ kenmerken heeft, moet het proces (en debijbehorende specificatie) ook nog voldoen aan de volgende eisen:

- overzicht en inzicht verschaffen aan betrokkenen: de componenten van een proces moeten eenduidig zijn; relaties met andere componenten moeten zichtbaar zijn; bovendien moet de samenhang op diverse niveaus en vanuit diverse invalshoeken te benaderen zijn
- volledig en juist: de procesbeschrijving moet actueel zijn;
- flexibel, aanpasbaar: een procesbeschrijving moet gemakkelijk en snel aangepast kunnen worden aan nieuwe omstandigheden;
- efficiënt en effectief: naarmate medewerkers meer en beter inzicht hebben in hun werkzaamheden en de bijdrage die zij zelf leveren aan het totale proces of product ontstaat er vanzelf een sfeer om het proces te verbeteren;
- overdraagbaar, eenvoudig: nieuwe medewerkers moeten snel kunnen leren; actuele procesinfo kan daarbij helpen;
- bij het onderhouden van procesbeschrijvingen worden 3 rollen onderscheiden:
  - procesverantwoordelijk/proceseigenaar: verantwoordelijk voor de uitvoering van het proces; dit is meestal een (lijn)manager;
  - procesbeheerder: vooral adviserend en controlerend bij beheer en onderhoud van procesbeschrijvingen; dit kan een AO/IC-functionaris zijn;
  - procesontwikkelaar: maakt de procesbeschrijving; bij voorkeur iemand van de betrokken afdeling.
- procesinformatie per doelgroep; een organisatie kent verschillende doelgroepen met elk hun eigen informatiebehoefte, zoals:
  - managers: overzicht, samenhang, controle;
  - medewerkers: detailinformatie eigen processen;

## ProcesManagement

### Waarom Processen beschrijven

---

- procesontwikkelaars en –beheerders: totale samenhang en alle details.
- procesinformatie moet tegemoet komen aan zowel centrale als decentrale behoeften:
  - centraal: processtructuren, standaards, conventies;
  - decentraal: nadere detaillering binnen de centrale standaards, zonodig eigen aanvullingen.
- procesinformatie levert een bijdrage aan de proces- en informatiearchitectuur;
- procesketens over meerdere vestigingen of organisaties moeten weergegeven kunnen worden.



#### Nadere informatie:

ALGRA CONSULT

Tuinderijpad 16

2324 MC Leiden

T 06 42 45 31 46

Email: [info@algraconsult.nl](mailto:info@algraconsult.nl)