

Stap voor stap naar een procesgerichte organisatie

Als ik naar een organisatie kijk zie ik overal processen. Het maakt daarbij niet uit of een organisatie nu groot of klein is, jong of oud. Resultaten worden effectiever en efficiënter gerealiseerd wanneer activiteiten worden benaderd als samenhangende processtappen die functioneren als een coherent systeem. Op die manier kun je consistente en voorspelbare resultaten realiseren. Bij een procesgerichte benadering worden niet alleen eisen gesteld aan de volgorde van de bedrijfsprocessen, maar ook aan de specifieke input en output van deze bedrijfsprocessen. Daarom is het belangrijk dat je ook de onderlinge relaties tussen de bedrijfsprocessen bekijkt, om mogelijke verbeterpunten te ontdekken.

Door Arno Schilders

Ik doe niets liever dan dingen analyseren, uit elkaar halen, verbeteren en weer in elkaar zetten zodat ze nog beter functioneren. Dat doe ik al van kleins af aan met alles wat een motor en wielen heeft en daar heb ik uiteindelijk mijn werk van kunnen maken. Ik doe dat nu binnen organisaties en ben continu bezig met het optimaliseren van bedrijfsprocessen. Met slimmer samen werken.

‘Met de juiste mensen aan tafel, kun je bereiken wat je maar wilt.’ Deze uitspraak impliceert dat je weet wat je wilt, wie daarvoor de juiste mensen zijn, dat je die mensen aan tafel weet te krijgen én dat je weet wat je dan moet doen. Dat blijkt in de praktijk

nog niet zo gemakkelijk te zijn en daarvoor heb ik de RASCI-methode™ ontwikkeld. De RASCI-methode is een gestandaardiseerde en participatieve werkwijze om tot een door alle betrokkenen gedragen beschrijving en optimalisatie van een bedrijfsproces te komen, met gebruikmaking van het RASCI-model. Naast het bedrijfsmodel en de kaders vanuit het management wordt daarbij gewerkt met de 3-2-1 fasering en het 8-stappenplan.

De RASCI-methode is een hulpmiddel voor procesmanagement, gericht op het optimaliseren van bedrijfsprocessen. Het bekende kwaliteitsmanagementprincipe ‘Procesbenadering’ benadrukt dat consistente en voorspel-

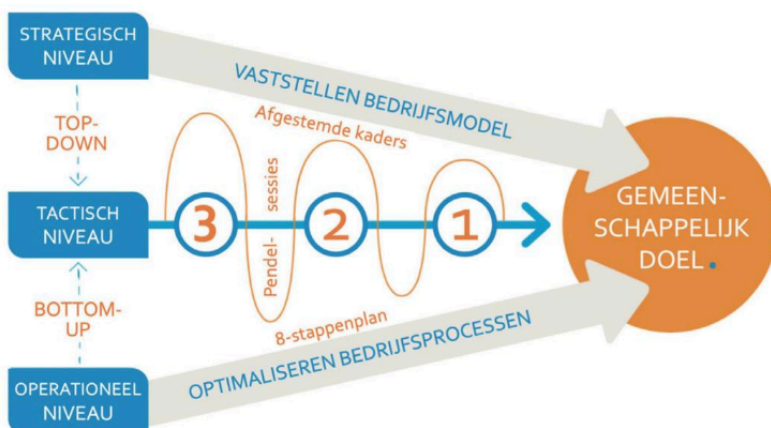
bare resultaten doeltreffender en doelmatiger worden behaald wanneer activiteiten worden gezien en gemanaged als samenhangende processen die functioneren als een coherent systeem. Inzicht in hoe dit systeem resultaten oplevert stelt een organisatie in staat het systeem en de prestaties ervan te optimaliseren.

Verticaal versus horizontaal organiseren

De verschillende denkwijzen die je kunt herkennen in organisaties worden ook gehanteerd als groeimodel of fasemodel voor organisaties. Aan de hand daarvan kun je beoordelen waar de organisatie staat. Dit sluit goed aan bij de eerste drie fases van ontwikkeling die organisaties doormaken volgens het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK): van activiteit-gericht (fase I) via procesgericht (fase II) naar systeemgericht (fase III).

Als je werkt met de RASCI-methode heb je zowel het procesgericht als het systeemgericht denken nodig. Samen leiden ze tot een nieuwe manier van organiseren die Daan Dorr ‘horizontaal organiseren’ noemt. Deze manier staat haaks op ‘verticaal organiseren’, waarbij het activiteit- en afdelingsgericht denken centraal staan. Verticaal organiseren is daarmee synoniem voor het Angelsaksische model, met sturing van bovenaf vanuit de functionele (afdelings-) lijn. Horizontaal organiseren past bij het Rijnlandse

De RASCI-methode™ Verbinding tussen strategie en operatie





model, met samenwerking tussen organisatieonderdelen en laterale communicatie, zoals bij proces- en systeemgericht denken.

Het bedrijfsmodel


Om een procesgerichte benadering vorm te geven heb je niet alleen een duidelijk beeld nodig van wat een proces is, maar ook een duidelijke visie die je kunt vertalen naar een helder en compleet bedrijfsmodel. Het bedrijfsmodel dient alle bedrijfsprocessen te bevatten die voor de realisatie van de ambities van de organisatie nodig zijn. Als het bedrijfsmodel als beheerst systeem wordt opgezet dat managers gebruiken om richting te geven aan de organisatie en haar processen, bevat het feitelijk alle elementen om een managementsysteem voor de organisatie te vormen.

Zo'n managementsysteem bevat op het hoogste niveau een bedrijfsmodel waarin alle medewerkers de bedrijfsfilosofie en ambities van de organisatie moeten kunnen herkennen. Dit bedrijfsmodel hoort op ieders netvlies gebrand te staan en dient voor medewerkers als gids door de organisatie. Het moet daarom het eerste zijn wat medewerkers zien als ze het managementsysteem bekijken. Het is als het ware de inhoudsopgave van het managementsysteem, waar het bedrijfsmodel (niveau 1), de procesbeschrijvingen (niveau 2) en de werkdocumenten (niveau 3) onder te vinden zijn. Je zoomt vanuit

het bedrijfsmodel in op een bepaald bedrijfsproces en vanuit dat bedrijfsproces kun je verder inzoomen op de onderliggende werkdocumenten. Op deze manier vormt het bedrijfsmodel de basis van een inspirerende weg om de benodigde bedrijfsprocessen te begrijpen en op elkaar af te stemmen.

Een managementsysteem gebaseerd op het bedrijfsmodel en een duidelijk herkenbare bedrijfsfilosofie noem ik een 'bedrijfsmanagementsysteem' of 'BMS', aangezien dit alles omvat wat voor de hele organisatie belangrijk is. Het wordt daarmee een hulpmiddel om terug te gaan naar de essentie. Daarbij staat het realiseren van ambities voorop en niet enkel het voldoen aan certificatievereisten. Die zijn namelijk nooit een doel op zich, maar altijd een randvoorwaarde (of kader) waaraan het managementsysteem moet voldoen. Het

BMS ontwikkel je primair om de organisatie te kunnen aansturen in de gekozen richting en om ambities waar te maken. Het geeft aan wie je als organisatie wilt zijn, waar je voor staat en voor wie en volgens welke principes je wilt werken. Daarnaast moet het BMS natuurlijk ook voldoen aan allerlei wet- en regelgeving en andere externe eisen ten aanzien van kwaliteit, veiligheid en gezondheid, informatiebeveiliging en milieu.

In mijn boek leg ik stapsgewijs uit hoe je dat doet met maximaal draagvlak. Het is bedoeld als een praktische gids vol voorbeelden hoe je bedrijfsprocessen optimaliseert en vastlegt op één A4, de samenhang ertussen duidelijk maakt en iedereen daar systematisch bij betreft. Met als resultaat: overzichtelijke processen, heldere verantwoordelijkheden en betere samenwerking. 

Arno Schilders is bedrijfskundig adviseur en heeft samengewerkt met honderden nationale en internationale bedrijven in diverse branches, van multinationals in de chemie, automotive, machinebouw en logistiek tot de gezondheidszorg en het onderwijs. Met de RASCI-methode helpt hij organisaties de omslag te maken naar procesgericht denken en werken.

Het boek *RASCI-methode* (ISBN: 978 94 018 1095 1) wordt uitgegeven door Van Haren Publishing en kost € € 39,95 excl. btw.

