

Kennisdelingsbijeenkomst Procesmanagement, 9 maart 2012

saMBC-ICT

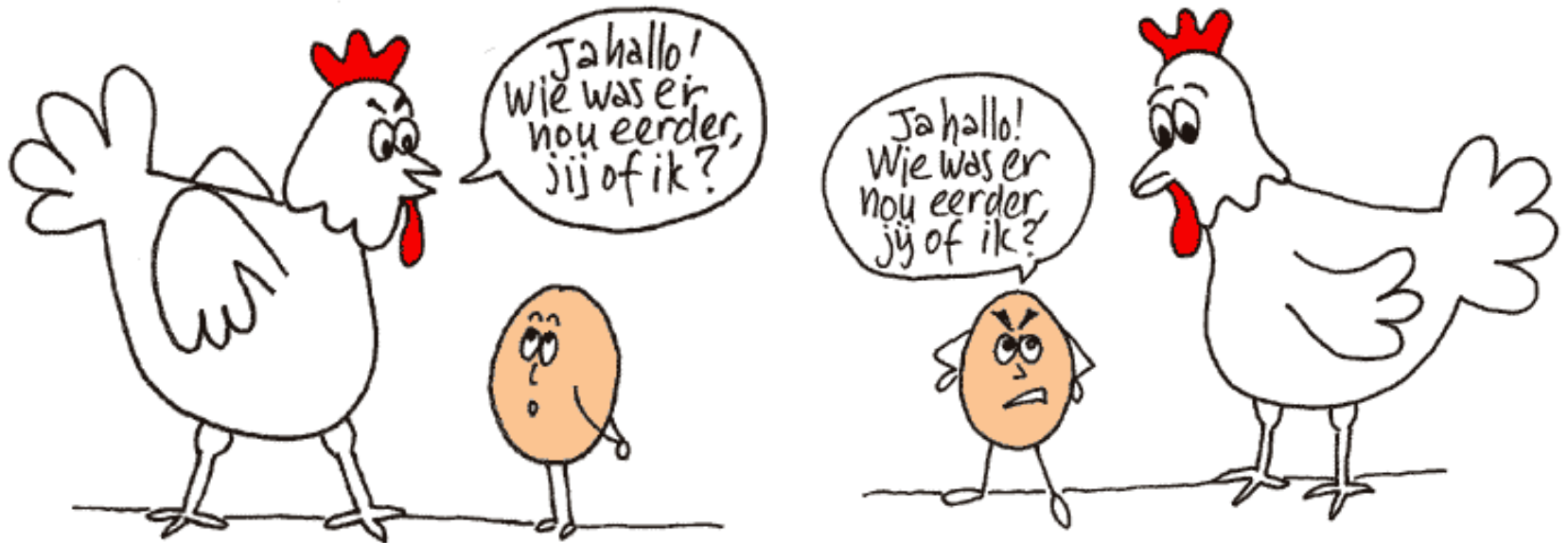
Presentatie Oscar Schneider, Bureau de Bont:

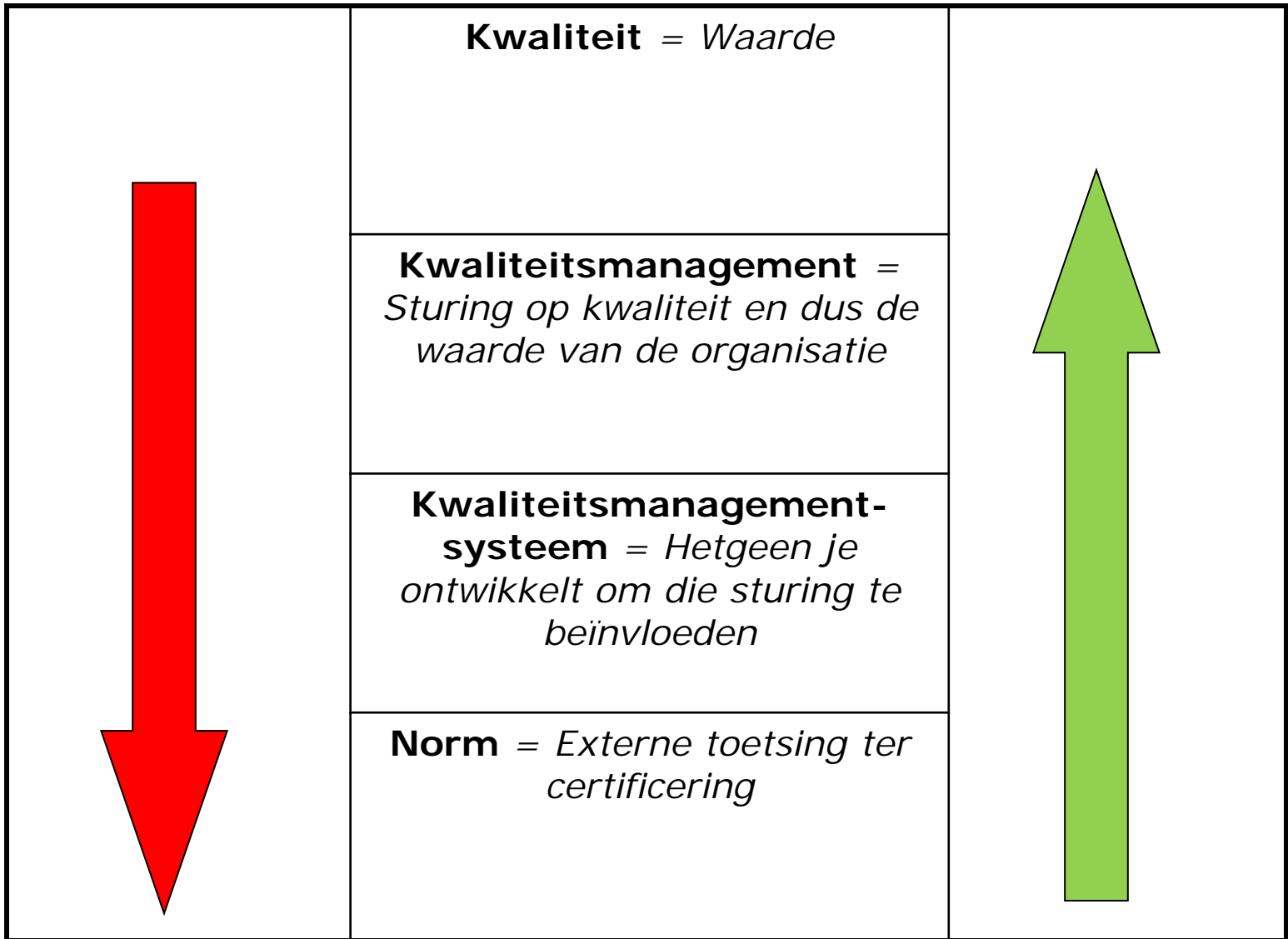
Toegevoegde waarde van procesmanagement voor het sturen en beheersen van de instelling



Kernvraag

Wat is de relatie tussen kwaliteitszorg en procesmanagement?





De basis:

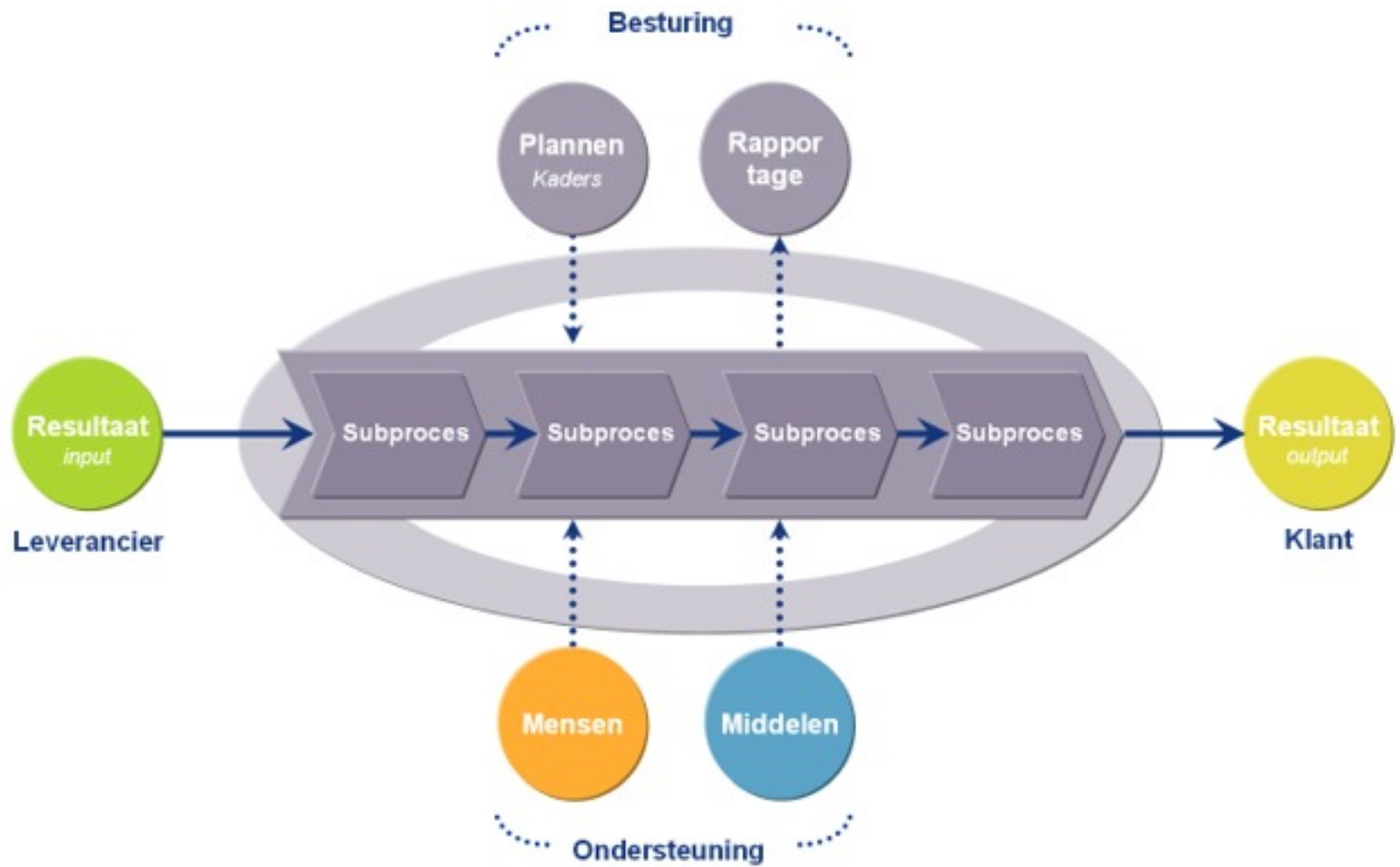
Processen zijn ketens van activiteiten. Deze activiteiten zijn logisch geordend en gericht op het bereiken van resultaten (output) voor een klant.

Elk proces is opgebouwd uit vijf elementen:

- resultaten
- activiteiten
- mensen
- middelen
- kaders



Proceselementen in onderlinge samenhang



PROCES: RESULTATEN

Een proces ontleent zijn bestaansrecht aan zijn output, het resultaat voor de klant.

In feite draait alles om het resultaat. Zo wordt er bij het ontwerp van een proces van–achteren–naar–voren geredeneerd. Welk resultaat moet ik opleveren en welke activiteiten zijn er nodig om dat te bereiken?

Elke activiteit die geen waarde toevoegt, is overbodig en wordt geschrapt.

Het werken met processen is feitelijk niets anders dan sturen op resultaten. Aan elk resultaat worden doelstellingen of normen verbonden. Deze worden meetbaar gemaakt via prestatie–indicatoren (PI).



PROCES: ACTIVITEITEN

Elk proces is een keten van activiteiten. Dit zijn enkelvoudige procestappen, handelingen of bewerkingen, zoals een rapport beoordelen. De werkstroom in een proces bevat alleen relevante activiteiten, elke stap moet een duidelijke relatie hebben met het eindresultaat.

De diepgang waarmee activiteiten uitgewerkt worden hangt af van het feit of activiteiten kritisch zijn. Gedetailleerde voorschriften zijn bijvoorbeeld nodig bij activiteiten die bepaalde gezondheidsrisico's (injecties, medicatie) of financiële risico's (fraude) met zich meebrengen.



Let op die papieren tijger!



PROCES: MENSEN

Mensen verrichten een deel van de activiteiten binnen een proces. Zij worden beschouwd als actoren met een bepaalde rol. De verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van die actoren is cruciaal voor een effectief en efficiënt procesverloop.

Een ander belangrijk aandachtspunt is het vakmanschap van de betreffende actor. Er moet steeds een evenwicht gevonden worden tussen hetgeen de processen voorschrijven en hetgeen de actor op basis van eigen inzicht en vakmanschap zelf kan bepalen.

Uitgangspunt is daarbij dat processen de minimale hoeveelheid voorschriften bevatten en dat maximaal geïnvesteerd wordt in het vakmanschap van mensen.



Mensen:

Vakmanschap versus aangeleerde hulpeloosheid



PROCESSEN: MIDDELEN

Computers, informatievoorziening, documenten en overige faciliteiten (huisvesting, materieel) die binnen de processen zelfstandig activiteiten verrichten of door actoren gebruikt worden om activiteiten mee te verrichten.

Middelen zijn geen input. Een middel wordt niet direct in het proces verbruikt, terwijl input dient als grondstof en omgezet wordt in output.

Het middel informatievoorziening heeft de laatste jaren een steeds belangrijker rol gekregen.



PROCESSEN: KADERS

Alle randvoorwaarden, normen, wetten en richtlijnen die van buiten binnenkomen en bij de besturing van het proces een rol spelen.

Daarbij valt te denken aan kwaliteitscriteria of normen waaraan het eindresultaat moeten voldoen of aan kaders (geld) voor de inzet van mensen en middelen.



Experiment?



Regel 1: Minder regels



Rijnlands versus Angelsaksisch

Keuze voor een managementconcept heeft consequenties voor inrichting procesmanagement en kwaliteitszorg

Normgericht

versus

Waardegedreven

Systemen, procedures en protocollen

versus

Vakmanschap en vertrouwen



Rijnlandse model

- Missie georiënteerd
- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden laag in de organisatie
- Stijl van leidinggeven die situationeel van aard
- Taakvolwassenheid van medewerkers en teams
- Nadruk op teams en een hoge mate van zelfregulering
- Eenvoudige communicatiestructuur waarin veel wordt overgelaten aan het initiatief van de medewerker
- Communiceren, samenwerken
- Vonken, verantwoordelijkheid nemen
- IMWR



Angelsaksisch model

- Order georiënteerd
- Werken met gedetailleerde plannen die nauwgezet moeten worden uitgevoerd
- Hiërarchische verhoudingen
- Centralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- Een nauwgezet planning- en controlcyclus
- Nadruk op standaardisatie en uniformiteit
- Nadruk op routine en beheersing
- Meten, spreadsheets
- Vinken, verantwoording afleggen
- PDCA



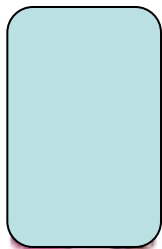
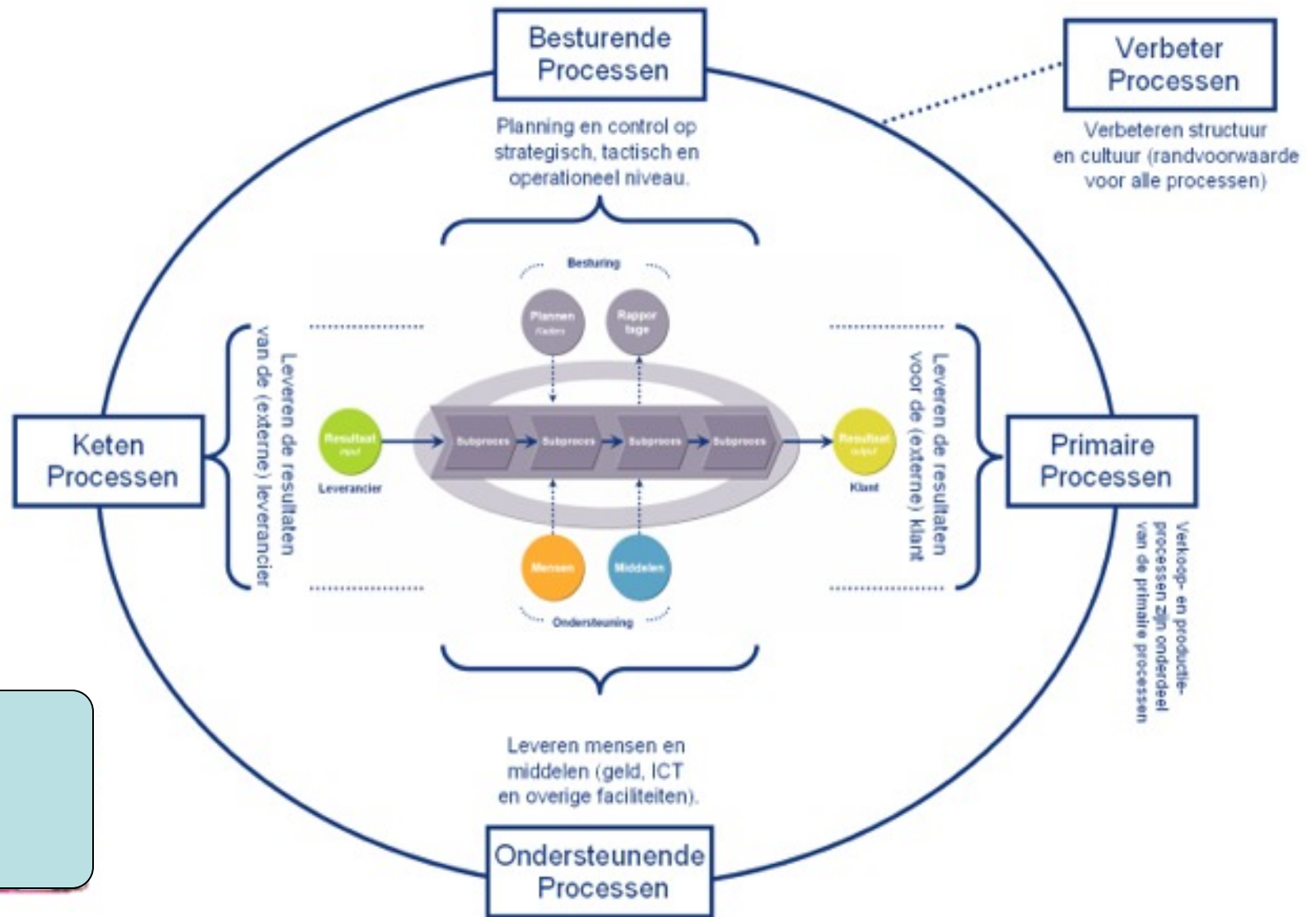
Missing link?

Er is geen rekening gehouden met de risico's die het proces, dat naar het beoogde doel moet leiden, kunnen verstoren.

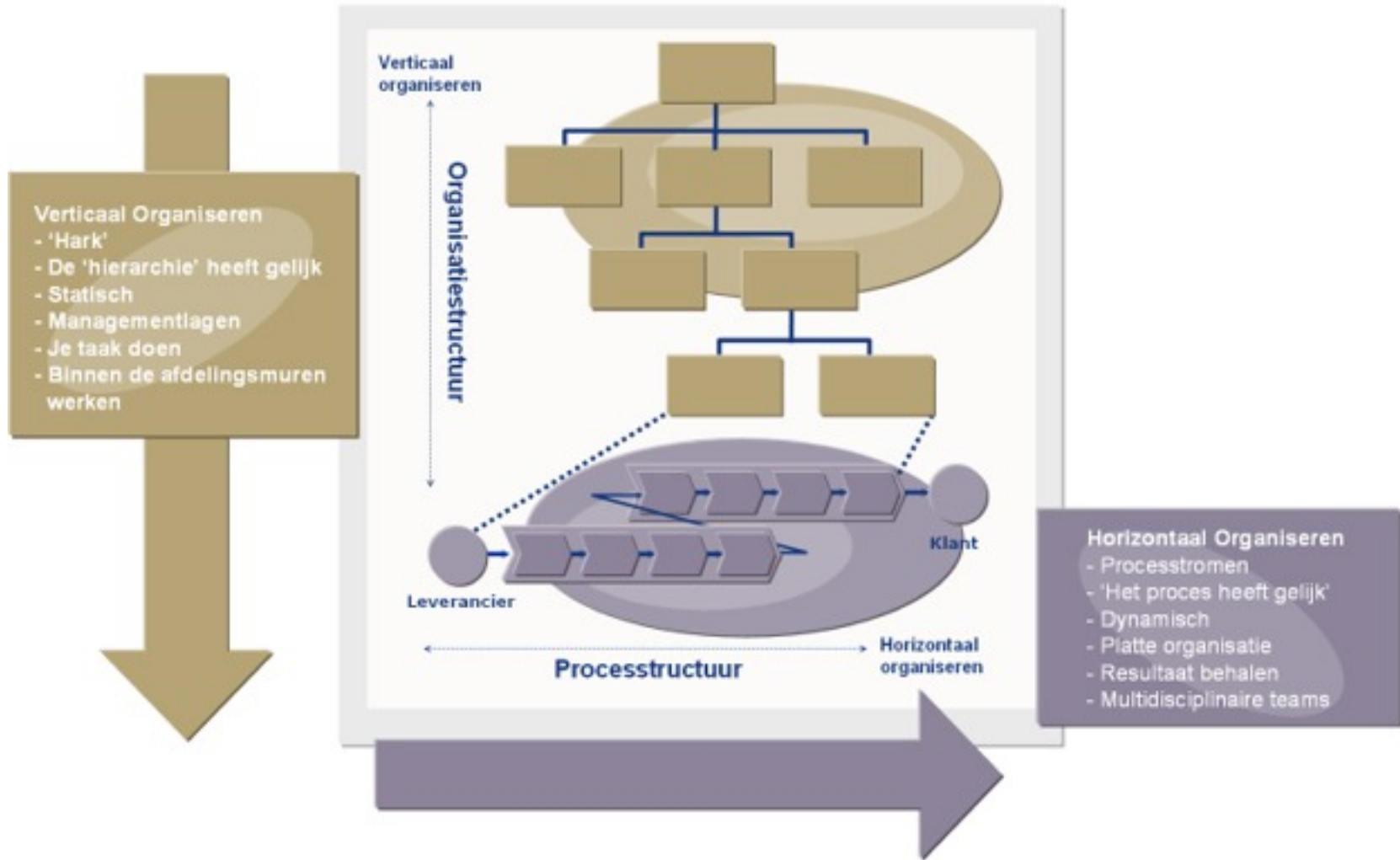
Het proces om de doelstelling te bereiken is meer dan de beschrijving van de weg waarlangs de organisatie het resultaat wil bereiken. Er zal vooral ook goed nagedacht moeten worden over de condities waaronder de organisatie dat resultaat kan bereiken.

Prospectieve risicoanalyse op procesniveau.

Samenhang processen



Verticaal versus horizontaal organiseren

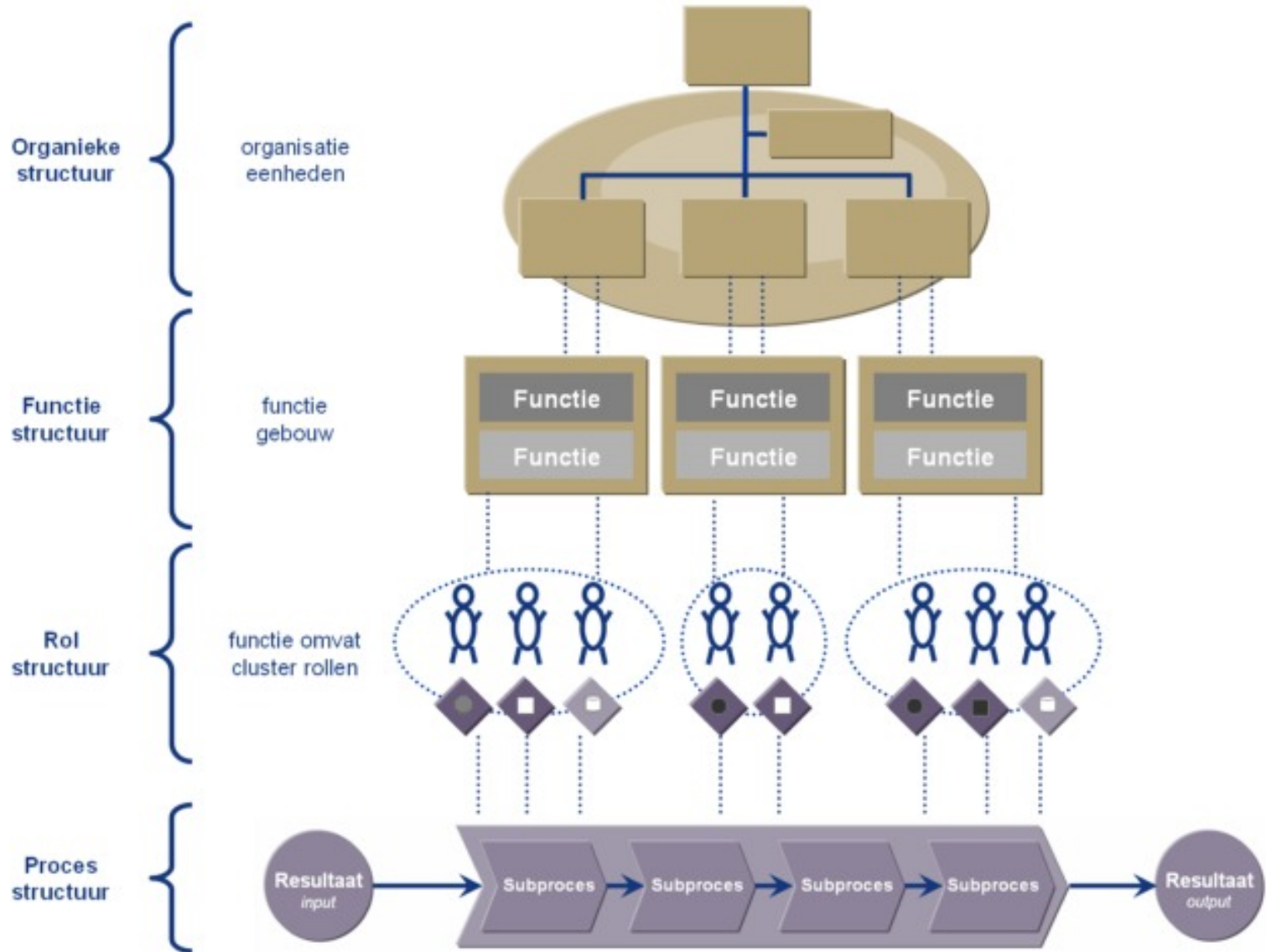


Procesdenken doorbreekt hokjesgeest

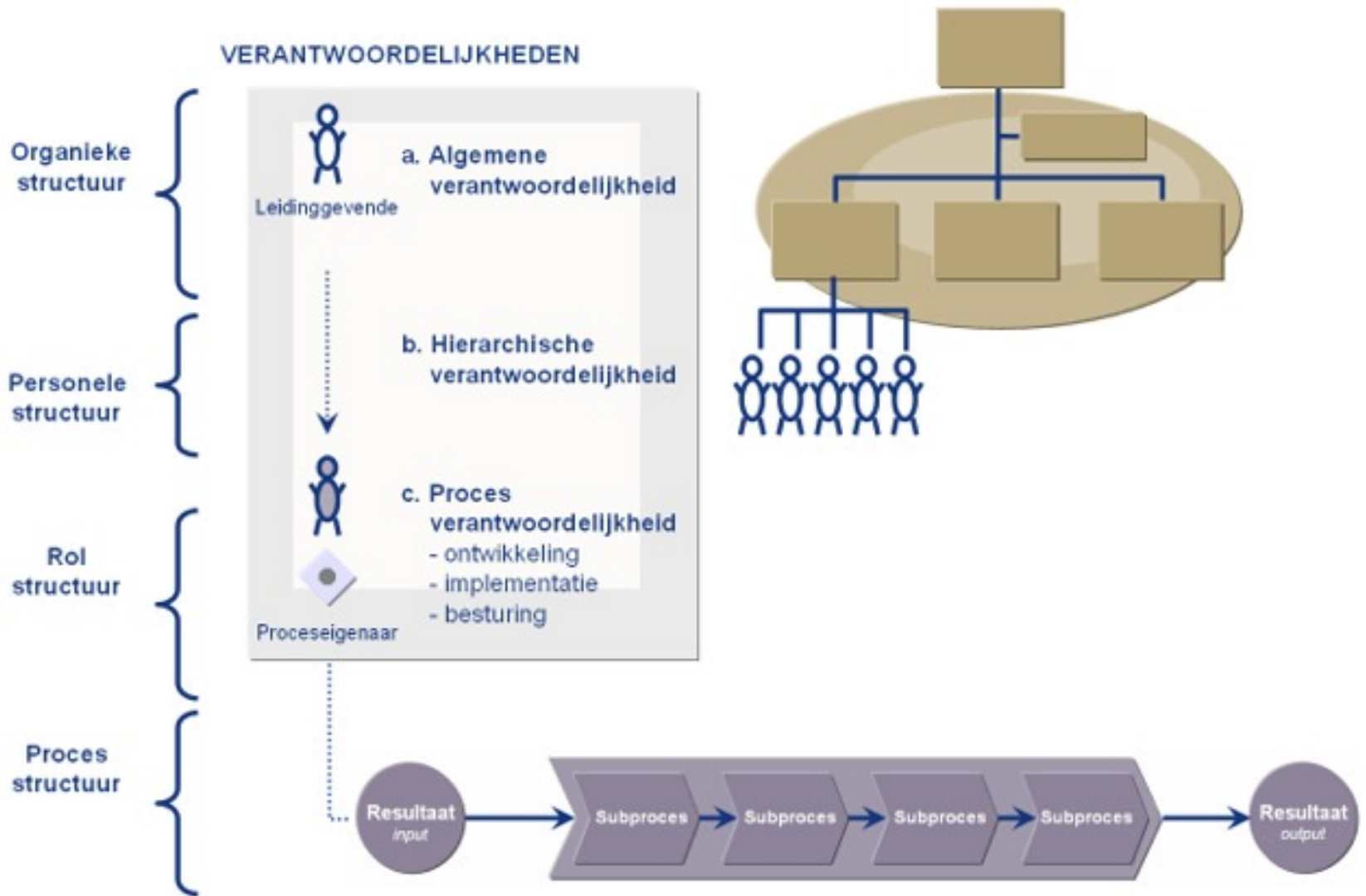
Door te denken in resultaten voor de klant wordt er horizontaal georganiseerd. De klant bepaalt welk resultaat hij wil en het proces wordt ingericht en bestuurd aan de hand van dat uitgangspunt. Er ontstaat een veel dynamischer structuur en een plattere organisatie.

Leidinggevenden worden proceseigenaren die procesontwerp én procesresultaat systematisch besturen. De afdelingsgrenzen vervagen, als het proces dat vraagt worden medewerkers ingezet in wisselende multidisciplinaire teams.

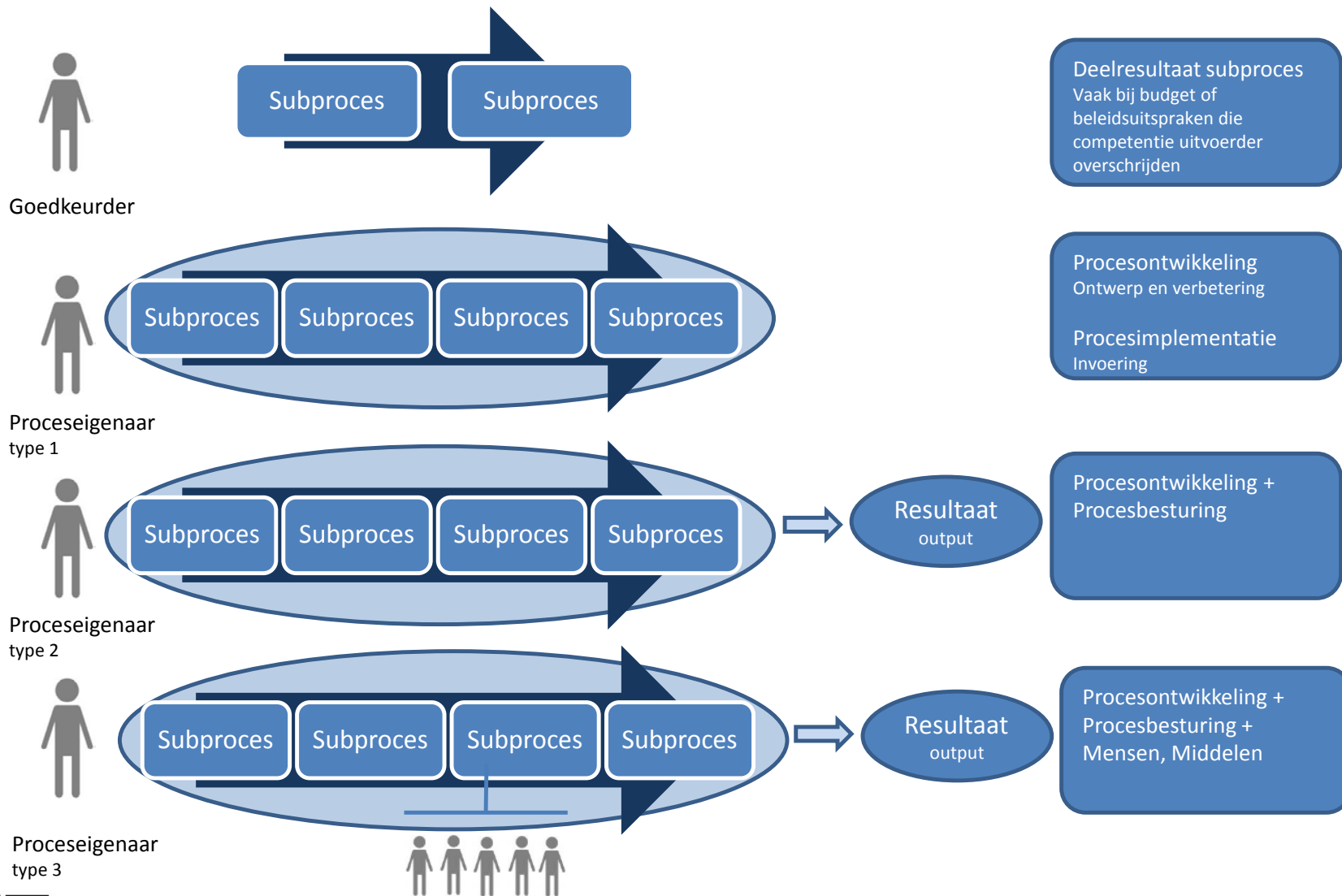
Samenhang proces- en organisatiestructuur



Samenhang proces- en organisatiestructuur



Verschillende type proceseigenaar



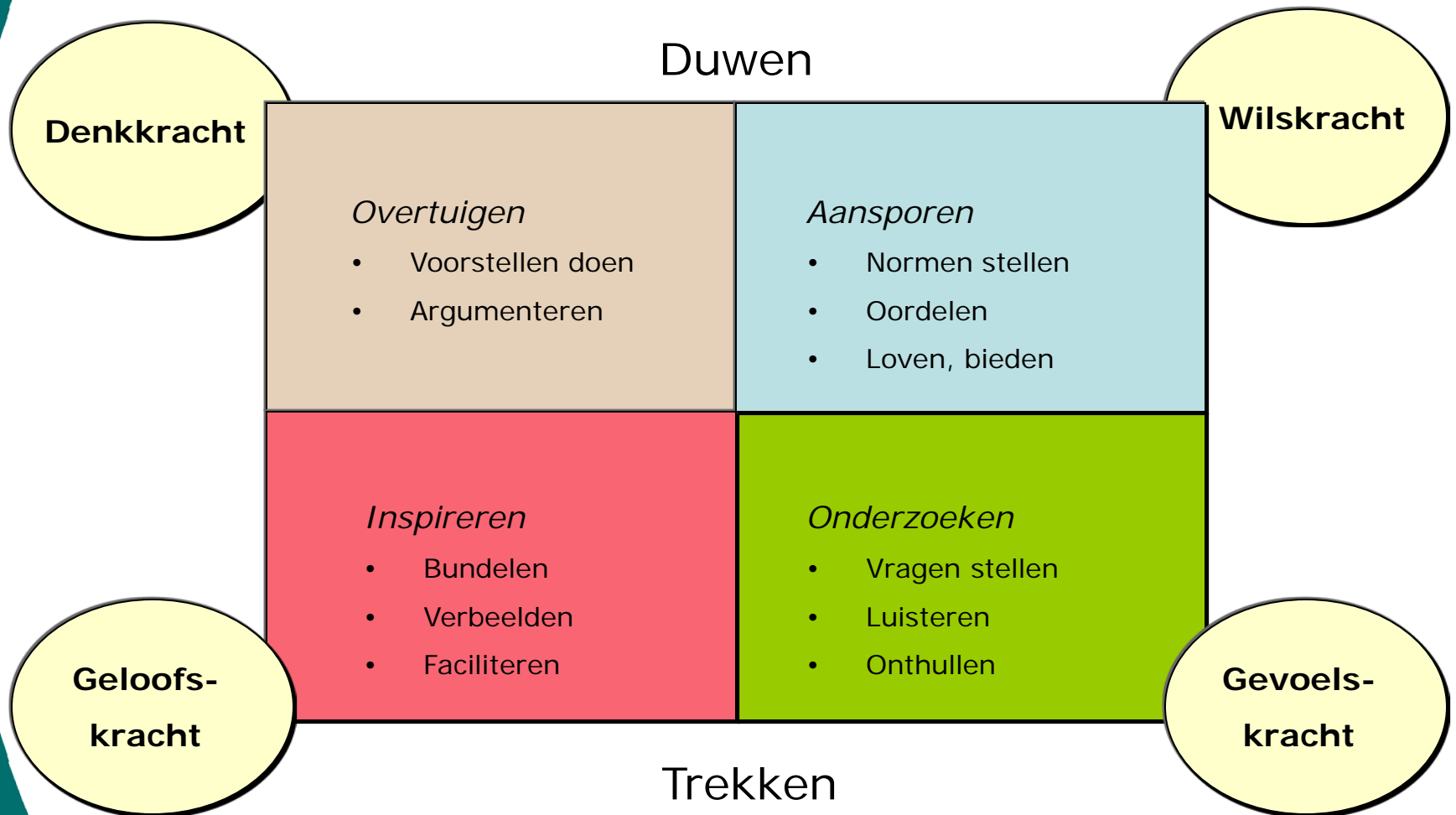
Veel gemaakte fouten bij het invoeren van processen binnen organisaties:

Processen worden te gedetailleerd beschreven. Dienstverlening vraagt over het algemeen om meer beslissingsvrijheid als de industrie. Bovendien werkt te gedetailleerde beschrijving verstikkend op creativiteit en vakmanschap.

De norm als uitgangspunt kiezen. Processen moeten worden toegesneden op het eigen ontwikkelingsniveau en doelstellingen van de organisatie. Eigen normstelling reguleert het groei tempo en is daarom van groot belang.

Procesmanagement delegeren aan kwaliteitsmanager. Procesmanagement is een integrale besturingsfilosofie die door het management gedragen en uitgevoerd moet worden.

Draagkracht en draagvlak voor sturen via processen



Last but not least: Hou rekening met de cultuur (1)

Ambtelijke cultuur:

- Sterke hiërarchie
- Van boven naar beneden
- Als het maar op papier staat
- Verandering start met een document
- Besliskracht is zwak en er wordt traag gehandeld
- Gedetailleerde taken en verantwoordelijkheden
- Middenmanagement voelt zich gemangeld en vraagt om bevoegdheden

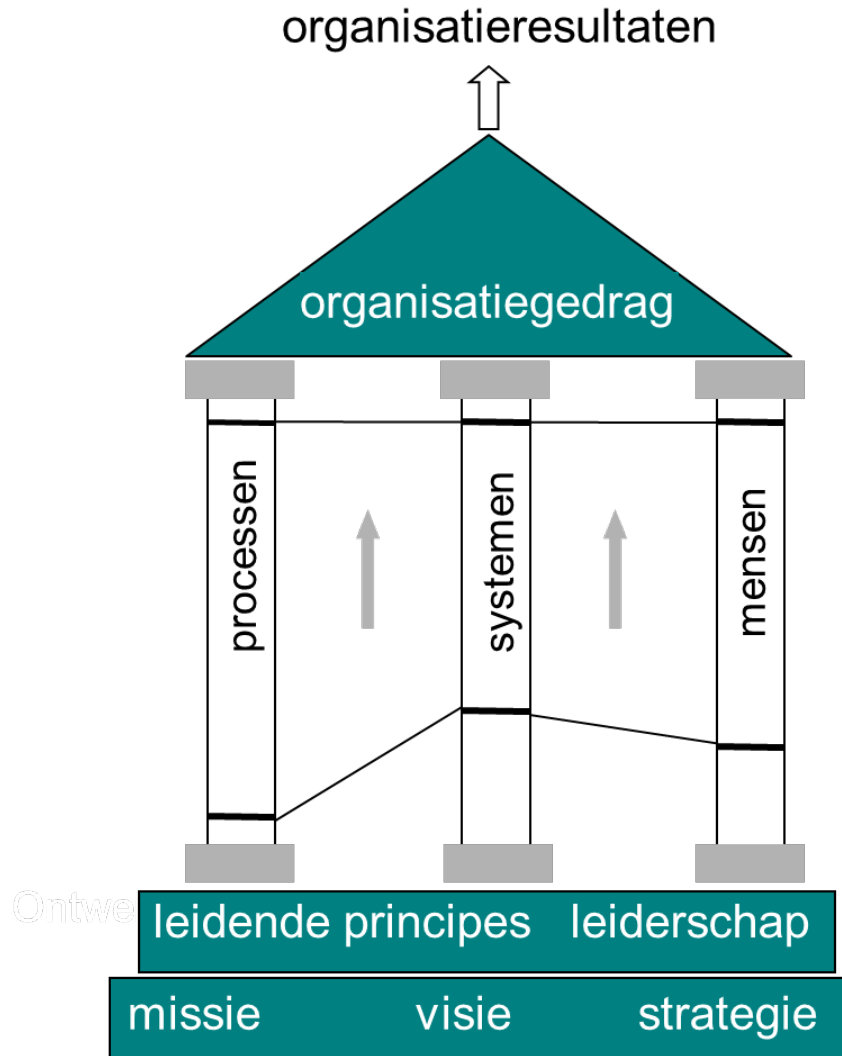
Last but not least: Hou rekening met de cultuur (1)

Politieke cultuur:

- Organisatie is een democratie
- Gelijke monniken gelijke kappen
- Iedereen mag meepraten en heeft overal verstand van
- Middenmanagement voelt zich vertegenwoordiger van achterban
- Consensus is belangrijker dan kwaliteit van beslissingen

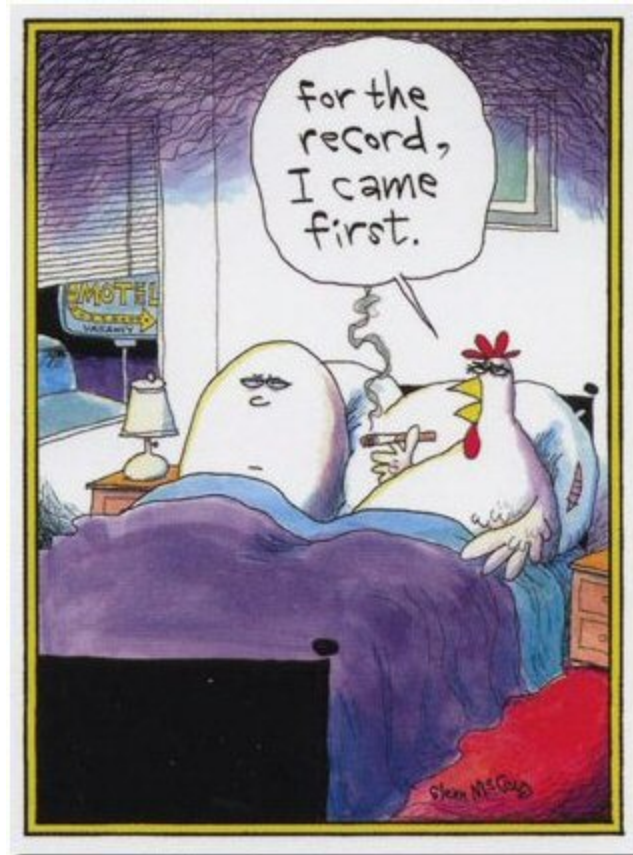


Samenhang procesmanagement, kwaliteitsmanagement en strategie



Kernvraag

Wat is de relatie tussen kwaliteitszorg en procesmanagement?



Vragen en contact

Oscar Schneider (o.schneider@bureaudebont.nl)

Bureau de Bont
Koningin Wilhelminalaan 12
3818 HP Amersfoort
Telefoon: 033 – 455 60 30

Postbus 2621
3800 GD Amersfoort
Telefax: 033 – 455 58 50

www.bureaudebont.nl

info@bureaudebont.nl



Bureau de Bont