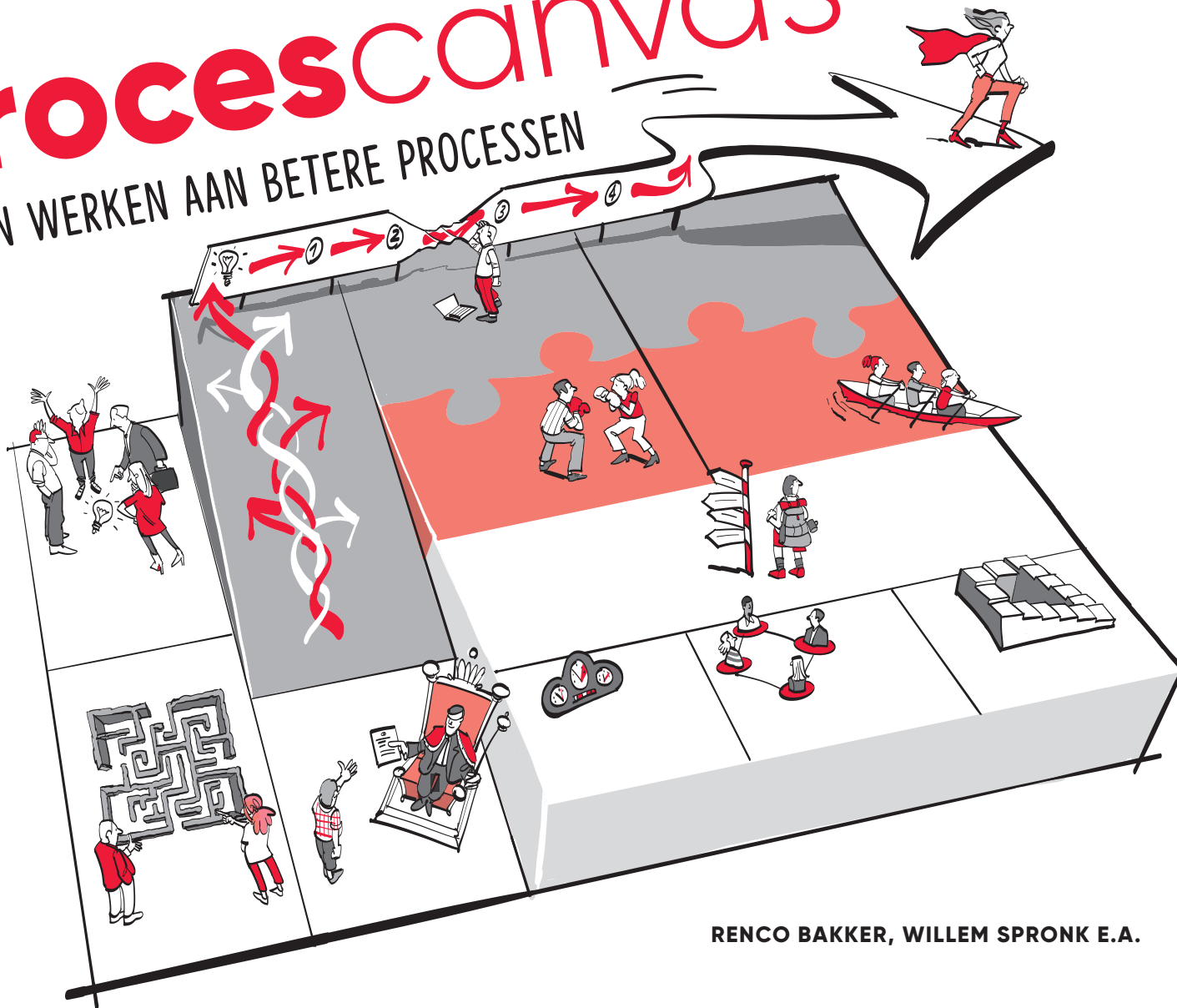


Procescanvas

SAMEN WERKEN AAN BETERE PROCESSEN



RENCO BAKKER, WILLEM SPRONK E.A.

Procescanvas

SAMEN WERKEN AAN BETERE PROCESSEN

Vormgeving omslag en binnenwerk: Jorine Zegwaard, jorinezegwaard.nl

Illustratie canvas: Shirley Warlich, visenchips.com

Management Impact is een onderdeel van Boom uitgevers Amsterdam.

ISBN 978 90 2443 4725

NUR 801

© 2020 Boom uitgevers Amsterdam

Eerste druk, november 2020

www.managementimpact.nl / www.bua.nl

www.procescanvas.nl

Alle rechten voorbehouden: niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 jo het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Procescanvas

SAMEN WERKEN AAN BETERE PROCESSEN



RENCO BAKKER | WILLEM SPRONK
JOHNNY VAN DE VLIERT | JENTEL MULDER
PIETER WOLSWINKEL | PIETER VAN DE VLIERT
WIM KLOP | JANIQUE KRAAN

WIL JIJ IN JOUW ORGANISATIE...

...WERKEN AAN BETERE PROCESSEN?

...DE REIS NAAR EEN PROCESGERICHTE ORGANISATIE MAKEN?

...WAARDETOEVOEGING VERBETEREN?

...EEN KANTELING BEWERKSTELLIGEN?

...AAN DE SLAG MET PROCESMANAGEMENT?

...DUURZAME PROCESVERANDERING DOORVOEREN?

YES!

Heb je van bovenstaande vragen er minstens vier met 'ja' beantwoord?

Dan gaat dit canvas jou verder helpen in het doordacht doorvoeren van duurzame procesverandering.

INHOUD

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9

Voorwoord	7
Introductie: Blinde vlek of verborgen goud?	8
Wat je moet weten om het procescanvas te begrijpen	19
Werken met het procescanvas	29
De noodzaak om te verbeteren	35
Waardestromen analyseren	49
De kloof overbruggen	77
Een procescanvas maken	101
Voorbeelden van procescannvassen	121
Procesmanagement in vogelvlucht	129
Het procescanvas in zijn context	139
Bijlage: Process Canvas in English	162
Noten	164
Literatuur	168
Over de auteurs	172

VOORWOORD

Het schrijven van een boek is een goede test van je doorzettingsvermogen. Het brengt je afwisselend in vreugde- dan wel wanhoopstemming, je ervaart kicks en dips, je gaat door zoekprocessen, maakprocessen, opbouwen en weer afbreken, ordenen en herordenen, uitwaaiëren en convergeren.

De drive om het goede nieuws van procesmanagement door te geven, heeft gewonnen: het boek ligt er.

Na eerdere managementboeken over procesmanagement, *Management van Processen* (2001) en *Horizontaal Organi- seren* (2013), zagen we dat er behoefte was aan iets aanvullends: niet alleen een theoretisch begrip van processen en procesmanagement, maar ook tools en tricks, tips, do's en don'ts, de praktische handvatten en de visuele inzichten. We waren al met een 'Doe-boek' *Horizontaal Organiseren* begonnen, toen Management Impact ons vroeg of we dat niet in de vorm van *Procescanvas* konden krijgen; in de succesvolle serie van onder andere *Program Canvas*, *Veran- dercanvas* en *Projectcanvas*.

Die eer konden we niet laten lopen. Nieuwsgierig en opgewonden begonnen we. In dit boek bouwen we verder op de traditie van Design Thinking & Design Doing. We zoeken antwoord op de vraag wat het behelst om vanuit de ogen van een ontwerper naar je waardestromen te kijken, ze opnieuw uit te vinden en weer succesvol te worden. In de traditie van Business Model Innovation¹ hebben we het hier over de variant Value Stream Innovation.

We zien het resultaat als een volgend product in het inmiddels dertigjarig zoekproces naar de essentie van proces- management, opgedaan in een brede range van procesherontwerpprojecten, variërend van ISO 9001-toepassingen tot veranderprojecten. Deze historie is een fijne basis om op te reflecteren.

En we zijn er opnieuw achter gekomen dat we zijn behept met een variant van 'obsessief gedrag', de niet te stoppen drang om alles procesgericht te herordenen in organisaties. Wij denken dat *Procescanvas* je helpt het pad uit te stippelen naar betere processen. Want dat werkprocessen stukken beter kunnen, daarvan zijn we overtuigd!

Renco Bakker | Willem Spronk | Johnny van de Vliert | Jentel Mulder | Pieter Wolswinkel | Pieter van de Vliert | Wim Klop | Janique Kraan

BIJ DIT BOEK HOORT DE WEBSITE WWW.PROCESCANVAS.NL, WAARNAAR WE ZO AF EN TOE VERWIJZEN. JE VINDT HIER MEER VOORBEELDEN EN EXTRA DIEPGANG BIJ HET BOEK.

‘In organisaties zit een gapend gat tussen organisatiestrategie en het individu. In die blinde vlek zitten de werkprocessen, letterlijk in de witte ruimte van het organisatieschema’

Geary A. Rummler,
auteur van *Improving Performance*

INTRODUCTIE

Blinde vlek of verborgen goud?

De bedrijfskunde heeft ‘werkprocessen’ laat ontdekt. Veel managers zegt het weinig. Dat zijn geen onverschillige managers! Ze zorgen voor de assets die ze zien: hun klanten, medewerkers, gebouwen, machines, organisatie, de middelen. Maar processen? Weinig idee wat dat zijn. Ze besteden er geen aandacht aan. Misschien hebben ze wel nooit geleerd naar hun processen te kijken. En dat wat je niet ziet, moet je leren zien.

Hoe dat komt? Veel managers zitten in de verkeerde ordening. Ze zijn grootgebracht met de principes van Adam Smith en Frederic Taylor vanuit het industriële tijdperk, en hanteren die nog bewust of onbewust. Smith (1723–1790) leerde organisaties om werk te splitsen in kleine eenheden.² Als je een kleine taak oneindig vaak uitvoert en optimaliseert, word je daarin specialist (arbeidsspecialisatie). En als je mensen met dezelfde taak bij elkaar zet, krijg je een structuur en atmosfeer om de functie voortdurend te verbeteren (functionele afdeling). Smith bepleitte bovendien een splitsing tussen denken en doen. Doen is voor de medewerker in de business, denken is voor de manager boven de business.

Taylor (1856–1915) leerde ons in hiërarchieën te denken.³ Als je een opdracht snel en effectief wilt uitzetten onder een grote groep mensen, zet je het piramideprincipe in: 1 vertelt aan 7, 7 vertellen door aan 49, 49 vertellen door aan > 300 mensen. En als 300 mensen terug rapporteren, doen ze dat in groepen van 7, zo heb je met vier lagen een consolidatie tot 1 persoon.

Veel organisaties zijn ingericht met de principes van arbeidsdeling en hiërarchie. Processen zijn het kind van de rekening, de *blind spot* of de dode hoek. En een blinde vlek beperkt je zicht.

Is dit vandaag de dag een probleem?

Als processen een blind spot zijn, heeft dat op operationeel vlak dramatische gevolgen voor kosten, doorlooptijd en kwaliteit. Op strategisch vlak mis je een basis voor bedrijfsvoeringsontwikkeling, waardoor thema's als digitalisering en klimaatneutraal werken moeilijk handen en voeten krijgen. De vermeende snelheid van de hiërarchie legt het bovendien allang af tegen de besluitsnelheid die en het aanpassingsvermogen dat de omgeving van je vraagt, en het aansturingsmodel dat de huidige generatie medewerkers zoekt.

Processen lopen niet vanzelf als ze geen aandacht krijgen. Er zitten issues in de dode hoek. Als je niets doet, zijn het risico's voor de continuïteit van je organisatie. Als je ze beetpakt en aandacht geeft, zijn het cadeautjes – het verborgen goud.

Welke issues heb je als je processen geen aandacht geeft? Er gaat weinig in één keer goed (de first time right is laag), er is veel herstelwerk, er wordt waarde verspild, de orderdoorlooptijd is lang, de klantreis ongelukkig en er is geen zichtbare verbetering. Dat wil niemand, maar het ontstaat vanzelf als je je proces verwaarloost. Strategisch gezien kun je zonder aandacht voor processen niet mee met digitalisering. En als je sturingsvisie ook nog eens hiërarchisch is, lukt het je niet nieuw talent aan je organisatie te binden.

Wat zijn de cadeautjes als je processen wel aandacht geeft? Je speelt productiecapaciteit vrij, je kosten gaan omlaag, je stopt met verspillen, je gaat veel sneller leveren, je gaat je klanten veel beter bedienen, en je gaat sneller veranderen. Mensen werken prettiger samen en hebben meer begrip voor elkaar. Oftewel je blijft bestaan.

Fundamenteel veranderen

De opgaven van procesgericht werken voeren veel verder dan alleen processen uittekenen of analyseren. Het is een fundamenteel andere manier van organiseren. Wij noemen dat horizontaal organiseren.⁴ Dat speelt zich af op zowel de harde terreinen van de organisatie, zoals de structuur en de governance, als de zachte terreinen, zoals samenwerking en cultuur. Bestaande principes gaan op de schop en er ontstaan nieuwe ordeningen.

Het organogram, traditioneel dé afbeelding van de organisatie, verdwijnt naar de achtergrond. Naar de

voorgond komen de waardestromen. De businessarchitectuur wordt horizontaal. De besturing verandert: een hiërarchie met veel lagen wordt vervuild voor een platte organisatie met decentralisatie van beslissingsbevoegdheden en zelfsturende teams. Leiderschap verandert van directief naar dienend, van instruerend naar coachend.⁵

Ook de ordening van groepen mensen verandert: van teams in klassieke afdelingen als een verzameling functiespecialisten (afdeling Verkoop, Ontwerp, Productie et cetera) naar multidisciplinaire, interdepartementale groepen die gezamenlijk de verantwoordelijkheid dragen voor de *end-to-end flow* (van klantvraag tot product of dienst). Bovendien is bezinning op de organisatiecultuur nodig. Verschijnselen als functiepolarisatie en afdwinggedrag op basis van positie zijn destructief voor excellente waardestromen.

Anders kijken naar organiseren

	TRADITIONEEL	PROCESGERICHT
CONSTRUCTIE	Organogram 	Waardestromen 
BESTURING	Hierarchisch, Command & Control 	Zelfsturend, Agile 
SAMENWERKING	Groepen functiespecialisten 	Crossfunctionele teams 
CULTUUR	Silodenken, afdelingsmuren 	Broederschap, gezamenlijke flow-verantwoordelijkheid 

DOORGESCHOTEN HIËRARCHIEËN MOETEN DUBBEL VERANDEREN

Klassieke hiërarchieën kennen een aantal risico's. Als ze de kans krijgen te groeien, ontstaan er problemen die we duiden als vervreemding, verkokeren, tunnelvisie, medewerkers ondergeschikt houden, polarisatie, et cetera. Organisaties waar dergelijke verschijnselen manifest zijn geworden, hebben een dubbele weg te gaan om procesgericht te worden.

Fundamentele herordening is nodig

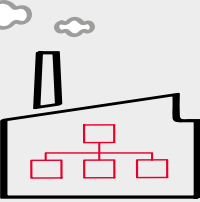
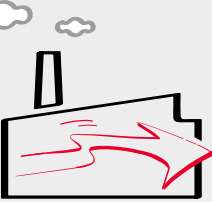
Werken aan processen betekent niet enkel een processen-project starten of processen beschrijven. Als je goed kijkt is er meer aan de hand. De principes van het 20^e-eeuws organiseren zijn zo diep geworteld dat omvorming een flinke operatie is. Het oude denken zit gevangen in structuren en culturen.

Het klassieke denken beheerst sommige organisaties zo dat alles in het werk wordt gesteld om de principes te handhaven.

De ordeningsprincipes van de klassieke functionele structuur reiken verder dan alleen het opsplitsen van werk. Die structuur levert ook een scheiding op tussen denken en doen, de overtuiging dat macht invloed is, een controlerende staf en een directieve stijl van leiderschap.

Horizontalisering of procesgericht werken werkt vanuit totaal andere paradigma's dan de klassieke hiërarchische (lees verticale) organisatie. Er zijn echte paradigmashifts nodig om procesgericht werken uit te nutten.

Verticaal (hiërarchisch) versus horizontaal (procesgericht) organiseren⁶

	
VERTICAAL	HORIZONTAAL
Bevelhuishouding	Onderhandelingshouding
Formalisering	Informalisering
Industriële maatschappij	Netwerkmaatschappij
Patriarchaal gezag	Onderhandelde relaties
Verzorgingsstaat	Participatiemaatschappij
Gehoorzaamheid	Deelname
Positioneel	Transactioneel
Gecontroleerd	Zelfsturend
Macht	Toegevoegde waarde
Werkvloer onder	Werkvloer boven
Positie	Waardetoevoeging
Afdeling	Werkstroom

Waarom zou ik dit boek lezen?

Als je 'voor het eerst' vanuit het procesperspectief naar een organisatie kijkt, zie je vijf issues die schreeuwend om aandacht vragen:

- er gaat weinig in één keer goed, er is veel herstelwerk nodig;
- er wordt tijd, energie en middelen verspild;
- de orderdoorlooptijd is lang;
- de klantreis is ongelukkig;
- verbeteringen lopen traag of blijven uit.

Aandacht voor processen levert je veel op! Zet je processenbril op. Geef je asset aandacht, dan pluk je deze vruchten:

Harde resultaten

➔ **Je speelt productiecapaciteit vrij.** Je kilt de verborgen fabriek.⁷ Dat is dat deel van de organisatiecapaciteit dat bezet is met herstelwerk van slechte producten, diensten of onderdelen daarvan. Denk aan het detecteren, apart zetten, hertesten en herinspecteren van uitgevallen of afgekeurde producten, deze tussentijds opslaan en producten of diensten herplaatsen in de stroom of de markt. Met de functionele bril op hebben we het hier over producten die tussen wal en schip of in dit geval tussen de ene en de andere afdeling vallen. Zie ook het kader over de verborgen fabriek.

➔ **Je kosten gaan omlaag, je stopt met verspillen en je gaat veel duurzamer werken.** Je kilt alle verspillingen. Dat zijn ingeslopen werkzaamheden of activiteiten die uitgevoerd worden, maar desondanks geen waarde toevoegen aan je eindproducten of diensten. Veel processen zijn namelijk ontstaan, organisch gegroeid; niet bedacht. Als je de waardeestroom analyseert, ontdek je activiteiten die geen waarde toevoegen. Ze zijn er zomaar ingeslopen. Ze bevatten verspilling, zoals onnodig transport, voorraden, bewegingen, wachttijden, bewerkingen. Verspillingen kunnen straffeloos worden geëlimineerd.

➔ **Je gaat veel sneller leveren.** Je kilt wachttijden. Wachttijd is onnodige tijd in de orderdoorlooptijd als gevolg van niet-gesynchroniseerde planningen. Veel functionele organisaties hebben geen synchronisatie van productietijden, hun ritme is afdelingsgericht. Door procesgericht te kijken naar je planningen ban je de wachttijd uit de flow en zet je alle bewerkingen achter elkaar. Dat wordt tien keer sneller leveren! Voor productieprocessen is het de uitdaging de TAKT-tijd (het vaste ritme van de productverplaatsingen over werkstations) te vinden. Dienstverlenende processen hebben eerder baat bij workflowmanagement (het automatisch triggeren van een volgende activiteit als de vorige is afgerond).

➔ **Je gaat je klanten veel beter bedienen.** Je rekent af met de blinde vlek voor klantemoties. Klanten reizen hun eigen reis door je organisatie en hebben er een reeks contactmomenten. Dat zijn momenten van de waarheid; daar wordt het verschil gemaakt tussen gemiddelde kwaliteit of excellente beleving. Het processenperspectief gaat je helpen de klantreis te ontdekken en naar een veel hoger plan te tillen. Dit is een randvoorwaarde voor klantloyaliteit.

➔ **Je gaat sneller verbeteren.** Je rekent af met de zelfgenoegzaamheid van het behouden van het bestaande of de centrale regie op verbetering. Je gaat op een hoog tempo verbetermogelijkheden in je werkstroom vinden en doorvoeren. Je draait de piramide om, zet de werkvloer boven en verbetert continu.

DE VERBORGEN FABRIEK

De verborgen fabriek is een concept dat inzicht geeft in het verbeterpotentieel van de processen. De naam verborgen fabriek verwijst naar processen die wel draaien, maar geen waarde toevoegen. De verborgen fabriek, de term zegt het al, is vaak niet direct zichtbaar, of heeft zich vermomd als echte processen die eigenlijk herstelprocessen zijn van andere processen. Tot de verborgen fabriek behoren:

- de productie van goederen en diensten die worden afgekeurd;
- de herstelprocessen of verwijderingsprocessen;
- de afhandeling van klachten.

Eerste expedities naar de verborgen fabriek laten vaak zien dat maar zo een derde van de productiekosten wordt besteed aan de verborgen fabriek. Dit zijn dus de kosten van niet-waardetoevoegende activiteiten. Het streven moet zijn om de verborgen fabriek volledig stil te leggen en te ontmantelen, als resultaat van robuust procesontwerp en continue verbeterprocessen.. En al zou het niet mogelijk zijn de verborgen fabriek helemaal te ontmantelen, dan is deze vaak wel sterk te reduceren.

Door de verborgen fabriek in beeld te brengen, wordt zichtbaar waar de processen kunnen worden verbeterd en capaciteit kan worden vrijgespeeld. Je kunt de verborgen fabriek van een heel productieproces onderzoeken, maar ook van elk afzonderlijk proces.

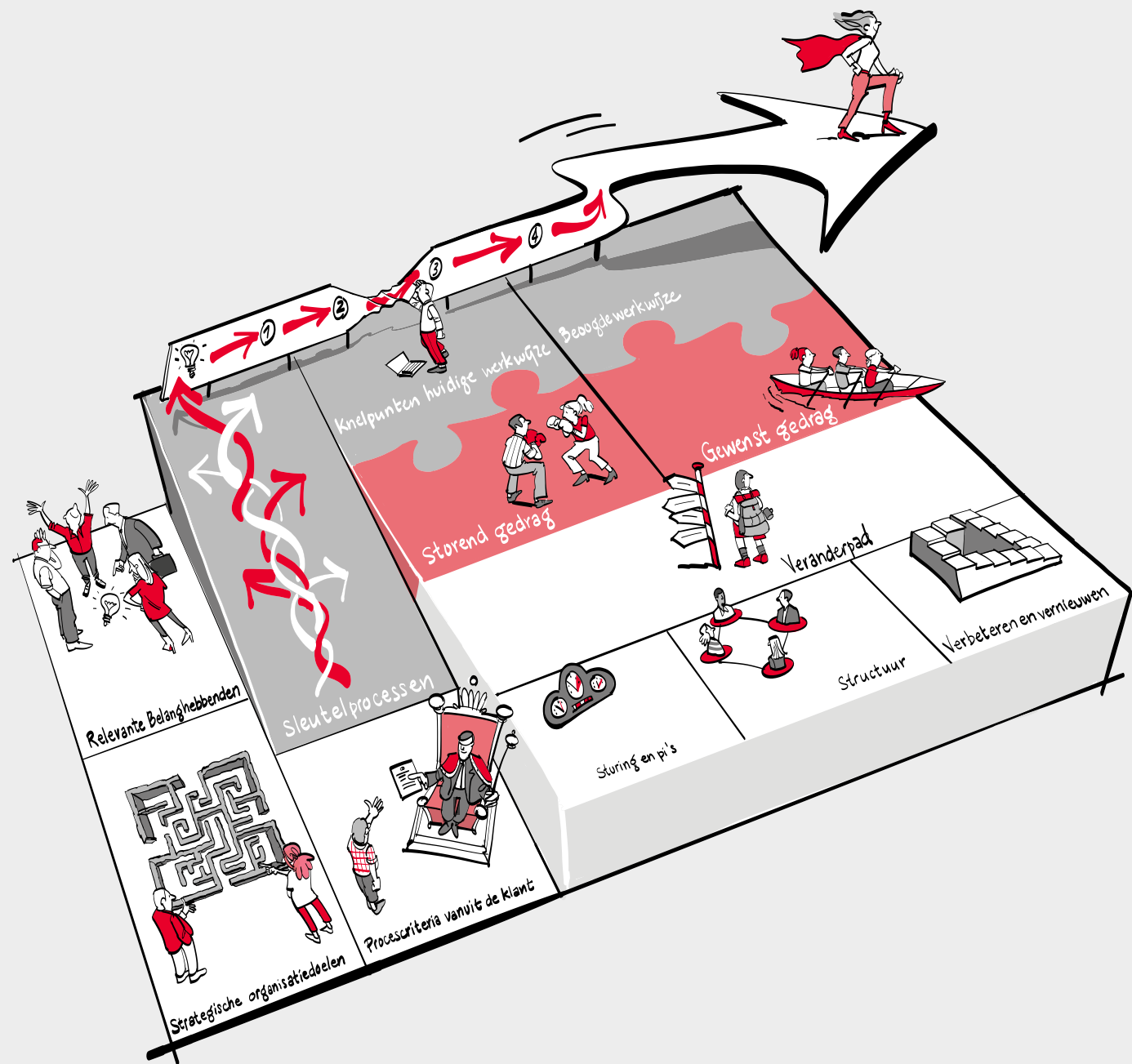
Het probleem met processen in de verborgen fabriek is dat ze vaak geen eigenaar hebben. Ze blijven daardoor jarenlang draaien en vaak ook nog eens zeer inefficiënt. Werken aan het elimineren of verbeteren van processen in de verborgen fabriek is niet echt een job met een aantrekkelijke uitstraling, zoals het verkopen of ontwerpen van nieuwe producten dat vaak wel is. Het aanpakken van de verborgen fabriek blijft daardoor snel achterwege. Bovendien zijn de kosten vaak onbekend, dus is vermindering van deze fabriek moeilijk aan te tonen. Maar feitelijk is dit zonde. Een derde van de productiecapaciteit vrijspelen is een zeer lucratieve gedachte!

Zachte resultaten

Naast de in bedrijfseconomische termen uit te drukken resultaten kun je ook resultaten aan de zachte kant tegemoetzien. Procesgericht werken helpt invulling te geven aan sociale innovatie: arbeidsorganisaties zo inrichten dat het beste uit mensen naar boven wordt gehaald:

- ➔ **Meer grip op het werk door hogere autonomie.** Minder hiërarchische sturing en gelijktijdige activering van zelfsturing geeft medewerkers meer grip op het werk. De vrijheidsgraden nemen toe, terwijl er ook een groter beroep wordt gedaan op hun capaciteiten. Dit past bij de oproep van de WRR (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid) tot 'goed werk voor iedereen',⁸ waarin meer autonomie wordt gezien als benodigde compensatie voor de toegenomen intensivering van werk.
- ➔ **Meer betrokkenheid door multidisciplinair samenwerken.** Werken in multidisciplinaire teams, waarbij het team samen verantwoordelijk is voor een *smooth flow* van klantvraag tot en met levering, geeft medewerkers een grotere betrokkenheid bij de organisatie en de klant dan in een taakgerichte setting. Het gevoel van versnippering vanuit een taakfocus wordt verruild voor overzicht, deelverantwoordelijkheid wordt mede-eindverantwoordelijkheid.

- ➔ **Klantfocus neemt toe door klantreisanalyse.** Bezigt zijn met het analyseren van klantbevindingen, zoals in verbeterteams of in procesteams, geeft medewerkers een diepere inzage in de klant- en dienstbeleving. Door de interactiemomenten met klanten tijdens het werkproces te analyseren, krijgen medewerkers inzicht in hun invloed op de klantreis. En het ervaren van de emotionele waardebekleving van de klant geeft aansluiting op het menselijke vlak.
- ➔ **Wij tegen hen wordt wij samen.** Door de hiërarchische organisatie te ontmantelen, afdelingsmuren omlaag te brengen, medewerkers te laten aansluiten in horizontale teams en de aandacht voor een procesgerichte cultuur komt het samenwerken op een hoger peil. Het begrip voor elkaars situatie groeit; niet wij van onze afdeling tegen de andere afdeling, maar wij samen voor de klant. Per saldo geeft dit meer arbeidsvreugde dan de lol van politieke spelletjes als afdelingsgedrag.
- ➔ **Je geeft de 'lerende organisatie' vorm.** Het evalueren in horizontale teams staat gelijk aan het leren als team, met een gedeelde mindset, gericht op voortdurende verandering/verbetering, met de focus op het systeem als geheel.



Opbouw

2 WERKEN MET HET PROCESCANVAS

‘Ban verspilling uit
en je creëert
rijkdom in je bedrijf’

James P. Womack & Daniel T. Jones,
grondleggers van de Lean-filosofie

Doordacht werken aan betere processen vraagt een gestructureerde aanpak. Het procescanvas helpt je daarbij. Het procescanvas is een framework voor het duiden en managen van veranderingen en verbeteringen in waardestromen. Het helpt bij het in lijn brengen van de ambities en doelen in de toekomst, afgezet tegen de huidige manier van werken en de reacties op uitdagingen en zwakke punten. Het geeft je de mogelijkheid alle aspecten te overzien van het werken aan betere waardestromen, en ze tot een logisch geheel te smeden.

Het canvas heeft twaalf elementen, die je als bouwblokken kunt zien voor je procesherontwerp. De twaalf elementen zijn gedestilleerd uit de paden die organisaties hebben gelopen op weg naar betere processen. Soms bewust gepland, soms ontstaan of met terugwerkende kracht gereconstrueerd. Samen vormen deze elementen een fundament onder succesvolle procesverbetering.

De elementen zijn voldoende onderscheidend om er als zelfstandig onderwerp aan te werken. Tegelijkertijd liggen ze dicht bij elkaar, zoals huizen in een straat, en moet je ze juist ook in hun onderlinge samenhang vormgeven. Uiteindelijk gaat het erom alle elementen tot één geheel te smeden waardoor ze elkaar versterken.

Je kunt het canvas begrijpen door de Waarom-, Wat- en Hoe-route te volgen. Zoals alle canvassen beogen, vormen de antwoorden op de vragen het verhaal van je procesverbeterinitiatief. Je mag ook lezen: Richting (waarom), Inrichting (wat) en Verrichting (hoe). Ook dit drieluik helpt je de essentie van het procesverbeterinitiatief neer te zetten en te toetsen op consistentie.

Waarom

De waarom-vraag gaat over de noodzaak van je procesverbeterinitiatief. Daarvoor moet je terug naar de waarde die je wilt creëren voor je belanghebbenden, bekeken vanuit de omgeving waarin je je bevindt. Het streven naar die waarde of waardevermeerdering vraagt om een langetermijnpad met doelen. Maar ook om heel concreet te maken welke uitkomsten je waardestromen moeten hebben vanuit de ogen van de directe gebruiker.

Wat

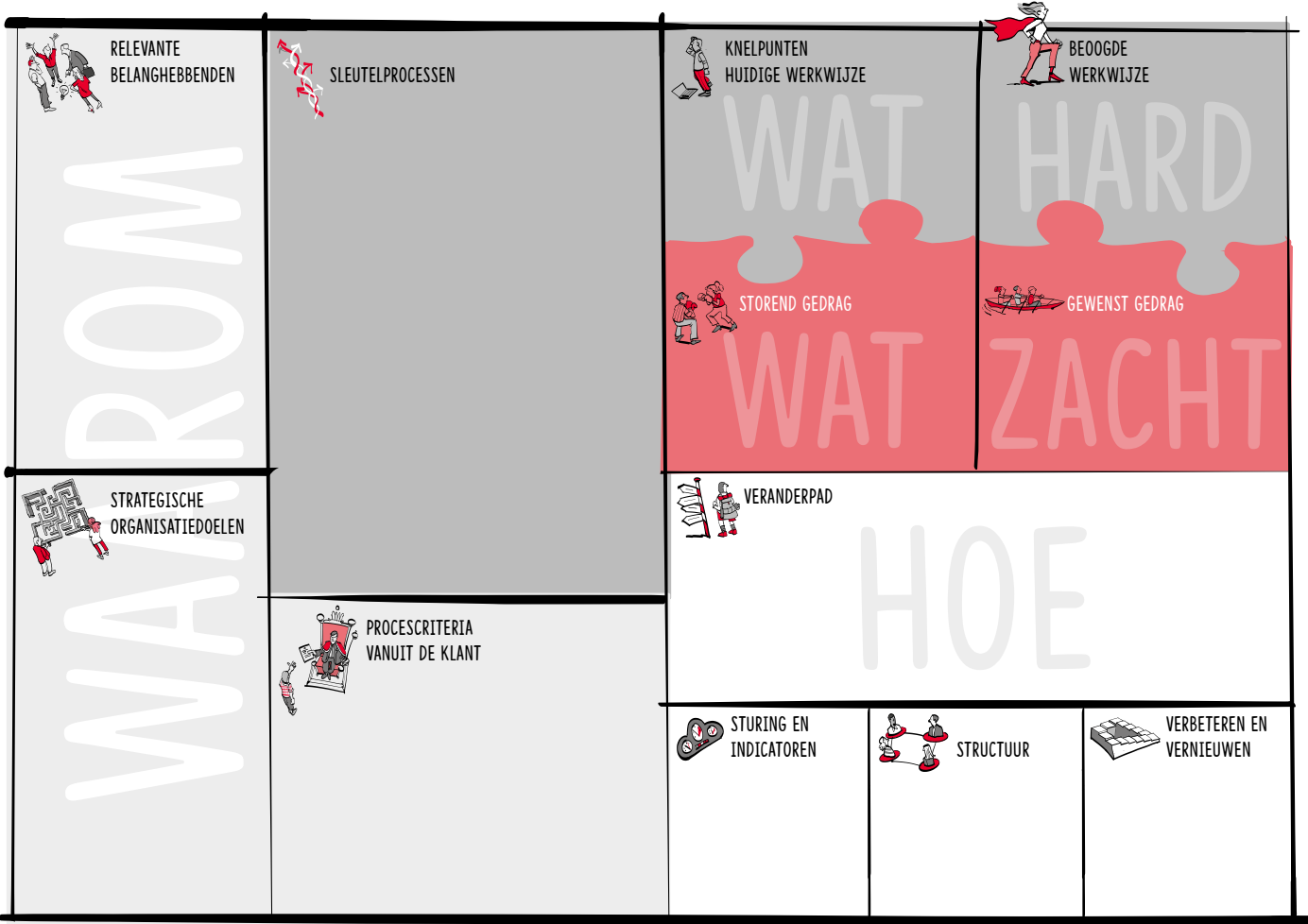
De wat-vraag gaat over de objecten die je wilt analyseren of heruitvinden. Welke processen hebben we? Welke processen moeten anders? Dat vraagt om het identificeren en het analyseren van je processen/waardestromen. Het is nodig die vraag zowel te beantwoorden vanuit het harde systeem perspectief als vanuit het zachte, mensgerichte perspectief.

Vanuit het harde perspectief, of het blauwdrukdenken, is een proces een systeem van interacterende elementen. Vanuit het zachte perspectief, of het rooddrukdenken, is een proces een samenwerkingsverband van mensen.¹⁴

Hoe

De hoe-vraag gaat over de wegen die je gaat bewandelen om je waardestromen beter te krijgen en te houden. Je wilt ze voortdurend verbeteren. Het gaat over de *gap* of kloof die je wilt overbruggen en de structuren en systemen die nodig zijn om je verandering te bekrachtigen.

Het procescanvas



De waarom-vraag

3 DE NOODZAAK OM TE VERBETEREN

‘Als je niet vanuit processen denkt, zijn de meeste inspanningen om je bedrijf te verbeteren ongeveer even belangrijk als het hergroeperen van de dekstoelen op de Titanic’

Michael Hammer, grondlegger van
Business Process Reengineering

WAAROM

De eerste drie canvaselementen gaan over de vraag: 'Waarom zou je werken aan betere processen?' Het canvas wijst je drie richtingen uit met deze vraag. Het eerste element zegt 'omdat de belanghebbenden daar belang bij hebben'. Het tweede element 'omdat je moet reageren op ontwikkelingen in de omgeving', en het derde element 'omdat de klant dat eist'. De achtergrond van deze 'waarom-daaroms' lichten we toe in dit hoofdstuk.

De antwoorden van deze drie vragen vormen samen de aanleiding voor de verbetering. Omgekeerd geldt dus ook: als er geen duidelijke antwoorden zijn, is er ook geen waarom, geen noodzaak.



RELEVANTE BELANGHEBBENDEN

Belanghebbenden zijn alle partijen die belang hebben bij de processen van de organisatie. Dat is een ruime definitie en betreft een grote groep, namelijk iedereen die profijt of nadeel ondervindt van jouw werkzaamheden. Dit canvaselement beschrijft de belangrijkste belanghebbenden van je waardestromen en het belang vanuit de ogen van de betreffende belanghebbende gezien.

Belanghebbenden kunnen een direct of indirect belang hebben bij je waardestromen. Zo hebben klanten een rechtstreeks belang bij je processen. Zij ervaren immers je producten of diensten en wegen de ervaring af tegen hun verwachtingen. Maar hun waardering zal verder reiken dan alleen het beoordelen van je producten of diensten; zij beoordelen alle momenten van interactie met je organisatie (de hele klantreis). Indirecte belangen zijn er ook, bijvoorbeeld de belangen van de klanten van jouw klanten, of de belangen van de maatschappij, of die van 'Moeder Aarde'.

Belanghebbenden zijn onderdeel van het procescanvas vanwege de directe oorzaak-gevolgrelatie tussen processen en de waardering door belanghebbenden. Processen gaan over wat de organisatie doet, belanghebbenden beoordelen de resultaten. De mate waarin organisaties het belang dienen dan wel verstoren, is bepalend voor het succes of zelfs de continuïteit van de organisatie. De legitimering van haar bestaan ligt in handen van de stakeholders.¹⁵

Excellente organisaties weten wie belang heeft bij de waardestromen en wat hun behoeftes zijn. Ze maken bewuste keuzen in welke belangen worden gediend. Omdat een proces vaak veel verschillende belanghebbenden kent, is het een complexe puzzel om aan alle behoeftes tegemoet te komen. De uitdaging is daarom zo gebalanceerd mogelijk bijdragen te leveren aan de competenties of vermogens van haar belanghebbenden.

DE ISO 9001 EN BELANGHEBBENDEN

De ISO 9001 is de internationale norm voor kwaliteitsmanagementsystemen van organisaties. Deze kwaliteitsnorm eist 'inzicht in de behoeften en verwachtingen van belanghebbenden' (par. 4.2) en omschrijft dat als volgt:

Vanwege hun effect of mogelijke effect op het vermogen van de organisatie om consequent producten en diensten te leveren die voldoen aan de eisen van de klant en de van toepassing zijnde eisen uit wet- en regelgeving, moet de organisatie het volgende vaststellen:

- Welke belanghebbenden relevant zijn (..)
- Welke eisen van deze belanghebbenden relevant zijn (..)

De organisatie moet informatie over deze belanghebbenden en hun relevante eisen monitoren en beoordelen.¹⁶

EFQM EN BELANGHEBBENDEN

Het EFQM-model,¹⁷ een model voor business excellence, zet de relatie tussen belanghebbenden en processen in de context van consistentie tussen direction, execution en results. Een van de criteria van een excellente *direction* is 'identify & understand stakeholders needs'. Processen zijn onderdeel van de dimensie *execution*, met als onderdelen *engaging stakeholders* en *creating sustainable value*. Bij 'results' gaat het erom de percepties van de belanghebbenden te kennen, en die te gebruiken als input voor procesverbetering. Meer over het EFQM-model lees je op pagina 155.

- 
- ☒ SPEEL PRODUCTIECAPACITEIT VRIJ
 - ☒ KIL JE WACHTTIJDEN
 - ☒ STOP MET VERSPILLEN
 - ☒ BEREIK DE ULTIEME KLANTBELEVING
 - ☒ WORD EEN LERENDE ORGANISATIE
 - ☒ ZET JE MEDEWERKERS AAN HET STUUR

Steeds meer organisaties beseffen dat ze op een heel andere, veel horizontalere manier moeten gaan organiseren. Ze zien in dat het proces van waardecreatie de motor van hun bedrijf is, en dat daarbij zelfsturing te verkiezen is boven hiërarchie en controle. Maar de transitie naar een zelfsturende, procesgerichte organisatie komt niet vanzelf.

Het procescanvas biedt je precies de structuur die nodig is. Het is een krachtig instrument voor het werken aan een betere organisatie. Het helpt je processen sneller, beter, goedkoper en verantwoord te maken en te houden. *Procescanvas* geeft inzicht in het nut en de noodzaak van betere processen. De auteurs beschrijven tal van voorbeelden uit de praktijk en leggen daarbij de link met Lean, zelfsturende teams en klantreizen. Ze laten zien hoe deze principes op elkaar aansluiten én hoe ze elkaar kunnen versterken.

‘PROCESSEN LOPEN NIET VANZELF ALS ZE GEEN AANDACHT KRIJGEN. ALS JE NIETS DOET, HOLT JE ORGANISATIE ACHTERUIT. ALS JE ZE BEETPAKT EN AANDACHT GEEFT, ZIJN ZE HET VERBORGEN GOUD.’