



Organisaties inrichten zoals ze écht werken

Het organigram laat zien hoe verantwoording over de dagelijkse gang van zaken wordt afgelegd, maar geeft geen houvast bij het verbeteren van werkwijzen en doorvoeren van grote veranderingen. Dit gebeurt namelijk bijna altijd multidisciplinair en dus afdelingsoverschrijdend. Vasthouden aan het organigram als 'de' organisatiestructuur leidt tot allerlei praktijkproblemen: issues worden niet opgelost, procesbeschrijvingen niet bijgehouden en projectresultaten niet geborgd. In dit artikel schetsen we de tekortkomingen en problemen van de huidige aanpak en een visie op hoe het wel zou moeten.

De lijnorganisatie: uitvoeren van dagelijks werk

Vrijwel iedere organisatie heeft een organigram: een schema waarin de hiërarchische verhoudingen tussen managers en medewerkers zijn weergegeven. Medewerkers en leidinggevenden zijn gegroepeerd in afdelingen of andere functionele groepen, die rapporteren naar hogere echelons en uiteindelijk aan de directeur of CEO. Er vindt een verticale informatiestroom plaats, waarbij afdelingen 'van nature' langs elkaar heen werken. Dit is duidelijk zichtbaar in het organigram – het organisatieharkje – waar alleen verticale verbindingen staan en horizontale verbindingen volledig ontbreken. Het organigram representeert de organisatie van alledag die is gericht op het uitvoeren van het werk: *business as usual*. Ze brengen de producten en diensten voort waarvoor de organisatie bestaat en genereren de inkomststroom die nodig is om te kunnen voortbestaan.

Waar nodig krijgt de lijn – al dan niet vrijblijvend – ondersteuning van een staf die zorgt voor de randvoorwaarden die nodig zijn om te kunnen werken, zoals personeel, ICT-middelen, een machinepark etc. De lijnorganisatie functioneert prima zolang bestaande activiteiten – die goed op elkaar zijn afgestemd – steeds opnieuw worden herhaald. Dat afdelingen langs elkaar heen werken geeft geen problemen, zolang targets helder zijn en werkafspraken niet veranderen.

De enige constante is verandering

In werkelijkheid moeten organisaties echter mee in hun eigen evolutie: van kleine verbeteringen tot grootschalige veranderingstrajecten, organisaties zijn altijd in beweging. Klantwensen, wetgeving, technische mogelijkheden en allerlei andere omgevingsfactoren veranderen frequent. Klanten eisen steeds vaker dat de organisatie aantoonbaar – bijvoorbeeld met een ISO certificaat – dat de organisatie continu verbetert. Ook de wetgever stelt steeds strengere eisen aan werkwijzen. Een organisatie die niet verandert, is geen lang leven beschoren. En niet alleen van buitenaf, ook van binnenuit is er een continue stroom van veranderimpulsen: tegenvallende resultaten, veranderende interne doelstellingen, gesignaleerde ideeën en problemen (issues) die aandacht vragen. In de meeste organisaties ontstaan voortdurend nieuwe inzichten over de te volgen werkwijze, wat leidt tot een continue stroom van verbeteractiviteiten. Om de verbeteringen te borgen moeten continu nieuwe processen worden ingericht, aangepast en verouderde processen moeten worden 'afgevoerd'.

Bij het aanpassen van de werkwijze geldt een geheel eigen dynamiek die moet worden bestuurd. Hoe komen issues, problemen, verbeterideeën op tafel? Wie prioriteert ze? Hoe worden ze vervolgens opgepakt? Veranderende doelstellingen leiden tot veranderende werkwijzen, maar wie zorgt voor de invoering van deze nieuwe werkwijzen en hoe is de borging in systemen, procedures en werkinstructies geregeld?

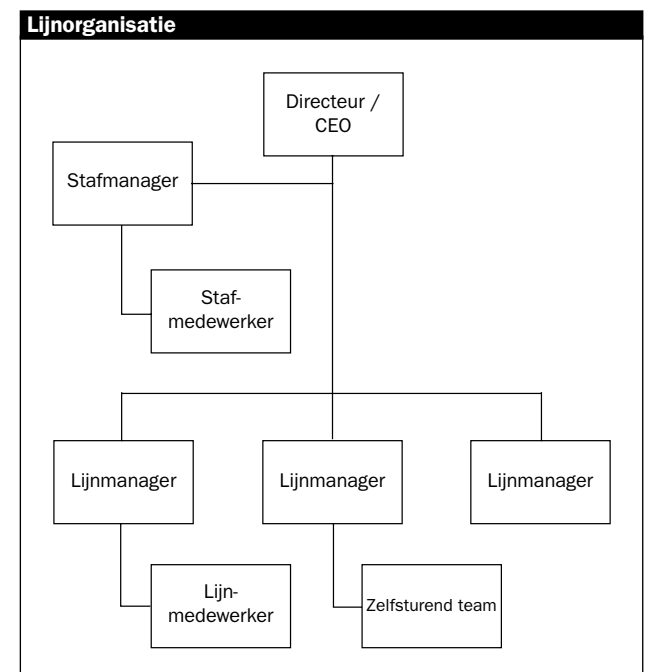
In minder dan 50 woorden

- Elke moderne organisatie heeft een organisatiestructuur nodig die zowel een lijn-, proces- als projectorganisatie bevat.
- Een dergelijke structuur faciliteert de dagelijkse uitvoering (lijnorganisatie), verbetering (procesorganisatie) en projecten (projectorganisatie).
- Hierin wordt rekening gehouden met hoe organisaties echt werken en wordt interdisciplinaire samenwerking gestimuleerd.

Er ontstaan verbeterteams, post-its op flip-overs, issuelogs. Aanpassen van processen past niet in de verticale ordening (de hiërarchische lijnen) van de organisatiehark. Er zijn namelijk vrijwel altijd meerdere afdelingen bij processen betrokken en er is dus vooral horizontale afstemming nodig tussen managers en medewerkers van verschillende afdelingen als de werkwijze moet veranderen. Om dit te organiseren is een tweede verantwoordingshiërarchie nodig die los staat van het lijn-organigram. Denk aan proceseigenaars die verantwoording afleggen aan een kwaliteitsmanager en worden ondersteund door procesanalisten en -experts, procesaansprekpunten op afdelingen, issue-managers, verbeterteams en dergelijke. Als aanvulling op het lijn-organigram is daarom een proces-organigram nodig dat laat zien hoe verantwoording over de procesperformance en -verbetering wordt afgelegd.

De procesorganisatie: verbeteren van werkwijzen

De procesorganisatie richt zich niet op afzonderlijke afdelingen, maar op het optimaliseren van ketens van activiteiten – processen – die meestal over verschillende afdelingen lopen.



Het veranderen van de gemaakte afspraken en het optimaliseren van de werkwijze over de afdelingen heen houdt in dat issues (problemen en ideeën) worden besproken en vertaald in procesaanpassingen, die vervolgens worden doorgevoerd in systemen, documentatie, opleidingen etc. Spil hierin is de proceseigenaar, die moet zorgen voor de benodigde coördinatie tussen de betrokken lijnmanagers en medewerkers. Hij analyseert 'zijn' proces en verzamelt problemen en ideeën (issues) van anderen. Soms vormen medewerkers een – al dan niet tijdelijk – multidisciplinair team om issues aan te pakken: een verbeterteam. Een proceseigenaar rapporteert aan degene die verantwoordelijk is voor het procesmanagement. Vaak is dit de kwaliteitsmanager of business process manager, die weer rapporteert aan de directeur of CEO. Net als de lijnorganisatie heeft de procesorganisatie een eigen staf die de continue analyse, verbetering en borging van processen ondersteunt, bestaande uit bijvoorbeeld proces-engineers, issuemanager, een QA-manager, beheerder van het kwaliteitshandboek etc. De procesorganisatie is een volwaardige organisatie, die vaak een structuur vereist die qua complexiteit vergelijkbaar is met de lijnorganisatie.

Maar daarmee zijn er we er niet. Want behalve met inrichten, uitvoeren en continu verbeteren van bedrijfsprocessen, houden de meeste organisaties zich bovendien bezig met het uitvoeren van projecten waarmee grote interne veranderingen worden gemanaged. In de meeste moderne organisaties worden tegelijkertijd verschillende grote veranderingen

doorgevoerd. Dit vereist een professionele projectaanpak waarvoor een derde hiërarchische structuur nodig is, bestaande uit bijvoorbeeld een projectdirecteur, programma-managers, projectleiders, werkgroepen, een projectmanagement-office ... allerlei entiteiten en rollen waarin ook weer taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden samengevat.

De projectorganisatie: doorvoeren van vernieuwing

Activiteiten worden in detail gepland en voortgang, middelenverbruik en andere aandachtspunten tijdens de verandering gerapporteerd, zodat tijdige bijsturing mogelijk is. In de regel is een project nodig als er veel geld of competenties (medewerkers van verschillende afdelingen) bij een verandering betrokken zijn, de op te leveren resultaten complex zijn, er hoge eisen worden gesteld aan de kwaliteit of informatievoorziening en/of de voortgang in de tijd moet worden gevolgd. Zo'n complexe, ingrijpende verandering gebeurt in een tijdelijk samenwerkingsverband – een projectteam – dat wordt gemanaged door een projectmanager. De projectmanager rapporteert in het geval van eenvoudige projecten direct aan de opdrachtgever en, indien omvang, risico en impact dit vereisen, aan een stuurgroep die de belangen van de opdrachtgever behartigt. Daar waar projecten samenhangen, is soms een programma nodig, waarin projecten in samenhang worden gemanaged. Denk aan een wat grotere organisatie die een nieuwe huisstijl wil doorvoeren. Er moet dan een nieuw logo worden ontworpen, alle sjablonen – vaak honderden – moeten aangepast, de website herontworpen, de gevels van gebouwen aangepast etc. Bij grotere organisaties zijn dit ingrijpende trajecten die in samenhang gemanaged moeten worden.

Projecten en programma's zijn eenmalig en eindig. Om de wildgroei aan losse projecten te beteugelen, stellen steeds meer organisaties een vaste projectdirecteur aan, die projecten centraal beheert en de relatie van projecten met de strategie en de verdeling van resources over de projecten managet. Hij beheert in feite het projectportfolio. Waar het traditionele projectbureau zich beperkt tot een ondersteunende rol bij het bewaken en aansturen van individuele projecten, weegt zo'n projectdirecteur daadwerkelijk projecten tegen elkaar af, prioriteert deze en bepaalt de inzet van mensen en middelen. Hij is aanspreekbaar op de waarde die hij genereert met 'zijn' projecten en de kosten die hij hiervoor maakt. De CEO delegeert zijn bevoegdheid hiertoe aan deze manager, maar blijft eindverantwoordelijk. Net als de lijnorganisatie en de procesorganisatie heeft de projectorganisatie een eigen staf die ondersteuning biedt, bestaande uit bijvoorbeeld een adviesorgaan, projectsecretariaat, projectondersteuner, projectboekhouding etc. De projectorganisatie blijft bestaan als individuele projecten eindigen en is tegenwoordig steeds vaker een volwaardige

organisatie binnen de organisatie.

Elke wat grotere organisatie heeft drie verantwoordingshiërarchieën in huis, die naast elkaar bestaan. Lijn-, proces- en projectorganisatie moeten alledrie – naast elkaar – worden vormgegeven om een werkende organisatiestructuur te krijgen.

De matrixorganisatie schiet tekort

Het ligt dus voor de hand een organisatiestructuur te ontwikkelen die deze drie verantwoordingshiërarchieën tegelijk vormgeeft en zichtbaar maakt hoe ze samenwerken. Gek genoeg zijn de pogingen om organisatiestructuren te combineren blijven steken bij het combineren van twee hiërarchieën. De meest geavanceerde organisatiestructuur die we tot nu toe hebben bedacht is de matrixorganisatie. Een matrixorganisatie combineert twee gelijkwaardige verantwoordingshiërarchieën; meestal de lijn- en projectorganisatie (ook andere combinaties zijn mogelijk: zoals lijn-procesorganisatie of lijn-productorganisatie). Medewerkers die in beide hiërarchieën een rol spelen, leggen in zo'n organisatie verantwoording af aan twee managers tegelijk, bijvoorbeeld aan een lijnmanager voor het dagelijkse werk (en/of de vakinhoud), en een projectmanager voor de projectresultaten en -voortgang. En mits zo'n organisatie goed is vormgegeven en de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor alle betrokkenen helder is, functioneert zo'n organisatie. Maar als we de lijn-, proces- en projectorganisatie tegelijk willen formaliseren, schiet zelfs de beste matrixorganisatie tekort. Een matrix heeft namelijk per definitie maar twee dimensies: rijen en kolommen. We hebben een organisatievorm nodig die drie dimensies tegelijk aankan.

Procesmanagement: derde wiel aan de wagen

De meeste matrixorganisaties combineren de lijn- met de projectorganisatie en vergeten zodoende de procesorganisatie. En dat is in veel organisaties duidelijk zichtbaar. Verbetermogelijkheden worden niet benut omdat ze niet worden gemanaged: ideeën om de werkwijze te verbeteren worden niet besproken – of niet door de juiste mensen – en problemen niet aangekaart. En als dit al gebeurt leiden de besprekingen lang niet altijd tot het daadwerkelijk aanpassen van werkwijzen. Veelal worden problemen ad-hoc opgelost, zonder de achterliggende oorzaak weg te nemen. Met als gevolg dat brandjes vaak sneller oplaaien dan ze kunnen worden geblost. Omdat er geen prioriteiten worden gesteld, wordt veel energie verspild aan minder belangrijke issues. En als er al een verbeterde werkwijze ontstaat, wordt deze lang niet altijd geborgd in de systemen, inclusief het kwaliteitssysteem. Met als gevolg dat kwaliteitshandboeken stof vergaren en de beschreven werkafspraken geen meerwaarde hebben voor de organisatie. Zowel lijn- als projectorganisatie

hebben hier last van. Door de gebrekkige borging van de resultaten, hangt het bouwwerk als los zand aan elkaar: een klein duwtje en het valt uiteen.

Een nieuwe visie op organiseren

Om een organisatiestructuur te kunnen vormgeven die wel alles afdekt wat we willen besturen, moeten we op een nieuwe manier naar organisaties kijken. Dit houdt onder meer in dat we het bestaan van drie hiërarchische verantwoordingsstructuren, die een drie-eenheid vormen, naast elkaar accepteren. Het kantelen van een lijn naar een procesorganisatie, of naar een projectorganisatie – en het achterliggende idee dat u kunt kiezen tussen deze organisatievormen – lost het structuurprobleem niet op. Welke organisatie u ook als uitgangspunt kiest: er blijven altijd twee organisaties over die aandacht tekort komen. Medewerkers hebben rollen in alle drie de hiërarchieën tegelijk en leggen over verschillende zaken verantwoording af aan verschillende managers. Er moeten dus afspraken worden gemaakt over de rolverdeling, inzet van mensen en geld. Bovendien hebben de drie orga-

Advertentie

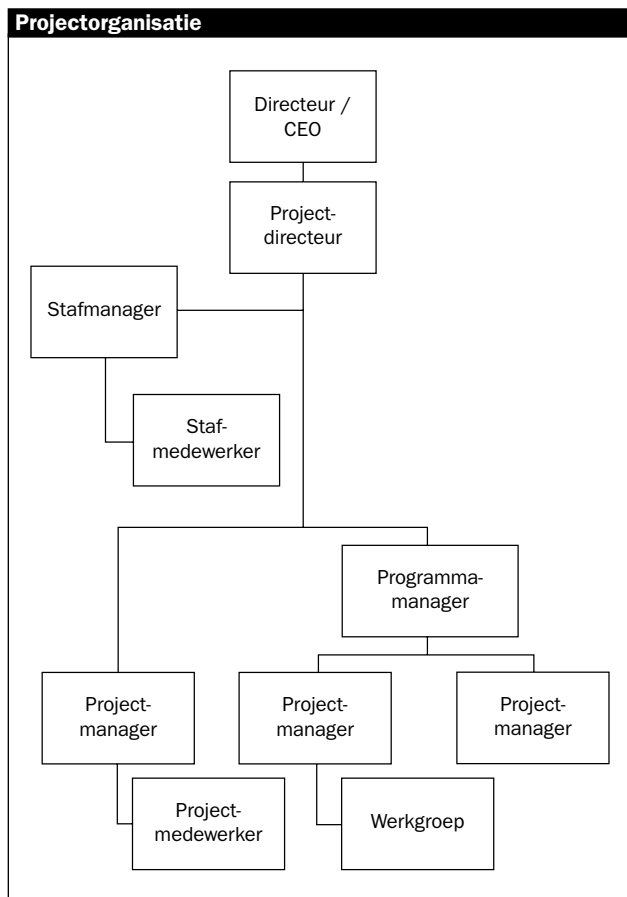
webiso[®]

Intranet

Kwaliteits-, Arbo- en Milieumanagement

Bezoek www.webiso.be voor meer info





nisaties eigen processen: de lijn heeft uitvoeringsprocessen voor het uitvoeren van de zaken van alledag, de procesorganisatie beschikt over processen voor het continu verbeteren van werkwijzen en het borgen daarvan in de bedrijfsprocessen en de projectorganisatie over projectprocessen waarmee grote eenmalige veranderingen – vernieuwingen – worden doorgevoerd. Bovendien hebben de organisaties verschillende doelstellingen. Deze doelstellingen zijn verschillend van aard, maar volgen allemaal uit dezelfde strategie. De drie organisaties wisselen bovendien essentiële informatie uit die onmisbaar is voor het voortbestaan van de organisatie. U heeft alle drie de ‘organisaties in de organisatie’ tegelijk nodig: organisaties die goeddeels autonoom werken, maar gebruikmaken van dezelfde schaarse middelen en intensief informatie uitwisselen. Maar hoe zien die organisaties er uit?

Eenheid van leiding bestaat niet!

Het bestaan van drie hiërarchieën naast elkaar leidt in de praktijk tot situaties waar we alleen mee kunnen omgaan als we het idee van eenheid van leiding loslaten. Dezelfde managers en medewerkers kunnen namelijk in de verschillende organisaties totaal verschillende – en soms tegenstrijdige – rollen hebben. Zo kan een CEO (lijnorganisatie) bij een verbeteroverleg de rol van inhoudelijk adviseur zonder beslis-

singsrecht hebben (procesorganisatie), en in de rol van projectleider van een belangrijk innovatieproject zelfs verantwoordelijkheid af moeten leggen aan de programmamanager (projectorganisatie). Dit soort constructies functioneert in de praktijk prima. Mensen wisselen van nature namelijk vrij gemakkelijk van hiërarchie. Stelt u zich eens voor dat uw buurman uw sportmaatje is en tevens politieagent. En stel dat u hem drie keer kort achter elkaar tegenkomt: thuis als vriendelijke buurman, op het sportveld als concurrent en op de snelweg bij het uitschrijven van een boete. Denkt u dat de wisselende machtsverhouding problemen oplevert? De meeste mensen zullen zonder veel moeite de rol aannemen waarvan ze denken dat die op dat moment van ze wordt gevraagd. Problemen ontstaan niet doordat managers en medewerkers een andere rol moeten aannemen. De problemen ontstaan doordat ze niet weten welke rol ze moeten spelen!

Rollen

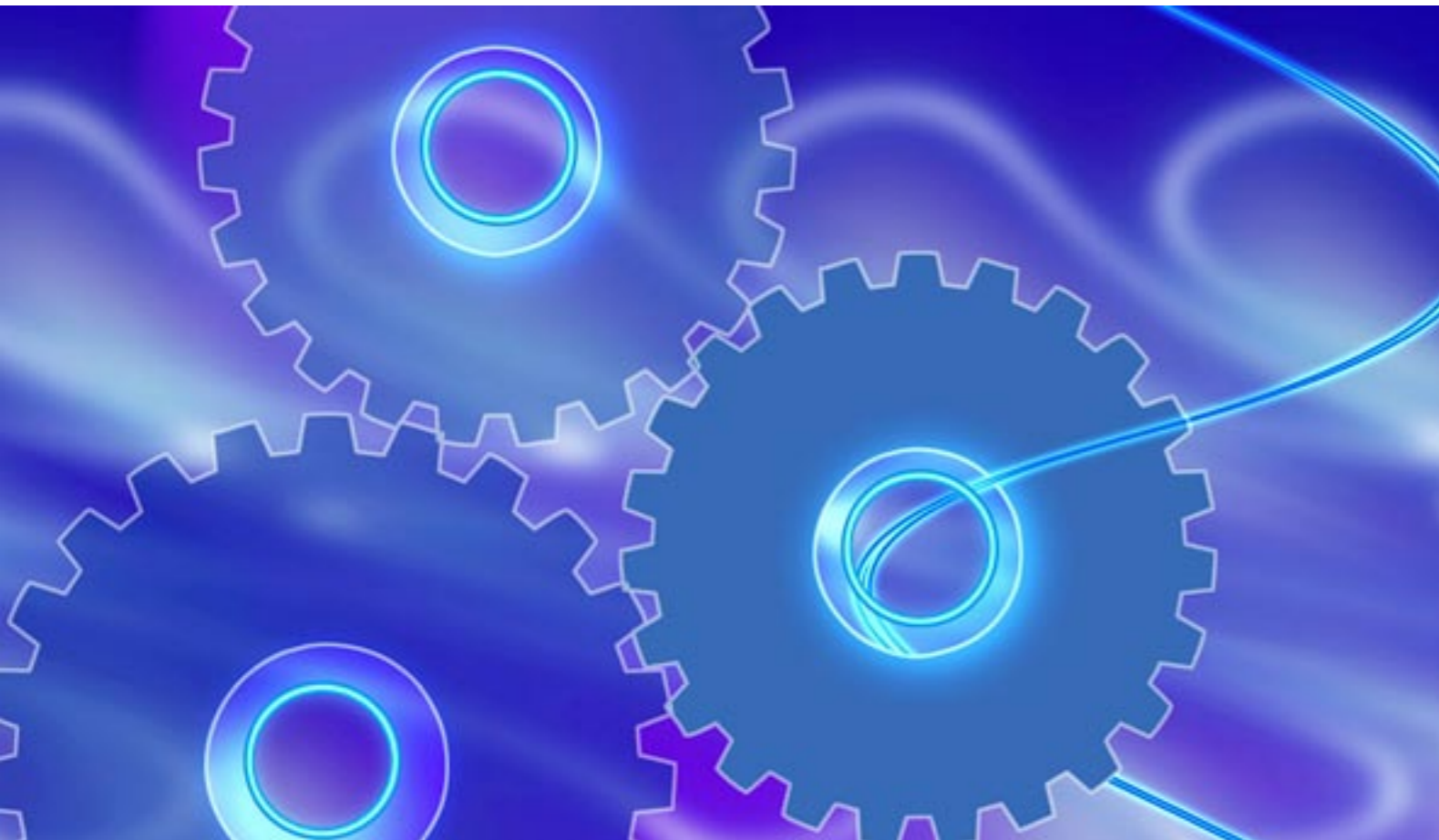
Dit kan worden voorkomen door duidelijk te benoemen welke rollen mensen spelen in de lijn-, proces en projectorganisatie. Om vat te krijgen op de bevoegdheden van managers en medewerkers, moeten allereerst de drie organigrammen en de daarin genoemde rollen in detail worden uitgewerkt. Naarmate de rollen die medewerkers spelen explicieter worden, neemt de onduidelijkheid af en kunnen medewerkers eventuele onvolkomenheden beter benoemen en effectiever bespreken.

Het is essentieel dat de rollen per functie vervolgens in samenhang worden bekeken. Er bestaat namelijk vaak spanning tussen deze rollen. Een medewerker die verantwoordelijk is voor de dagelijkse uitvoering van een bedrijfsactiviteit, zal zich bijvoorbeeld ook in proces- of projectverband verantwoordelijk voelen voor veranderingen die impact hebben op de dagelijkse uitvoering. Deze rolafstemming zou een vast onderdeel moeten uitmaken van de delegatie van projecttaken tijdens de projectopstart. Door de driedeling vergaand door te voeren, wordt dit proces gefaciliteerd en wordt bovendien de discussie duidelijker.

Dit is het eerste artikel in een tweeluik over de inrichting van een organisatiestructuur, die zowel de dagelijkse uitvoering faciliteert als verbetering en vernieuwing. In een volgend artikel wordt het alternatief verder uitgewerkt.

Auteur

Drs. ing. Matthijs Vermoolen richt zich op het praktisch toepasbaar maken van theorieën over organisatieontwikkeling door deze te integreren en toegankelijk te maken. Hiertoe ontwikkelde hij onder meer het Vitalent-groeimodel. Hij is auteur van diverse publicaties waaronder de boeken: “Vat op Vitaliteit” en “Managers, Mantra’s en Mythen”. Contact: Matthijs.Vermoolen@Vitalent.nl. www.Vitalent.nl. Met dank aan John Kempeneers MBA PMP (werkenmetprojectmanagement.nl), Drs. Jeroen de Groot en Drs. Barend Beenackers (procesexpress.nl), BPM professionals.



Organisaties inrichten zoals ze écht werken (2)

De verbetermotor op gang

Dit is het tweede artikel uit de tweeluik over het inrichten van organisaties. In het eerste artikel, in Sigma 5, 2011, hebben we laten zien hoe een organisatiestructuur kan worden vormgegeven. Voor het uitvoeren van dagelijks werk, het verbeteren van werkwijzen en het doorvoeren van vernieuwing zijn respectievelijk een lijn-, proces- en projectorganisatie nodig. Met het inrichten hiervan beschikt u over de radertjes die u nodig heeft om de verbetermotor te bouwen, maar deze grijpen nog niet in elkaar. De verbetermotor komt pas op gang als u de informatiestromen ertussen structureert. Hoe u dat aanpakt, leest u in dit artikel.

De verbeterdrie-eenheid

De lijn-, proces en projectorganisatie functioneren min of meer autonoom. In hun functioneren zijn ze echter afhankelijk van de informatie die ze van elkaar ontvangen. Ze vormen drie essentiële radertjes in de verbetermachine, die in elkaar grijpen doordat ze op de raakvlakken informatie uitwisselen. Gebeurt dit niet, dan stopt de verbetermotor en verliest de organisatie uiteindelijk haar bestaansrecht doordat het zich niet meer aanpast aan veranderende behoeften, terrein verliest op de concurrentie, medewerkers weglopen of de organisatie op andere wijze te onaantrekkelijk wordt voor belanghebbenden om te kunnen blijven bestaan. In figuur 1 zijn de belangrijkste informatie-uitwisselingen die nodig zijn om de verbetermotor op gang te houden weergegeven. De procesorganisatie vormt de verbindende schakel tussen de lijn- en projectorganisatie.

Issues: het begin van alle verbetering

Elke verbetering begint met het signaleren van een issue. Hiermee bedoelen we een idee of probleem waar de organisatie iets mee moet, maar waarvan onduidelijk is wat en waarover afstemming moet plaatsvinden. Tijdens de uitvoe-

De vraag: “Wat hebben we, nu het project is afgerond, eigenlijk echt bereikt?” blijft nogal eens onbeantwoord

ring van het dagelijkse werk worden allerlei problemen en verbetermogelijkheden gesignaleerd: klanten klagen, medewerkers zien nieuwe kansen of bedenken manieren om hun werk beter, veiliger, schoner en efficiënter te doen. De uitvoerenden en hun managers weten echter vaak niet meteen wat ze er mee aan moeten, maar duidelijk is wel dát er iets mee moet gebeuren.

Het managen van de issuestromen is noodzakelijk om verbeterinitiatieven te kunnen prioriteren en beheersen, maar dit management ontbreekt nog wel eens. In veel organisaties komt deze stroom niet op gang: medewerkers weten niet bij wie ze met welke issues terecht kunnen of kunnen ze niet kwijt op het moment dat ze zich voordoen. Klachten worden ad hoc opgelost, maar niet besproken met de mensen die het achterliggende probleem structureel kunnen aanpakken. Goede ideeën worden niet doorgegeven, problemen niet aangekaart en dus ook niet opgelost. Issues worden bovendien lang niet altijd vastgelegd – of in allerlei losse, vluchtige lijstjes – en raken na verloop van tijd zoek.

Coördineren van de verbeteraanpak

Zodra issues op de plaats van bestemming komen – de issuestroom van de procesorganisatie heeft bereikt – kan de

In minder dan 50 woorden

- Om de verbetermotor op gang te brengen, is het essentieel dat de lijn-, proces- en projectorganisatie informatie uitwisselen.
- Met issuemanagement en projectmanagement worden issues, klachten en verbeterideeën daadwerkelijk opgepakt, ingevuld en geïmplementeerd.
- Door de informatiestromen integraal te managen, worden verbetermogelijkheden inzichtelijk en beheersbaar.

afdelingsoverstijgende coördinatie ontstaan die nodig is om deze in te vullen. Dit geldt ook voor issues die voortkomen uit het analyseren van het dagelijkse werk door de proceseigenaars. De proceseigenaar of issuemanager zorgt ervoor dat kennishebbers en beslissers bij elkaar komen. Hij bespreekt de issues met betrokkenen en vertaalt deze in actiepunten en besluiten. Hij informeert de actiehouders en maakt besluiten bekend bij betrokkenen. Vervolgens controleert hij – op basis van een actiepunten- en besluitenlijst – of actiepunten tijdig en juist worden afgerond en besluiten worden nageleefd. Kleine procesverbeteringen worden zodoende door de procesorganisatie zelf doorgevoerd. Ook dit verloopt echter lang niet altijd zonder slag of stoot: acties en besluiten worden vaak beheerd in allerlei losse

lijstjes en gaan verloren. Vaker nog worden niet alle kennishebbers en beslissers betrokken en ontstaat er een e-mail-kettingbrief of keten van een-op-een ontmoetingen van medewerkers die allemaal een stukje van de oplossing hebben zonder einde. Iedereen is op de hoogte en bezig met het issue, maar er is geen coördinatie en geen vooruitgang.

Werkafspraken: borgen van de procesaanpassing

Zodra actiepunten wel invulling krijgen, ontstaat een stroom van ingrepen in de lijnorganisatie. Systemen en werkwijzen worden aangepast en – als het goed is – geborgd in systemen, procedures, werkinstructies, opleidingen en andere bewijzen dat de nieuwe werkwijze goed is ingebed. Als dat het geval is, dan is de verbetercirkel rond en kan het issue worden afgesloten.

In werkelijkheid worden nieuwe taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden echter lang niet altijd vastgesteld, procedures niet geüpdate, werkinstructies niet gemaakt en/of medewerkers niet opgeleid en blijft het bij de inhoudelijke invulling van de issue. Er wordt bijvoorbeeld een prima werkend geautomatiseerd systeem opgeleverd, maar omdat er geen aandacht is voor werkinstructies en

opleidingen, weten medewerkers (en vooral nieuwe medewerkers) niet hoe ze de nieuwe software moeten gebruiken – met alle gevolgen van dien.

Projectopdrachten: initiëren van projecten

Niet alle issues kunnen met actiepunten worden ingevuld. Zodra een issue (of een aantal samenhangende issues) te complex is om met een paar acties en besluiten door te voeren, is een projectmatige aanpak nodig. De issue-manager of proceseigenaar initieert een verbeterproject, bij voorkeur voorzien van een businesscase die het belang van het project voor de organisatie onderbouwt. De stroom van onderbouwde projectinitiatieven voedt de projectorganisatie. Ook deze informatiestroom loopt echter vaak stroef: interne projecten worden opgestart zonder duidelijke omschrijving, medewerkers besteden tijd aan projecten zonder dat er een duidelijke opdrachtgever of gewenst eindresultaat bekend zijn, of een onderbouwing van het nut voor de organisatie ontbreekt. Het gevolg is dat er naast de ‘formele’ vanuit de top geïnitieerde projecten, een grijs circuit van ongecontroleerde interne projecten ontstaat

waar veel tijd en middelen aan wordt besteed, zonder dat daar voldoende baten tegenover staan.

Het resultaat van projectbeheersing

Zodra de stroom van projectaanvragen op gang komt, kan de projectorganisatie aan de slag. Bij voorkeur op basis van strategisch belang, urgentie en toegevoegde waarde. De projectorganisatie prioriteert, stelt projectmanagers aan, maakt plannen van aanpak, voert deze na goedkeuring uit en levert de tussen- en eindresultaten (deliverables) op. Nadat de procesorganisatie heeft gecontroleerd of het issue waarvoor het project is gestart daadwerkelijk is ingevuld en de verandering goed is geborgd (de werkafspraken zijn geborgd in het kwaliteitssysteem en de hoofden van medewerkers), worden de projectresultaten opgeleverd aan de lijn. Dit laatste – hoe logisch ook – is niet gangbaar. In de meeste organisaties wordt de procesorganisatie overgeslagen en leveren projectmanagers hun projecten direct op aan de lijn. Hierdoor bestaat het risico dat de projectresultaten niet worden geborgd en dat een project niet op zijn merites wordt beoordeeld. Het plan van aanpak is afgestemd met de

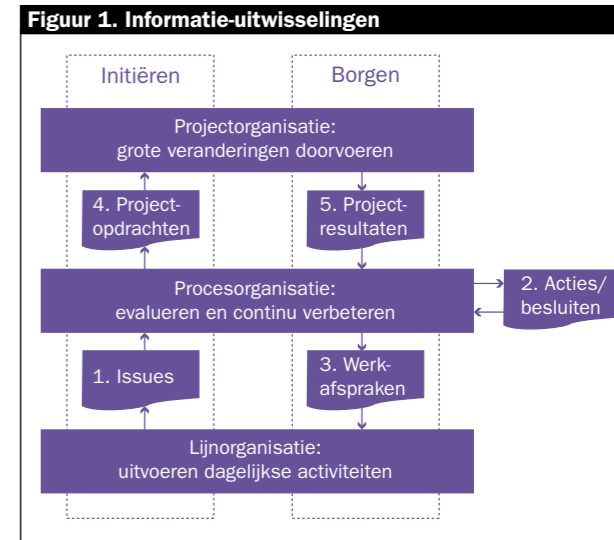
opdrachtgever en uitgevoerd, maar er vindt geen controle plaats of het projectresultaat het achterliggende verbeteridee nu echt heeft ingevuld of het probleem opgelost. De vraag: “Wat hebben we, nu het project is afgerond, eigenlijk echt bereikt?” blijft nogal eens onbeantwoord. Veel organisaties kennen het fenomeen van een identiek project dat om de zoveel jaar wordt gestart, omdat het vorige project het issue niet heeft opgelost.

De haperende verbetermotor

Het moge duidelijk zijn: de verbetermotor loopt niet vanzelf. Elke hierboven beschreven informatieoverdracht is niet vanzelfsprekend storingsvrij. De kans dat een verbeterinitiatief daadwerkelijk leidt tot een verbetering, blijkt daarom in de praktijk klein. Welke informatieoverdracht er ook hapert, de verbetercyclus wordt onderbroken en de verbetering komt niet tot stand. Dit is duidelijk zichtbaar als we de twee mogelijke verbetercycli afzonderlijk bekijken.

Issuemanagement

De eerste, kleine verbetercyclus volgt de route: issue, actiepunten/besluit, werkafpraak. Dit is een continu proces dat issuemanagement heet. Het proces begint met het vastleggen van een issue, zoals een klacht, *non-conformity* of idee, en beschrijft welke activiteiten worden uitgevoerd om deze



te prioriteren en te vertalen in actiepunten- en besluiten. Dit houdt in dat elk issue wordt toegewezen aan een eigenaar, die ervoor zorgt dat afstemming tot stand komt tussen kennishebbers en beslissers. Samen stellen ze vast welke actiepunten en besluiten nodig zijn en implementeren deze. Nadat de actiepunten en besluiten zijn geïmplementeerd, wordt gekeken of de issue daadwerkelijk is ingevuld en wordt gecontroleerd of de oplossing voldoende is geborgd in werkafspraken. Zo ja, dan kan het issue worden afgesloten.

Aan de slag: 10 tips

- Tip 1:** Zorg ervoor dat medewerkers hun issues kunnen vastleggen waar ze ontstaan. Bijvoorbeeld met een icoontje op de desktop of een formulier op de werkplek. Zo voorkomt u dat goede ideeën zoek raken en problemen niet worden aangepakt.
- Tip 2:** Bepaal welke proceseigenaren aanspreekpunt zijn voor de verschillende soorten issues (klachten, non-conformities, ideeën etc.). Of wijs hiervoor eventueel speciale issuemanagers aan.
- Tip 3:** Zorg ervoor dat proceseigenaars issues vastleggen in een issuelijst. Of beter: in een databaseapplicatie die de afhandeling ondersteunt. Hoe meer losse overzichtjes, hoe moeilijker het is het overzicht te bewaren.
- Tip 4:** Proceseigenaren hebben op elke afdeling waarop hun proces betrekking heeft, minimaal één aanspreekpunt nodig. Overweeg vaste aanspreekpunten op de afdelingen, *departmental process experts* (DPE's) aan te wijzen. Reserveer werktijd voor verbeterwerk en beloon verbeterresultaten.
- Tip 5:** Zorg ervoor dat projecten worden geprioriteerd. Niet alle issues zijn even belangrijk en je kunt niet alles tegelijk aanpakken. Start daarom geen project zonder business case, deze bevat onmisbare informatie voor het prioriteren van projecten.
- Tip 6:** Evalueer na het uitvoeren van een project niet alleen of aan de eisen van het plan van aanpak is voldaan, maar ook of het issue dat aan het project ten

- grondslag lag echt is ingevuld. Betrek de proceseigenaars al tijdens de projectuitvoering om er zeker van te zijn dat resultaten zijn geborgd in de bedrijfsprocessen voordat decharge wordt verleend. Hoe eerder wordt gesignaleerd dat de resultaten niet tot invulling van een issue zullen leiden, hoe sneller kan worden bijgestuurd.
- Tip 7:** Borg werkafspraken in een kwaliteitssysteem, dat continu wordt bijgewerkt met de nieuwste werkafspraken. Leg afspraken alleen vast als formaliseren ervan echt nodig is.
- Tip 8:** Zorg ervoor dat de lijn-, proces- en projectorganisaties alle drie goed worden uitgewerkt. Maak drie aparte organigrammen. Of, als u alles in één plaatje wilt weergeven, zorg dat de drie organisaties alleen op het hoogste niveau (bij de CEO of directeur) samenkomen en als drie verschillende onderdelen zichtbaar zijn. Bijvoorbeeld door verschillende kleuren te gebruiken.
- Tip 9:** Investeer tijd in het toelichten van de manier waarop lijn-, proces- en projectorganisatie werken, de rollen die in de verschillende organisaties van de medewerkers worden verwacht en de verantwoordingsstructuur die hierbij hoort.
- Tip 10:** Zorg voor een integrale uren- en middelenregistratie, waarin u kunt zien hoeveel tijd en geld er wordt besteed aan procesverbetering en projectuitvoering. Evalueer tevens de resultaten hiervan en pas waar nodig de prioritering en verdeling van uren en middelen aan.

Advertentie

Webbased software voor managementsystemen (ISO/ INK/ HKZ etc.)

- Management Systeem**
- Klachten & Meldingen**
- Interne Audits**
- Management Dashboard**

Inception
Hertogstraat 1a
5611 PA Eindhoven
T 040 - 23 64 920
info@inception.nl

Inception levert gebruikersvriendelijke, webbased systemen voor het beheren en verbeteren van (kwaliteits)managementsystemen.

- Documentmanagement:** beleid, proces, protocol, formulier, etc.. Iedereen beschikt over actuele informatie; zelfs vanuit thuis en via PDA.
- Meldingenmanagement:** (MIC/ MIM), klachten, verbetervoorstellen etc. Registratie, onderzoek, maatregelen, controle, bewaking en analyse/ rapportage.
- Auditmanagement:** plannen, voorbereiden, uitvoeren, rapporteren, afhandelen van maatregelen, bewaken en analyseren.
- Prestatiemanagement:** bewaken van prestaties in de vorm van succesfactoren, indicatoren en doelstellingen. De PDCA-cyclus volledig geborgd.

www.inception.nl

Projectmanagementproces

Ook de tweede, grote verbetercyclus start met het bespreken van een issue. Deze volgt echter een andere route zodra wordt vastgesteld dat deze zo complex is, dat een project nodig is om hier invulling aan te geven. Er wordt dan een tweede proces gestart door het maken van een projectopdracht: het projectmanagementproces.

De projectopdracht triggert een keten van activiteiten die begint met het toetsen van het projectvoorstel, waarna dit wordt geprioriteerd, gepland, uitgevoerd, gemonitord en uiteindelijk formeel afgesloten. Dit gebeurt in een tijdelijke projectorganisatie die bestaat uit het projectteam en andere tijdelijke elementen, zoals een stuurgroep, werkgroepen, etc.

aangepakt. De resultaten worden bovendien geëvalueerd en geborgd in de bedrijfsprocessen. De issue blijft namelijk openstaan, zolang dit niet het geval is. Lukt het een organisatie overzicht te houden over de aanwezige issues en projectvoorstellen én deze te prioriteren, dan wordt het mogelijk om de energie te focussen.

Tot slot

Daarmee is de organisatie-inrichting compleet. De lijn-, proces- en projectorganisatie zijn vormgegeven, de rollen eenduidig verdeeld en de informatiestromen tussen de orga-

Een klacht is inhoudelijk heel iets anders dan een verbeteridee, maar de manier waarop de afhandeling wordt gecoördineerd, is vrijwel identiek

Zodra is vastgesteld dat het plan van aanpak is uitgevoerd, volgt het de routing van de kleine verbetercyclus: er wordt gekeken of de achterliggende issue daadwerkelijk is opgelost en of de resultaten zijn geborgd in de systemen. Is dit het geval, dan wordt decharge gegeven en eindigt het project.

Integraal verbetermanagement

Door de informatiestromen integraal, als workflow, te managen, kunnen de informatiestromen op elkaar worden aangesloten. Issues kunnen inhoudelijk heel verschillend zijn (een klacht is heel iets anders dan een verbeteridee), maar de manier waarop de afhandeling wordt gecoördineerd en een issue door de organisatie loopt, is vrijwel identiek.

Door het portfolio van verbetermogelijkheden te integreren in een enkel workflowsysteem, wordt het inzichtelijk en beheersbaar. In plaats van issues, actiepunten en besluiten met allerlei losse lijstjes en andere informatie-elementen te besturen, komen deze bij elkaar in een enkel systeem. Vergelijkbare issues worden toegewezen aan dezelfde vergadering en komen zo op dezelfde agenda terecht.

Klantissues, problemen en verbeterideeën van medewerkers gaan vaak over hetzelfde onderwerp en komen op deze wijze bij elkaar voordat allerlei losse activiteiten worden gestart. Door issue- en actiepuntenlijsten te aggregeren per medewerker – als deze in dezelfde database zitten kan dat eenvoudig – hoeven deze geen tientallen losse actiepuntenlijsten meer bij te houden. Schaarse tijd en middelen zijn inzichtelijk en kunnen door issues te prioriteren – op basis van de bedrijfsdoelstellingen – zo worden ingezet dat deze de meeste waarde voor de organisatie genereren.

Ook de projectopdrachten kunnen op eenzelfde manier integraal worden gemanaged en in volgorde van belangrijkheid

nisaties zijn gestructureerd. Het resultaat: de organisatie heeft de benodigde structuur in huis om het dagelijkse werk te kunnen uitvoeren, processen te managen en projecten uit te voeren. De opsplitsing biedt de mogelijkheid het dagelijkse werk, continu verbeteren en doorvoeren van grote veranderingen separaat aan te sturen. Voor de verschillende elementen gelden verschillende doelstellingen, (jaar)budgetten (geld en uren), prioriteitsregels, managementrapportages en KPI's. Dat dit geen garantie is voor continue verbetering en vernieuwing – net zoals het gebruik van goed gereedschap geen garantie vormt voor een goed product – is een feit. Maar in tegenstelling tot de gangbare denkwijze, biedt de beschreven aanpak hiertoe in ieder geval wel de mogelijkheid.

Het eerste artikel van dit tweeluik verscheen in Sigma nr. 5, oktober 2011 onder de titel: 'Organisaties zoals ze écht werken'. Beide artikelen zijn voor abonnees opvraagbaar in de SigmaBase via www.sigmaonline.nl.

Auteur

Drs. ing. Matthijs Vermoolen richt zich op het praktisch toepasbaar maken van theorieën over organisatieontwikkeling door deze te integreren en toegankelijk te maken. Hiertoe ontwikkelde hij onder meer het Vitalent-groeimodel. Hij is auteur van diverse publicaties waaronder de boeken: "Vat op Vitaliteit" en "Managers, Mantra's en Mythen". Contact: Matthijs.Vermoolen@Vitalent.nl. www.Vitalent.nl. Met dank aan John Kempeneers MBA PMP (werkenmetprojectmanagement.nl), Drs. Jeroen de Groot en Drs. Barend Beenackers (processexpress.nl), BPM professionals.