

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-mailkettingbrief 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

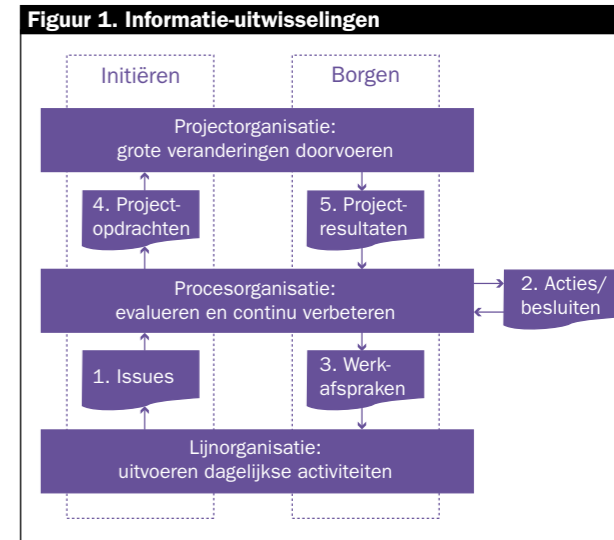
opdrachtgever en uitgevoerd, maar er vindt geen controle plaats of het projectresultaat het achterliggende verbeteridee nu echt heeft ingevuld of het probleem opgelost. De vraag: “Wat hebben we, nu het project is afgerond, eigenlijk echt bereikt?” blijft nogal eens onbeantwoord. Veel organisaties kennen 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

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.