

## **Efficiency in bedrijfsprocessen**

### **Ik zie, ik zie wat jij niet ziet en het is ... efficiency!**

*Over de noodzakelijke samenhang tussen het kwalitatief en kwantitatief doorlichten van processen*

Auteurs: Drs. V.F. Valstar (Managing Consultant @ Conclusion Implementation) & Drs. J.P. Veth

### **Inleiding**

Mensen kijken verschillend en soms eenzijdig naar bedrijfsprocessen, zo blijkt uit onze adviespraktijk. Zo kan iemand met een kwaliteitsbril het ontbreken van voortgangsbewaking signaleren en iemand met een financiële bril een te lage efficiency vaststellen, terwijl ze hetzelfde probleem onderzoeken.

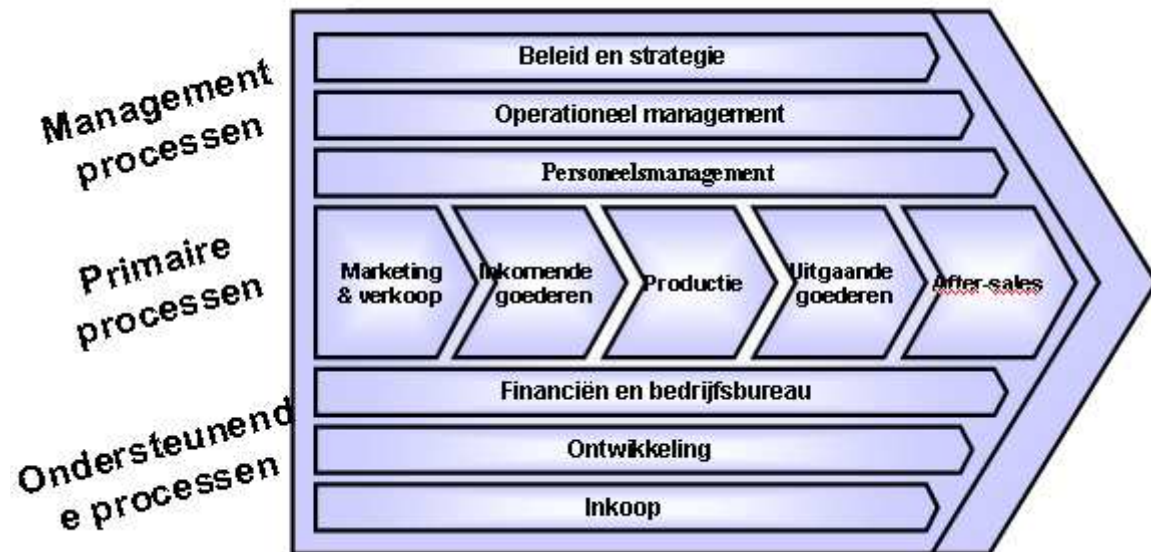
Het is essentieel dat organisaties een scherp beeld hebben van de bedrijfsprocessen. Dit geldt zeker in tijden van economische teruggang. Juist nu is een resultaatgerichte opstelling waarin mens en middel zo efficiënt mogelijk worden ingezet noodzakelijk. Het goed managen van bedrijfsprocessen vraagt om balans tussen kostenbeheersing (efficiency) en klanttevredenheid (resultaatgerichtheid). Om deze balans te bewaren zijn kwantitatieve en kwalitatieve aspecten cruciaal bij het regelmatig en grondig doorlichten van bedrijfsprocessen.

Dit artikel beschrijft twee invalshoeken voor het doorlichten van bedrijfsprocessen. Voor het gemak noemen we deze 'kwalitatief' en 'kwantitatief'. Afhankelijk van de onderliggende vraag, is het essentieel deze invalshoeken in combinatie toe te passen. Het stellen van een juiste en integrale diagnose om te komen tot structurele verbetering, is zonder deze combinatie in veel gevallen onmogelijk. De twee invalshoeken worden hier naast elkaar neergezet. Er zijn natuurlijk meer vormen van doorlichting mogelijk, bijvoorbeeld mensgerichte en systeemgerichte doorlichting. Bij de juiste invulling van uw doorlichtingen zult u meer efficiency kunnen behalen!

### **Identificeren van processen**

Het startpunt van iedere doorlichting is de identificatie van de processen. Deze identificatie richt zich op de definitie van processen en vaststelling van volgorde en interactie van activiteiten. Soms is vanuit een wijziging in de strategische positionering een heroriëntatie op de vormgeving van de bedrijfsprocessen noodzakelijk. In dat geval is de aansluiting tussen de nieuwe positionering en de toegevoegde waarde van processen onderwerp van onderzoek.

Het opstellen van een 'Value Chain', als mogelijk ordeningsprincipe, is in deze situatie een hulpmiddel voor het in kaart brengen van de bedrijfsprocessen. Afhankelijk van het vraagstuk kan een ordeningsprincipe worden gekozen.



Een bedrijfsmodel is een algemeen ordeningsprincipe, een 'foto' van de processen van een organisatie, waarmee de samenhang tussen processen inzichtelijk wordt gemaakt. Het bedrijfsmodel geeft ook richting aan het detailleren van processen. Afhankelijk van de doelstelling van de diagnose wordt de mate van detaillering bepaald. Voor sommige kwantitatieve diagnoses, zoals bijvoorbeeld tijdsbestedingonderzoeken, kan een detaillering tot op het niveau van bewegingen en handelingen wenselijk zijn. Normaliter gaat de detaillering tot op het niveau van activiteiten of anders gezegd, tot op het niveau van processtappen.

Na het verkrijgen van inzicht in de relevante processen en hun samenhang, kan de feitelijke doorlichting starten.

### Processen kwalitatief doorlichten

De kwalitatieve diagnose richt zich op zaken als: inrichting, besturing en samenwerking. Op basis van een driedeling wordt de kwalitatieve diagnose uitgewerkt:

- Ontwerp en inrichting
- Uitvoering en borging
- Verbetering en vernieuwing

### Ontwerp en inrichting

Bij de diagnose van het ontwerp van de "geïdentificeerde" processen, wordt de inrichting van de processen doorgelicht. Dit gebeurt top-down en op hoofdlijnen, vanuit de geformuleerde strategie en beleidsdoelstellingen van de organisatie. Hierbij zijn de volgende aspecten van belang:

- **Verticale consistentie:** de vertaling van strategische uitgangspunten en beleidsdoelstellingen naar kernactiviteiten en procesdoelstellingen
- **Horizontale consistentie:** de verbindingen en/of interfaces tussen processen (zoals de interne klant/leverancier relaties)
- **Kernactiviteiten:** kernactiviteiten binnen processen, inclusief ondersteunende systemen en middelen
- **Besturing:** de invulling van de besturing van het proces; de kritieke succesfactoren

en prestatie-indicatoren waarmee het functioneren van het proces wordt aangestuurd en het systeem en de informatie voor het meten van de prestaties van het proces

- **Producten en/of diensten:** de producten en/of diensten per proces, inclusief de klanteneisen en wensen per product en/of dienst
- **Organisatie:** de inrichting van de organisatie rond en in het proces, de formatie, de competenties en de toedeling van de verantwoordelijkheden

De acties die voortvloeien uit deze diagnose hebben met name betrekking op de (rand-) voorwaarden om het proces goed laten lopen. Afhankelijk van de gekozen strategische uitgangspunten kan in deze acties de nadruk gelegd worden op het versterken of ontwikkelen van de flexibiliteit, de creativiteit, de effectiviteit of de efficiency van het proces of een combinatie van deze oriëntaties. Wanneer een organisatie bijvoorbeeld met name flexibel moet zijn, kan in het organisatie-ontwerp de nadruk op de competenties van de medewerkers worden gelegd en de interne procedures zo beperkt mogelijk worden gehouden. Bij het beoordelen van het ontwerp is het dus belangrijk de keuzes rond de verschillende aspecten in samenhang te zien.

### **Uitvoering en borging**

Bij deze aspecten wordt de uitvoering van processen en activiteiten doorgelicht. Dit gebeurt bottom-up en kijkend vanuit details. Het gaat daarbij vooral om de wijze waarop de organisatie zorgdraagt voor het op beheerste wijze realiseren van de beoogde procesresultaten. Beheersing betekent dat een proces binnen een voorspelde bandbreedte verloopt. De borging van een proces heeft betrekking op de wijze waarop de organisatie zekerstelt dat het proces niet onder een gedefinieerd minimaal prestatieniveau zakt. Hierbij zijn de volgende aspecten van belang:

- **Activiteiten en verantwoordelijkheden:** de activiteiten, processtappen en verantwoordelijkheden die een rol spelen in de planning, uitvoering, controle en bijsturing van het proces.
- **Samenwerking:** samenwerking tussen de betrokkenen in het proces en samenwerking met (interne) klanten en leveranciers, waarden en gedrag gericht op samenwerking.
- **Flexibiliteit, professionaliteit en competenties:** de afweging tussen "alles in detail regelen" en "ruimte bieden aan de professional". Het beheersen en regelen van processen op een manier die aansluit op de professionaliteit en opleiding van medewerkers.
- **Planning, meting en bijsturing:** het geven van vorm en inhoud aan resultaatmetingen, het anticiperen op feedback van klanten, leveranciers, stakeholders en vergelijkend onderzoek; de wijze waarop evaluatie en bijsturing plaatsvindt.

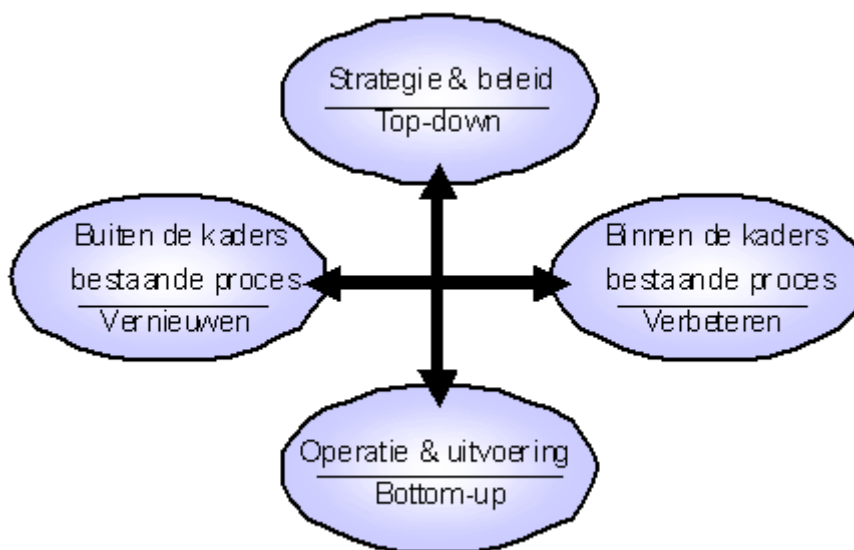
Verder zijn aspecten van belang zoals de afbreukrisico's, de werkmethoden, de documentatie en de externe regelgeving en normen.

Specifiek kijkend naar processen blijkt in onze adviespraktijk dat organisaties vaak met name de harde kant van processen besturen. Vanuit de procesbenadering wordt veel minder vaak gebruik gemaakt van besturingsaspecten gericht op de waarden, de inspiratie en het gedrag van medewerkers. Terwijl, juist in situaties waarin creativiteit en/of flexibiliteit belangrijk zijn, processen alleen tot een optimaal resultaat kunnen leiden, wanneer mensen geïnspireerd zijn en voldoende ruimte zien en krijgen om naar eigen inzicht te handelen. Het belang van gedeelde waarden en normen en gedeelde leerprocessen, spreekt in die situatie voor zich. In dit licht is het wenselijk bij het analyseren van procesbesturing af te wijken van de meer

traditionele ideeën over procesbesturing en meer te kijken naar normen, waarden, gedrag en leerprocessen.

## Verbetering en vernieuwing

Bij de diagnose van verbetering en vernieuwing van processen, wordt het leer- en verbetervermogen binnen processen doorgelicht. Dit gebeurt zowel top-down als bottom-up. Het gaat daarbij om de vraag hoe de organisatie haar processen verbetert, met als doel steeds betere resultaten. Verbeteren speelt zich af binnen de kaders van het proces; het gaat erom de huidige activiteiten goed of beter te doen. Bij vernieuwing wordt het proces zelf ter discussie gesteld. Er wordt dan gekeken of de organisatie wel de juiste activiteiten uitvoert. De focus kan dan zijn het herontwerpen van een proces.



De volgende elementen zijn hierbij van belang:

- Top down binnen de kaders: het planmatig aanpakken van procesveranderingen door het regelmatig beoordelen of de processen nog voldoende aansluiten bij de doelstellingen van de organisatie.
- Top down buiten de kaders: het betrekken van klanten, leveranciers en andere partners om processen, producten en diensten, te verbeteren en te vernieuwen.
- Bottom-up binnen de kaders: het gebruik van de uitkomsten van resultaatmetingen voor de verbetering van processen, het betrekken, trainen en stimuleren van medewerkers bij het invoeren van veranderingen en het verbeteren van hun eigen werkomgeving.
- Bottom-up buiten de kaders: het coachen van medewerkers of het inschakelen van facilitators die medewerkers helpen buiten hun eigen kaders en die van het proces te kijken; het gebruik van "verbeterteams"; het gebruik van "jobrotation" of het aantrekken van nieuwe medewerkers.

Bij veel van onze klanten merken we dat de meeste verbeteringen top-down worden aangestuurd onder druk van steeds ambitieuzere bedrijfsdoelstellingen. De meeste verbeteracties vinden in de lijn plaats en zijn lang niet altijd als verbeteractie geïdentificeerd. Pas wanneer de meetlat te hoog ligt, doelstellingen niet gehaald worden of problemen procesoverstijgend zijn, worden specifieke verbeterprojecten gedefinieerd. Het op deze

manier inzetten van verbeterprojecten is prima. Echter, het is belangrijk daarbij voldoende aandacht voor het bottom-up verbeteren te houden. Mensen moeten zich verantwoordelijk weten en voelen voor het verbeteren van de eigen processen en werkomgeving. Dit is van belang voor het stimuleren van verbeterinitiatieven en voor de borging van verbeteringen in de organisatie.

### Processen kwantitatief doorlichten

De kwantitatieve diagnose richt zich op het meetbaar maken van het functioneren van het proces. Wat leveren de processen financieel op, wat zijn de doorlooptijden, hoe effectief zijn ze en wat zijn de kosten? Om dergelijke vragen te kunnen beantwoorden richt de kwantitatieve diagnose zich op twee aspecten:

- de kosten en offers van het proces
- de resultaten en opbrengsten van het proces

### Kosten en offers

Tijdens de uitvoering van processen worden offers gebracht en kosten gemaakt. We spreken alleen van kosten wanneer het offer in een geldwaarde uitgedrukt kan worden. Naast geld zijn bijvoorbeeld ook aantallen en tijd mogelijke eenheden. De termen kosten en offers worden dus bewust naast elkaar gebruikt. De eerste fase van de kwantitatieve diagnose van de input en throughput is gericht op het kwantificeren van de kosten en offers van het proces. Voor het financiële gedeelte kan gebruik worden gemaakt van een financieel procesmodel.



- Input: de inkoopkosten, die worden verdeeld naar direct en indirect materiaal, diensten en energie kosten.
- Arbeid: alle personeelskosten, die worden ingedeeld naar direct productieve, indirecte, improductieve kosten.

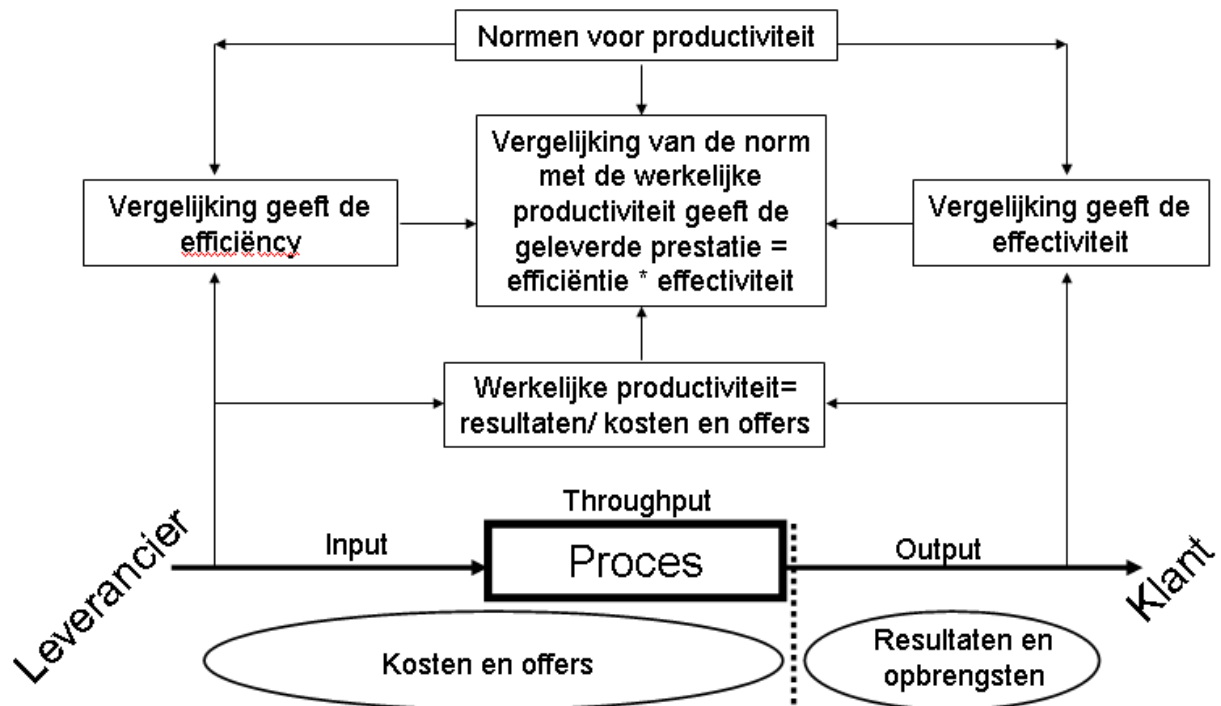
- Kapitaalinvesteringen en preventieve kosten: naast investeringen in kapitaalgoederen heeft dit ook betrekking op preventieve kosten. Dit zijn uitgaven verbonden aan verbeterprojecten gericht op het verbeteren van toekomstige effectiviteit of efficiency van het proces, dus bijvoorbeeld op het terugdringen van de exploitatie of het voorkomen van correctieve kosten door een beter procesontwerp.
- Exploitatiekosten: de kosten die voortvloeien uit de bovengenoemde investeringen, zoals bijvoorbeeld afschrijvingen en rente.
- Correctieve kosten: alle kosten die verbonden zijn aan corrigerende maatregelen naar aanleiding van of verbonden aan service-werkzaamheden, retouren, rework, klachten en schade, dus onder meer voortkomen uit een slechte procesbeheersing.
- Omzetkosten: de kosten die nodig zijn voor het ontwikkelen, voortbrengen en verkopen van producten en/of de diensten.

De kwantitatieve diagnose helpt om de oorzaken achter het wel of niet functioneren van het proces scherp te krijgen en kwantitatief te onderbouwen. Om het functioneren van processen goed in kaart te brengen, zijn er talloze meetmethoden mogelijk. Voorbeelden zijn activity based costing, overhead value analysis, taak-tijd-analyse en multi-moment-opname. Naast de kwaliteit van de meetmethode, is de acceptatie van de meetmethode door de betreffende organisatie van essentieel belang voor de opvolging die aan mogelijke interventies wordt gegeven. Voor het uitspreken van een oordeel over de diagnose kan onder andere gebruik gemaakt worden van ervaring, kentallen en benchmarkgegevens. Het niet-financiële gedeelte van de diagnose heeft betrekking op parameters in termen van tijd en kwaliteit, zoals doorlooptijden en levertijden, leverbetrouwbaarheid, omloopsnelheden en de benutting van mensen en middelen.

## **Resultaten en opbrengsten**

Uiteindelijk leveren de activiteiten van het proces resultaten op. Deze resultaten genereren een geldstroom die tegengesteld loopt aan de processtroom en de kosten en offers van het proces moet vergoeden. Vanzelfsprekend zijn ook de resultaten en opbrengsten niet alleen financieel. In de literatuur worden verschillende indelingen voor resultaatgebieden gehanteerd. In het INK-managementmodel zijn dit: waardering door klanten/leveranciers, waardering door medewerkers, financiële eindresultaten, operationele eindresultaten en waardering door de maatschappij. Het is belangrijk de doelstellingen op de verschillende resultaatgebieden te vertalen naar prestatie-indicatoren in processen. Analyses van de organisatie op het gebied van haar prestatie-indicatoren leren ons veel over de resultaatgerichtheid van de organisatie.

De kwantitatieve diagnose van een proces kan eindigen met het doorrekenen van de effectiviteit, de efficiency en de productiviteit van dit proces. Het onderstaande schema geeft deze begrippen schematisch weer.



- De efficiency van het proces geeft aan in welke mate de gedefinieerde procesdoelstellingen zijn bereikt, met opoffering van zo weinig mogelijk middelen (kosten en offers).
- De effectiviteit geeft de mate aan waarin de gestelde doelen en doelstellingen (beoogde resultaten en opbrengsten) ook daadwerkelijk zijn bereikt.
- De productiviteit van het proces geeft de verhouding aan tussen de behaalde resultaten en de kosten en offers die dat met zich mee heeft gebracht. De kengetallen, die op deze manier worden berekend, kunnen worden vergeleken met andere organisaties en op die manier als normatief kader fungeren.

## Conclusie

In dit artikel zijn twee invalshoeken voor het doorlichten van bedrijfsprocessen naast elkaar besproken. In de praktijk lopen de kwalitatieve en kwantitatieve doorlichting 'natuurlijk' in elkaar over. Maximaal resultaat behalen uit de diagnose begint bij het opstellen van een bedrijfsmodel, het gezamenlijk uitvoeren van analyses en kan eindigen met het samen zoeken naar en implementeren van structurele oplossingen. Er zijn natuurlijk zuiver functionele vraagstukken, maar wanneer het gaat om procesbrede vraagstukken, integrale procesbesturing en optimalisatie, is een gedegen en geïntegreerde kwalitatieve en kwantitatieve doorlichting een 'must' om tot de juiste interventies te komen. Het gaat daarbij ook om synergie in het uitwerken van verbetermaatregelen. Dus geen aparte 'planning & control cyclus' meer naast een kwaliteitsplanning en reviewsysteem en geen kwaliteitshandboeken meer naast de AO-handboeken.

In eerste instantie kan het opzetten van deze doorlichtingen best gescheiden gebeuren. Dat kan in sommige gevallen zelfs bevorderlijk zijn. Maar op de lange termijn levert integratie de meeste winst. Een kwantitatieve diagnose levert minder verdieping op, wanneer niet ook kwalitatief naar het proces is gekeken. Het is dan nagenoeg onmogelijk om tot de juiste en diepgaande conclusies te komen. Een voorbeeld hiervan is het doorvoeren van een kostenreductie, zonder dat de processen en de klanttevredenheid daar onder lijden. De

versterkende kracht van deze combinatie biedt dan de juiste invalshoek, zowel op het gebied van efficiency als voor andere procesgerelateerde onderwerpen.

Deze vorm van doorlichten vraagt wel de inzet van verschillende competenties. De mensen die over deze competenties beschikken, hebben in veel gevallen nog niet eerder met elkaar samengewerkt. Het is daarom belangrijk deze samenwerking projectmatig vorm te geven. Verder is het belangrijk over de stappen, onderwerpen en werkwijze van de doorlichting vooraf goede afspraken te maken. Een gedeeld referentiekader, zoals in dit artikel beschreven, biedt belangrijke uitgangspunten voor een dergelijke project.

Uiteindelijk is het belangrijk deze manier van kijken naar processen 'in te bedden' in de organisatie en haar besturing en het niet bij projectmatig doorlichten te laten. Dit vermindert eenzijdigheid en spraakverwarring en levert uitspraken op als: 'ik-zie-ik-zie nu ook wat jij ziet ... efficiency!'