

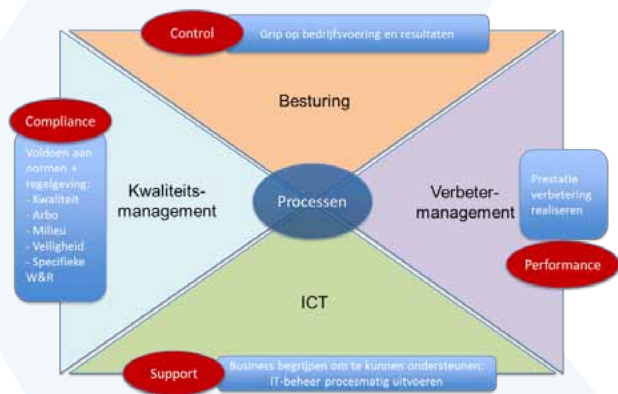


Verlag Ronde Tafel Duurzame Verbetering 28 november 2011 'Perspectieven op procesmanagement'

Op 28 november 2011 organiseerde O&i voor de zesde keer een Ronde Tafel-bijeenkomst rondom het thema Duurzame Verbetering. Het initiatief vormt een platform voor professionals om elkaar vanuit praktijkervaringen te inspireren over de realisatie van blijvende en continue organisatieverbetering. Deelnemers waren zowel lijn- als stafmanagers uit diverse sectoren (o.a. financiële dienstverlening, energie, telecom, spoorbouw- en onderhoud, post- en pakket en waterschap). Tijdens de bijeenkomst wisselden deelnemers dilemma's én adviezen aan elkaar uit, gezien vanuit verschillende perspectieven op procesmanagement: "Wat is de samenhang en samenwerking en hoe krijg je daar grip op?".

RICHTING VOOR DE DIALOOG

Arno Pilon van O&i leidde het thema in door een aantal waarnemingen te delen. Er vinden in veel organisaties verschillende activiteiten plaats rondom procesmanagement en procesverbetering. De activiteiten zijn in te delen in vier perspectieven (besturing, verbetermanagement, kwaliteitsmanagement en ICT) die elk vanuit een eigen doelstelling (de blauwe kaders) kijken naar de primaire processen en daardoor een eigen karakter hebben (de rode bollen). We zien in de praktijk dat er vaak een aanzienlijke afstand is tussen deze perspectieven. Ze zitten elkaar soms meer in de weg dan dat ze elkaar versterken. Dit komt onder andere omdat ze vaak in gescheiden afdelingen zijn ondergebracht. De vragen die dit oproept zijn bijvoorbeeld: in hoeverre is er in uw praktijk sprake van samenwerking of van een 'eilandenrijk'? Is weinig samenhang een probleem om duurzame verbetering te realiseren? En zo ja, hoe krijg je hier grip op?



DILEMMA'S UIT DE PRAKTIJK

Om de dialoog met elkaar aan te kunnen gaan, brachten deelnemers hun praktijkdilemma's in. Een greep hieruit:

- ▶ Hoe faciliteer je onderlinge aansluiting tussen verschillende verbeterfuncties in de organisatie?
- ▶ Het kwaliteitssysteem is te ver doorgevoerd, wordt star en staat continue verbetering en innovatie in de weg. Wat is de weg hieruit?
- ▶ Hoe breng je de twee werelden van processen verbeteren (Lean Six Sigma) en processen beheren (W&R, compliance, ICT) bij elkaar? Hoe voorkom je dat de ingrepen vanuit de ene kant, niet om zeep worden geholpen vanuit het andere perspectief?
- ▶ Hoe zorg je ervoor dat lijnmanagement en verbeterprogramma's elkaar gaan opzoeken?
- ▶ Hoe krijg je tegengestelde belangen, die vaak spelen, op één lijn?

BUSINESS IMPROVEMENT @ SANDD

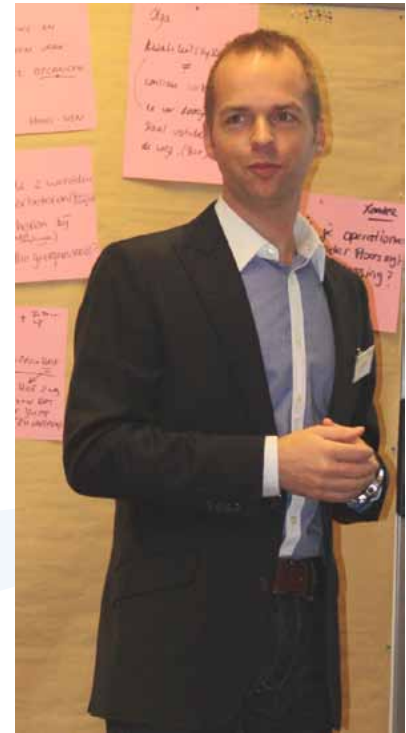
Roel Janssen, business improvement manager binnen Sandd, deelde zijn ervaringen en verbeteraanpak met de groep op interactieve wijze. Enkele centrale noties waren:

De drive om te verbeteren is bij Sandd verankerd op het hoogste niveau in de organisatie. In elke groeifase van het bedrijf krijgt dat een nieuwe toepassing. De meest recente stap is die van businessoptimalisatie met aandacht voor interne procesverbetering naar duurzame groei met meer aandacht voor procesintegratie in de keten. Uitgangspunten met betrekking tot de organisatie van de 'verbeterfunctie' binnen Sandd zijn:

- ▶ Verbetermanagement is als zelfstandige functie binnen 'Business Improvement' georganiseerd. Dit zorgt ervoor dat het een hoofdzaak in plaats van een bijzaak is. Vanuit deze 'club' worden strategische en tactische verbeteringen actief gestimuleerd.
- ▶ Het betreft een gecentraliseerde aansturing, met een eenduidig belegde MT-verantwoordelijkheid. Hierdoor kan een standaardverbeteraanpak ontwikkeld en toegepast worden.
- ▶ Focus op de klant.

Roel: "Wij organiseren verbeteren onder één dak". Binnen de afdeling Business Improvement zijn competenties en functies ondergebracht op het gebied van zowel business intelligence, verbetermanagement, kwaliteitsmanagement als ICT. Deze mensen zitten ook fysiek naast elkaar om de lijnen zo kort mogelijk te houden en de samenwerking te bevorderen. Een paar concrete voorbeelden van de voordelen hiervan:

- ▶ "Wij constateren niet alleen waar er verbeterd moet worden, we bieden ook direct hulp daarbij".
- ▶ "Het ISO-certificaat is bij ons niet als doel neergezet, wij waren bezig met het verbeteren van de prestaties!



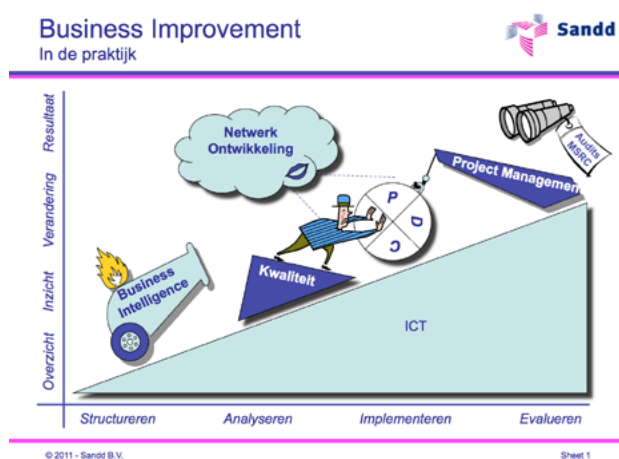


Vanuit die basis konden we met een stapje extra tot certificatie komen. Daarom duurde het certificatietraject ook geen 1,5 jaar maar 5 maanden!”

- ▶ “Fact based-werken zit bij ons in de genen, omdat de tak Business Intelligence is verankerd in onze afdeling. Zij zijn aanjagers van verbetering.”

De disciplines werken onderling en met de lijnorganisatie in een totaalproces van overzicht via inzicht en verandering naar resultaat (zie figuur).

De lijnmanager blijft daarbij verantwoordelijk voor de performanceverbetering.



Roel onderstreept tot slot het belang van duurzame investering in de communicatie naar de medewerkers, zeker als het verloop aanzienlijk is: “Het is zo belangrijk om te blijven uitleggen wat je doet en vooral waarom”.

DIALOOG OVER OPLOSSINGSRICHTINGEN: INZICHTEN, INSPIRATIE EN ADVIEZEN

Tijdens het verdere gesprek zijn inzichten, visies en tips door de deelnemers met elkaar gedeeld.

Centraal stond met name hoe de samenwerking tussen de verschillende perspectieven zich verhoudt tot duurzame verbetering. Hoe verbeter je deze samenwerking zodat duurzame verbetering niet alleen maar een doelstelling van verbeteraars is? De volgende inzichten en adviezen lichten we eruit:

- ▶ Zoek het gezamenlijke belang en dat is uiteindelijk heel simpel: samen de business (en de klant) dienen. Tussen het control- en improvement-perspectief kan de gemene deler ook gevonden worden in de ‘aantoonbaarheid’.
- ▶ Probeer van elkaar te begrijpen wat de ander bezighoudt, welke spanningsvelden de ander kent. Organiseer bijvoorbeeld een workshop of spelvorm om verschillende werelden te dwingen zichzelf in te leven in het perspectief van de ander.
- ▶ Breng de verschillende perspectieven structureel bij elkaar aan tafel. Mogelijk zelfs fysiek op dezelfde locatie binnen de organisatie. Een andere manier is gezamenlijk werken aan doelstellingen in projectmatige vorm. Creëer teams waarin de betreffende



De brug via procesgericht sturen en organiseren



disciplines vertegenwoordigd zijn, waarin het team (en teamspelers ten op zichte van elkaar) een concrete verantwoordelijkheid krijgt en laat het team een gezamenlijke belofte doen, bij voorkeur samen met de business.

- ▶ Sommige deelnemers breken een lans voor het stellen van 'improvement' boven 'control'. Hiervoor moet je het hoger management 'mee hebben' om heilige huisjes te doorbreken. Het verbeterperspectief is dan leidend, rekeninghoudend met adviezen van risk & compliance. Risk & compliance zijn dan niet meer de 'afdeling belemmeringen' op weg naar verbetering.
- ▶ Versimpel het kwaliteitssysteem. Stel kaders en doelstellingen voor duidelijkheid, maar geef ook helder aan welke ruimte genomen kan worden.
- ▶ De brug wordt geslagen via procesgericht sturen. Maak inzichtelijk wat de verschillende perspectieven elkaar eigenlijk leveren en hoe ze elkaar kunnen versterken (zie bovenstaand figuur).

Dat er een kloof(je) kan zijn tussen de 'verbetertypes' in een organisatie en de mensen die vanuit complianceperspectief werkzaam zijn, bleek wel uit de volgende uitspraken van de 'verbeteraars' aan tafel:

- ▶ "Veranderen betekent risico creëren, daarom zit het in de allergie van de compliance mensen!"
- ▶ "Iemand die creatief is, wordt geen risk officer..."
- ▶ Toch komen de perspectieven soms bij elkaar: "Ik hoorde van risk managers die hun SOx draaiboek Lean willen maken. Het werd henzelf ook wat te veel..."



MEER INFORMATIE?

Voor meer informatie over dit initiatief of over hoe de dienstverlening van O&i u kan helpen om duurzame prestatieverbetering

te realiseren in uw eigen organisatie, kunt u contact opnemen met Arno Pilon van O&i via a.pilon@oi.nl of (030) 289 56 65. Ook kunt u terecht op onze websites www.oi.nl en www.excellentpresteren.nl.

Nieuw adres
per 23 januari:

bezoekadres Marconibaan 57
3439 MR Nieuwegein
telefoon +31 (0)30 289 56 65
fax +31 (0)30 281 77 18
e-mail info@oi.nl
internet www.oi.nl

O&i
Partners in Business Agility