

artikel in ITIMFormatie. meinummer 1998

Procesmanagement: oude wijn in nieuwe zakken?

Jan van Bon, Bureau Hoving & Van Bon

Bij de toepassing van een procesgerichte werkwijze zoals die in bijvoorbeeld ITIL is vastgelegd komt al snel het vraagstuk van de inrichting van de bijbehorende organisatie in beeld: hoe wordt de "hark" ingevuld. In de klassieke organisatie zijn de lijnmanagers steeds de mensen geweest die de verantwoordelijkheid droegen voor de prestatie van de organisatie (c.q. van hun team). Procesgerichtheid impliceert echter een matrix-organisatie waarbij de verantwoordelijkheden worden gescheiden langs andere dan deze klassieke lijnen. In deze matrix staan langs de ene as de verschillende *teams* waarin de organisatie zich heeft geordend. Denk hierbij aan afdelingen zoals Helpdesk, Administratie, Kwaliteit, Productie, Call-center, Produktmanagement, enzovoorts. Feitelijk is die ordening in teams niet van primair belang voor een organisatie die claimt dat zij een procesgerichte werkwijze heeft: de organisatorische indeling kan veelvuldig worden aangepast zonder van grote invloed te (hoeven/mogen) zijn op de prestatie/output van de organisatie. De teams binnen een procesgerichte organisatie zijn daarmee te beschouwen als verzamelingen (human) resources. De afdelingsmanager is een resource-manager geworden, die vooral vaardigheden dient te bezitten m.b.t. het coachen van de mensen in zijn team. De klassieke promotie-ladder waarbij medewerkers die goed waren in de uitvoering van een bepaalde taak automatisch na verloop van tijd doorstootten naar het management van die afdeling is dan niet meer aan de orde. De resource-manager dient over vaardigheden te beschikken die in de regel nogal afwijken van die van de medewerkers in het team.

Langs de andere as van de matrix van zo'n procesgerichte organisatie staan de *processen*: haaks op de teams. De veronderstelde procesgerichtheid impliceert bovendien een leidende rol voor de uitvoering van de processen. In zo'n situatie is het aan te bevelen een samenhangend procesmodel vast te stellen, waarin de verschillende processen worden gepositioneerd t.o.v. elkaar. In het IT Beheer Jaarboek (ref. 1) is een aantal van die procesmodellen beschreven.

Wat is nu de verantwoordelijkheid van een **procesmanager** in een procesgerichte organisatie? Als we aannemen dat de organisatie daadwerkelijk haar processen primair stelt dan is de procesmanager *verantwoordelijk* voor het uitvoeren van het betreffende proces, conform de daarvoor te hanteren normen (die veelal zijn overeengekomen in de contracten met de klant: SLA's). In die verantwoordelijkheid is besloten dat de aansturing van de resources, en daarmee van de prestatie/output, plaats vindt vanuit de rol van procesmanagement. Dat vereist echter wel dat de prestatie-beschrijving in proces termen is vastgelegd. De procesmanager stelt dus vast hoe een procesgang wordt doorlopen, met welke partijen, en volgens welke afspraken, en ziet vervolgens toe op uitvoering conform die afspraak. Daarbij maakt de procesmanager gebruik van de resources die de lijnmanager beschikbaar stelt.

Bij grotere organisaties kan een procesmanager worden ondersteund door procescoördinatoren, die heel concreet de individuele procesgang coördineren. Bij kleinere eenheden kan zo'n coördinatietaak evenwel worden ondergebracht in een **rol** die één van de medewerkers op zeker moment voor z'n rekening neemt. Voor de procesmanager blijft dan de control-taak over: op zekere momenten zal hij bij de uitvoering van het proces controle-punten hebben ingebouwd waar hij actief of passief toezicht op wil uitvoere-

nen. De uitwerking van deze vertaalslag naar kleinere organisaties is uitvoerig gedocumenteerd in het ITIL-boek "ITIL practices in small IT units".

Hoe ziet nu de praktijk er uit? Zijn organisaties die claimen te zijn overgegaan naar een procesgerichte werkwijze inderdaad zover gegaan dat ze de verantwoordelijkheid voor de prestatie hebben overgedragen naar het procesmanagement of hebben de team-leiders nog die verantwoordelijkheid in handen? Laat die toekenning van verantwoordelijkheden zich vertalen naar posities in de staf, het besturend orgaan van een organisatie? En hoe beleven de medewerkers dat? Is op de werkvloer doorgedrongen dat er een verschil bestaat tussen activiteit-aansturing (binnen het proces, de workflow) en zaken als beoordeling, inzet-planning, training en begeleiding? Toetst u maar eens of medewerkers **elke** activiteit die door hen wordt uitgevoerd kunnen toekennen aan een specifiek proces..... Dan weet u meteen hoe het staat met de proce-bewustheid van uw organisatie.

En hoe zit het dan met de rol van projectleiders en productmanagers: weten medewerkers steeds het juiste onderscheid te maken tussen de vragen/verzoeken die aan hen worden gesteld, opdat de juiste prioriteit wordt herkend? Uit de uitslag van het NGI-onderzoek naar procesgerichtheid van organisaties (ref.2) blijkt in ieder geval dat er nog slechts zeer weinig organisaties meer dan enkele stappen hebben gezet op het pad van de procesgerichte invulling. De invulling blijkt vooral fragmentarisch te zijn ingevuld, met de bekende basisprocessen in het eerste gelid. Dit lijkt onvermijdelijk te leiden tot de conclusie dat een echt procesgerichte organisatie nog met een kaarsje moet worden gezocht. De omslag naar het toekennen van verantwoordelijkheden aan procesmanagers in plaats van aan team-managers moet bij het gros van de bedrijven zijn beslag dus nog krijgen. Vooralsnog lijkt daarmee de conclusie gerechtvaardigd dat procesgerichtheid nog vaak niet veel meer is dan een modieuze kreet die organisaties zich aanmeten, maar die verre van realistisch is. De cultuuromslag die in alle gelederen van een organisatie zijn beslag moet krijgen is een uiterst kritieke factor in deze problematiek.

Referenties:

- IT Beheer Jaarboek (edities 1997 & 1998). Red. Jan van Bon. Uitgever: tenHagen&Stam. ISBN 90-71694-58-5 & 90-71694-82-8.
- Procesbenadering van IT-beheer. Red. Wim Teunissen & Joost Roelin. Uitgever: tenHagen&Stam. ISBN 90-71694-83-6.