

Met een eenvoudige methode grip krijgen op complexe processen

Simpel en samen met de Methode Zonder

Kent u die situatie, dat u het gevoel heeft geen grip te hebben op uw proces? Deze Dominee Gremdaat-achtige opening komt u wellicht bekend voor. Medewerkers die zich 'een slag in de rondte werken', een leidinggevende die niet het gevoel heeft dat hij het proces beheerst en moet sturen op basis van gebrekkige informatie en problemen die maar niet opgelost lijken te worden. Wij hebben een methode ontwikkeld die uitkomst biedt. Deze methode leidt in korte tijd tot inzicht in het proces, tot effectieve stuurinformatie en tot betere samenwerking tussen medewerkers.

Door Marcel Hofland en Nico Rozing

In onze methode staat deelname van medewerkers centraal, waarmee zij meer invloed krijgen op de kwaliteit van het proces. Wat we willen wegnemen is vervreemding. Vervreemding van werk en van collega's: 'Ik doe mijn aandeel maar vraag me niet waarom' en 'Wat ze er mee doen weet ik niet'. Onze methode kenmerkt zich door eenvoud. Wij hebben de indruk dat verbetertrajecten vaak mislukken doordat een te ingewikkelde methode wordt gekozen, waardoor meteen vanaf de start een te grote afstand met de medewerkers op de werkvloer wordt gecreëerd. Daarnaast wordt het volgen van het instrument vaak belangrijker gemaakt dan het oplossen van het probleem. Onze boodschap is: kies een eenvoudige en resultaatgerichte me-

thode die begrijpelijk is voor medewerkers en zet aanvullende instrumenten pas in als dat nodig is. De werkelijkheid is al complex genoeg.

De methode is zoveel mogelijk 'gestript' van bedrijfskundig vakjargon en afkortingen. Wat over is gebleven mag misschien geen naam meer hebben. Daarom MZN: Methode Zonder Naam. De MZN bestaat uit vijf stappen. Voordat we die toelichten, beschrijven we eerst kort het model waarop de methode is gebaseerd.

Gebaseerd op klassiek model

De methode is gebaseerd op het klassieke bedrijfskundig model waarin het proces, de invoer, de uitvoer van het proces en de

benodigde stuurinformatie aan elkaar zijn gerelateerd (zie figuur 1).

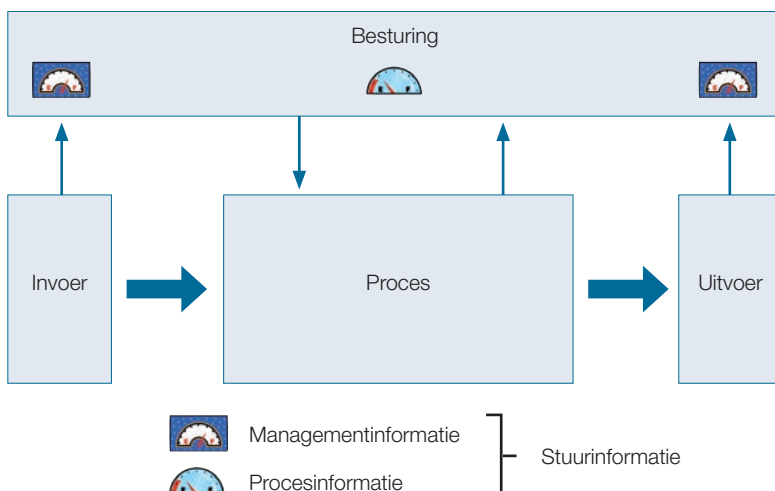
Het proces kent uitvoer. Deze bestaat uit individuele producten en het resultaat van het proces als geheel, zoals afgekeurde eindproducten en ziekteverzuim.

Het proces kent invoer: de benodigde middelen om de uitvoer te kunnen genereren. Er is invoer nodig om individuele eindproducten te maken en om het proces als geheel draaiende te houden, zoals mensen en middelen.

De stuurinformatie is in de figuur aangegeven met de verticale pijltjes uit de invoer, de uitvoer en het proces. Stuurinformatie bestaat uit:

- Managementinformatie, informatie over de in- en de uitvoer;
- Procesinformatie, informatie over de risico's in het proces.

Op basis van de stuurinformatie kunnen management en medewerkers ingrijpen in het proces: het verticale pijltje omlaag in figuur 1. Wanneer de managementinformatie conform de verwachting is, hoeft de procesinformatie niet direct geraadpleegd te worden. Pas wanneer de managementinformatie onverwachte afwijkingen laat zien, kunnen management en medewerkers de oorzaak daarvan



Figuur 1: Het model bij de methode.

et medewerkers: Naam



achterhalen aan de hand van de procesinformatie.

Vijf stappen, door medewerkers zelf

De MZN bestaat uit een reeks workshops met medewerkers, waarin zij achtereenvolgens benoemen:

1. De in- en uitvoer;
2. de eisen aan de in- en uitvoer;
3. de processtappen;
4. de problemen en risico's in het proces; en
5. de benodigde stuurinformatie.

De deelname van de medewerkers heeft twee voordelen. Om te beginnen komt waardevolle kennis op tafel; medewerkers zelf weten vaak het meeste over het proces en de problemen daarin. Daarnaast krijgen zij hierdoor op een natuurlijke manier inzicht in elkaars werk, waardoor een betere onderlinge samenwerking en betrokkenheid ontstaat.

Onze ervaring is dat de doorlooptijd van de MZN zo'n twee maanden vergt, zeker wanneer het dagelijkse proces gewoon

doorgaat. Afhankelijk van de complexiteit van het proces zijn vijf tot tien workshops nodig. Een stafmedewerker of consultant bereidt de workshops voor, begeleidt ze en werkt ze uit. Na elke workshop legt hij de uitkomsten in normale-mensentaal en –plaatjes vast. Hij gebruikt de aanwezige standaardprogramma's zoals Word en PowerPoint en algemeen toegankelijke tekenconventies: blokjes en pijltjes. De stafmedewerker geeft zo goed mogelijk weer wat besproken is tijdens de workshops, niets meer en niets minder. Het resultaat van de workshops bestaat uit voor de deelnemers herkenbare en toegankelijke documenten.

Meer inzicht, betere stuurinformatie en samenwerking

De MZN leidt tot de volgende resultaten:

- **Inzicht in proces en verbeterpotentieel.** Er ontstaat inzicht in het totale proces en in de toegevoegde waarde van elke processtap. Dit inzicht opent de weg naar procesverbetering. Ook kunnen management en medewerkers hierdoor een beargumenteerde keuze maken tussen productkwaliteit en procesefficiëntie: ga je voor een topproduct of voor lage proceskosten?
- **Inzicht in risico's.** Er ontstaat inzicht in de risico's van het proces. Dit is de

Over de auteurs

Marcel Hofland (42, zelfstandig business consultant) studeerde Technische Natuurkunde en volgde de post-doctorale opleiding Logistieke Besturingssystemen. Hij is gespecialiseerd in het 'draaiend krijgen' van kwaliteitsmanagementsystemen. Zijn meest recente opdrachtgever is het College voor Zorgverzekeringen (CVZ) in Diemen.

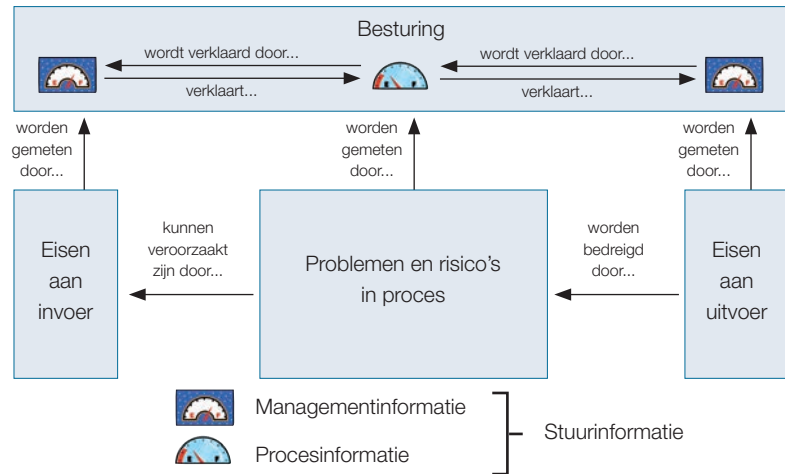
Nico Rozing (56, CVZ) studeerde bedrijfseconomie (UvA) en volgde de postdoctorale opleiding informatiemanagement I+M. Bij het College voor Zorgverzekeringen vervulde hij diverse managementfuncties en werkt nu als adviseur strategie.

basis voor het nemen van effectieve beheersmaatregelen.

- **Herkenbare en bruikbare stuurinformatie.** De MZN leidt tot stuurinformatie waar de manager en de medewerkers zich comfortabel bij voelen. Niet te veel en niet te weinig.
- **Verbeteren wordt echt normaal.** Verbeteren wordt een onderdeel van het dagelijks werk, waarbij elke medewerker de taal van kwaliteitsverbetering snapt.
- **Betere samenwerking en grotere betrokkenheid.** Tijdens de workshops ontstaat als vanzelf inzicht in elkaars werk en begrip voor de kwaliteitseisen van collega's. Daarnaast leren medewerkers elkaar beter kennen en worden medewerkers op een natuurlijke wijze uitgenodigd collega's

te helpen en kritisch te zijn op elkaars werk. Hierdoor neemt de betrokkenheid

van medewerkers sterk toe en wordt eventuele vervreemding weggenomen.



Figuur 2: De relatie tussen de eisen aan de in- en uitvoer, de problemen en de risico's in het proces en de management- en procesinformatie.

De casus Opstellen Jaarafrekeningen

Een organisatie stelt maandelijks premies vast voor haar cliënten, welke worden geïnd. Jaarlijks wordt per cliënt een verrekening opgesteld: de som van de maandelijkse premies wordt verrekend met de daadwerkelijke betalingen. Deze verrekening wordt vastgelegd in een Jaarafrekening. Indien een cliënt het oneens is met de opgestelde jaarafrekening kan de cliënt bezwaar maken.

Hieronder doorlopen we de MZN voor het proces 'Opstellen Jaarafrekeningen'.

Stap 1: Benoemen van de invoer en de uitvoer

In deze stap geven de medewerkers antwoord op de vragen:

1. Wat levert het proces op?
2. Wat stoppen we erin?

Om goed te bepalen wat de benodigde invoer moet zijn, benoemen de medewerkers eerst de uitvoer, daarna de invoer.

De medewerkers benoemen de *opgestelde Jaarafrekening* als uitvoer. De uitvoer van het proces als geheel bestaat uit *gemaakte bezwaren door cliënten* en *de gerealiseerde kosten* van het proces.

De invoer die nodig is om een individuele Jaarafrekening te maken bestaat uit *persoonsgegevens van de cliënt*, *de som van de maandelijkse premies* en *zijn reeds verrichte betalingen*. Invoer om het proces draaiende te houden bestaat uit *medewerkers* en *geld*.

Stap 2: Benoemen van de eisen aan de invoer en de uitvoer

In deze stap geven de medewerkers antwoord op de vragen:

1. Aan welke voorwaarden moet de invoer voldoen?
2. Aan welke kwaliteit moet de uitvoer voldoen? Het antwoord op deze vraag geven we door van de klantwensen uit te gaan.

De antwoorden formuleren zij in globale termen; verdere detailering komt in stap 4.

De medewerkers stellen dat de uitvoer Jaarafrekening *juist, tijdig* en *begrijpelijk* moet zijn. De eis die zij stellen aan het proces als geheel is: *efficiënt*.

Om te kunnen voldoen aan goede uitvoer, stellen de medewerkers vast dat de persoonsgegevens van de cliënt, de som van de maandelijkse premies en zijn reeds verrichte betalingen *juist* en *tijdig* beschikbaar moeten zijn.

Stap 3: Benoemen van de processtappen

In deze stap maken de medewerkers een processteking. Zij stellen een 'procesdecompositie' op: het in steeds kleinere stukken opdelen van het proces. Dit gaat als volgt. De medewerkers:

- delen het proces op in vijf tot zeven activiteiten (vuistregel).
- delen elke activiteit op in vijf tot zeven achtereenvolgende taken (vuistregel).
- geven antwoord op de vragen:
 - Wat is de toegevoegde waarde van elke taak in het licht van de eisen zoals benoemd in stap 2?
 - Welke problemen spelen er en welke risico's lopen we die het bereiken van de eisen zoals benoemd in stap 2 in de weg staan?

Omdat processen vaak complex zijn, kan deze stap veel tijd kosten. Om de tijdsinvestering binnen de perken te houden stoppen de medewerkers bij een bepaald detailniveau. Hier hanteren we de vuistregel: we gaan zo gedetailleerd als nodig is om de problemen en risico's te kunnen benoemen.

Deze stap levert toegankelijke processtekeningen en -beschrijvingen op. De verkregen inzichten nodigen als vanzelf uit tot het doorvoeren van procesverbeteringen.

Draagvlak en vaardige begeleider nodig

De MZN werkt alleen goed wanneer:

- Er draagvlak is bij de leidinggevende die verantwoordelijk is voor het totale proces. De methode kost medewerkers tijd en die moet hen wel worden gegund.
- Er medewerkers zijn die (minimaal) bereid zijn hun werk uit te leggen.
- De begeleider vaardig is, zowel methodisch als bedrijfskundig en over een breed arsenaal aan gespreksvaardigheden beschikt.

Stuurinformatie gebaseerd op kwaliteitseisen en risico's

De verkregen management- en procesinformatie, de risico's en problemen en de

eisen aan de in- en uitvoer staan in relatie tot elkaar. Deze relaties zijn weergegeven in figuur 2.

Simpel en samen met medewerkers

We hebben de Methode Zonder Naam bewust eenvoudig en begrijpelijk ge-

Soms is de problematiek zo complex en weerbarstig dat voor de analyse aanvullende, voor buitenstaanders ingewikkelde, bedrijfskundige instrumenten nodig zijn. Daarom is het van groot belang dat de betrokken stafmedewerker een stevige bedrijfskundige achtergrond heeft. Hierdoor kan hij tijdens het doorlopen van de me-

'De MZN is simpel en daardoor effectief'

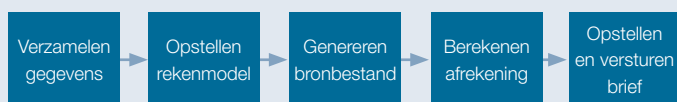
houden. Daardoor kunnen medewerkers zonder bedrijfskundige achtergrond zich snel de MZN eigen maken. Dit opent de weg naar sterke betrokkenheid van medewerkers bij het proces en de kwaliteit ervan.

thode 'spontaan' een ander instrument inzetten en het gebruik ervan uitleggen aan de medewerkers. Op deze manier blijven de medewerkers zelf aan het roer staan van het verbetertraject. En dat is precies de bedoeling van de MZN. **Q**

De medewerkers benoemen de volgende activiteiten:

1. het verzamelen van persoons- en betalingsgegevens van cliënten;
2. het opstellen van het rekenmodel op basis waarvan het verschuldigde bedrag zal worden bepaald;
3. het genereren van een bronbestand ten behoeve van geautomatiseerde berekening;
4. het berekenen van de afrekening (geautomatiseerd); en
5. het opstellen en versturen van de brief.

Het proces is als volgt schematisch weergegeven.



Stap 4: Benoemen van problemen, risico's en toegevoegde waarde

In deze stap benoemen de medewerkers de problemen en risico's. In het licht van de eisen zoals benoemd in stap 2 geven zij per achtereenvolgende taak antwoord op de vragen:

1. Welke problemen of risico's kent deze taak? (stel de vraag: 'Wat als...?').
2. Levert deze taak de juiste toegevoegde waarde?

De medewerkers benoemen de volgende risico's die invloed hebben op de uitvoereisen: *tijdig* en *juist* (zie tabel rechtsboven).

Stap 5: Definiëren van de benodigde stuurinformatie

Op basis van de gestelde eisen aan de invoer en de uitvoer stellen de medewerkers de benodigde stuurinformatie vast. In deze stap geven zij in globale termen antwoord op de volgende vragen:

Risico's op uitvoereis	Tijdig	Juist
1. Persoonsgegevens zijn niet juist	•	•
2. Rekenmodel is niet juist		•
3. Programmatuur is niet juist	•	•
4. Benodigd aantal medewerkers is niet aanwezig	•	
5. SLA met ICT is te algemeen		•

1. Welke informatie geeft aan of de invoer en de uitvoer voldoen aan de in stap 2 gestelde eisen? (= de managementinformatie).
2. Welke informatie geeft aan of de geïdentificeerde risico's binnen de gestelde marges blijven? (= de procesinformatie).

Wat betreft de invoer wordt gemeten:

- Juist: het percentage gegevens dat overeenkomt met een gezaghebbend referentiebestand.
- Tijdig: het percentage cliënten waarvan de gegevens beschikbaar zijn op een bepaalde datum.

Wat betreft de problemen en risico's wordt gemeten:

- het percentage goede gevallen n.a.v. een controle; en
- het percentage tests t.o.v. het aantal vooraf afgesproken tests.

Wat betreft de uitvoer wordt gemeten:

- Juist: percentage goede gevallen steekproef;
- Tijdig: percentage tijdig opgeleverde afrekeningen;
- Begrijpelijk: aantal bezwaren n.a.v. duidelijkheid;
- Efficiënt: gerealiseerde kosten versus de begrootte kosten; en
- Efficiënt: gemiddeld aantal afrekeningen per medewerker.

Met het doorlopen van stap 5 is de methode voltooid.