

## 4.3 De Proces Management Matrix, varianten in procesaansturing

### *De juiste besturingsstructuur als succesfactor voor procesmatige dienstverlening*

**H**et werkveld IT Service Management is pas eind jaren tachtig voor het eerst serieus op de kaart gezet, met de ontwikkeling van de IT Infrastructure Library (ITIL) in Engeland. Sindsdien heeft het werkveld zich snel ontwikkeld van Infrastructuur Management naar Service Management. Hoewel dit een algemene ontwikkeling is, zijn binnen de Service Management kaders vele verschillende interpretaties aanwezig. Het kiezen voor procesmatig werken à la ITIL en het aanstellen van procesmanagers alleen is onvoldoende om succesvol als dienstverleningsorganisatie te kunnen acteren. In tegenstelling tot wat wel wordt beweerd is het onmogelijk om ITIL als blauwdruk te implementeren. Daarvoor is ITIL te algemeen, te weinig consistent en worden vele aspecten niet beschreven. Er moeten aanvullende keuzes met betrekking tot een groot aantal aspecten worden gemaakt om een organisatie succesvol als ICT-dienstverlener te laten opereren.

Indien deze keuzes niet worden gemaakt bij de inrichting van IT Service Management organisaties, creëert men een situatie waarin afdelingen en processen zijn ingevoerd maar waarin de uitvoering een constante strijd zal opleveren tussen afdeling- en procesbelang en waarin de service uiteindelijk het onderspit zal delven. Dit artikel concentreert zich op de wijze waarop vorm kan worden gegeven aan procesaansturing.

Auteurs: Wim Hoving MBT - Managing Consultant Bureau Hoving & Van Bon en drs. Rolf Akker - Senior Consultant Bureau Hoving & Van Bon

### HET PROCESMANAGEMENT-DRAMA

Veel ICT-beheer organisaties zijn in de afgelopen jaren overgegaan tot de invoering van IT Service Management processen. Uitgaande van het ITIL gedachtengoed zijn een aantal relevante processen beschreven en van toepassing verklaard. Veel organisaties hebben tegelijkertijd procesmanagers aangesteld, al dan niet in een fulltime functie, en

aan deze procesmanagers zijn verantwoordelijkheden toegekend. Vrijwel overal heeft deze aanstelling tot problemen geleid, medewerkers kregen te maken met meerdere managers die iets (of niets) te zeggen hadden en zich met hun werk bemoeiden en proces- en lijnmanagers vlogen elkaar in de haren omdat zij vonden dat de ander zich op zijn terrein bevond. De hierdoor ontstane commotie, emotie en verstarung heeft in vele situaties zeker niet bijgedragen aan een

gemakkelijke invoering van procesmatig werken. Naast dichtgeschreven procesbeschrijvingen ligt hierin één van de belangrijkste redenen voor het falen van ITIL-projecten. Men krijgt de matrix niet werkend!

Oorzaak van deze chaos is in onze optiek een te oppervlakkige besluitvorming omtrent de aanstelling van procesmanagers. Te gemakkelijk is vanuit een blauwdruk de rol van procesmanager gecreëerd en zijn aan deze rol taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden toegekend zonder de consequenties voor de organisatie als geheel te overzien. Men ziet met name de volgende twee zaken over het hoofd:

1. De invulling van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die aan procesmanagers worden toegekend kan op vele verschillende manieren plaatsvinden. ITIL zegt hier niets over en de actuele literatuur schiet op dit punt ernstig te kort. De mogelijke varianten zijn niet bekend en de argumenten om voor een bepaalde variant te kiezen ontbreken.
2. Het toekennen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan procesmanagers heeft een direct gevolg voor de positie van het aanwezige lijnmanagement.

In de **Proces Management Matrix**, zoals we die in dit artikel zullen beschrijven, geven we een aantal hoofdvarianten aan die gekozen kunnen worden voor de positionering van de procesmanagers, en de bijbehorende gevolgen voor het lijnmanagement.

Het artikel draagt bij aan een constructieve discussie over de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in ICT-organisaties waar gebruik wordt gemaakt van processen. Het is daardoor voor managers, lijnmanagers en procesmanagers in dergelijke organisaties een belangrijk hulpmiddel om te kunnen komen tot een juiste verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Wat gebeurt er als bij de inrichting van IT Service Management Processen onvoldoende aandacht wordt gegeven aan het organi-

satievraagstuk? In ieder geval zal dat tot veel discussies leiden binnen de organisatie. Kern van de problematiek is dat wanneer de verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen het management niet goed toegekend worden, managers soms eenzelfde set aan verantwoordelijkheden hebben en ook nog eens medewerkers uit dezelfde pool moeten aansturen. Dat daarover onenigheid zal ontstaan is onvermijdelijk. Als deze managers dan ook nog eens bestaan uit lijnmanagers (verticale vlak) en procesmanagers (horizontale vlak), dan is het hek van de dam.

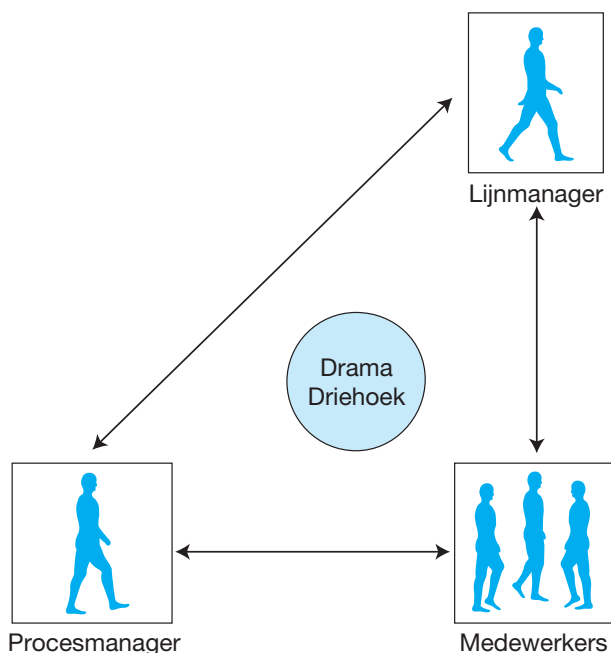
Wat zijn de pijnpunten in de praktijk?

- Procesmanagers die zich gepasseerd voelen door lijnmanagers.
- Lijnmanagers die zich gepasseerd voelen door procesmanagers.
- Medewerkers die tegenstrijdige opdrachten krijgen van procesmanagers en lijnmanagers.
- Er zijn activiteiten waar niemand zich voor verantwoordelijk voelt.

Gegarandeerd is de problematiek het grootst op het punt waar de onduidelikheden samenkomen, namelijk bij de medewerkers. Van deze medewerkers bent u afhankelijk als u kwalitatief goede diensten wilt leveren aan uw klanten. Onduidelijkheid zal leiden tot discussie gedurende de operationele dienstverlening en zal een zeer negatieve invloed hebben op de kwaliteit van uw dienstverlening. Dat alleen al is voldoende business case om het organisatievraagstuk te beantwoorden gedurende ITIL-implementaties.

## DE DRAMADRIEHOEK

Als we kijken naar de beschreven probleemsituatie, dan kunnen we de een 'dramadriehoek' onderkennen. De partijen in deze dramadriehoek zijn de partijen waar we ons in de rest van het artikel op zullen concentreren: lijnmanager, procesmanager en medewerkers.



Figuur 1 De Dramadriehoek

## LIJN EN PROCESORGANISATIE

### Inleiding

De inrichting van een IT Service Management organisatie dient afgeleid te zijn van haar doelstellingen. Vanuit de organisatiekunde richt men zich dan al snel op de 'harkjes', de zogenaamde hiërarchische lijnorganisatie. De verticale lijnen zijn bij een dergelijke inrichting vaak ons voornaamste uitgangspunt. De vraag is of deze verticale lijnen ons optimaal in staat stellen de doelstellingen van onze organisatie te realiseren. Om toch een goede invulling te geven aan de doelstellingen van de organisatie introduceren we vaak processen. Hierbij richten we ons op horizontale werkprocessen, die tot doel hebben op een efficiëntere en effectievere wijze iets te leveren aan een klant die daar tevreden over is.

**Organisatie = Lijnorganisatie + Procesorganisatie**

We zien hierin al direct een tegenstrijdigheid tussen de verticale lijnorganisatie en de horizontale processen. Hoe moet die lijn nu de processen aansturen? Moet dat wel, maar hoe organiseer je het dan? Binnen iedere organisatie zijn beide dimensies aanwezig. Binnen de lijndimensie wordt beschreven wie de activiteiten uitvoert en binnen de procesdimensie wordt beschreven hoe de organisatie-doelstellingen worden gerealiseerd. Hieruit kan geconcludeerd worden dat iedere organisatie het vraagstuk van de matrix zal moeten beantwoorden.

In dit artikel zullen we de Proces Management Matrix (PMM) introduceren. Deze beschrijft verschillende vormen van onderlinge samenwerking tussen de procesorganisatie en de lijnorganisatie.

### De procesorganisatie

De procesorganisatie kent zowel geformaliseerde als niet-geformaliseerde verschijningsvormen. De niet-geformaliseerde procesorganisatie bestaat uit een samenstelling

van informele (samenwerkings-)afspraken tussen afdelingen en functionarissen, al dan niet voorzien van vastgelegde kwaliteitseisen, en bestaande uit op verschillende plaatsen vastgelegde procedures.

De geformaliseerde procesorganisatie kenmerkt zich door een samenstel van uitgewerkte processen die met elkaar verbonden zijn door een procesmodel en gericht zijn op het realiseren van de organisatiedoelstelling.

### De lijnorganisatie

De lijnorganisatie kenmerkt zich door een afdelingsstructuur waarin afdelingen bestaan uit mensen met voldoende capaciteit en kwaliteit om specifieke activiteiten te kunnen uitvoeren. Indien een organisatie meerdere afdelingen kent is het blijkbaar zo dat niet één afdeling in staat is om alleen de organisatiedoelstelling te realiseren. Afdelingen krijgen in de ICT vaak een specifieke taak toebedeeld, bijvoorbeeld het uitvoeren van systeembeheertaken, applicatiebeheertaken of Helpdesk taken. Het realiseren van de organisatiedoelstelling vergt dat deze specifieke taken op elkaar worden afgestemd. Het afstemmen en ordenen van deze taken gebeurt door het inrichten van de procesorganisatie.

## PROCESSEN

### Inleiding

In deze paragraaf zullen we ons allereerst verdiepen in processen. Wat zijn nu processen en wat zegt ITIL hierover? Vervolgens zullen we dit alles samenvatten in een beschrijving van hoe wij denken over processen.

### ITIL Processen

Binnen ITIL worden processen gedefinieerd als:

*“a connected series of actions, activities, changes, etc. performed by agents with the intent of satisfying a purpose or achieving a goal” (p. 271 SS)*

Als we kijken naar deze definitie dan bevat

deze definitie slechts één organisatorisch aspect, namelijk dat de procesactiviteiten uitgevoerd worden door zogenaamde ‘agents’, die we gemakshalve maar zullen vertalen als medewerkers.

Binnen ITIL worden een aantal opmerkingen gemaakt, waaruit iets zou kunnen worden afgeleid over organisatorische inrichting:

- De proceseigenaar is verantwoordelijk voor de procesdefinitie. De proceseigenaar is verantwoordelijk voor het zekerstellen dat iedereen die betrokken is bij de uitvoering van het proces op de hoogte wordt gehouden van de wijzigingen die plaats zullen vinden (p. 19 SS).
- Doordat processen en hun activiteiten door een organisatie heen lopen, moeten ze in kaart worden gebracht en worden gecoördineerd door procesmanagers (p. 271 SS).
- Een vaak gestelde vraag is “moet ik mijn organisatiestructuur aanpassen?” Deze vraag komt voort uit het feit dat bij de ITIL procesbenadering de processen moeten worden gemanaged, terwijl ze uitgevoerd worden door meer dan één afdeling, in een organisatie met traditioneel hiërarchische structuren. Sommige organisaties hebben de matrixorganisatie ingevoerd, maar welke structuur ook wordt gekozen: er zijn altijd voordelen en nadelen aan verbonden (p. 281 SS).
- Processen omsluiten de hiërarchie van de organisatie. Het is om die reden belangrijk te definiëren welke verantwoordelijkheden horen bij de activiteiten die in het proces worden uitgevoerd (p. 87 SS).

In het ITIL Service Support boek worden drie organisatievormen voor de invoering van ITIL processen met elkaar vergeleken (p. 282 SS). Zie tabel 1.

Ten aanzien van het organisatievraagstuk bij de invoering van ITIL Service Management processen kunnen we het volgende concluderen:

1. ITIL geeft niet een voorkeur aan als het gaat om de organisatievorm. Het maakt

	Hierarchische structuur		Matrix organisatie		Zelflerende teams
+	Het traditionele rolmodel	+	Procesgeoriënteerde structuur	+	Continue kwaliteitsverbeteringen die van binnenuit geïnitieerd worden
+	Duidelijke communicatielijnen	+	Flexibel	+	Gelijkheid binnen de verschillende teams
+	Duidelijke functie- en taakomschrijvingen binnen ieder afdeling	+	Duidelijk communicatiemodel	-	Vereist een kwaliteitsbewustzijn
-	Kan uitmonden in bureaucratie als procedures met teveel detail worden beschreven	-	Geen (of minder) duidelijke verantwoordelijkheden	-	Geen controle over prestatie
-	Moelijk om processen binnen dit model te positioneren	-	Geen (of minder) duidelijke leiderschapsrollen (informeel leiderschap)	-	Mogelijke rolconflicten
-	Procesbenadering zal een complexe communicatiestructuur noodzakelijk maken				

Tabel 1 Vergelijking drie organisatievormen (bron: OGC)

voor ITIL niet uit of het in een hiërarchisch, matrix- of teammodel wordt ingevoerd.

2. ITIL geeft geen antwoord op de vraag hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de driehoek kunnen worden ingevuld.

Dit betekent dat we zowel in de organisatievorm als in de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden een keuze hebben te maken. Deze keuze moet expliciet worden genomen en er moet rekening worden gehouden met de consequenties.

### IT Service Management Processen

Als wij het in dit artikel hebben over processen dan hebben wij het over een doelgerichte ordening van activiteiten ten behoeve van een klant. De elementen uit deze definitie:

1. Doelgerichte ordening; er wordt een bepaald doel gerealiseerd. Dit doel is gedefinieerd en overeengekomen met de klant.
2. Activiteiten; processen bestaan uit activiteiten. Processen zeggen dus niets over organisatie, tooling en dergelijke. Het gaat enkel en alleen om activiteiten.

Dit betekent dat we het organisatievraagstuk bij procesinrichting altijd zelf moeten beantwoorden. Hetzelfde geldt voor het gebruik van ondersteunende tools. Ook dat vraagstuk zullen we moeten beantwoorden als we processen gaan invoeren. In dit kader vinden wij dat IT Service Management wordt gerealiseerd door drie elementen:

1. **People;** mensen, organisatie, competenties, taken, verantwoordelijkheden, competenties, etc.
2. **Process;** procesmodellen IPW, ISM, processen ITIL, MOF, procedures.
3. **Product;** tools, formulieren, templates, etc.

Te vaak wordt naar onze mening alleen het element Process gelijk gesteld aan IT Service Management. Dat is niet alleen een ernstige tekortkoming, het is ook een tekortkoming die zal leiden tot problemen, zoals we hierboven hebben beschreven.

Als we vervolgens kijken naar de rollen die betrokken zijn bij de processen, dan kunnen we daarin de volgende onderscheiden:

1. **Proceseigenaar;** rol die verantwoordelijk is voor het beheersen van een proces; de kenmerken van 'eigendom' zijn: zeggen-

schap, regelvermogen, inzet, inzicht, bevoegdheid. Een proceseigenaar kan te maken hebben met verschillende lijnmanagers als het proces afdelingsgrenzen overschrijdt. Een proceseigenaar delegeert veelal de operationele verantwoordelijkheid voor het proces aan een procesmanager [Compendium IT Beheer].

2. **Procesmanager;** rol die verantwoordelijk is voor het managen van het proces.
3. **Medewerker;** rol die verantwoordelijk is voor de uitvoering van activiteiten.

Voor de leesbaarheid van dit artikel gebruiken we naast de rol van lijnmanager alleen de rol van procesmanager en medewerker.

## MATRIX ORGANISATIE

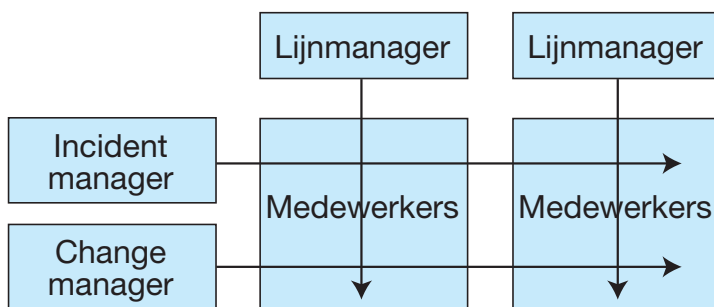
Pure procesorganisaties, waarin sturing van activiteiten uitsluitend door het procesmanagement plaatsvindt, zijn zeer zeldzaam. In de praktijk komen we processturing eigenlijk alleen maar tegen in combinatie met lijnsturing, een zogenaamde matrixorganisatie. Hierin zullen lijnactiviteiten en procesactiviteiten door elkaar heen uitgevoerd moeten worden. Complicerende factor hierbij is dat dit vaak door dezelfde medewerkers zal plaatsvinden. Deze activiteiten zullen dus op elkaar moeten worden afgestemd. Maar niet

alleen de activiteiten moeten op elkaar worden afgestemd, ook de coördinatie en het managen van deze activiteiten zal op elkaar moeten worden afgestemd. Al met al is een matrixorganisatie een ingewikkelde organisatievorm. De matrixorganisatie wordt afgebeeld in figuur 2.

Als de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in een matrixorganisatie niet goed zijn belegd, zullen we de volgende problemen signaleren:

1. Medewerkers worden zowel door de lijn als door de processen aangestuurd.
2. De medewerkers krijgen van de één te horen dat dit 'klusje' belangrijker is en van de ander dat het andere 'klusje' belangrijker is.
3. Afstemming tussen lijnmanagement en procesmanagement wordt uitgevochten over de rug van de medewerker.
4. De medewerkers worden continu opgejaagd.

Eén ding kunnen we u verzekeren, dit alles zal leiden tot een verslechterde dienstverlening en daarmee tot een grotere mate van ontevredenheid bij uw klanten.



Figuur 2 De matrixorganisatie

## DE PROCES MANAGEMENT MATRIX

Organisaties verschillen onderling sterk van karakter en doelstelling. Afhankelijk van het karakter en de doelstellingen moet het besturingsmodel worden ingericht om maximaal te kunnen presteren.

De verschillen in karakter kunnen divers zijn, variërend van verschil in omvang van de organisatie, cultuur, de aard van de productie of dienstverlening, de markt etc. De doelstelling van organisaties kan in dezelfde mate verschillen, variërend van profit tot non-profit, gericht op marktpenetratie, winstmaximalisatie, creëren van werkgelegenheid etc. Afhankelijk van de voorkeur binnen een organisatie zal men een keuze maken om al dan niet processen te gebruiken om de doelstelling van de organisatie te realiseren. De mate waarin men processen inzet bij de besturing van een organisatie zal om dezelfde redenen ook sterk verschillen per organisatie.

Het is niet alleen van belang dat men een heldere positie kiest voor de rol van de processen, maar ook voor de wijze waarop men de processen wil aansturen. Nog belangrijker is dat de gemaakte keuze een keuze is waarvan men de consequenties doorziet en aanvaardt. Afhankelijk van de gemaakte keuzes zal een organisatie geheel niet tot geheel procesmatig kunnen worden bestuurd.

In onderstaande beschrijving wordt een aantal typerende varianten beschreven, beginnend met een besturingsmodel waarin processen geen rol hebben tot uiteindelijk een besturingsmodel dat geheel door processen wordt vormgegeven. Per variant zullen de verschillen en consequenties worden aangegeven.

### PMM 1: De pure lijnorganisatie

De pure lijnorganisatie wordt vaak getekend als de welbekende hark. Alle verantwoordelijkheden zijn top-down vastgelegd en dwarsverbanden zijn niet te herkennen. De lijnmanager is verantwoordelijk voor de aansturing van zijn team, bestaande uit medewerkers en/of lijnmanagers. De prestatie van

de organisatie is een optelsom van de prestatie van de afdelingen. Daarmee is het resultaat van de afdeling een directe verantwoordelijkheid van de afdelingmanagers.

Hoewel het een pure lijnorganisatie betreft is de situatie slecht schijnbaar eenvoudig. Wel degelijk komen in lijnorganisaties vaak, al dan niet tijdelijk, dwarsverbanden voor, waardoor een lijnmanager in zijn afdeling niet als enige bepalend is voor de werkwijze van zijn afdeling en/of aansturing van zijn medewerkers.

Een voorbeeld van het permanent buiten de afdeling beleggen van verantwoordelijkheden is het ontstaan van afdelingen als Financiën en Personeelszaken. Vaak wordt dit soort afdelingen als stafafdeling weergegeven en rapporteren zij rechtstreeks aan de directeur. Het is redelijk algemeen aanvaard dat bij deze afdelingen een aantal eigen verantwoordelijkheden is belegd en dat deze verantwoordelijkheden daarmee niet bij de lijnafdelingen liggen.

Een ander voorbeeld is de vorming van een projectteam met leden uit meerdere afdelingen. Dit voorbeeld wordt nog duidelijker als de projectleider direct aan de directeur rapporteert. In deze situatie behoudt de lijnmanager weliswaar zijn hiërarchische bevoegdheid met betrekking tot de aansturing en beloning van zijn medewerkers maar zal hij in ieder geval gedurende de looptijd van het project een deel van de functionele aansturing van zijn medewerkers moeten afstaan.

### PMM 2: Lijnorganisatie met procesherkenning

Deze organisatie is qua besturing een pure lijnorganisatie. Kenmerkend voor deze variant is dat men in de activiteiten van verschillende afdelingen patronen heeft herkend die tot positieve resultaten leiden. Door vastlegging van deze patronen in een procesbeschrijving wordt bepaald welke activiteiten moeten plaatsvinden, in welke volgorde ze moeten plaatsvinden en aan welke kwaliteitscriteria de activiteiten moeten voldoen. De herkende processen zullen vaak afdelingsoverstijgend zijn, de verantwoordelijkheid voor de correcte communicatie en

samenwerking ligt in deze variant uitsluitend bij het management van de afdeling die de activiteit uitvoert en de betrokken medewerkers.

Wat vaak gebeurt is dat het beschrijven van de processen en de daaraan gekoppelde activiteiten projectmatig plaatsvindt. Veel ERP-projecten hebben deze vorm gehad. Het project is verantwoordelijk voor de procesbeschrijving, de KPI's, de toolondersteuning en de initiële training van de medewerkers. Na afloop van het project is de projectorganisatie opgeheven en is de lijnorganisatie verantwoordelijk voor de correcte uitvoering van de vastgelegde werkwijze. Nadrukkelijk wordt ervoor gekozen om geen procesmanagement in te stellen, ook vindt rapportage op basis van processen vaak niet plaats maar blijft de rapportage beperkt tot prestatierapportages aan de klant en afdelingsrapportages.

### **PMM 3: Tactisch procesmanagement**

Kenmerkend in deze variant is dat men niet alleen in de activiteiten die men uitvoert procesmatige relaties herkent en deze vastlegt met betrekking tot soort, volgorde en kwaliteit, maar dat men aanvullend op variant 2 ervoor kiest iemand verantwoordelijk te maken voor de kwaliteit van de inrichting en het onderhoud van het proces en hierover te laten rapporteren. Essentieel in deze variant ten opzichte van variant PMM 2 is dat iemand de rol procesmanager krijgt en daarmee verantwoordelijk wordt gemaakt voor het maken en onderhouden van de procesbeschrijving en de wijze waarop aan het proces uitvoering wordt gegeven. Door het vastleggen van deze rol is het lijnmanagement niet meer uitsluitend verantwoordelijk voor de besturing en resultaten van de organisatie. Niet alleen uit de inrichting van de processen, maar zeker ook uit de rapportages moet de meerwaarde blijken van het correct uitvoeren van goed ingerichte processen en de negatieve gevolgen van het niet correct uitvoeren.

Het aanstellen van procesmanagement creëert een lichte vorm van matrixorganisatie en beperkt daarmee per definitie de verant-

woordelijkheid van het lijnmanagement en de aan hen toebedeelde bevoegdheden en taken. Dit is zelfs zo als de rol van procesmanager wordt gekoppeld aan de rol van een lijnmanager. Daar waar in PMM 1 en PMM 2 het lijnmanagement uitsluitend verantwoordelijk was voor de besturing van de organisatie en de al dan niet daarin herkende processen zal zij in deze variant een deel van deze verantwoordelijkheid moeten afstaan.

Verder is het kenmerkend voor deze variant dat het procesmanagement niet actief betrokken is bij de toepassing van de procesinrichting, maar reactief middels rapportages verslag doet van de wijze waarop de processen worden uitgevoerd, deze analyseert en op basis hiervan eventueel tot aanpassing van de procesinrichting of ondersteunende middelen kan besluiten. Het is de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement dat de voorgeschreven processen correct worden uitgevoerd.

### **PMM 4: Operationele procescontrol**

In deze variant heeft het procesmanagement, aanvullend op de verantwoordelijkheden in PMM 3, de taak toezicht te houden op de correcte uitvoering van de vastgestelde procesinrichting. Correct betekent in dit geval dat de uitvoering plaatsvindt conform de procesbeschrijving alsook binnen de grenzen van de overeenkomst met de klant. Toezicht houden betekent echter niet het corrigeren van de uitvoering maar wel het signaleren van afwijkingen en zonodig het escaleren van deze informatie. Dit betekent dat het procesmanagement de taak heeft zich op de hoogte te stellen van de wijze waarop procesactiviteiten plaatsvinden. Ook zal het procesmanagement (dreigende) afwijkingen van de voorgeschreven werkwijze of SLA-afspraken signaleren aan de betrokkenen en hun informeren over de situatie. Het procesmanagement heeft in deze variant niet de verantwoordelijkheid om betrokken te corrigeren maar wel om de hiërarchisch verantwoordelijken te informeren over vermeende misstanden. Ook hebben medewerkers die betrokken zijn bij de uitvoering van procesactiviteiten de taak om informatie te verschaffen over



de voortgang van hun werkzaamheden. De verantwoordelijkheden van het procesmanagement zijn in deze variant dus uitgebreid met het monitoren van de procesuitvoering en het escaleren van vermeende afwijkingen. Vermeende afwijkingen die door het procesmanagement gesignaleerd moeten worden zijn bijvoorbeeld het afwijken van de volgorde waarin activiteiten moeten plaatsvinden, het achterwege laten van voorgeschreven activiteiten en ook het niet tijdig (conform SLA) uitvoeren van activiteiten. Het effect van deze toevoeging lijkt klein maar zal in de praktijk fors zijn. De afdelingsoverstijgende positie van het procesmanagement, het daarmee gepaard gaande afdelingsoverstijgend inzicht en de door actieve bewaking verkregen actuele voortgangsinformatie zal in de praktijk tot effect hebben dat zoveel waardevolle informatie naar de uitvoerenden en het eventueel middels escalatie geïnformeerde lijnmanagement zal gaan dat zij gevolg zullen geven aan suggesties vanuit het procesmanagement. Ervan uitgaande dat eenieder binnen de organisatie tot doel heeft bij te dragen aan het succes zal niemand waardevolle suggesties negeren, al was het alleen maar om achteraf niet uit te hoeven leggen waarom correcte suggesties niet zijn opgevolgd. Toch zal het niet altijd zo zijn dat de uitvoerende medewerkers en het lijnmanagement er goed aan doen aanwijzingen van het procesmanagement op te volgen. Het kan zeer goed zijn dat vanuit een eenzijdig procesperspectief bepaalde suggesties zinnig zijn maar dat binnen het lijnmanagement keuzes moeten worden gemaakt tussen meerdere zinnige suggesties, misschien afkomstig van andere processen. Het blijft in deze variant uiteindelijk de verantwoordelijkheid van de uitvoerende medewerker, eventueel aangestuurd door zijn lijnmanager, welke keuze wordt gemaakt.

### **PMM 5: Operationele processturing**

In voorkomende situaties kan men ervoor kiezen om de processturing sterker te maken door aan het procesmanagement aansturende bevoegdheden te geven.

Het kenmerkende in variant 5 is de omslag in de vraag wie beslist en wie escaleert. In variant 4 beslist de medewerker of manager of hij de suggestie van het procesmanagement opvolgt. Indien het procesmanagement niet akkoord is met de gemaakte keuze dan moet zij besluiten of zij hogere lagen in de organisatie betreft bij het meningsverschil of zich neerlegt bij het genomen besluit.

Kenmerkend in variant 5 is dat het procesmanagement de taak heeft in voorkomende gevallen een dwingende aanbeveling te doen, deze moet dus opgevolgd worden door de betrokken medewerker. Indien de betrokken medewerker van mening is dat het onverstandig is de aanbeveling van het procesmanagement over te nemen dient deze medewerker te escaleren naar hogere lagen in de organisatie. Indien hogere lagen in de organisatie niet in staat zijn het procesmanagement van hun visie te overtuigen blijft de aanbeveling van het procesmanagement overeind. Het procesmanagement kan hierin alleen overruled worden door haar opdrachtgever.

De aanbevelingen die het procesmanagement kan doen zijn van procesmatige aard, wat betekent dat aanwijzingen betrekking moeten hebben op de volgorde en het tempo waarin activiteiten moeten plaatsvinden. Ook kunnen aanwijzingen betrekking hebben op de zorgvuldigheid waarmee de uitvoering van bijvoorbeeld registrerende activiteiten plaatsvindt.

Het procesmanagement onthoudt zich ook in deze variant van technisch-inhoudelijke sturing.

### **PMM 6: Operationele en inhoudelijke sturing**

Hoewel minder vaak voorkomend is het mogelijk aan het procesmanagement tevens de bevoegdheid te geven te besluiten over de vraag welke afdeling en wie binnen de afdeling activiteiten moet uitvoeren. Gevolg van deze variant is dat het procesmanagement invloed krijgt op vakinhoudelijke aspecten. Het procesmanagement kiest gezien de situatie de meest geschikte afdeling en medewerker.

De rol van het lijnmanagement is in deze variant vrijwel teruggebracht tot resourcemanagement. De lijnmanager moet ervoor zorg dragen dat voldoende resources met voldoende kennis binnen de afdeling aanwezig zijn om de activiteiten uit te voeren. Het procesmanagement beschikt in deze variant over de inzet van de resources.

### PMM 7: Volledige processturing

Variante 7 is vooral een theoretische variant. Het is de laatste stap in het toekennen van meer verantwoordelijkheden aan het procesmanagement. De verantwoordelijkheid voor resourcemanagement, die in variant 6 bij het lijnmanagement lag, wordt in deze variant toegekend aan het procesmanagement, waardoor procesafdelingen ontstaan. Dat wil zeggen dat alle activiteiten die voor een proces moeten worden uitgevoerd door resources van die afdelingen worden uitgevoerd. Een voorbeeld is het creëren van een afdeling Incident Management met binnen deze afdelingen alle kennis (kwalitatief en kwantitatief) om alle incidenten met eigen resources op te lossen. Een meer denkbaar alternatief is dat in situaties waarin vergaande outsourcing heeft plaatsgevonden de afdeling Incident Management bijvoorbeeld wel alle eerstelijnskennis (kwalitatief en kwantitatief) binnen de afdeling beschikbaar heeft en verantwoordelijk is voor de aansturing (procescontrol) van de uitbestede werkzaamheden.

### PMM Alternatieven

De Proces Management Matrix beschrijft 7 varianten, dit is natuurlijk een versimpeling van de werkelijkheid. In de praktijk zal iedere

organisatie gedetailleerder moeten vastleggen wat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende managers zijn. Tussen de 7 varianten zullen alternatieven denkbaar zijn. De varianten beschrijven kenmerkende onderscheidende posities.

### De Proces Management Matrix

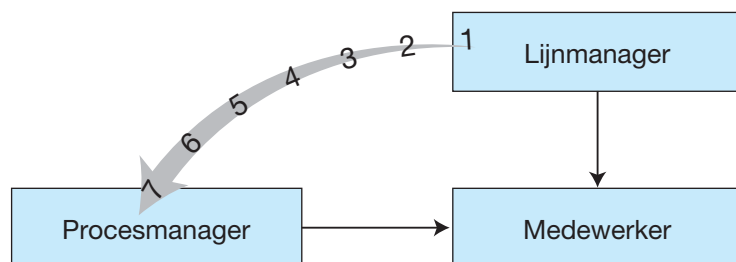
In onderstaande matrix worden de verschillende varianten van de Proces Management Matrix samengevat.

Van belang is om te herkennen dat bij het doorlopen van de varianten van 1 naar 7 stelselmatig meer Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden aan het procesmanagement worden toebedeeld en dat betekent dus tegelijkertijd het weghalen van diezelfde Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden bij het lijnmanagement.

Voor de medewerker blijven de Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden (TBV) hetzelfde bij het doorlopen van de varianten van 1 naar 7. Voor de medewerker verandert vooral de wijze waarop hij wordt aangestuurd. Dit levert bij het goed inrichten van de lijn en procesmanagement functie geen conflicten op omdat de verschillende managers uitsluitend met betrekking tot hun eigen verantwoordelijkheidsgebied aansturing zullen plegen en dit is niet overlappend.

	Lijn mgt	Prs herkent	Prs mgr	Prs Ct	Wie Escaleert	Wie zet resource in	Wie stuurt mdwr aan
1	J	N	N	N	n.v.t.	Lijn	Lijn
2	J	J	N	N	n.v.t.	Lijn	Lijn
3	J	J	J	N	Proces	Lijn	Lijn
4	J	J	J	J	Proces	Lijn	Lijn
5	J	J	J	J	Lijn	Lijn	Lijn
6	J	J	J	J	Lijn	Proces	Lijn
7	N	J	J	J	n.v.t.	Proces	Proces

Tabel 2 De 7 varianten in de procesmanagementmatrix.



Figuur 3 Verschuiving van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

## TOEPASSING VAN DE PROCES MANAGEMENT MATRIX

Het toepassen van de Proces Management Matrix vereist inzicht in de factoren die medebepalend zijn voor een optimale organisatie-inrichting. Hoewel niet altijd mogelijk is er wel een logische volgorde aan te geven waarin de inrichtingskeuzes gemaakt kunnen worden. Inzicht in de consequenties van de keuzes helpt bij het succesvol implementeren.

### Keuze factoren

Het bepalen van de meest optimale of gewenste positie in de Proces Management Matrix is een keuze die door verschillende factoren beïnvloed wordt. Zonder uitputtend te willen zijn wordt hieronder een aantal factoren genoemd.

### Omvang ICT-organisatie

Processen borgen de zorgvuldige afhandeling van activiteiten en leggen in belangrijke mate de wijze van communicatie vast. In iedere organisatie is het zorgvuldig afhandelen van activiteiten en goede communicatie een must, echter in kleinere organisaties is het aantal activiteiten en communicatielijnen beperkter en dus beter overzichtelijk. Bij het vastleggen van proces en procesorganisatie moet er zorgvuldig voor worden gewaakt dat er geen overkill aan organisatie plaatsvindt. Gezien de korte lijnen in kleinere organisaties is het vaak contraproductief grote hoeveelheden Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden aan procesmanagersrollen te koppelen.

### Aard van de levering

Organisaties die producten leveren kennen een andere interactie met de klant dan organisaties die services leveren. Productleverende organisaties kennen een andere balans tussen hun processen dan serviceverlenende organisaties, in productleverende organisaties zijn over het algemeen de change en incident processen minder nadrukkelijk aanwezig dan in service verlenende organisaties.

### Managementcultuur

Organisaties met een sterk hiërarchische cultuur zijn minder geschikt om in één keer over te gaan tot het toekennen van veel verantwoordelijkheden aan procesmanagementrollen. Een cultuur waarin de afdelingsmanager van oudsher sterk bepalend is voor het reilen en zeilen van zijn afdeling verhoudt zich niet goed tot de aanwezigheid van een procesmanager die invloed krijgt op zijn afdeling (strakke aansturing, afrekencultuur).

### Proceservaring

Organisaties die ervaring hebben opgedaan met procesmatig werken hebben de mogelijkheid om de rol van het procesmanagement zwaarder in te vullen. Lijnmanagers zijn gewend dat zij niet uitsluitend verantwoordelijk zijn voor het bedrijfsresultaat en van de invloed van processturing, medewerkers kennen het effect van aansturing vanuit meerdere rollen.

### Hiërarchische positionering

Hoewel theoretisch niet noodzakelijk, helpt het in de praktijk als de hiërarchische positie

van het procesmanagement vergelijkbaar is met die van het lijnmanagement, met een vergelijkbaar zwaar pakket aan Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden. Een soldaat op wacht die iedereen moet tegenhouden zonder geldige papieren, beschikt over de juiste Taken Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden maar komt in een oncomfortabele positie als hij een generaal moet tegenhouden. Voor de generaal is het, in het bijzijn van zijn sergeanten, oncomfortabel om zich door een soldaat te laten tegenhouden. Ondanks het feit dat alles formeel klopt ontstaat een moeilijk werkbare situatie. Als de processen en daaraan gekoppeld het procesmanagement in een organisatie een cruciale rol spelen dan is het van belang het procesmanagement niet te laag in de hiërarchie te positioneren. Het heeft onze voorkeur de rol van procesmanagement direct aan de CIO te laten rapporteren.

### **Rollen en functies**

De omvang van een procesmanagementrol is afhankelijk van de toebedeelde Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden en de omvang van de organisatie. Bij grotere organisaties kan de rol van een procesmanager zo groot zijn dat dit een volledige dagtaak is. De rol van procesmanager vult dan in zijn geheel het takenpakket van een functie. Bij kleinere organisaties zal de rol van een procesmanager een deeltijdtaak zijn.

### **Keuzevolgorde**

Het tijdstip waarop men een keuze moet maken wordt vaak situationeel bepaald. Toch is er wel een voorkeursvolgorde aan te geven die men waar mogelijk zou kunnen volgen.

### **Bepalen leveringspositie**

Binnen een organisatie bestaan vaak intern grote verschillen in opvatting over de vraag wat men aan de klant levert. De antwoorden variëren van PC's, netwerken, infrastructuur of informatiesystemen, via applicatiebeheer, systeembeheer of Helpdesk, tot diensten of services.

Een belangrijk verschil tussen product en servicelevering is dat bij servicelevering over

het algemeen de klantinteractie veel intensiever is. De productieketen van de leverancier moet daarop afgestemd zijn. Ook heeft servicelevering vaak een meer continu karakter. Beide effecten maken het noodzakelijk om de interne samenwerkingsafspraken gedetailleerder uit te werken. Om deze reden is in een serviceleverende organisatie de behoefte aan processen vaak groter dan in een productleverende organisatie.

### **Bepalen procespositie**

Als de leveringspositie bekend is moet de keuze gemaakt worden welke rol de processen gaan spelen bij de totstandkoming van de levering. Indien de interactie met de klant groot is en voor de levering van de dienst veel opeenvolgende activiteiten moeten worden uitgevoerd door meerdere personen en afdelingen, dan kunnen processen al snel hun meerwaarde aantonen. Met name change en incident processen zullen door de veelheid van calls en de hoge druk waaronder ze moeten worden uitgevoerd als eerste aan de orde zijn, echter ook het configuratie, probleem en productieproces kunnen al snel bijdragen aan een verbeterde dienstverlening. Het belang van de processen zal tot uitdrukking komen in de zorgvuldigheid waarmee ze worden uitgewerkt, de mate waarin ze door Service Management tools worden ondersteund, de striktheid in de toepassing en misschien wel het belangrijkste, de mate waarin de procesrapportages maatgevend zijn voor het aansturen en inrichten van de organisatie.

### **Positioneren procesmanagement**

Hoe belangrijker de processen, hoe belangrijker ook de positie van een goede procesaansturing. Indien van de processen een belangrijke bijdrage wordt verwacht in het succesvol ondersteunen van de dienstverlening dan zullen deze processen goed gemanaged moeten worden. Met name het bepalen van het geschikte pakket van Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden van het procesmanagement in relatie tot het lijnmanagement vergt een zorgvuldige afweging. Ook het bepalen van de positie in de

organisatiehiërarchie zal maatgevend zijn voor succesvol procesmatig werken.

### Differentiëren tussen processen

Het is niet noodzakelijk alle procesmanagers vergelijkbare verantwoordelijkheden te geven. Het kiezen voor een gedifferentieerde toedeling van verantwoordelijkheden kan bijvoorbeeld gebaseerd zijn op procesonderscheidende elementen als het aantal calls per proces, de mate waarin het afhandelen van calls onder hoge tijdsdruk moet plaatsvinden en snel geschakeld moet worden tussen meerdere medewerkers en afdelingen.

Zo zou men ervoor kunnen kiezen om voor het management van het incident en change proces een hoger niveau uit de procesmanagement matrix te kiezen dan bijvoorbeeld voor het Service Level Management of Problem proces.

### Uitwerken relatie proces- en lijnmanagement

Misschien wel het allerbelangrijkste is de afstemming tussen de Taken Verantwoordelijkheden en Bevoegheden van het proces- en lijnmanagement. TVB's die zijn toebedeeld aan het procesmanagement liggen dus niet bij het lijnmanagement en omgekeerd. Aangezien in de meeste situaties bij het instellen van procesmanagement het lijnmanagement al aanwezig is betekent de aanstelling van procesmanagement per definitie een beperking van de TVB's van het lijnmanagement. Te vaak wordt nagelaten deze consequentie te trekken. Hoewel dit pijnlijk kan zijn dient het management een heldere en eenduidige keuze te maken en uit te voeren. De oplossing is niet een vage omschrijving waarin ieder het zijne kan lezen. Dit is eenzelfde vorm van mismanagement als het niet maken van heldere keuzes.

De gemaakte keuzes kunnen worden vastgelegd in samenwerkingsafspraken tussen lijnen en procesmanagement. In ieder geval dienen ze te worden uitgewerkt in (aangepaste) functiebeschrijvingen van het lijn- en procesmanagement.

### Beleggen rollen en/of functies

Nadat de keuze is gemaakt voor de taakverdeling tussen lijn- en procesmanagement zullen de rollen moeten worden toegekend. Hierbij dient te worden bedacht dat de rol van het oude lijnmanagement veranderd is. Er moet worden bekeken of de rollen fulltime functies zijn of blijven en daar waar dat niet het geval is welke functies gecombineerd kunnen worden. Het combineren van lijn en procesmanagement rollen kan op zich prima maar de feitelijke combineerbaarheid is afhankelijk van de aard van de functies.

### Uitdragen consequenties

De gemaakte keuzes hebben vanzelfsprekend niet alleen invloed op het management maar ook op de medewerkers. Zoals eerder gesteld, verandert de keuze die met betrekking tot de processturing is gemaakt hun takenpakket niet: het werk moet nog steeds goed gedaan worden. De aansturing kan echter wel veranderen. Als men aan het procesmanagement (extra)aansturingstaken toekent, betekent dit voor de medewerker een grotere mate van aansturing door het procesmanagement en een vermindering van aansturing door het lijnmanagement. Dit beeld dient door proces- en lijnmanagement uniform te worden uitgedragen om te voorkomen dat de medewerker in een ongewenst spanningsveld terecht komt.

### Evalueren samenwerken

Het verdient aanbeveling regelmatig de samenwerking tussen het lijn- en procesmanagement te evalueren en daar waar nodig bij te stellen. Indien goed ingericht kunnen de proces- en afdelingsrapportage een belangrijke bijdrage leveren aan het beoordelen van de kwaliteit van de samenwerking. Een reden om de samenwerking tussen lijn- en procesmanagement anders in te richten kan een veranderde leveringspositie zijn (men ziet organisaties zich vaak ontwikkelen van product naar service leverancier). Een andere oorzaak kan zijn dat men, doordat men ervaring heeft opgedaan met procesmanagement, in staat is om een intensievere vorm van processturing te kiezen. Maar het kan

natuurlijk ook zijn dat de destijds gemaakte keuzes achteraf niet optimaal waren en bijstelling behoeven.

Het is in ieder geval zaak alert te blijven, de vaak onvermijdelijk matrix is zeker geen eenvoudige besturingsstructuur en vergt intensief onderhoud.

## Consequenties keuzes

### Leren escaleren

Met de aanstelling van procesmanagement naast het lijnmanagement zijn er 2 onderscheidende aansturingsstructuren in een organisatie aanwezig. In de klassieke lijnorganisatie wordt escaleren al snel gelijk gesteld aan het passeren van de hiërarchie, wat een negatieve lading heeft. In de matrixorganisatie zijn twee aansturingstructuren aanwezig die elk vanuit hun eigen verantwoordelijkheid keuzes maken. De complexiteit hiervan vergroot de kans dat het overzicht in één van de aansturingstructuren ontbreekt waardoor verkeerde keuzes worden gemaakt. Het escaleren, het informeren van een hogere laag in één van de aansturingstructuren, kan een nuttig mechanisme te zijn om in voorkomende gevallen tot een extra verificatie te komen. Als medewerkers of managers van mening zijn dat schadelijke besluiten worden genomen dan hebben ze naar onze mening in het belang van de organisatie zelfs de plicht te escaleren.

### Rollen en petten

Voor veel organisaties zal de rol van een procesmanager geen fulltime functie zijn. Dit is op zich niet bijzonder, hetzelfde geldt voor veel lijnmanagementrollen. De oplossing wordt vaak gevonden in het toekennen van uitvoerende taken aan de bewuste manager (meewerkend voorman) of het toekennen van de aansturing van meerdere afdelingen aan één manager.

Bij de toekenning van procesmanagementrollen kan men voor dezelfde oplossingen kiezen. Er is echter één relevant onderscheid. Het kenmerkende van veel processen is dat zij afdelingsoverstijgend zijn, oftewel dat meerdere afdelingen betrokken zijn bij de uitvoering van een proces. Door de rol van pro-

cesmanager te koppelen aan de rol van een lijnmanager kan al snel een situatie ontstaan waarin de indruk worden gewekt dat de ene lijnmanager zich bemoeit met de gang van zaken van een andere lijnmanager. Een veel voorkomende combinatie is de rol van helpdeskmanager (lijn) en Incidentmanager (Proces). Als de Incidentmanager gezien zijn verantwoordelijkheid corrigerend moet optreden naar bijvoorbeeld de afdeling systeembeheer ontstaat de conflictueuze situatie dat de afdeling systeembeheer aangestuurd lijkt te worden door de manager van de Helpdesk. Waar mogelijk moeten dit soort combinaties worden voorkomen.

De combinatie van rollen wordt logischerwijs vaak daar gezocht waar de grootste overlap zit. Het combineren van de rollen van incidentmanager en Helpdeskmanager lijkt daarom logisch maar creëert tegelijkertijd een situatie waarin men zichzelf aanstuurt of controleert.

### Resultaatverantwoordelijkheid

Door het instellen van procesmanagement is het lijnmanagement niet meer uitsluitend verantwoordelijk voor het resultaat. Consequentie is dat het procesmanagement een bijdrage levert aan de totstandkoming van het resultaat en daarvoor ook verantwoordelijk moet worden gesteld. Dit moet tot uitdrukking komen in de functiebeschrijving. Ook moet de mate waarin een proces bijdraagt aan het resultaat in heldere procesrapportages worden aangetoond.

---

## CONCLUSIE

Iedere organisatie moet die inrichtingsstructuur kiezen die haar optimaal in staat stelt haar doelen te realiseren. Zeker als men een dienstverlenende organisatie heeft, kunnen processen een onmisbare bijdrage leveren aan de realisatie van het bedrijfsresultaat.

Door het inrichten van processen creëert men een matrix die complex maar ook gewenst is. Om deze matrix beheersbaar te maken dienen expliciete keuzes gemaakt te worden. Het frequent vastlopen van de

matrix is vaak niet het gevolg van deze expliciete keuzes maar van het nalaten daarvan. Door kool en geit te sparen wordt een situatie gecreëerd waarin lijn- en procesmanagers tot elkaars natuurlijke tegenstanders worden gemaakt. De instelling van procesmanagementrollen heeft per definitie consequenties voor de positie van het lijnmanagement.

Welke positie men kiest in de Proces Management Matrix is puur afhankelijk van de omstandigheden, goed en slecht krijgen hier alleen betekenis door de mate waarin de keuze het bedrijfsdoel ondersteunt.

Wij hebben de Proces Management Matrix de afgelopen 3 jaar gebruikt en het is een krachtig instrument gebleken in het uitleggen van de mogelijkheden en consequenties bij het (her)inrichten van organisaties. Aan de hand van de Proces Management Matrix bleek het mogelijk gestructureerd met elkaar te praten waardoor besluitvorming bewuster en consequenter kon plaatsvinden.

De ontwikkeling van de Proces Management Matrix staat ondertussen niet stil, regelmatig voegen wij onze ervaringen toe. Met deze publicatie hopen wij bruikbare reacties uit de markt te ontvangen waardoor de bruikbaarheid blijft toenemen.