

EFFECTIEVE PROCESSTURING

binnen NS Reizigers



NS Reizigers stelt processturing de komende jaren nog meer centraal. Het 'denken en werken' in processen is een voorwaarde voor verdere integratie met andere bedrijfsonderdelen van NS, zoals NS Hispeed en Nedtrain. De hoofdreden ligt echter vooral in de wens om de klantwaarde van haar dienstenaanbod blijvend te verbeteren. Het besef dat de aangeboden diensten het gevolg zijn van procesketens die afdelingsgrenzen overschrijden, leidt tot de behoefte aan slimmer samenwerken en effectiever sturen binnen deze ketens. Teams en afdelingen worden dan beoordeeld op hun bijdragen aan de processen, waarin waarde wordt toegevoegd voor de klant. De oude budgetcultuur heeft binnen de NS echt zijn beste tijd gehad.

Praktijkcase van een bedrijf in beweging

NS Reizigers (NSR) wil meer en beter sturen op processen. De belangrijkste procesketens en de daarbij gewenste output, vertaald naar doelen voor zogeheten lagging kpi's¹, zijn merendeels bekend. In de fase waar NSR zich nu bevindt staat centraal op welke wijze sturen op processen wordt gerealiseerd en welke zogeheten leading kpi's daarbij nodig zijn. De 'hoe'-vraag, de invoeringsvraag derhalve staat centraal.

Op dit moment heeft NSR een aantal bouwstenen voor het besturen en beheersen van processen ingericht. Ten tijde van het eerste besluit in 2012 om processen een meer centrale plaats te geven

in de besturing van NSR, kenmerkte de bedrijfsvoering zich door een functionele aansturing. Hierbij werden vanuit de NSR-strategie op basis van een meerjarig plan afspraken gemaakt met afdelingen. Het ging hier jaarlijks om kwalitatieve doelstellingen, samengestelde output kpi's en financiële afspraken. Dit was tevens basis voor rapportages van afdelingen (figuur 1).

Afdelingen vormden een belangrijke basis voor het doorvoeren van verbeterinitiatieven en vaststellen van management en economic performance. De zwaarte in de aansturing zat vervolgens bij de directie.

Die directe doorvertaling van strategie en NSR-brede kritieke prestatie-indicatoren en budgetten naar afdelingen beperkte het werken en denken in processen. Het leidde tot suboptimalisatie, onnodige inspanningen en hoge kosten. Niet iedere afdeling kon natuurlijk voor honderd procent of soms zelfs in geringe mate aangeven wat zijn relatie was met de overall NSR-doelstellingen. Strategie, hoofddoelstellingen en output kpi's moeten idealiter worden vertaald naar de processen waarmee de prestaties worden geleverd, niet naar de afdelingen in een organigram. Processen zijn bovendien duurzaam, een organigram kan nog wel eens wijzigen.

1 In de praktijk maken dienstverleners al veel gebruik van 'lagging' indicatoren, maar ook steeds meer van 'leading' indicatoren. Lagging indicators zeggen iets over het verleden; het zijn indicatoren die je achteraf een beeld geven van je prestaties. Leading indicators daarentegen vormen waarschuwingen of laten zien dat je op de goede weg bent, ze helpen je nog tijdens het proces bij te sturen en maken dat je proactief in plaats van reactief bezig bent.

De gewenste situatie: processen centraal

Bij effectieve processturing staan strategie én processen centraal. Er is geen directe relatie meer tussen strategie en afdelingen. De processen zijn de basis voor besturing en beheersing van NSR. Afdelingen behouden hun toegevoegde waarde als leveranciers van mensen en middelen.

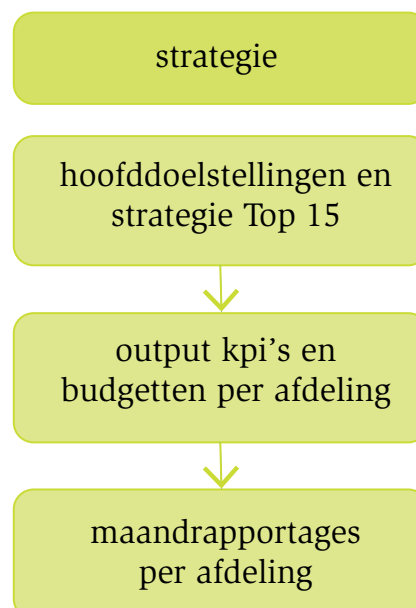
Nu houdt processturing natuurlijk meer in dan een eenvoudig schema als *figuur 2*. Sturen op processen betekent dat je de besturing en beheersing (Merchant: ma-

management control) van je organisatie tegen het licht houdt. Dat gaat over het ontwerpen en inrichten van processen, maar meer nog over het gedrag van mensen. Het nemen van verantwoordelijk-

heid voor de prestaties van je activiteiten en het blijvend willen verbeteren van je prestaties. Dit stelt eisen aan de competenties van medewerkers (training) en gaat ook om het hanteren van een bijpassende stijl van leidinggeven. Hoe kun je je medewerkers tegelijk uitdagen én ondersteunen? Processturing wordt pas effectief als de factoren processen, besturing en cultuur samenkomen (*figuur 3*).

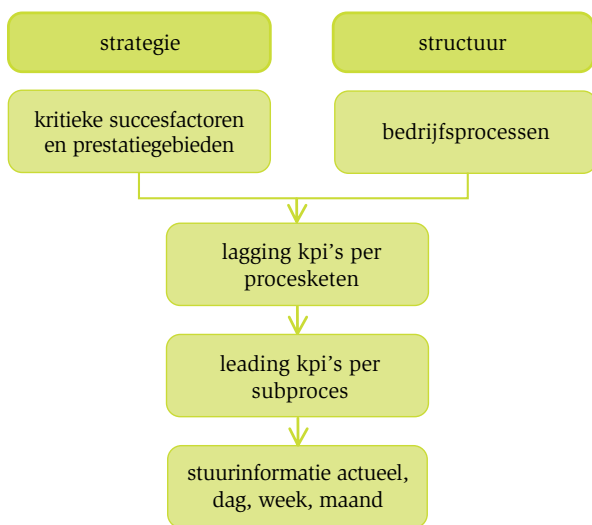
Voor de factoren 'processen' en 'besturing' moeten de volgende aspecten van het management control-systeem (op-

'Een leerervaring is om niet eerst top-down het hele procesmodel te willen ontwerpen'

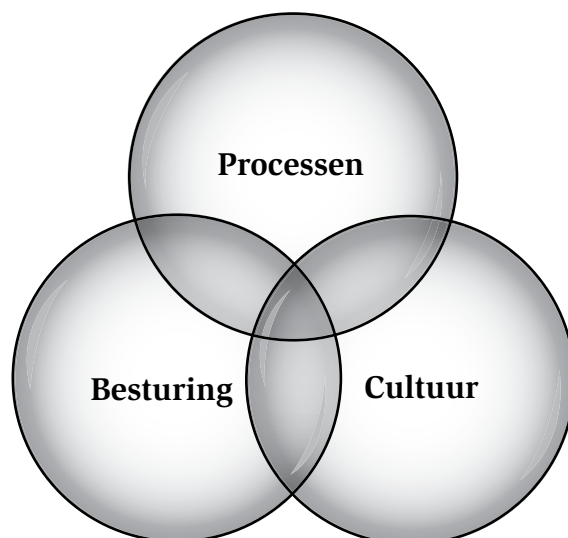


Figuur 1. De situatie tot 2012: kpi's en budgetten worden gekoppeld aan afdelingen





Figuur 2. De gewenste situatie: kpi's en budgetten worden gekoppeld aan processen, niet aan afdelingen



Figuur 3. Processturing wordt pas effectief als de factoren processen, besturing en cultuur samenkomen

nieuw) worden ontworpen:

- » de relatie tussen het sturen van processen (change & run) en het sturen van een portfolio (change);
- » een consistent en samenhangend organisatiebreed en gelaagd procesmodel met beschrijvingen van processen, interfaces tussen processen en output van processen;
- » de definitie van prestatiegebieden, doelen en belangrijkste lagging kpi's en de mapping hiervan op de processen;
- » de definitie van eigenaarschap: inhoud geven aan de rol van (keten)proceseigenaren;
- » de vereiste competenties van leidinggevend en medewerkers;

- » de definitie van leading kpi's (per lagging kpi) en het beleggen van verantwoordelijkheden bij functies en teams;
- » een ABC-model voor inzichten in kosten per proces en product (process control);
- » de vastlegging van onderlinge afspraken waarbij de verschillende verantwoordelijkheden in het (keten)proces tot uitdrukking worden gebracht;
- » het inrichten van overlegstructuren voor het sturen op procesprestaties en de verschillende verantwoordelijkheden daarbinnen;
- » de beschikbaarheid en presentatievorm van stuurinformatie per proces.

Level	Processen	Besturing
0	Ketenprocessen NS procesmodel 	Kritieke succesfactoren, prestatiegebieden, lagging kpi's en hoofddoelen per ketenproces, eigenaarschap en overleg per ketenproces.
1	Procesclusters ketenproces 	Lagging kpi's en doelen per procescluster, eigenaarschap en overleg per procescluster.
2	Processen procescluster 	Lagging kpi's, kosten (ABC) en doelen per proces, eigenaarschap per proces.
3	Subprocessen Proces 	Leading kpi's per subprocess, cost drivers per subprocess, Plan Do Check Act binnen proces, RASCI naar functies per subprocess.
4	Activiteiten subprocess 	Leading kpi's per activiteit, functies, resources en IT services per activiteit.
5	Werkinstructies activiteit 	Prestatie afspraken medewerkers en teams, eigenaarschap voor verbeteren eigen werk.

Figuur 4. Niveaus in processen binnen NSR

Processturing in de huidige praktijk

Nu we weten welke factoren een rol spelen bij het succesvol invoeren van processturing is het goed om te kijken naar de praktijk bij NS Reizigers. Hoe verloopt de invoering hier tot dusver, wat kunnen we hiervan leren en wat zijn de plannen voor de nabije toekomst? In dat verband zijn in de afgelopen twee jaren belangrijke ontwikkelingen in meerdere richtingen in gang gezet.

Een belangrijke eerste actie was gericht op het onderzoeken van de diensten die worden aangeboden en de waarde die de klant daarbij verwacht. Van daaruit kon terug worden beredeneerd wat dit betekent voor de waardeketens waarin deze diensten worden ontworpen, voorbereid en geleverd. Dit was een omvangrijk traject waarbij alle (functiegerichte) organisatieonderdelen zijn betrokken en dat heeft uiteindelijk geleid tot het ontwerp van niveau 0 t/m 2 van het NS Procesmodel (zie *figuur 4*).

Het NS Procesmodel bewees bij aanvang van 2013 direct zijn waarde als structuur voor verdere standaardisering en verbetering van processen. In dit geval betrof dit bijvoorbeeld processen met betrekking tot het beschikbaar stellen van treinen met de juiste functionaliteit, op de juiste tijd en plaats. Met een Lean- en Six Sigma-aanpak werden prestaties gemeten, waardestromen in kaart gebracht (zogenoemde swimlanes op niveau 4), knelpunten en grondoorzaken geanalyseerd, verbetervoorstellen gedaan en uiteindelijk procesverbeteringen geïmplementeerd en gecontroleerd. Door op deze wijze verschillende processen van het NS Procesmodel op te pakken en verder door te lichten, werd ook meer kennis opgedaan over het verloop en de samenhang van processen. Dit heeft geleid tot hernieuwde aanpassingen van het NS Procesmodel (op niveau 1 en 2).

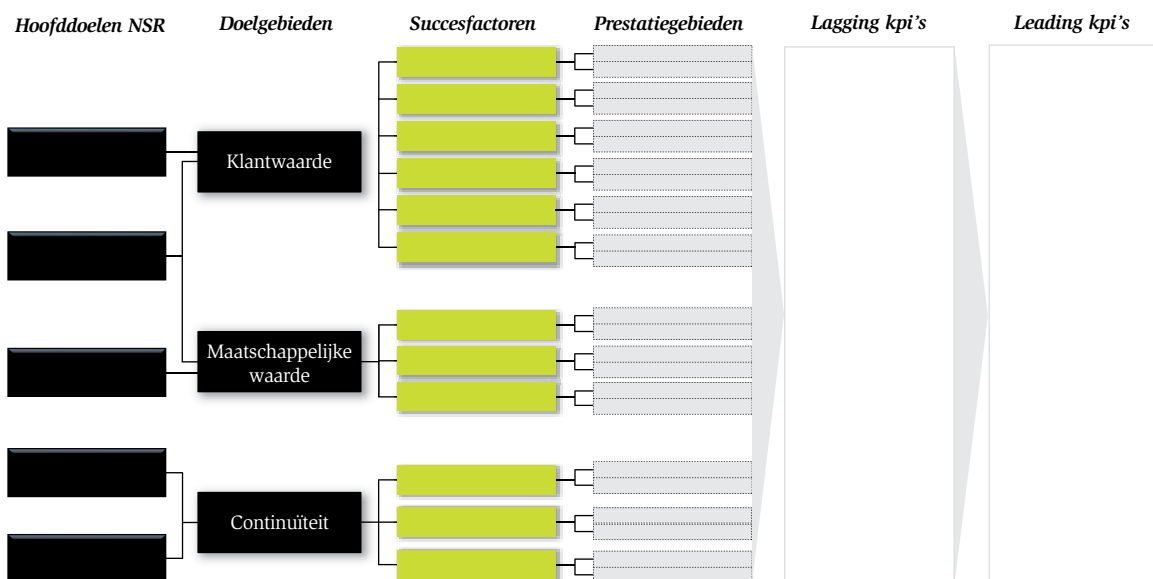
Een leerervaring hieruit is om niet zozeer eerst top-down het gehele procesmodel te willen ontwerpen. Beter lijkt het om het procesmodel tot stand te laten komen door enerzijds in grote lijnen te kijken naar de verleende diensten en de waardeketens die daarvoor nodig zijn en anderzijds gericht te kij-

ken naar het daadwerkelijke procesverloop op 'de werkvloer' om deze vervolgens in een iteratief proces op elkaar af te stemmen. De ervaring leert verder dat een gerichte verbeteraanpak van processen, waarbij medewerkers en leidinggevenden vanuit verschillende afdelingen samenwerken aan het stroomlijnen van hun eigen proces en het verbeteren van hun gezamenlijke prestaties, enorm kan bijdragen aan de gewenste cultuuromslag die processturing effectief maakt. Aandacht voor het werk van mensen, inzicht en begrip van de oorzaken van (tegenvallende) prestaties, uitdagen en ruimte geven voor verbetering maakt dat mensen hun werkwijze echt blijvend willen en kunnen verbeteren.

Besturingsmodel en aandacht leading kpi's

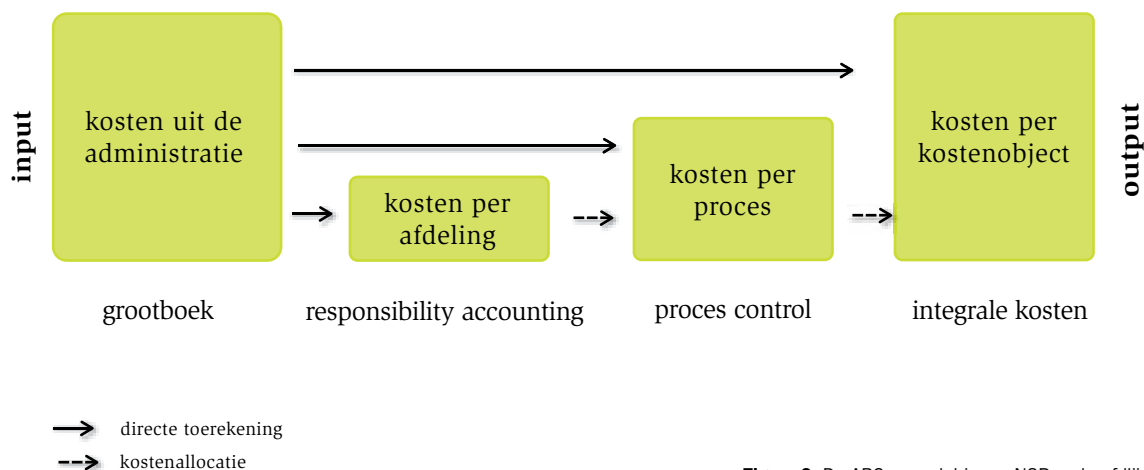
Een derde werkrichting ontstond na de zomer van 2013 en betrof de ontwikkeling van het besturingssysteem. Allereerst werd uit bestaande documentatie ten aanzien van onder andere strategie, vervoerplannen, business plannen en klantonderzoeken de structuur voor prestatiebesturing afgeleid (zie *figuur 5*). Hierin is vastgelegd wat de doelgebieden zijn van NS Reizigers, welke hoofddoelstellingen daarbij horen, wat voorwaarden zijn voor succes en op welke prestatiegebieden daarom moet worden gestuurd. Voor de meeste prestatiegebieden zijn doelen vastgesteld, afgeleid uit de hoofddoelstellingen. De vastgestelde doelen worden meetbaar gemaakt door middel van de eerder genoemde lagging kpi's.

Op dit moment staan veel lagging kpi's wel al vast. Maar belangrijker is nog dat voor deze kpi's eigenaren zijn benoemd die verantwoordelijk zijn voor de geleverde prestaties. Hiermee is een belangrijke stap naar processturing gezet. Immers, de prestaties van de lagging kpi's worden beïnvloed in een procesketen waarbij meerdere functiegerichte afdelingen gezamenlijk de uiteindelijke waarde van de output bepalen. Het eigenaarschap houdt dan ook in om te sturen op de bijdragen van al deze afdelingen en om datgene te organiseren dat daarbij nodig wordt geacht.



Figuur 5. Het besturingsmodel





Figuur 6. De ABC-aanpak binnen NSR op hoofdlijnen

Een uitdaging voor de komende tijd zal zijn om de besturing óver de lagging kpi's goed in te richten. Kpi's zijn meer dan eens onderling conflicterend, vandaar het belang van continue besluitvorming over de toedeling van resources en het prioriteren van doelen op hoog niveau. Het zal duidelijk zijn dat het aanleveren van de nodige onderbouwing voor gefundeerde besluitvorming ook hoort bij de verantwoordelijkheid van de eigenaren van de betreffende lagging kpi's.

Een volgende stap in het besturingssysteem, één die de komende tijd gezet zal gaan worden, betreft de verdere uitwerking van lagging kpi's naar leading kpi's. Wat zijn de factoren die de uiteindelijke prestatie van de waardeketen (het meest) beïnvloeden? In welke teams of afdelingen worden de activiteiten en subprocessen uitgevoerd waarin aan deze draaiknoppen (leading kpi's) kan worden gedraaid? Dat zijn vragen die vooral voor de eigenaar van de lagging kpi's relevant zijn om zo daadwerkelijk (bij) te kunnen sturen op het realiseren van de gestelde doelen.

Een andere activiteit die nog op de rol staat, is het opzetten

van een activity based costing (ABC-)model, waarmee periodiek inzicht wordt gegenereerd in de kosten van elk proces. Een belangrijk onderdeel van elke besluitvorming waarbij prioritering en de toedeling van resources een rol speelt. Het is hierbij van de belang dat de ABC-systematiek ook daadwerk onderdeel uitmaakt van de planning & control-cyclus. In deze cyclus stonden in ieder geval tot 2013 vooral de afdelingen centraal, en nog niet de processen.

Voortgang

De lopende acties binnen NS Reizigers ten aanzien van het besturen en beheersen van processen, zoals in dit artikel beschreven, zijn tot dusver niet vanuit één programma en één visie bestuurd en opgepakt, maar eerder reactief en vraaggestuurd. Maar daar komt verandering in. De directie van NS Reizigers heeft per 1 april 2014 een programmadirecteur aangesteld voor de transformatie naar processturing en het blijvend verbeteren van prestaties op basis van de Lean filosofie. Cultuur, het willen en kunnen verbeteren van de eigen procesresultaten, zal daarin de kern zijn. Wordt vervolgd dus!

Bedrijfsvoering in de zorg: 'Niets doen is geen optie!'



Lees nu **GRATIS** het magazine!

Om zorg betaalbaar en toegankelijk te houden is innovatie broodnodig. Dat geldt voor het primaire maar zeker ook voor het secundaire proces. Acht inspirerende professionals geven hun visie op een toekomst vol kansen. Hoe gaan zij om met de veranderende wereld van de zorg? En is automatiseren altijd het sleutelwoord of zijn er meer innovaties mogelijk?

www.afasmagazines.nl/magazine/insite-zorg-welzijn