

# Inhoud

Voorwoord 9

Inleiding 11

---

## **1 Processen 15**

- 1.1 Wat zijn processen? 18
  - 1.2 De basisingrediënten van een proces 20
  - 1.3 Volwassenheid 22
  - 1.4 Agile en procesmatig werken 25
  - 1.5 Processen besturen 28
  - 1.6 Procesbeheersing 29
  - 1.7 Wetmatigheden 34
  - 1.8 De levenscyclus van processen 38
  - 1.9 Procesmodellen 40
  - 1.10 Valkuilen 41
  - 1.11 Dit was de basis 45
- 

## **2 Dé processen van functioneel beheer 47**

- 2.1 De anatomie van een proces 50
  - 2.2 Gebruiken, Beheren en Bewaken 52
  - 2.3 Verzamelen, Vertalen en Bepalen 60
  - 2.4 Realiseren, Accepteren en Implementeren 68
-

---

### **3 Evalueren 81**

- 3.1 Interne audit 83
- 3.2 Externe audit 84
- 3.3 Het proces van de audit 84

---

### **4 De gereedschapskist voor procesmatig werken 91**

- 4.1 Beschrijven 94
- 4.2 Meten 104
- 4.3 Analyseren 116
- 4.4 Verbeteren 133
- 4.5 Borgen 142

---

### **Geraadpleegde literatuur 163**

### **Register 165**

# Voorwoord

*door prof. dr. ir. Rik Maes*

Dit boek moet je niet lezen. Huh? Nee, dit boek moet je gebruiken en blijven gebruiken! De belangrijkste reden hiervoor noemt de auteur zelf al in de eerste pagina's: het centraal stellen van processen en procesmatig werken in het werkgebied van de functioneel beheerder. Deze processen passeren systematisch de revue, maar zijn tegelijk gericht op hanteerbaarheid in de praktijk. Door deze stelselmatige benadering mikt de auteur op voorspelbaarheid, maar mijns inziens is dit maar de helft van het verhaal.

Zonder een heldere processtructuur ontstaat chaos. Processen zijn de bloedvaten van een organisatie. Ze bieden, mits goed opgezet, een infrastructuur voor creatief werken. Maar te star vasthouden aan processen is de dood in de pot. Daarom is dit boek een impliciet pleidooi om tussen beide uitersten het midden te houden: systematisch maar niet star.

Zo beschouwd biedt dit boek, naast de praktische handvatten, inzichten in een bredere opvatting van functioneel beheer. Interessant hierbij is dat de beschreven processen veel ruimer opgevat worden dan de klassieke beheersprocessen. Deze inzichten bieden de functioneel beheerder de mogelijkheid om zijn of haar impact in de organisatie te vergroten. Hij of zij stelt de organisatie in staat om samen na te denken over de manier waarop gewerkt wordt en vooral zou kunnen worden. Is de invalshoek van het boek hiervoor voldoende? Nee, er is natuurlijk meer nodig, maar het biedt zeker waardevolle aanknopingspunten om de organisatie kritisch te laten nadenken over haar reilen en zeilen in het licht van de niveaus van procesvolwassenheid die in het boek worden gepresenteerd.

# Hoofdstuk 1

# Processen

## 1.1 Wat zijn processen? 18

Waarde toevoegen met processen 19

## 1.2 De basisingrediënten van een proces 20

Activiteiten 21 | Mensen 21 | Middelen 21 | Kaders 21 |  
Input en output 22

## 1.3 Volwassenheid 22

Niveau 1: Ad hoc 24 | Niveau 2: Herhaalbaar 24

Niveau 3: Gestandaardiseerd 24 | Niveau 4: Beheerst 25

Niveau 5: Geoptimaliseerd 25

## 1.4 Agile en procesmatig werken 25

Activiteiten 25 | Mensen 26 | Middelen 26 | Kaders 26 |  
Input en output 26

## 1.5 Processen besturen 28

Wat is het nut van procesmanagement? 28

## 1.6 Procesbeheersing 29

Robuustheid 30 | Flexibiliteit 30 | Risico 31

Wanneer start een proces 31 | Key performance indicators (kpi's) 33

## 1.7 Wetmatigheden 34

Wet van de Markt 34 | Wet van de Flexibiliteit 35 | Wet van Pareto 35

Wet van Murphy 36 | Wet van de Snelheid (Little's Law) 37

Wet van de Complexiteit en kosten 38

## 1.8 De levenscyclus van processen 38

## 1.9 Procesmodellen 40

Het 3 × 3-model 40

## 1.10 Valkuilen 41

Té goed willen inrichten 42 | Wat is het doel? 42 | Verborgene

activiteiten 42 | De ivoren toren 43 | We gaan voor niveau 5 43

Fire-and-Forget 43 | De verbetering niet borgen 44 | Te veel details 44

## 1.11 Dit was de basis 45

De mens is van nature  
geneigd om orde in  
chaos te scheppen,  
onder andere met  
processen.

Wat is dan de definitie van een proces? Hier lopen de meningen uiteen. Vraag het Google en je krijgt vele verschillende antwoorden. De definitie die in dit boek wordt gehanteerd is:

**Een proces is een doelgerichte ordening van activiteiten om een vooraf vastgesteld resultaat te bereiken.**

Het liefst voegen al die activiteiten in een proces ook waarde toe voor de klant, maar de werkelijkheid is weerbarstiger.

## **Waarde toevoegen met processen**

Wat bedoelen we met 'waarde'? Om dat goed te kunnen uitleggen, moet je eerst weten waar die focus op 'waarde' vandaan komt. Die is afkomstig uit Lean, een managementfilosofie die erop gericht is om met zo min mogelijk verspilling in het proces zo veel mogelijk waarde te realiseren voor de klant. En 'waarde' is datgene waarvoor de klant bereid is te betalen.

Waarde is per definitie subjectief: wat voor de één waardevol is, is voor de ander misschien waardeloos. Een luxeproduct is hiervan een mooi voorbeeld. Een handgemaakt Zwitsers horloge kost een vermogen. Iemand die waarde hecht aan de herkomst, merknaam of duurzaamheid zal bereid zijn daarvoor te betalen. Maar een ander vindt dat misschien onzin en draagt liever een goedkoop horloge uit China. Voor de een is een horloge een sieraad waarmee hij of zij zich kan onderscheiden, voor de ander is het niet meer dan een vervangbare accessoire dat de tijd aangeeft.

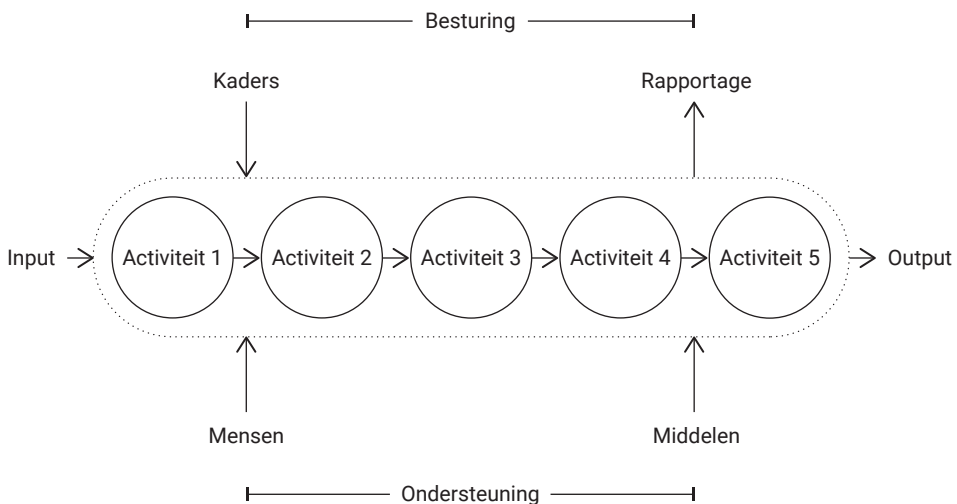
Een Lean-denker kijkt altijd kritisch naar de uitgevoerde activiteiten en is er zich altijd van bewust dat elke activiteit tijd, geld en middelen kost. Daarom worden activiteiten verdeeld in twee categorieën: activiteiten die waarde toevoegen en activiteiten die geen waarde toevoegen. Activiteiten die geen waarde toevoegen kun je niet zondermeer allemaal schrappen, want sommige van die activiteiten zijn noodzakelijk – wat overblijft zijn de verspillingen.

## 1.2 DE BASISINGREDIËNTEN VAN EEN PROCES

Eigenlijk zijn alle processen in de basis hetzelfde – ze bevatten dezelfde ingrediënten. Als je deze ingrediënten in een andere verhouding mengt, levert het proces een ander resultaat op. Vergelijk het met het bakken van een cake: de basisingrediënten zijn boter, bloem en eieren. Voeg je één extra ei toe aan het beslag, dan wordt de cake smeugiger. Ontbreekt een van de basisingrediënten, dan mislukt de cake en krijg je niet het resultaat dat je voor ogen had.

Elk proces heeft 5 basisingrediënten:

1. Activiteiten
2. Mensen
3. Middelen
4. Kaders/rapportage
5. Input en output

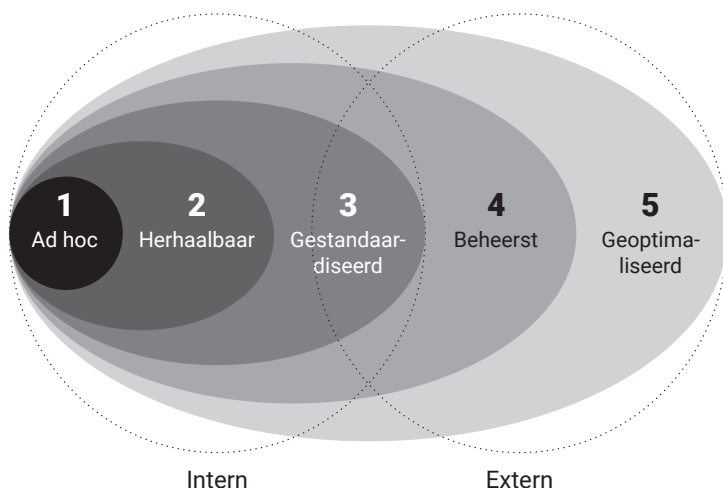


Gebruik een volwassenheidsmodel om te verklaren waarom dingen zijn zoals ze zijn. De beschrijving van het volgende niveau biedt een leidraad voor wat je moet doen om de heersende situatie te veranderen. Gebruik het model om de huidige werkelijkheid te verklaren en als richtingaanwijzer om steeds professioneler te worden.

Hoewel er verschillende volwassenheidsmodellen bestaan, hebben ze vaak één ding gemeen: het gangbare aantal volwassenheidsniveaus is vijf:

1. Ad hoc
2. Herhaalbaar
3. Gestandaardiseerd
4. Beheerst
5. Geoptimaliseerd

Bij de eerste drie niveaus is de organisatie intern gericht. Het proces werkt, maar mist de aansluiting met het uiteindelijke doel: voldoen aan de wensen van de klant. Vanaf niveau 3 komt de klant steeds meer in beeld en is het proces steeds meer gericht op het leveren van waarde voor de klant.





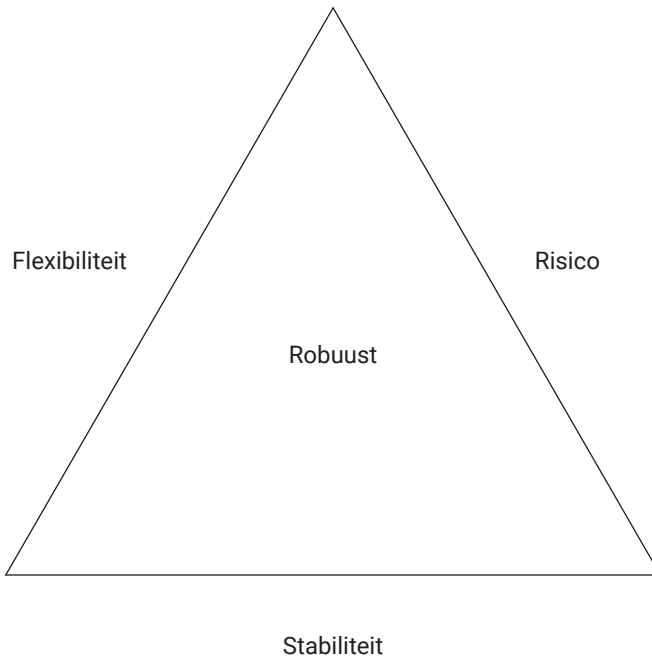
## 1.5 PROCESSEN BESTUREN

Het beheersen van processen doe je door middel van *procesmanagement*. Procesmanagement gaat niet alleen over het beheersen, maar ook over het verbeteren van processen. Bovendien implementeer en borg je die verbeteringen. Het is niet noodzakelijk om voor het procesmanagement een procesmanager aan te stellen. Procesmanagement kun je overal tegenkomen: iedereen die zich op de een of andere manier bezighoudt met het beheersen van een proces doet bewust of onbewust aan procesmanagement.

### **Wat is het nut van procesmanagement?**

Procesmanagement is nodig om de processen die je uitvoert onder controle te houden. Je monitort, documenteert, analyseert en verbetert de processen. De voordelen van procesmanagement zijn:

- ▶ Het brengt de relaties tussen de processen in kaart.
- ▶ Het zorgt voor een gemeenschappelijke taal en beeld.
- ▶ Probleemoplossing wordt makkelijker: als je precies weet hoe een proces werkt, kun je aan de hand van de waargenomen symptomen de oorzaak van een probleem achterhalen.
- ▶ Procesverbetering wordt makkelijker: als je precies weet hoe een proces werkt, is het makkelijker om verbeteringen te signaleren en door te voeren. Procesverbetering begint met het in kaart brengen van de huidige situatie.
- ▶ Onderlinge afstemming gaat beter. Er is altijd sprake van een logische volgorde om dingen te doen.
- ▶ Het is makkelijker om prestaties te vergelijken met anderen: benchmarking. Je kunt appels met appels vergelijken.
- ▶ Je kunt beter inschatten of een activiteit waarde toevoegt.



---

## **Stabiliteit**

Een proces moet in de kern stabiel zijn. Dat wil zeggen, voldoende houvast bieden in de dagelijkse praktijk – omdat het goed doordacht is – maar niet bij de minste of geringste verandering in omstandigheden al vastlopen. Stabiel is niet hetzelfde als star.

## **Flexibiliteit**

Flexibiliteit moet ervoor zorgen dat het proces niet stopt door invloed van buitenaf. Pas als een stabiel proces ook enige flexibiliteit heeft, is het robuust. Flexibiliteit geeft het proces als het ware dempend vermogen – het is in staat enigszins mee te bewegen met de (veranderende) omstandigheden zonder

## Wet van de Complexiteit en kosten

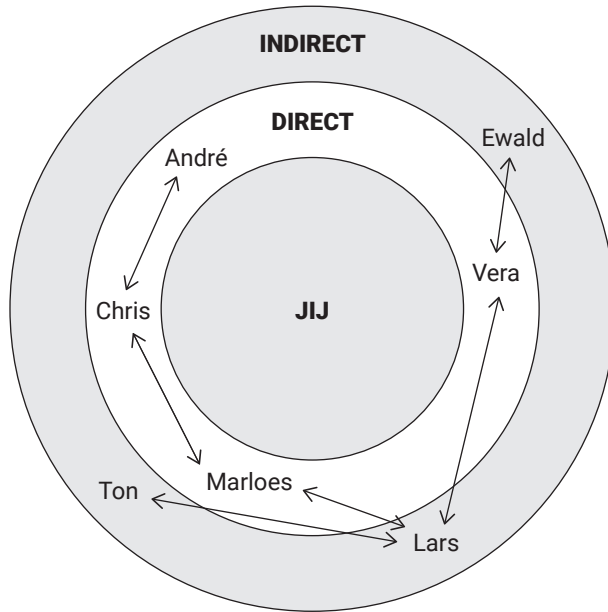
Hoe complexer de productie, hoe hoger de kosten, hoe meer vertragingen en hoe meer kwaliteitsproblemen. Kortom, keep it simple!

Enkele van deze wetten zijn zekerheden geworden, maar dat maakt ze niet heilig. Het beste is om deze wetten te gebruiken als een soort hulpmiddel om tot andere inzichten te komen.

## 1.8 DE LEVENSCYCLUS VAN PROCESSEN

Een proces ontstaat niet uit het niets. Het is een reactie op wat er moet gebeuren. We kunnen dit illustreren aan de hand van de *S-curve*. Deze curve is een grafische weergave van het algemene groeipatroon van alles wat leeft of zich ontwikkelt. Groei kent een limiet, dat is feitelijk wat deze curve duidelijk maakt. Een organisatie, mens of informatiesysteem groeit, maar een proces groeit ook. Verwar de groei van een proces of systeem niet met de volwassenheidsniveaus die eerder zijn uitgelegd. De S-curve gaat uit van vier fases:

- ▶ **Fase 1: (Nieuw) evenwicht.** In deze fase is er sprake van een nieuw of alternatief proces.
- ▶ **Fase 2: Toenemende complexiteit.** Tijdens deze fase groeit het proces en stijgt de complexiteit. De dynamiek neemt toe en door de interactie met de omgeving ontstaan er meer varianten – die ook weer zorgen voor een eigen dynamiek en interactie, al dan niet met het oude proces.
- ▶ **Fase 3: Chaos.** De grenzen van het proces zijn bereikt. Het verval zet in en de verborgen neveneffecten worden zichtbaar.
- ▶ **Fase 4: Systeemovergang.** Op een gegeven moment zal er een omslag plaatsvinden. De bovenstroom wordt zwakker en de onderstroom wordt sterker. De nieuwe generatie dient zich aan met een eigen organisatiesysteem.



Naam	Functie	Afdeling	Huidige houding	Wat wil hij/zij t.o.v. huidige proces?	Wat wil hij/zij t.o.v. resultaat?	Gewenste houding	Acties die zijn uitgezet	Actiehouder	Status
Ewald									
Vera									
Lars									
Marloes									
Chris									
André									
Ton									

seerd' te worden. Deel de resultaten dus niet zomaar met iedereen en laat ze niet rondslingeren.

Nu je zicht hebt op je belanghebbenden kun je nadenken over een strategie om met je belanghebbenden om te gaan. Deze analyse maakt duidelijk van wie je hulp en van wie je weer- of tegenstand kunt verwachten.

## DE PRESTATIENIVEAUS VAN SIX SIGMA

Bij Lean Six Sigma wordt gebruikgemaakt van zes Six Sigma-niveaus om de prestaties van een proces aan te duiden. Six Sigma is in de jaren 80 ontwikkeld door Motorola. Sigma staat voor spreiding ( $\sigma$ ). Het hoogste niveau is 6 sigma ( $6\sigma$ ), wat inhoudt dat er slechts 3,4 defecten per miljoen eenheden zijn. Bijna perfect dus. Dit zijn de zes Sigma-niveaus en het bijbehorende percentage correcte uitvoer:

Sigma	% goed
1	30,9%
2	69,1%
3	93,3%
4	99,38%
5	99,977%
6	99,9997%

Om je een indruk te geven van het verschil tussen  $3\sigma$  en  $6\sigma$ : bij  $3\sigma$  is een applicatie ongeveer 7 uur per maand niet beschikbaar en bij  $6\sigma$  is dat slechts 1 uur per 34 jaar.

### 4.2.2 Datacollectieplan (meetplan)

Om goed te kunnen meten heb je een zogenoemd *datacollectieplan* nodig. Zo'n plan zorgt ervoor dat je metingen voldoende betrouwbaar en nauwkeurig zijn. Voor het nemen van de juiste beslissingen heb je gegevens nodig. Gegevens leiden tot informatie en informatie leidt tot kennis (inzicht). Zo baseer je een beslissing op feiten en niet op emotie. Voordat je gaat meten moet je eerst bepalen wat het doel is van je metingen. Je wilt bijvoorbeeld achterhalen wat de huidige prestaties zijn (*baseline performance* of *nulmeting*). Een datacollectieplan of meetplan helpt je om deze vragen te beantwoorden.

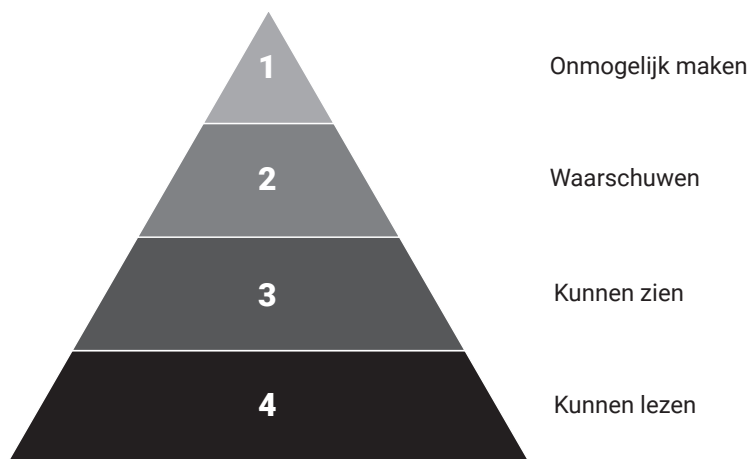
## 4.5.1 De borgingspiramide

Bij standaardisatie moet je jezelf afvragen wiens gedrag je wilt beïnvloeden en in welke situatie. Over het algemeen geldt voor goede standaarden het volgende:

- ▶ Je ziet in één oogopslag wat er van je wordt verwacht.
- ▶ Ze zijn direct beschikbaar.
- ▶ Ze hoeven niet of nauwelijks onderhouden te worden.
- ▶ Ze zorgen ervoor dat het gedrag onbewust de goede richting op gaat.
- ▶ Ze bevatten niet of nauwelijks tekst.

De eerdergenoemde Wet van Murphy is van toepassing: 'Alles dat verkeerd gedaan kán worden, wórdt ook verkeerd gedaan.' Als de kans bestaat dat er een fout wordt gemaakt, moet je inschatten hoe erg die fout is. De foutkans en de ernst bepalen namelijk samen het juiste borgingsmechanisme.

Borgen zorgt ervoor dat vanaf nu volgens het 'nieuwe' proces wordt gewerkt. Het borgen van processen kan op vier manieren. Om die te visualiseren gebruiken we de borgingspiramide. Hoe hoger in de piramide, hoe beter geborgd. Onderin de piramide is meer onderhoud en controle nodig (handhaving).



## LOF VOOR DIT BOEK

“Weer een prettig leesbaar boek van Daniël! Zeer heldere uitleg van de kern van procesmatig werken én van de gereedschappen die daarbij gebruikt kunnen worden. Dankzij dit boek zet de functioneel beheerder een flinke stap vooruit!”

*Margreet van den Bogaert | IT Service management consultant*

“Daniël is een van de koplopers in Nederland als het gaat om functioneel beheer. Hij weet structuur aan te brengen in een complexe mix van ingrediënten die in elke organisatie weer anders is. De perfecte functioneel beheerder of het perfecte functioneel-beheerteam bestaat niet. Het gaat om de ideale combinatie van aanwezige vaardigheden bij de teamsamenstelling en de volwassenheidsfase van dat team en van de organisatie zelf. In dit boek legt Daniël de verbinding met wat in mijn ogen cruciaal is voor een functioneel beheerder: de processen. Die processen zijn altijd in beweging en daarmee ons vak ook. Daniël zorgt ervoor dat we fit blijven in ons vak – dat houdt ons, onze processen en daarmee ook onze organisaties gezond en wendbaar.”

*Alexander van Cappellen | Directeur Divisie ICT en Informatiemanagement, de Zorgboog*

“Er wordt vaak gedacht dat functioneel beheer gaat over het beheer van een systeem of applicatie. In mijn ogen is dat niet zo. Functioneel beheer gaat over het zo optimaal mogelijk ondersteunen van processen, waarbij systemen of applicaties in toenemende mate een belangrijke ondersteunende rol spelen. Workflowsystemen en best practices horen hier vanzelfsprekend bij. Door je als functioneel beheerder te realiseren welke rol jij inneemt in het hele proces voeg je nog meer waarde toe dan je al deed. En dit boek helpt je daarbij!”

*Drs. Anselm van Elk | Stafdirecteur Informatie Management,  
HAN University of Applied Sciences*

“In de lijn van data, processen en businesscontinuïteit heeft Daniël wederom een mooie handreiking geschreven. Het boek is niet alleen geschikt voor functioneel beheerders, maar ook een aanrader voor proces- en projectmanagers, systeemeigenaren, CIO's en andere beslissers. Het vak functioneel beheer is essentieel voor het goed functioneren van onze IV-voorzieningen. Zoals professor Maarten Looijen al zei: “Iedere wijziging is een potentiële verstoring van je productie.” Functioneel beheerders zorgen dagelijks, mede op basis van de in dit boek beschreven processen, dat die verstoringen nauwelijks voorkomen.”

*Drs. Ing. Bob van Graft | Chief Information Officer, CBR*

“Daniël neemt de lezer op een prettige en praktische manier mee in het speelveld van de functioneel beheerder. Rode draad is het belang van procesmatig werken, de evaluatie en bijsturen waar nodig. Dankzij de ‘gereedschapskist’ biedt dit boek een breed palet aan tools om jouw rol en positie als functioneel beheerder professioneel aan te pakken.

Dit boek hoort niet in de kast, maar dagelijks op jouw bureau!”

*Wout Klein Koerkamp | Kwaliteitsmanager, Gemeente Deventer*

“In de hedendaagse wereld maken organisaties het verschil door hun klanten en medewerkers digitaal het beste te bedienen. Functioneel beheerders spelen een essentiële rol bij de afstemming van digitaal op hun gebruikers. Als beheerder word je digitaal specialist en dankzij procesmatig werken en de drie K’s uit dit boek gaat je dat lukken! Beheerders die open staan voor leren, continu willen verbeteren en streven naar de perfecte eindgebruikerservaring maken het verschil in de digitale wereld.”

*Ir. Antoon van Luxemburg | Principal adviseur, M&I/Partners*

“Daniël is erin geslaagd een praktisch toepasbaar procesboek te schrijven. Dankzij zijn jarenlange ervaring met en kennis van functioneel beheer is hij in staat een duidelijk beeld van de processen en hun onderlinge samenhang te schetsen. Door de heldere en vlotte schrijfstijl is het boek bovendien boeiend van begin tot eind. Voor iedereen die geïnteresseerd is in functioneel beheer en de bijbehorende processen én graag het verschil maakt op de werkvloer: laat je inspireren door dit boek.”

*Joyce Pasman | Afdelingshoofd Informatiemanagement/Functioneel Beheer,  
Universiteit Twente*

“Daniël (met de hulp van vakgenoten die hij hierbij betrok) biedt met dit boek een waardevolle verdieping van en aanvulling op zijn vorige boek. Processen lijken dwingend maar ze geven ons juist een basis. Processen creëren de ruimte om onze intelligentie in te zetten voor de dingen die wij in onze omgang met andere mensen belangrijk vinden. Daniël noemt in dat verband zelfstandigheid, creativiteit, orde scheppen, waarde toevoegen, mensen voorbereiden, dienstverleners en leren van fouten. Dat maakt het werk van de functioneel beheerder zo levendig. De waarde van processen begrijpen en het kunnen toepassen van de gereedschappen maken onze competenties compleet.”

*Rita Pilon | Product Owner EXIN*

“Dit boek is een praktisch hulpmiddel voor de (beginnende) functioneel beheerder. Het staat vol met nuttige theorieën en best practices waar de functioneel beheerder direct gebruik van kan maken. Voor de meer ervaren functioneel beheerder is het procesboek erg bruikbaar als naslagwerk om kennis op te frissen of regelmatig inspiratie op te doen.”

*Dennis Raijmakers | Directeur Information Management, Technische Universiteit Eindhoven*

“Een mooi en waardevol vervolg op *Hét handboek voor de functioneel beheerder*, waarmee de functioneel beheerder de volgende stap kan zetten. Dankzij dit boek kan de functioneel beheerder zijn of haar toegevoegde waarde binnen de organisatie vergroten door niet alleen vooruit te denken ten aanzien van de processen binnen het eigen vakgebied, maar ook richting de belanghebbenden. De aangeboden tools in dit boek zijn een verrijking voor de gereedschapskist van de functioneel beheerder en kunnen direct in de praktijk worden ingezet.”

*Ernst Wehrmeijer | Teamleider Functioneel Beheer, Hogeschool Saxion*