

Frans van der Reep over Company Reference Grids en procespuntanalyses

# VRIJDENKER OVER BEDRIJFSPROCESSEN

Vragen stellen en nieuwe gezichtspunten aanreiken is vaak de beste manier om veranderingen tot stand te brengen. Geldt dat ook voor bedrijven en hun werkprocessen? Frans van der Reep, parttime lector eBusiness bij Hogeschool InHolland en senior strategist bij KPN, denkt van wel.

Door Robbert Hoeffnagel

Zijn vragen verpakt hij vaak in one-liners als “moeten wordt ont-moeten” of “niet machtsstrijd maar strijdmacht”. Maar tussen alle slogans door blijkt ook systematiek te bestaan. Bijvoorbeeld in de vorm van de methodische aanpak van het zogeheten Company Reference Grid als sociale kaart van een organisatie of de procespuntanalyse. Frans van der Reep heeft bij KPN een vrije rol. “Soms ga ik mee naar klanten, in andere gevallen ben ik ‘sparring partner’ van een collega. En dan weer probeer ik te helpen om mensen in een organisatie-onderdeel op een andere, vrijere manier te laten denken. En natuurlijk probeer ik de business en de concurrenten te blijven begrijpen.” Eén werkdag besteedt hij aan zijn functie van lector eBusiness aan Hogeschool InHolland Rotterdam. En tussendoor geeft hij lezingen voor ondernemersverenigingen, bijeenkomsten van ICT-bedrijven, gastcolleges aan (buitenlandse) universiteiten en schrijft hij artikelen en columns. Hij heeft bovendien zitting in de Raad van Advies van het BPM-forum.

## Noordpool

In oktober 2005 verscheen van de hand van Frans van der Reep en enkele collega's van InHolland het boek 'Ondernemen aan de Maas'. Dit boek handelt over de impact van internet op leven en werk. “Die titel is een instinkertje”, zegt Van der Reep. “Mensen kijken en lezen vaak niet goed. Al heel wat mensen dachten dat ‘Ondernemen aan de Maas’

over de situatie in Rotterdam gaat. InHolland Rotterdam gecombineerd met de Maas – dat moet wel over Rotterdam gaan. Nee dus. De Maas stroomt ook in andere delen van Nederland.”

Nog een voorbeeld van de manier waarop Van der Reep mensen graag op het verkeerde been zet. “Ik vraag wel eens: stel, ik sta op de Noordpool, waar is dan het zuiden? Veel mensen moeten het antwoord schuldig blijven. Ze weten het niet of zijn onzeker of dat wat zij willen zeggen wel klopt. Dat snap ik ook wel, want bezien vanaf de Noordpool is het zuiden natuurlijk overal behalve boven je ... Dat lijkt echter een raar antwoord, dus worden ze onzeker en zeggen maar liever niets. Wat mensen niet beseffen, is dat ook ten aanzien van internet zich inmiddels situaties voordoen die in eerste instantie het bevattingsvermogen te boven lijken te gaan.”

“Iemand op het verkeerde been zetten, is een nuttig hulpmiddel om mensen aan het denken te krijgen, om uit vaste denkpatronen los te komen en weer vragen te gaan stellen. Dat is in veel organisaties hard nodig, denk ik. En door de impact van internet op ondernemen worden ze gedwongen om vragen te stellen. Complexe situaties dwingen om via nieuwe structuren te durven denken en kijken. Bedrijven zullen onder invloed van internet naar een volledig andere opzet toe moeten. Het bestaansrecht van een onderneming is het feit dat deze goedkoper dan de markt samenwerking kan organiseren. Internet zet dat in veel gevallen echter op losse schroeven. Klanten kunnen met



Frans van der Reep: "Bezien vanaf de Noordpool is het zuiden natuurlijk overal behalve boven je."

behulp van internet zoeken en vergelijken en daarmee prima zelf hun keuzes maken. Traditioneel georganiseerde firma's verliezen dan heel snel de slag van nieuwe organisaties die sneller, beter of goedkoper zijn – juist omdat die nieuwe ondernemingen internet beter benutten en niet alleen maar hun bestaande werkprocessen via internet afhandelen. Bovendien kunnen collega's elkaar via internet veel gemakkelijker vinden en hun werk indelen. Internet maakt het mogelijk veel meer regelruimte te geven aan de uitvoerende collega's. Hele managementlagen worden hierdoor overbodig, zodat we tot plattere organisatiestructuren kunnen komen."

### Organisatiekosten

Dat dit geen grootspraak is bewees Van der Reep met een aantal succesvolle implementaties van ketenomkering waarin forse besparingen en tegelijkertijd grotere medewerkerstevredenheid zijn gerealiseerd. In het eerder genoemde boek laat hij op basis van kwantitatief onderzoek zien dat ondernemingen dan ook steeds meer belang aan samenwerking hechten.

"De organisatiekosten van veel bedrijven zijn veel te hoog. Die kosten worden in belangrijke mate veroorzaakt door het feit dat er vanuit aanbod wordt gedacht en niet vanuit de vraag. De interne processen zijn ooit ontwikkeld om die aanbodstructuur efficiënt te besturen. De oude hiërarchische

structuur als oplossing voor coördinatie voldoet daarbij simpelweg niet meer vergeleken met wat internet kan op dit punt. Het kost de klant steeds minder tijd om een alternatief voor jouw onderneming te vinden. Verleid potentiële afnemers dus steeds meer om bij jou kopen. Naast 'brand value' dient 'moeten' – het denken in hiërarchische structuren – dus steeds vaak plaats te maken voor wat ik maar 'ont-moeten' ofwel samenwerking zal noemen."

Dat klinkt mooi, maar alleen als we kijken naar bijvoorbeeld de verkoopfunctie. Een boekhouding moet gewoon efficiënt zijn ingericht zodat tegen de laagst mogelijke kosten de financiële administratie op orde is. Ont-moeten zal daar eerder chaos veroorzaken dan tot verbetering leiden. "Daar zit een groot probleem voor veel organisaties. Voorheen konden we als bedrijf voor één bepaalde, dominante structuur of manier van organiseren kiezen. Dat was voornamelijk ingegeven door de marktomstandigheden. Bestond er veel concurrentie en moest er op kosten gestreden worden, dan was het leidende principe voor het inrichten van de processen: zoveel mogelijk de kosten eruit halen. In andere gevallen speelt bijvoorbeeld de creativiteit een grotere rol en wordt minder op prijs geconcurrerd. Daar hoort dan ook een andere inrichting van de werkprocessen bij."

### Sturen op pluriformiteit

"Steeds meer bedrijven komen onder invloed van internet in situaties terecht waarbij zij intern met meerdere soorten organisaties te maken krijgen. Een losse structuur om ontmoetingen tussen verkopers – meer relatiebeheerders dus – en potentiële klanten mogelijk te maken, terwijl andere bedrijfsfuncties juist met een scherp oog voor kosten en bijvoorbeeld snelheid georganiseerd worden. Binnen één organisatie dus zowel hiërarchisch als flexibel zijn. Hoe ga je dat als management aanpakken?"

## Het kost de klant steeds minder tijd om een alternatief voor jouw onderneming te vinden

Daar is een duidelijke visie voor nodig en veel gevoel voor omgaan met mensen. Het zal stevige eisen aan managers stellen om bijvoorbeeld gevoelens van jaloezie te onderkennen en in goede banen leiden. Want je zult maar in zo'n strak georganiseerde hiërarchie werkzaam zijn en allerlei collega's zien opereren alsof voor hen geen regels gelden. Maak daarom zoveel mogelijk de weg vrij voor de werkvloer. Dat gedeelte van de organisatie waar 'moeten' de hoofdrol speelt, »



Foto: Harry Otto.

“De meeste mensen hebben helemaal geen manager nodig om goed te functioneren.”

zal zich verder ontwikkelen in de richting van ‘operational excellence’. Aan de andere kant zal de organisatie op zoek moeten naar samenwerkingsverbanden met andere partijen om zo nieuwe kansen te creëren en nieuwe klanten te ont-moeten.”

Een kernpunt voor het bereiken van operational excellence kon wel eens het terugdringen van de rol van het management zijn. Of beter gezegd: het *middle management*. “De meeste mensen hebben helemaal geen manager nodig om goed te functioneren. In feite waren afdelingshoofden tot nu toe alleen maar een hulpmiddel om een coördinatieprobleem op te lossen. Moderne hulpmiddelen als internet, collaboration tools en dergelijke hebben die rol echter vaak overbodig gemaakt. Mensen kunnen heel goed met een manager omgaan als die manager maar leert om anders te denken. Hij moet aanjager, ‘denken-omkeerder’, cultuur-analist worden.

Ik durf de stelling aan dat de aanwezigheid van traditionele managers voor een aanzienlijk aantal medewerkers van grote organisaties een alibi is om zelf niet na te denken. Voeg daarbij het feit dat veel mensen in het kader van HRM-beleid in een functiebeschrijving zijn gedwongen en je hebt twee belangrijke ingrediënten te pakken voor het soms erg slecht functioneren van bedrijven of afdelingen. Ik denk dat veel topmanagers dit ook heus wel weten. Heb als bedrijfsleiding dan ook een beetje lef en laat pakweg zestig procent van die management-tussenlagen los.”

“Ten aanzien van ont-moeten zullen veel mensen uitgaan van parallel eigenbelang. Heb ik iets aan jou? Ben jij voor mij een marktkans? Een legitieme vraag, maar het zou verder moeten gaan. Je moet ook echt met elkaar willen samenwerken. Daar komt mijn kreet ‘van machtsstrijd naar strijdmacht’ vandaan. Strijden is natuurlijk het omgekeerde

van samenwerken. Niet alleen maar kijken naar een welbegrepen eigenbelang dus, maar echt met elkaar (willen) samenwerken – met alle kwetsbaarheid vandien. Je moet dan aan het touwtje durven hangen dat een ander vasthoudt.”

### Company Reference Grid

Het meeste onderzoek naar de impact van internet op leven en werk doet Van der Reep in zijn functie van lector eBusiness aan de Hogeschool InHolland. Maar ook binnen KPN heeft hij in de loop der jaren een aantal hulpmiddelen ontwikkeld. Een daarvan is het zogenaamde *Company Reference Grid* (CRG). Zeg maar: een sociale kaart van een organisatie. “Weten wat je weten wilt van een organisatie binnen drie uur”, zegt Van der Reep. “Het doel van het opstellen, beheren en gebruiken van een CRG is het continu verschaffen van duidelijkheid waar in een samenwerkingsverband of organisatie informatie is te vinden.

Weten waar en onder wiens verantwoordelijkheid informatie binnen de organisatie beschikbaar is, is vaak een groot en kostbaar probleem. Met het toepassen van het CRG kun je de ‘zoek- en gedoe-kosten’ tot een minimum beperken. Door het grid consequent en methodisch te gebruiken, kun je snel zien met wie je waarover moet samenwerken of afstemmen. Ook ontdek je snel bij wie je moet zijn om over een bepaald onderwerp meer te weten te komen. Daarnaast kan de matrix handig zijn als een checklist om de volledigheid van een projectplan vast te stellen: heb je wel aan alle betrokken afdelingen of personen gedacht? In de praktijk maakt gemeenschappelijk gebruik van de CRG het mogelijk om effectiever en efficiënter te werken. En wat zo aardig is aan de sociale kaart: het kost vrijwel niets en het levert een enorme visie en betrokkenheid op.”

Een CRG is in feite een matrix. Die matrix kan ook een rol

spelen bij competence management. “Ieder vakje in de matrix kun je vullen met een andere HRM-karakteristiek. Om een voorbeeld te noemen: mensen die graag nadenken over business scenario’s hebben over het algemeen een hele andere kennis en hele andere set van vaardigheden dan mensen die bijvoorbeeld een applicatie functioneel beheren. Op die manier kun je het grid ook gebruiken om adviseurs in te schakelen. Welke competenties ontbreken? Wat voor adviseur zoeken we en wat is de scope van de opdracht? Die zet je uit op de ene as van de matrix en op de andere de gedragskenmerken en bijvoorbeeld vaardigheden die daarbij horen.”

Een andere toepassingsmogelijkheid die Van der Reep inmiddels binnen en buiten KPN heeft gezien, is het plotten van organisatie-onderdelen op de matrix. “Bijvoorbeeld: wie doet process assessment? Of wie formuleert de ondernemingsvisie? Voor hele grote ondernemingen: zijn er geen doublures? Het wordt ook toegepast om grip te krijgen op documenten. Zet bijvoorbeeld alle documenten over het beheer van processen in de kaart uit tegen de vraag wie de eigenaar is. Dat scheelt enorm veel zoektijd en bevordert natuurlijk ook het hergebruik van documenten en kennis. Het grid wordt ook als *sanity check* gebruikt bij nieuwe projecten. Zijn we niks vergeten? Zien we de samenhang tussen de verschillende deelprojecten wel goed?”

### Procespuntanalyse

Een ander voorbeeld van een hulpmiddel waar Van der Reep veel heil in ziet: procespuntanalyse. “PPA is een hulpmiddel dat je helpt om precies antwoord te geven op de vraag wat het proces dat je gaat ontwerpen nu precies moet kunnen. Het slaat als het ware een brug tussen business-resultaat en werkproces. Deze analyse zegt niets over de vraag hoe je processen vormt geeft, maar helpt wel om systematisch in kaart te brengen aan welke eisen operationele en financiële processen moeten voldoen. Met andere woorden: wat moet een proces ‘kunnen’ en wat mag het kosten? Het startpunt hierbij is het gewenste business-resultaat. Daaruit wordt vervolgens de gewenste procesprestatie uit afgeleid.” Mensen lossen over het algemeen een probleem op door een duidelijk doel te stellen. Daar worden vervolgens consequenties in de vorm van bijvoorbeeld acties of geld aan verbonden, waarna men op pad gaat om het doel te bereiken. Een voorbeeld: “Wie om 10 uur in Groningen moet zijn, wil weten hoe laat hij dan in Den Haag op de trein moet stappen. Dat doe je niet door in het spoorboekje naar de vertrektijden in Den Haag te kijken, maar door de gewenste aankomsttijd als uitgangspunt te nemen. Zo werkt de procespuntanalyse ook.”

“In een bedrijfssituatie zou het doel bijvoorbeeld kunnen zijn: breng de levertijden terug tot twee dagen met behoud van de leveringsbetrouwbaarheid en het huidige kosten-niveau. Bij PPA ga je vervolgens terugredeneren. Daarbij

spelen twee vragen een hoofdrol. Welke processtappen zullen veranderen door dit resultaat? En wat moet de toegevoegde waarde per processtap zijn uitgedrukt in klantenperformance en toegestane kosten?”

PPA werkt met een standaardlijst van processtappen. Hierdoor wordt het doel – twee dagen levertijd – dus vertaald in subresultaten per relevante (sub)processtap. De nadruk ligt op zaken als kwaliteitseisen: klantperformance en toegestane kosten per processtap en rapportage-items die nodig zijn om de prestaties te monitoren en – indien nodig – bij te sturen. “Zodra je antwoord hebt gegeven op de twee hiervoor genoemde vragen, beschik je over een concreet programma van eisen voor het aangepaste leveringsproces. Dit is de PPA. En met de PPA in de hand kom je bij de derde vraag: hoe bereiken we vervolgens de gevraagde prestaties van het proces? Hierna kan het operationele deel van het project daadwerkelijk van start gaan.”

## Zet alle documenten over het beheer van processen uit tegen de vraag wie de eigenaar is

Een procespuntanalyse is zowel voor de organisatie als voor de ontwerper van het proces nuttig, meent Van der Reep. “PPA verbindt in wezen ‘richters, inrichters en verrichters’ binnen de organisatie. Als denkstrategie is het een efficiënte manier om met de business – afdelingen als marketing of verkoop – commerciële formules te vertalen in eisen die aan de prestaties van processen gesteld dienen te worden. Bouwers van processen kunnen op een gestructureerde manier aanvullende informatie vragen. Door in een bedrijf alle PPA’s te baseren op één standaardlijst van processtappen en in een vaste template op te schrijven, is het bovendien mogelijk om flink tempowinst te boeken. Dat is belangrijk in een wereld die onder invloed van internet continu in beweging is en een snelle reactie op nieuwe ontwikkelingen vereist.”

“Met CRG en PPA verbind je visie en operationele slagkracht, voorkom je dat er alleen afstemming is binnen je eigen omgeving (bijvoorbeeld IT’ers alleen met IT’ers) en bereik je dat de gehele onderneming via heldere communicatie consistent gericht blijft op het business-doel. CRG en PPA helpen je dus een beetje op weg bij het stellen van vragen vanuit nieuwe gezichtspunten. Als je tenminste veranderen wilt.”

**Robbert Hoeffnagel**  
is freelance journalist.

