

BESTUURLIJKE EN MAATSCHAPPELIJKE AMBITIES WAARMAKEN MET PROCESMANAGEMENT

DE ESSENTIE VAN EEN PROCESMATIGE AANPAK BIJ VERANDERINGEN

Waar meerdere partijen staan voor een complexe opgave zoals een stelselwijziging, organisatieverandering en/of herpositionering wordt vaak gekozen voor een projectmatige, programmatische of procesmatige aanpak. In dit artikel zetten wij uiteen in welke situaties de procesmatige aanpak het meest geschikt is en hoe deze eruit ziet.

VERANDEROPGAVEN DIE PROCESMANAGEMENT VERGEN

Of het nu gaat om organisaties, stelsels of gebieden en gebouwen, steeds kenmerkt de opgave zich door de aanwezigheid van meerdere partijen, deelnemers en belanghebbenden. Er is veel onzekerheid en veel onduidelijkheid over inhoud, tijd, geld en draagvlak. De opgave is complex. Er zijn wel ambities en er is een verander- of ontwikkelrichting, maar deze wordt 'en route' ontwikkeld en steeds concreter. De maatschappelijke dynamiek, complexiteit en snel veranderende context en omstandigheden, zorgen ervoor dat de procesmatige aanpak steeds vaker in beeld komt bij verander- en ontwikkelingsopgaven. In deze gevallen zien wij dat procesmanagement de aangewezen aanpak is om relatief snel en effectief maatschappelijke ambities te verwezenlijken.

Wij onderscheiden drie vormen:

1. *Bestuurlijke- en organisatorische veranderingen* waarbij strategie, structuur, cultuur en technologie in samenhang ontwikkeld en aangepast worden. We denken bijvoorbeeld aan fusies, reorganisaties en (publiek-private) samenwerking.
2. *Stelselwijzigingen* die leiden tot herformulering van beleid, taken en rollen, samenwerkingsrelaties en financieringsconstructies, bijvoorbeeld de transities in het sociaal domein en de recente vorming van veiligheidsregio's en RUD's.
3. *Transformaties van voorzieningen, gebouwen, wijken* die tot een andere identiteit leiden en waarbij meerdere partijen betrokken zijn. Bijvoorbeeld gebiedsontwikkelingen, herbestemming van industrieel, cultureel of religieus erfgoed.

BEWUST KIEZEN LOONT

Meerdere aanpakken zijn bruikbaar om te veranderen of ontwikkelen. Een bekend onderscheid wordt gemaakt tussen de projectmatige, programmatische en procesmatige aanpak. Bewust kiezen voor een van deze aanpakken is belangrijk, want zowel traject als inzet en verloop verschillen aanmerkelijk. Wij hanteren een aantal vuistregels om het verschil te duiden:

- Een projectmatige aanpak als het eindresultaat concreet, afdwingbaar en tastbaar (CAT) geformuleerd is;
- Een programmatische aanpak als de doelen specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden (SMART) geformuleerd zijn;
- Een procesmatige aanpak als er een richting is en ambities bekend zijn, maar deze (nog) niet SMART of CAT geformuleerd kunnen worden.

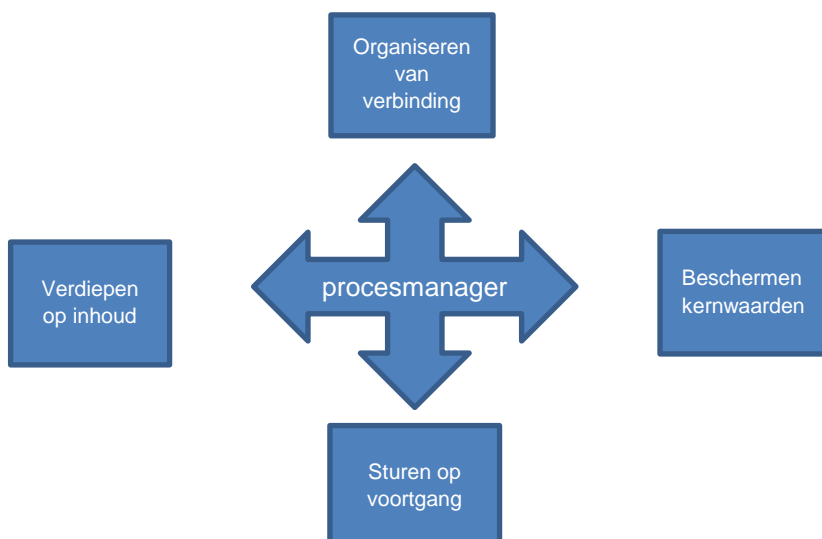
Het komt geregeld voor dat er bij de start van een traject zoveel onbekende factoren zijn dat procesmanagement de aangewezen aanpak is. Zodra er overeenstemming is over de doelen, is het verstandig om over te stappen op een programmatische aanpak, omdat zo voor iedereen helder is dat gemaakte keuzes niet opnieuw ter discussie staan, maar dat er resultaat bereikt moet worden. Ook een overgang naar een projectmatige aanpak kan verstandig zijn zodra het eindresultaat concreet, afdwingbaar en tastbaar is.

Bij de projectmatige en programmatische aanpak is een goed procesverloop *belangrijk* om resultaten en doelstellingen te bereiken. Bij een procesmatige aanpak is een goede procesgang *essentieel* om ambities waar te maken. Het is de basis van waaruit creativiteit, verbindingen en oplossingen tot stand komen.

Een bewuste keuze voor het hanteren een van de genoemde aanpakken in een bepaalde situatie is belangrijk om een opgave goed uit te kunnen uitvoeren. Ook al is het niet altijd een garantie voor succes, het is wel een noodzakelijke voorwaarde. Onze stelling is dat een juiste keuze voor een bepaalde aanpak de kans op het waarmaken van bestuurlijke en maatschappelijke ambities aanzienlijk vergroot.

ROL EN COMPETENTIES VAN DE PROCESMANAGER

Enmaal gekozen voor de procesmatige aanpak is het zaak om de rol van procesmanager in te vullen. Wat doet een procesmanager precies en welke competenties zijn nodig om deze rol goed te kunnen vervullen?



De procesmanager verdeelt z'n rol en inzet over de vier hierboven genoemde activiteiten. Het schema maakt duidelijk dat een procesmanager op inhoud en voortgang is gericht en daarbij scherp oog en gevoel heeft voor het leggen van verbindingen tussen mensen en organisaties. De procesmanager creëert een klimaat binnen de procesorganisatie dat gebaseerd is op een aantal heldere en gemeenschappelijke kernwaarden. Om deze rol goed te kunnen vervullen beschikt de procesmanager over een aantal competenties: conceptueel vermogen, bestuurlijke en intermenselijke sensitiviteit, analytisch vermogen, omgevingsgerichtheid en coachend leidinggeven.

ROL VAN WAGENAARHOES BIJ PROCESMANAGEMENT

WagenaarHoes Organisatieadvies beschikt over de mensen en de kennis om procesmanagement als veranderaanpak in te zetten om de organisatie te verbeteren of te ontwikkelen. Ook kan WagenaarHoes u ondersteunen bij het kiezen van een passende aanpak (projectmatig, programmatisch of procesmatig) in een specifieke situatie. Nadat de keuze is gemaakt, kunnen wij u ondersteunen bij het ontwerp en de inrichting van de gekozen aanpak.

WagenaarHoes verbindt inhoud en proces en vertaalt de strategie door naar de operatie en weer terug. We kennen de opgave en leven ons in in de situatie van alle betrokkenen. Waar nodig schakelen we aanvullende expertise in. Als partner in verandering staan wij naast de opdrachtgever en andere betrokkenen om samen naar oplossingen te zoeken. Zo versterken we het eigenaarschap en laten we iets achter waar de betrokkenen zelf mee verder kunnen.

Onze dienstverlening omvat:

- het tijdelijk vervullen van de rol van procesmanager;
- het coachen en begeleiden van procesmanagers;
- het verzorgen van training en opleiding procesmanagent;
- het ontwerpen van simulaties procesmanagement;
- het adviseren over de concrete aanpak en organisatie van een procesmatig traject.

Wilt u meer weten over procesmanagement? Neem vrijblijvend contact op met Paul Overakker of Noortje Gerritsen. Voor trainingen kunt u contact opnemen met Ida Wildeboer.