

Procesbeheersing en optimalisatie

PROCES CONTROL MATRIX: EI VAN COLUMBUS?

Elke organisatie heeft te maken met een veelheid aan processen. Het beheersen van al die processen blijkt in de praktijk nog niet zo eenvoudig. De auteurs beschrijven een methodiek, de proces control matrix, waarmee organisaties de samenhang tussen processen zichtbaar kunnen maken en die ook geschikt is om deze processen te optimaliseren.

DOOR IVO KOUTERS, AGE-JAN VAN DER MEER EN MICHELLE BAKKER

Aantoonbaar 'in control' zijn is een actueel onderwerp op de agenda van directies en raden van bestuur. Ook optimalisatie van processen kan op warme belangstelling rekenen van de top van organisaties. Praten over AO/IC en kwaliteitshandboeken zijn termen waarmee direct de interesse en urgentie voor het onderwerp bij deze top wordt weggenomen. Toch gaat procesbeheersing en optimalisatie bij veel bedrijven over AO/IC en kwaliteitshandboeken. Optimaliseren, procesmatig denken en *lean* zijn kreten die bij dezelfde organisaties vaak worden geroepen, maar eigenlijk willen zij allemaal maar één ding: de processen moeten nu en in de toekomst op efficiënte en beheerste wijze worden uitgevoerd.

Een ander feit is dat veel organisaties worden geconfronteerd met een continue stroom van veranderingen vanuit de markt en wet- en regelgeving. Deze veranderingen hebben hun weerslag op de processen van de organisatie. Statische vuistdikke handboeken AO/IC kunnen de dynamische werkelijkheid vaak niet bijhouden en liggen stof te vangen in de kast. De voornaamste redenen waarom traditionele AO/IC-omschrijvingen op weinig belangstelling kunnen rekenen, zijn de volgende:

- ~ Handboeken zijn te lijvig en te tekstueel (niet-grafisch) en de beschrijvingen geven niet in een oogopslag antwoord op de vraag: hoe verloopt het proces en hoe wordt het proces beheerst?
- ~ AO/IC-beschrijvingen zijn opgezet vanuit het perspectief

van risicobeheersing en niet gericht op optimalisatie en al helemaal niet op het verhogen van klanttevredenheid.

- ~ Beschrijvingen geven vaak niet weer wat er op de werkvloer gebeurt, doordat deze niet zijn opgesteld door de personen die erover gaan, maar door bijvoorbeeld kwaliteitsafdelingen of AO/IC-medewerkers. Daarnaast is het up-to-date houden ervan omslachtig en zijn ze daardoor niet actueel.

Statische vuistdikke handboeken AO/IC kunnen de dynamische werkelijkheid vaak niet bijhouden

- ~ Het onderwerp AO/IC is gepositioneerd buiten het blikveld en verantwoordelijkheidsgebied van het management en het primaire proces. Het onderwerp zit vaak in het hoekje van de mensen die weinig draagvlak voor het onderwerp creëren. Daarbij wil het management er niet graag mee worden geassocieerd: AO/IC heeft een suffig imago.
- ~ Het onderwerp is eenvoudigweg niet 'sexy': marketingcampagnes, verkoopcijfers en innovatie spreken nu eenmaal meer tot de verbeelding dan AO/IC.

Kortom, dat wat nodig is en wat daarvoor wordt ingezet sluiten niet op elkaar aan; er is iets nieuws nodig: de proces control matrix (PCM).

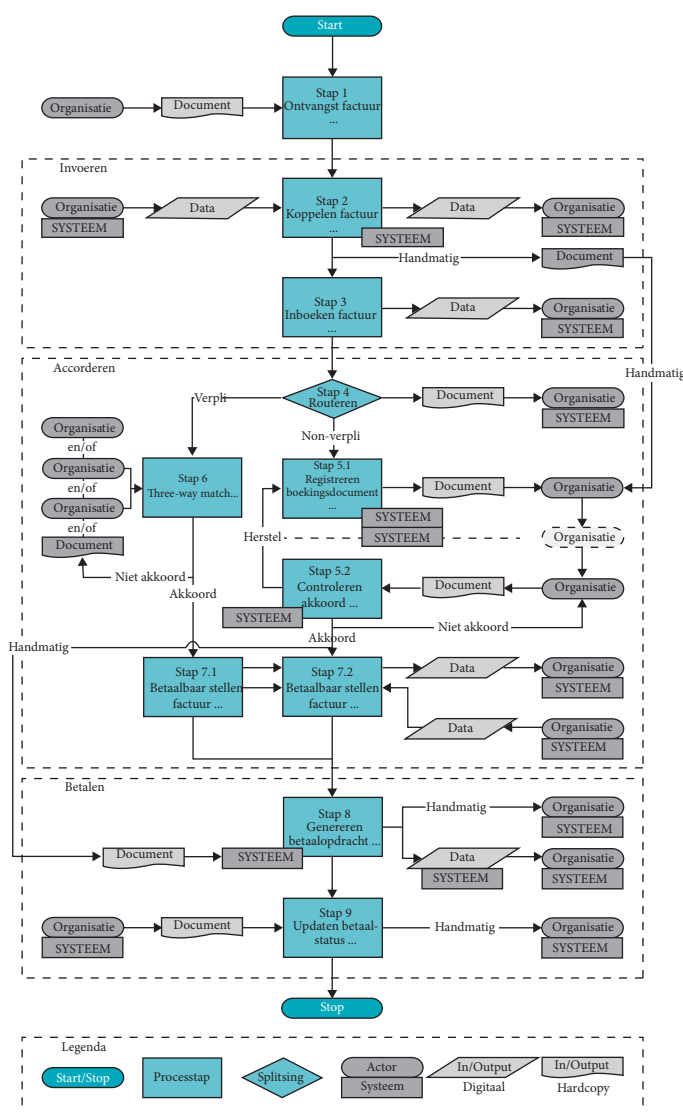
Wat is het?

De PCM is een visuele weergave van een proces in één enkele plaat, waarbij aandacht wordt besteed aan:

- ~ rollen en verantwoordelijkheden per processtap;
- ~ input- en outputstromen met aanpalende (sub)afdelingen en processen;

~ de interactie van het proces met het ondersteunende IT-systeem in termen van beheersing en risico's.

De PCM helpt organisaties processen op een eenvoudige en gestructureerde wijze in kaart te brengen. Kenmerkend is dat daarbij tevens een risicoanalyse wordt uitgevoerd en de beheersmaatregelen worden vastgelegd in procedures of IT-systemen. Daarbij houdt de PCM rekening met de mogelijkheden en onmogelijkheden die het IT-applicatielandschap te bieden heeft. Ook geeft een PCM inzicht in de vraag: op welke



Crediteuren		
Administratieve organisatie		
Invoer Bron/stap	Processtap Actor/stap	Uitvoer Bestemming/stap
1 Postkamer, interne opdrachtgevers en leveranciers Bieden facturen aan in hardcopy of via e-mail Orders worden aangeboden bij de afdeling Inkoop en blijven daar gedurende het proces	Crediteuren Ontvangt hardcopy factuur voor verwerking in SYSTEEM.	
2 Bestandsbeheer/SYSTEEM Onderhoudt mutaties crediteuren in SYSTEEM. De invoer en het onderhoud en beheer van crediteurenggegevens is de verantwoordelijkheid van Bestandsbeheer.	Crediteuren/SYSTEEM/SYSTEEM Koppelt hardcopy factuur aan crediteur in SYSTEEM Handmatige facturen (bijv. onkosten) worden niet gekoppeld/geboekt in SYSTEEM, maar worden bij processtap 8 handmatig verwerkt.	Bestandsbeheer/SYSTEEM Onderhoudt mutaties crediteuren in SYSTEEM.

Figuur 1
Procesplaat en -matrix

wijze kan ik optimaliseren in relatie met het applicatieland-schap en in de interactie met aanpalende (sub)afdelingen? Dit betekent niet dat als een organisatie een PCM in handen heeft, procesoptimalisatie automatisch volgt. Het kan de weg naar procesoptimalisatie vergemakkelijken doordat de basis voor procesoptimalisatie is gelegd: namelijk inzicht in de huidige situatie met voldoende diepgang.

Door alle medewerkers die een rol hebben in het proces te betrekken bij de ontwikkeling van de PCM, ontstaat een leereffect betreffende 'control denken' en worden ze gedwongen om kritisch te kijken naar hun eigen werk. Daarbij kan de vraag worden gesteld of de medewerker erop is gericht iedere dag

AO/IC heeft een suffig imago

zijn werk beter te doen (voor klanten) dan de dag daarvoor. Een grondhouding die bijdraagt aan het leveren van kwaliteit aan de klant. Uiteindelijk zal de PCM dan fungeren als gespreksplaat op managementniveau en als ondersteuning voor de werkzaamheden op operationeel niveau.

De PCM bestaat uit de volgende onderdelen:

- ~ procesdecompositie;
- ~ procesplaat en -matrix;
- ~ risicoanalyse met de bijbehorende beheersmaatregelen.

Deze onderdelen bespreken we hierna verder.

Procesdecompositie

Een organisatie is terug te brengen naar een samenstel van processen. Crediteuren-, debiteuren- en inkoopproces zijn voorbeelden van processen waarmee het gros van de organisaties te maken heeft. Een procesdecompositie geeft alle processen weer waaruit een organisatie bestaat, waarbij tevens de onderlinge samenhang tussen de processen wordt aangegeven. De procesdecompositie helpt enerzijds bij de scopebepaling: waar wordt de knip gemaakt? Doet een organisatie niet meer dan noodzakelijkerwijs nodig is? Anderzijds helpt het bij het vormen van een logische eenheid: slaan we geen cruciale stappen over vanwege een te beperkte scopebepaling? Processen zijn immers geen losstaande deeltjes, maar maken deel uit van een groter geheel: de bedrijfsvoering. Deze losstaande processen creëren koppelvlakken en interfaces, en juist hier gaat het in de praktijk vaak fout. De procesdecompositie helpt om overzicht te creëren van alle bedrijfsprocessen van de organisatie.

Procesplaat en -matrix

Het eerste gedeelte van de PCM bestaat uit een grafische weergave (hierna: procesplaat) van het proces en de toelich-

ting hierop (hierna: procesmatrix). Door het proces te visualiseren (zie figuur 1) in een procesplaat is in één oogopslag een overzichtelijk beeld van de processtappen mogelijk. Een beeld zegt immers meer dan duizend woorden.

Op basis van de grafische weergave wordt een procesmatrix gemaakt, waarin de processtappen worden toegelicht en aandacht wordt geschonken aan de input en output van de processtap. Door input en output in kaart te brengen, is het voor de desbetreffende en aanpalende (sub)afdelingen duidelijk waar de informatiestromen vandaan komen en uiteindelijk naar toestromen. De focus ligt dus op de koppelvlakken met aanpalende afdelingen en processen, waarbij tevens aandacht is voor de rol van IT-systemen in het proces.

Risicoanalyse en beheersmaatregelen

Het tweede gedeelte van de PCM bestaat uit een risicoanalyse met de bijbehorende beheersmaatregelen (zie figuur 2). De risicoanalyse beperkt zich niet alleen tot het in kaart gebrachte proces. Ook aanpalende processen en afdelingen, waarmee overdracht van gegevens plaatsvindt, worden meegenomen in deze risicoanalyse.

Bij het bepalen van de beheersmaatregelen is het zaak om te bekijken op welke van deze risico's de organisatie op dat moment grip heeft, oftewel: hoe is het gesteld met het huidige beheersingsraamwerk? Dit beheersingsraamwerk kan zowel geautomatiseerde als procedurele maatregelen bevatten.

Bij de restrisico's moet de afweging worden gemaakt tussen accepteren of beheersen

Fiatteren door het management, het vierogenprincipe en controle van de technische functiescheiding in applicaties zijn voorbeelden van beheersmaatregelen die van toepassing zijn op de bedrijfsprocessen. Door de toepassing van deze beheersmaatregelen worden de onderkende risico's gemitigeerd. Er zullen wellicht risico's zijn die de organisatie niet heeft afgedekt met de huidige beheersmaatregelen. Deze risico's vallen onder de noemer 'restrisico'. Bij de restrisico's moet de afweging worden gemaakt tussen accepteren of beheersen. Hierbij speelt een kosten-batenafweging een belangrijke rol.

Voordelen PCM

Lijvige handboeken zonder grafische weergave, niet gericht op optimalisatie, met weinig draagvlak vanuit het management en de business zijn nadelen van de traditionele AO/IC-beschrijvingen die eerder aan bod zijn gekomen. Heeft de PCM

Crediteuren				
Risicoanalyse	Beheersingsraamwerk			
Risico	Beheersmaatregel		Restrisico	
Criteria (betrouwbaarheid)	Geautomatiseerd	Procedureel	Criteria (betrouwbaarheid)	
1	Onjuiste, onvolledige en ontijdige ontvangst van facturen	Juistheid Bij stap 5 Three-way-match in SYSTEEM worden SYSTEEM-facturen gecontroleerd op juistheid. Onjuiste matching leidt tot uitval	Juistheid Non-SYSTEEM-facturen, facturen van farmacie en handmatige facturen worden gecontroleerd op juistheid tijdens het acceptatieproces door de budgethouders Juistheid Vanwege het ontbreken van systeemtechnische functiescheiding in SYSTEEM en de mogelijkheid om orders met terugwerkende kracht aan te passen, zodat deze aansluiten op de inkoopfactuur, is een proceduremaatregel aanwezig waarbij door middel van hardcopy parafen de functiescheiding zichtbaar wordt gemaakt	Volledigheid en tijdigheid Geen maatregel. Risicoverantwoordelijkheid ligt bij aanleverende partij
2	Onjuiste koppeling van factuur aan crediteur	Juistheid Op basis van banknummer, naam en locatie wordt de juiste crediteur opgezocht in SYSTEEM, met een rechtstreekse koppeling op de database van SYSTEEM. Daadwerkelijke invoer vindt plaats in SYSTEEM, dit kan niet in SYSTEEM		Juistheid Crediteurnummer opzoeken niet via bankrekening

Figuur 2
Risicoanalyse met bijbehorende beheersmaatregelen

nu het onderscheidende karakter om deze nadelen buitenspel te zetten? Ja, dat heeft het zeker!

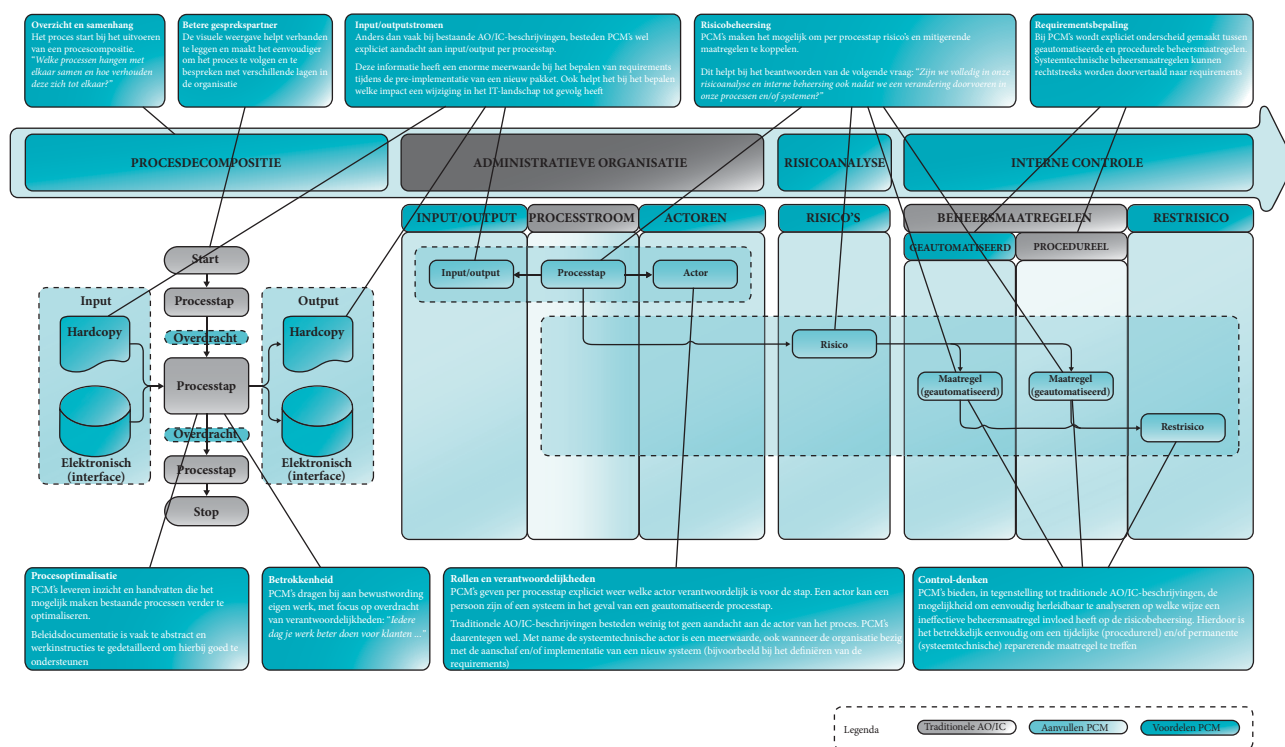
Zoals is te zien in figuur 3 kan de PCM niet alleen de traditionele AO/IC-beschrijvingen vervangen, maar deze tevens aanvullen met additionele informatie en maken tot een instrument waarbij de hele organisatie baat heeft. De grijze vlakken omvatten de inhoud van de traditionele AO/IC-beschrijvingen, waarbij de blauwe vlakken additioneel in een PCM zijn opgenomen om een compleet beeld van het gehele proces te schetsen.

Door de toevoeging van de risicoanalyse en de interne beheersingsomgeving die hieraan gekoppeld is, met de bijbehorende restrisico's, kan de organisatie bepalen of zij voldoende in control is. Hiermee heeft de organisatie een instrument in handen dat wordt begrepen door het verantwoordelijk management. Door de heldere weergave van het proces zullen

het management en de medewerkers uit het primaire proces namelijk eenvoudig kunnen aanhaken bij uitleg over de procesgang en de mogelijke risico's, zonder dat ze ellenlange,

Hoe wil het verantwoordelijk management dat de business wordt gerund?

gortdroge documenten hoeven te lezen. Dit vereenvoudigt dan de nuttige discussies over waar het echt over gaat in de primaire processen: kunnen we onze business wel zo efficiënt en effectief mogelijk? En: hebben wij een gedeeld beeld bij de risico's die wij daarbij lopen? Welke risico's willen wij accepteren en welke niet? Kortom: hoe wil het verantwoordelijk management dat de business wordt gerund?



Figuur 3
Proces control matrix met extra informatie

Het onderscheidende karakter van de PCM zit hem – naast het voorgaande – in het betrekken van het applicatieland- schap in de analyse. Organisaties anno 2014 hebben op aller- lei gebieden te maken met automatisering. Waarom deze au- tomatisering dan buiten beschouwing laten bij het in kaart brengen van een proces, terwijl het aan alle kanten risico's met zich meebrengt en het kan helpen om beheersmaatregelen au- tomatisch te laten uitvoeren? De PCM besteedt wel aandacht aan IT-systemen bij elke processtap: welke applicaties zijn hieraan verbonden, welke risico's brengt dit met zich mee en worden deze risico's middels geautomatiseerde beheersmaat- regelen gemitigeerd?

Tot nu toe hebben we het vooral gehad over de PCM, wat on- derscheidend is ten opzichte van meer traditionele benaderin- gen en wat de voordelen van de PCM zijn, maar hoe werkt dit nu in de praktijk?

PCM in de praktijk

Waar de traditionele AO/IC-beschrijvingen vaak weinig prak- tische relevantie hebben, doordat organisaties niet weten waar dit livjige document voor kan worden gebruikt, is de PCM een handzaam document waarmee een organisatie in de prak- tijk van alles kan, bijvoorbeeld:

- ~ betere beheersing van processen middels een in-controlcy- clus met aandacht voor procesoptimalisatie;
- ~ het opstellen van *requirements* voor bijvoorbeeld de imple- mentatie van een IT-systeem;

~ een raamwerk voor het uitvoeren van een risicoanalyse of een beoordeling van de interne beheersing in het kader van bijvoorbeeld de jaarrekeningcontrole of een ISAE3402-ver- klaring.

In-controlcyclus

Het in kaart brengen van een Ist-positie, door het opstellen van een PCM, wordt door vooruitstrevende organisaties logi- scherwijs opgevolgd door het formuleren van de gewenste Soll-positie. Uitgangspunt hierbij is het aantoonbaar maken dat de organisatie over de gehele periode in control is geweest. De in-controlcyclus is een stappenplan dat organisaties op eenvoudige wijze kunnen toepassen om daarmee toe te wer- ken naar processen die op beheerste wijze worden uitgevoerd. Deze in-controlcyclus is gebaseerd op de welbekende: Plan, Do, Act, Check-cyclus. Deze cyclus is gericht op continue ver- betering: je werk vandaag beter doen (voor klanten) dan de dag van gisteren. Gestandaardiseerde dienstverlening, duide- lijke taakomschrijvingen, medewerkers die weten wat hun rol in het geheel is en voorspelbare uitkomsten van processen zijn voorbeelden die mogelijk voortkomen uit de implementatie van de in-controlcyclus.

Om tot implementatie van de in-controlcyclus te komen heb- ben we zes opeenvolgende stappen geformuleerd die helpen om de cyclus ook binnen een organisatie in te richten:

Step 1 Formuleer realistische doelstellingen voor het geselec- teerde proces.

Stap 2 Breng de processen met samenhangende applicaties in kaart (PCM).

Stap 3 Stel beheersmaatregelen op naar aanleiding van een risicoanalyse om de risico's in de operationele processen te elimineren (PCM).

Stap 4 Ontwerp en implementeer het actieplan om lacunes in de interne beheersing op te lossen en procesoptimalisatie door te voeren. Bewaak de uitvoering van het actieplan om uiteindelijk het gewenste resultaat te bereiken.

Stap 5 Beoordeel periodiek de adequate werking van de beheersmaatregelen. Door dossiers op te bouwen van de werking, kan gericht worden gekeken naar de geformuleerde acties in stap 4.

Stap 6 Leg verantwoording af aan het verantwoordelijk management en overhandig de opgebouwde dossiers. Het management beoordeelt de documentatie en geeft bij het voldoen aan de beheersmaatregelen een in-controlstatement af.

De beoordeling van de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden wordt op deze wijze de verantwoordelijkheid van de medewerkers die deze werkzaamheden zelf uitvoeren. Hierdoor ontstaat bewustwording en inzicht bij deze medewerkers in het eigen handelen en de gevolgen ervan in het grotere geheel van het proces en uiteindelijk de organisatie. Deze medewerkers gaan dan automatisch met een meer kritische blik naar het eigen werk kijken en zijn *eager* om kwaliteitsverbeteringen te realiseren.

Opstellen requirements

De overstap naar een nieuw IT-systeem betekent softwareleveranciers over de vloer, die vertellen waarom dat systeem het meest geschikt is voor de organisatie. Hierbij worden vaak de requirements onderbelicht: wat zou het IT-systeem minimaal moeten kunnen? Niet alleen om de processen functioneel goed te kunnen ondersteunen, maar ook om de interne beheersing naar een kwalitatief hoger plan te brengen. Het beheersingsraamwerk van de PCM biedt handvatten om juist deze requirements te bepalen. Door het onderscheid tussen de procedurele en geautomatiseerde beheersmaatregelen kunnen de geautomatiseerde beheersmaatregelen vrijwel rechtstreeks worden vertaald naar requirements en worden opgenomen in het programma van eisen. Hierdoor is een organisatie beter in staat om een volwaardige gesprekspartner te zijn voor bijvoorbeeld een softwareleverancier of implementatiepartij. Immers, de procesplaat helpt om op eenvoudige wijze toelichting te geven over de eisen die worden gesteld aan het nieuwe IT-systeem. Daarnaast is dit hét moment om procedurele maatregelen te automatiseren en risico's te mitigeren. De procedurele maatregelen kunnen worden opgenomen in het programma van eisen om te verkennen wat de mogelijkheden zijn om deze om te zetten naar

geautomatiseerde maatregelen. Het maken van een mapping van processen en risico's met de mogelijkheden en onmogelijkheden van de verschillende IT-systemen bij functionaliteit en beheersing, helpen bij het maken van een weloverwogen keuze.

Raamwerk jaarrekeningcontrole of ISAE3402-verklaring

De accountant komt ieder jaar op bezoek, maar waar is de accountant al die uren mee bezig? Processen opstellen, risico's in kaart brengen en een beheersingsraamwerk formuleren zijn allemaal onderdelen van de werkzaamheden van een accountant die de jaarrekening controleert. Wanneer de organisatie proactief processen, risico's en beheersmaatregelen in kaart brengt, is veel van de documentatie voor de jaarrekeningcontrole reeds voorhanden. De PCM biedt hierbij handvatten om de processen op gestructureerde en overzichtelijke wijze in kaart te brengen. Hierdoor wordt de accountant werk uit handen genomen en kan de jaarlijkse controle efficiënter plaatsvinden.

Daarnaast kan het beheersingsraamwerk worden afgestemd op de jaarlijkse beoordeling van de accountant, waardoor deze en tevens de eventuele afdeling Internal audit kan steunen op de beheersmaatregelen uitgevoerd door de medewerkers in de organisatie. Organisaties die in control-zijn hoog in het vaandel hebben, streven ernaar om de noodzakelijke beheersmaatregelen op efficiënte wijze te laten uitvoeren. In de praktijk betekent dit zo veel mogelijk automatiseren, alsmede procedurele beheersmaatregelen onderdeel te laten zijn van de dagelijkse werkzaamheden van medewerkers. Het 'doen voor de accountant' is daarmee dan ook meteen verleden tijd.

Conclusie

Medewerkers die iedere dag hun werk beter doen dan de dag daarvoor moet elke organisatie als muziek in de oren klinken. Toch blijkt dat het hoofd bieden aan een continue stroom aan veranderingen, grip hebben op processen en realisatie van procesoptimalisatie lastig kan zijn. De PCM helpt om dit wel mogelijk te maken. Nu is het moment om interne beheersing op de agenda te plaatsen. Zorg ervoor dat interne beheersing niet op een eiland wordt geplaatst en als iets separaat wordt gezien: maak het onderdeel van de dagelijkse operatie. Door het onderwerp 'processen' aantrekkelijk te maken voor iedereen gaat het leven en liggen de handboeken geen stof te verzamelen onder in een kast driehoog achter!

Ivo Kouters, Age-Jan van der Meer en Michelle Bakker zijn werkzaam bij KoutersVanderMeer, bureau voor prestatieverbetering (www.koutersvandermeer.nl). De afgelopen jaren zijn zij binnen diverse organisaties bezig geweest met vraagstukken over ketencontrol en procesoptimalisatie.