



## HET 5-2-5 PROCESMODEL VOOR DIENSTVERLENING



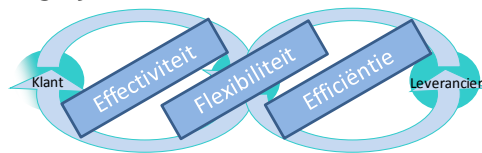
HEEFT PROCESGERICHT WERKEN U, ALS DIENSTVERLENENDE ORGANISATIE, NOG NIET DE BELOOFDE FLEXIBILITEIT, EFFECTIVITEIT EN EFFICIENCY GEBRACHT EN ALLEEN MAAR VEEL GELD GEKOST?

DE ACHTERLIGGENDE REDEN IS MOGELIJK SIMPEL EN EENVOUDIG TE VERKLAREN; EEN EENVOUDIG PROCESMODEL VOOR DIENSTVERLENING BIEDT WELLIJCH OOK VOOR U EEN OPLOSSING.

---

HEEFT U OOK MOEITE MET HET NAKOMEN VAN UW AFSPRAKEN, DOEN UW MEDEWERKERS OF COLLEGA'S NIET WAT U VAN HEN VERWACHT? OF GAAT HET JUIST BIJ HET LEVEREN VAN DIENSTEN STEEDS MIS EN VALLEN DE KOSTEN WEER HOGER UIT DAN VERWACHT? DAN ZULLEN OOK BIJ U BEGRIPPEN ALS EFFECTIVITEIT, FLEXIBILITEIT EN EFFICIËNTIE STEEDS VAKER ONDERWERP VAN GESPREK ZIJN IN UW DIRECTIE-, MANAGEMENT- EN/OF AFDELINGSOVERLEG.

Het succes van gestandaardiseerde en voorspelbare processen in productieorganisaties heeft er mede toe geleid dat ook dienstverlenende organisaties steeds meer aandacht hebben gekregen voor het ontwerpen, implementeren en optimaliseren van processen. Standaardisatie en optimalisatie van activiteiten met behulp van processen biedt productiebedrijven de mogelijkheid om kosten structureel te verlagen (*efficiëntie*) en de kwaliteit constanter en beter afgestemd op de markt te maken (*effectiviteit*).



Daarnaast blijken bedrijven die hun productieactiviteiten met behulp van processen hebben ingericht, vaak beter in staat om snel en met behoud van kwaliteit in te spelen op een veranderende markt (vraag) (*flexibiliteit*).

#### LASTIGER DAN HET LIJKT

Het is echter vreemd om te constateren dat, ondanks het feit dat vrijwel iedereen -van hoog tot laag in een organisatie- het belang van processen onderschrijft, het implementeren van processen in dienstverlenende organisaties vaak moeizaam verloopt, hoe kostbaar dit ook is en dat -in tegenstelling tot productiebedrijven- de opbrengsten meestal niet vooraf geconcretiseerd (kunnen) worden.

Natuurlijk zijn er oorzaken aan te wijzen waarom het implementeren van processen en procesmanagement rondom dienstverlening moeizaam verloopt. Zo zie je bijvoorbeeld nog steeds regelmatig implementaties waarbij processen worden opgelegd in een situatie waarbij medewerkers juist steeds meer eigen verantwoordelijkheid zouden willen en ook kunnen dragen. Of worden processen vooral gebruikt om controles mogelijk te maken en daarmee aan te tonen dat medewerkers hun werk niet goed doen en vervolgens veel weerstand opwekt. Verder ontstaan er vaak onduidelijkheden tussen lijnmanagers die zijn aangesteld met een verantwoordelijkheid voor een bepaalde afdeling binnen de organisatie en procesverantwoordelijken die haaks hierop verantwoordelijkheid dragen voor de gehele keten: van klantvraag tot klantlevering.

#### DIENTVERLENEN IS IETS ANDERS DAN PRODUCEREN

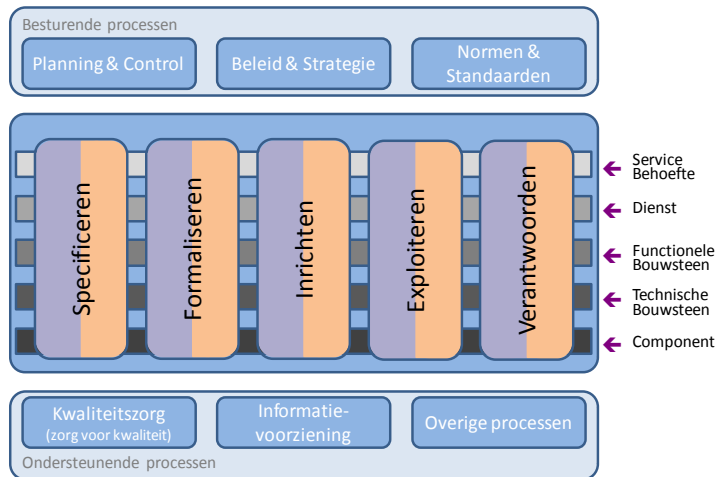
Waar echter ook niet aan voorbij kan en mag worden is dat er een essentieel verschil is tussen productie en dienstverlening. De meeste productiebedrijven produceren immers producten waarvan het eindresultaat bij voorbaat vaststaat en waarbij het produceren relatief eenvoudig gestandaardiseerd en zelfs geautomatiseerd kan worden; interactie met de klant is beperkt tot het bestel- en levermoment. Voor dienstverlening geldt dat het resultaat niet tastbaar is, zich meestal over een langer periode uitstrekt en waarbij de omstandigheden waaronder de dienstverlening plaatsvindt moeilijk voorspelbaar zijn en ieder moment kunnen wijzigen. Daarnaast heeft de individuele medewerker een grote invloed op tevredenheid van klanten over geleverde diensten.

Je ziet dan ook vaak, dat bij het ontwerpen en implementeren van processen voor productiebedrijven vooral de effectiviteit en efficiëntie van het resultaat centraal staan: hoe zorgen we ervoor dat activiteiten van klantvraag tot klantlevering zo effectief, flexibel en efficiënt mogelijk kunnen worden uitgevoerd. Voor een individuele medewerker zullen de gevolgen beperkt zijn. Hij of zij speelt slechts een kleine rol in de keten en zal zich vooral richten op wat er van hem/haar in het productieproces verwacht wordt; meedenken en mee-optimaliseren staan vaak op een laag pitje.

#### HET KAN OOK ANDERS

Stel dat processen bij dienstverlening niet primair gericht zouden zijn op de effectiviteit en efficiëntie van het eindresultaat, maar zich zouden richten op het ondersteunen van de verantwoordelijkheden die medewerkers zelf hebben in een keten van dienstverlening. Waarbij medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor het op hun eigen niveau maken van afspraken, inrichten van activiteiten, deze uitvoeren en zelf regelmatig rapporteren over de realisatie hiervan. Zouden die medewerkers dan niet juist gaan eisen dat ze de juiste processen gefaciliteerd krijgen? Zal het implementeren van processen dan niet veel eenvoudiger worden?

## EEN PROCESMODEL VOOR DIENSTVERLENING



Wij gaan uit van een procesmodel voor dienstverlening waarin de verantwoordelijkheid van alle betrokkenen centraal staat. Een simpel model waarin een gelaagdheid van dienstverlening wordt gekoppeld aan een de levenscyclus van diensten. Een model waarin dezelfde processen gebruikt kunnen worden voor vormgeven- en het leveren van de diensten op ieder niveau van de keten. Een model dat een basis kan vormen voor een herkenbaar instrument dat

bijdraagt aan een klantgerichte, procesgeoriënteerde en stuurbare organisatie waarin iedereen dienstverlener kan zijn in een keten van dienstverlening

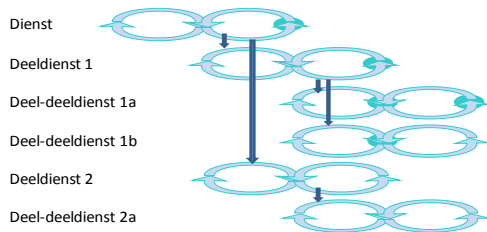
Met behulp van knelpunten die binnen het vakgebied van de service-marketing zijn onderkend en een eenvoudige analyse van de levenscyclus van diensten, worden in dit “5-2-5 model” slechts vijf primaire processen onderkend.

- Specificeren** het vertalen van behoeften naar concrete oplossingen en een intern goedgekeurd voorstel voor dienstverlening
- Formaliseren** het maken van afspraken over het object van dienstverlening en kwaliteitskenmerken daar omheen (bv. klachtafhandeling)
- Inrichten** het zodanig inrichten (of afbouwen) van de dienstverlening dat deze in exploitatie of archivering genomen kan worden.
- Exploiteren** het zorgen voor een ongestoorde dienstverlening, inclusief uitvoering van activiteiten die dienstverlening mogelijk blijven maken en - indien - nodig de dienstverlening herstellen zodra blijkt dat deze afwijkt van gemaakte afspraken.
- Verantwoorden** regelmatig aan opdrachtgever rapporteren en samen evalueren of de dienstverlening nog aan verwachtingen voldoet.

Naast de vijf primaire processen zelf worden er in het 5-2-5 procesmodel nog twee bijzondere aspecten onderkend: gelaagdheid van dienstverlening en twee besturingslijnen.

### DE GELAAGDHEID VAN DIENSTVERLENING

De gelaagdheid van dienstverlening maakt duidelijk dat de dienstverlening die een klant bij een leverancier kan afnemen, vaak het resultaat is van een keten van -interne- diensten en dienstverlening. Iedere laag treedt hierbij op als opdrachtgever naar de onderliggende laag of omgekeerd, als dienstverlener naar de bovenliggende laag. Op iedere laag bevinden zich objecten van dienstverlening: diensten, functionaliteiten, bouwstenen en componenten; object-verantwoordelijken zorgen voor uitvoering van alle activiteiten: van specificeren tot verantwoorden.

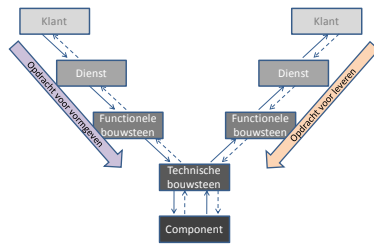


### DE TWEE BESTURINGSLIJNEN VAN DIENSTVERLENING

Het tweede aspect dat in het model wordt onderkend betreft het onderscheid tussen het vormgeven en het leveren van dienstverlening.

In de “vormgevingsfase” ontstaan volledig nieuwe diensten, worden bestaande diensten - structureel- aangepast of worden deze aan het einde van de levenscyclus uitgefaseerd. Hierbij worden met de opdrachtgever de eisen voor de nieuwe dienst gespecificeerd en wordt -na het formaliseren van afspraken- de nieuwe dienst zodanig ingericht dat deze geleverd kan worden (vb. handboeken, capaciteitsplanning etc) en wordt de dienst opgenomen in een “catalogus”.

In de “leveringsfase” worden diensten voor specifieke klanten gespecificeerd. Iedere vorm van dienstverlening is bekend en klanten kunnen deze bijvoorbeeld vanuit een catalogus bestellen.



De leverancier weet wat hij moet doen en zal zich vooral richten op de vraag of hij in staat is om te leveren wat hij moet doen om de extra dienstverlening op een verantwoorde wijze in zijn bestaande dienstverlening kan verwerken, bijvoorbeeld door het aantrekken van extra personeel of productiemiddelen. Uiteraard is het ook mogelijk dat klanten een bepaalde afname van bestaande dienstverlening willen beëindigen: in dat geval zal men moeten nadenken over het opnieuw inzetten van

vrijkomende capaciteit..

Het vormgeven en leveren van dienstverlening vindt plaats met behulp van dezelfde primaire processen; De verschillende kleuren die in de primaire processen zijn toegepast onderstrepen dit.

## BESTUREN EN FACILITEREN

Rond de primaire processen bevinden zich de besturende en ondersteunende processen. De besturende processen richten zich op het plannen, controleren, evalueren en bijsturen van activiteiten die in het primaire proces uitgevoerd moeten worden. Voor het 5-2-5 procesmodel is uitgegaan van de generieke processen Beleid & Strategie, Planning & Control en Normen & Standaarden.

De ondersteunende processen faciliteren de overige processen en bieden oplossingen die voor meerdere processen van toepassing zijn, zoals bijvoorbeeld informatievoorziening en personeelsmanagement. Hiermee bieden ze een toegevoegde waarde voor de hele organisatie en dragen ze bij tot het verlagen van kosten of verbeteren van efficiëntie. Veel voorkomende ondersteunende processen zijn de zogenaamde OPAFIT, COPAFIJTH of PIOFACH processen. In het procesmodel wordt uitgegaan van drie aandachtsgebieden voor ondersteunde processen: kwaliteitszorg, informatievoorziening en een groep "overige processen".

## EEN CONCREET MODEL

Voor ieder proces zijn generieke beschrijvingen opgesteld die ieder minimaal de volgende ingrediënten bevatten:

- ➔ het resultaat dat het proces moet opleveren;
- ➔ de aanleiding voor het proces;
- ➔ activiteiten die in het proces plaatsvinden;
- ➔ een processchema als visuele weergave;
- ➔ een overzicht van relaties die het proces heeft met andere processen;

Het 5-2-5 procesmodel biedt kaders voor goede dienstverlening. Deze kaders zullen echter nog specifiek moeten worden gemaakt voor uw situatie. Voor ieder object van dienstverlening, op ieder niveau van de gelaagdheid en in beide besturingslijnen (vormgeven/leveren) zullen uw medewerkers hun object van dienstverlening en activiteiten gedetailleerd moeten uitwerken.

## EENVOUD EN TEVREDENHEID

Het 5-2-5 procesmodel biedt een simpel handvat om activiteiten binnen uw organisatie te uniformeren en te standaardiseren. Het stelt de (interne) dienstverlening van uw medewerkers centraal en biedt hun kaders voor het vormgeven, uitvoeren en rapporteren over hun activiteiten. De eigen verantwoordelijkheid die medewerkers hierbij krijgen, stelt ze in staat om mede-dienstverlener te worden. Resultaat is een betere effectievere, flexibeler en efficiëntere dienstverlening en een grotere tevredenheid van u, uw medewerkers en het belangrijkste, uw klanten.

## NIEUWSGIERIG?

Uiteraard helpen wij u graag verder.

## Service8

Postbus 50121  
1305 AC Almere

☎ 06-20.532.585

@ info@service8.nl

🌐 [www.service8.nl](http://www.service8.nl)

EEN UITGEBREIDERE BESCHRIJVING VAN HET MODEL DAT IN DEZE BROCHURE IS BESCHREVEN KUNT U BIJ ONS AANVRAGEN.