

Je kunt deze tabel gebruiken om de volwassenheid van het Management van processen in een organisatie te evalueren, en vast te stellen hoe procesmanagement versterkt kan worden. Bepaal hoe de uitspraken van toepassing zijn op de organisatie-processen. De uitspraken illustreren de volwassenheid, Level 1 tot Level 4. Indien de stelling van toepassing is (meer dan 80% waar), vul dan een kruisje in voor de stelling.

<bedrijf>

dd-mm-jj

	Level 1 - Onvolwassen	Level 2 - Beginnend	Level 3 - Samenhangend	Level 4 - Geïntegreerd	
<b>Construeren</b>	PROCES SLIMHEID	We werken hier best goed. Zaken als in één keer goed ('First time right'), herbewerking of herstelwerk ('Reworkpercentage') en 'Sigma niveaus' zeggen me weinig	We zien een proces als interne productielijn. Knelpunten hebben we in beeld, er zijn lijsten. Het verschil tussen de current state en de future state kan worden geduid. Qua first time right zitten we tussen 1 en 30 % (max 1 sigma)	Van de hoofdprocessen kennen we de waarde-toevoegende tijd en de first time right. Qua FTR zitten we op 1 tot 3 sigma (tussen 30 % en 90%). Waardestromen zijn end-to-end ontworpen en geanalyseerd. Verspilling is expliciet gemaakt. We vinden onze processen klantgedreven.	Processen zijn helemaal rondom de klant gebouwd. Processen voldoen aan alle eisen, zoals wetgeving, normen en toetsingskaders. Ze zijn uitgelijnd met de strategie en geven daar invulling aan. First Time Right zit tussen 90 en 99 % (> 3sigma)
	PROCESARCHITECTUUR	Afspraken over de uitvoering van het werk zijn impliciet. We doen ons best, maar om eerlijk te zijn doen we maar wat. Werkafspraken worden op persoonlijk niveau gemaakt	Processen zijn nadrukkelijk uitgedacht. De samenhang tussen processen is voor ons duidelijk. De procesarchitectuur heeft een logica; is van grof naar fijn, in verschillende lagen opgebouwd	We hebben de meeste processen uitgedacht/ uitgeschreven / vastgelegd	Onze processen maken onderdeel uit van een geïntegreerde proces/enterprise-architectuur, waarin verschillende organisatiefacetten gekoppeld zijn
	PROCES BESCHIKBAARHEID	Er is wel eens een proces beschreven. De status (in termen van Current-, Future- of Dreamstate) is onduidelijk. Er zijn geen processen breed beschikbaar of raadpleegbaar.	Processen zitten in een specifiek informatiesysteem. Ik kan ze zelf niet zo snel vinden maar weet wel iemand die dat wel kan.	Iedereen kan processen inzien en raadplegen, wordt gebruikt als dagelijkse werkwijzer. Procesteam werken er dagelijks mee. Ook de verschijningsvormen zijn duidelijk (in termen van Current-, Future- of Dreamstate)	De complete (proces) architectuur is volledig digitaal beschikbaar en vanaf het bureaublad direct te benaderen
	PROCES INFRASTRUCTUUR	Als er (al) voor ons een proces wordt afgebeeld is dat als activiteiten in een stroom (basic flowchart).	Onze procesontwerpen maken niet alleen het 'Wat', maar ook het 'Wie' en 'Waarmee' inzichtelijk. Ook kun je een duidelijk start- en eindpunt zien.	De klant heeft een eigen plek in het procesontwerp.Ook de Ict applicaties zijn mee-ontworpen. .	Alle relevante bedrijfsvoeringsaspecten zijn mee/ in samenhang meegemodelleerd (communicatiekanalen, ICT, risico's etc), in een Service blueprint plus vorm.
<b>Samenwerken</b>	TEAMBINDING	Onze teams zijn een verzameling individuen die luisteren naar hun leidinggevende. 'Forming phase'	Er komen soms processteams samen. Die hebben processen mee uitgedacht/ meegemodelleerd en knelpunten aangegeven. Discussie gaat vooral over de rol van het team in de probleemoplossing. Feedback is wel snel een vorm van persoonlijke aanval. 'Storming phase'	Multi-disciplinaire, klantgerichte processteams zijn belangrijke groepen om de ervaring van de klant te verbeteren. We raken steeds beter op elkaar ingespoord. Er zijn sets van samenwerkingsregels. 'Norming- phase'	Klantgerichte processteams zijn dominant in de organisatiestructuur. 'Performing phase'. Ze analyseren klantwaarde en maken het leven voor de klant steeds makkelijker (creating 'customer delighters')
	STIMULERING	Onze afdeling is het beste, althans daar wordt aan gewerkt.	Ik mag meedoen aan proces- of verbetersteams, om daarin mijn afdelingsbelang te doen gelden.	Ons team werkt proactief en gefocused aan het verbeteren van de toegevoegde waarde voor de klant.	Wij worden uitgedaagd onze processen steeds een systeemsporg te laten maken, en doen dat op eigen kracht. Ik ben trots op ons innovatieproces. Het is ook helder wat er met de verbeteropbrengst gebeurt.
	LEERCULTUUR	De kwaliteitsnorm ligt hier hoog; er wordt streng op gelet dat we geen fouten maken. We moeten ons verantwoorden voor elke fout.	Foutjes worden mondjesmaat en voorzichtig toegegeven.	Fouten zijn een bron voor verbeteringen. Je ziet duidelijke aandacht voor analyse van de bronoorzaken, en acties ter voorkoming	Fouten worden gevierd. Weer een kans voor verbetering.
	OVEREENSTEMMING	We hebben geen gezamenlijk beeld van wat het proces is of moet zijn. Ieder heeft zijn eigen beleving. We praten daar niet echt over maar dobberen wat langs elkaar heen	Er is een werkproces gedefinieerd, maar iedereen heeft er zijn eigen interpretatie van. We ontmoeten elkaar wel en praten erover. De beelden/mindmaps divergeren. Best veel dubbelzinnigheid en dingen die voor meerderlei uitleg vatbaar zijn. En discussies wat er precies bedoeld wordt	Multi-disciplinaire teams zijn actief in het zoeken naar overeenstemming in de beste manier van werken. Dubbelzinnigheden worden opgespoord en verhelderd. Je ziet convergerende mindmaps op weg naar een gedeelde visie.	Er is een 100% match tussen de individuele kijk op het proces, de collectieve mindmap en het vastgelegde procesontwerp. Het ligt ondubbelzinnig vast
<b>Besturen</b>	ORGANISATIESTRUCTUUR	We werken met een hiërarchisch model: duidelijke lagen en functionele afdelingen geclusterd naar expertise (mono-disciplinair). Afdelingen zijn sterk verschillend	Het hiërarchische model is dominant bij ons, maar er zijn projectgroepen die een heel proces omvatten (multi-disciplinair)	We werken in een hybride vorm tussen hiërarchie en proces, met matrixkenmerken. Multi-disciplinaire processteams hebben een permanente en georganiseerde vorm.	Onze medewerkers zijn geclusterd naar proces. Het Cell- concept is dominant. Teams zijn fysiek U-vormig gegroepeerd, work in progress is duidelijk zichtbaar.
	VERBETERPROCES	Er zijn best wel problemen in de uitvoering. Die worden uitgewisseld bij de koffieautomaat en blijven daar ook meestal. Het verbeter tempo is afhankelijk van de capaciteit van de leiding.	Problemen worden projectmatig aangepakt. Vooral door onze stafafdeling, die hebben een sterke methodiek en zijn daar voor opgeleid. Er lopen (externe) green- of blackbelts die verbeterprojecten uitvoeren.	Problemen worden gestructureerd aangepakt door multidisciplinaire klantgerichte processteams. Ze werken vanuit een gestructureerd verbeterproces met een duidelijke rolverdeling voor analyseren, faciliteren, verbeteren, implementeren. Ze krijgen ook tijd om te verbeteren.	Het systeem van continu verbetering is volledig ingebed. Processen zijn de basis van een continu verbetercyclus. Er zijn simpele, heldere verbetermethoden en tools. Visueel verbetermanagement zie je iedereen doen. Customer delighting is de uitdaging
	PRESTATIEMETING	KPI's in onze organisatie zeggen me niet zoveel. Hoe het gaat blijft impliciet en subjectief.	Er zijn KPI's benoemd per proces. We hebben een structuur (BBSC/INK/...) maar die staat op zichzelf. We voeren ook klanttevredenheidsmetingen uit	Er is een gebalanceerde set met operationele KPI's. Er zijn metingen en normen voor prestaties die worden geleverd. Als je de werkvloer oploopt zijn de prestaties visueel zichtbaar. We gebruiken steeds meer Infographics.	Het is heel helder wat onze top 3 KPI's zijn. Proces KPI's zijn real time in beeld en zijn ons belangrijkste beoordelingscriterium. Big data analysis voedt onze verbetering. Elk team maakt een eigen doorvertaling van strategie naar persoonlijke doelen. We meten de klantwaarde middels klantbeleving m.b.v. customer journey mapping.
	ZELFORGANISEREND VERMOGEN	De leidinggevende vertelt wat we moeten doen en hoe we dat moeten doen. Beslissingen leggen we altijd voor.	De leidinggevende probeert aan ons te verkopen wat we moeten doen. Ik doe mijn zegje in verbetersteams of verbeterprojecten.	Teams zijn actief met zelfstandig verbeteren. Ze beschikken over tools en hebben tijd en faciliteiten voor verbetering.	Rollen worden flexibel verdeeld; ze rouleren. De meeste teamleden kunnen meerdere rollen aan. Het team maakt anderen in één oogopslag visueel duidelijk aan welke verbetering gewerkt wordt.
<b>Denken</b>	VERANTWOORDELIJKHEID	Er wordt voor ons gezorgd. We doen wat men ons vraagt.	Medewerkers dragen op verzoek bij aan procesverbeteringen; ze reageren op vragen en willen best wel eens iets verbeteren	Medewerkers hebben een actieve rol in de waarde toevoeging voor onze klanten en verbetering van deze organisatie. Er worden geregeld dingen aangedragen	We voelen ons persoonlijk verantwoordelijk voor de waardetoevoeging en verbetering in onze organisatie. De inzet van elke collega is van cruciaal belang om te kunnen verbeteren.
	DRIVER	Om eerlijk te zijn zitten de meesten hier voor hun eigen positie en streven hun eigen waarde na. In organisatieverband verdedigen ze vooral de belangen van hun eigen afdeling	Het is voor jezelf best goed om eens in een verbetersteam te stappen en eens over je eigen werk heen te kijken.	Wij zetten ons in om waardetoevoeging voor de klant steeds te vergroten. Het belang van de hiërarchische afdelingen is hier ondergeschikt aan	Haast iedereen zet zich in voor steeds beter. Medewerkers zijn pro-actief en dragen op eigen initiatief bij aan het doorlopend verbeteren van onze organisatie.
	LEIDERSCHAPSFOCUS	Efficiënt en effectief inzetten van personele middelen is hoofdzaak. Daarvoor moeten wel eens problemen worden opgelost. Dat gebeurt hier top down	Onze leidinggevenden proberen medewerkers meer verantwoordelijkheidsbesef te geven.	Onze leiding coacht verbeterprocessen. Ze hakken knopen door waar nodig en zijn bezig met procesoverstijgende verbeteringen. Zelf zijn ze ook actief en zichtbaar aan het verbeteren	De manager of leidinggevende staat echt onderaan de piramide. Er is bij ons sprake van dienend leiderschap. Doelen worden bij ons gesteld op gemeenschappelijk belang. De beste ideeën hebben meestal een bottom up karakter
	TALENTEN	De meeste medewerkers benutten hun belangrijkste talenten buiten deze organisatie	Medewerkers ervaren dat ze zinvol bijdragen	Onze persoonlijke talenten komen tot hun recht in zowel het waardetoevoegende als het verbeterproces	De leiding geniet als de werkvloer floreert en talenten bloeien

## Kenmerken

impliciet of onvolwassen  
verticaal, hiërarchisch  
20e eeuws

beginnend besef  
interne procesfocus  
stafdominantie  
3-5 bouwstenen in het proces  
ISO 9001: 1994->2008  
1 sigma niveau

externe procesfocus  
lijnverantwoordelijkheid  
7/8 bouwstenen in het proces  
ISO 9001: 2015  
2 sigma niveau  
klantentevredenheid

volwassen  
geïntegreerde bedrijfsvoering  
8-14 bouwstenen  
>3 sigma niveau  
klantwaarde  
de negen plus organisatie