

PROCESSTURING:

het besturingsmodel voor wendbare
en digitale dienstverlening



De omgeving waarin organisaties functioneren wordt steeds dynamischer en complexer. De klant verwacht een superieure digitale klantervaring waarin gemak, snelheid, beste prijs, persoonlijke benadering essentieel zijn. Klanten verwachten dat ze overal en altijd meteen geholpen worden, inzicht hebben in eigen gegevens en in de status van hun lopende transactie en een bediening toegesneden op hun persoonlijke behoefte. Dit vraagt nogal wat van de organisatie. Een superieure digitale klantervaring bieden vraagt om het efficiënt op elkaar laten aansluiten van bedrijfsprocessen. Processen worden uitgevoerd door een team materiedeskundigen van verschillende afdelingen. Zij vormen een waardeteam dat verantwoordelijk is voor de gehele keten. Eigenaarschap verschuift van de afdelingsmanager naar de procesmanager. Dat vraagt om een transitie van "afdeling gestuurd" naar "proces gestuurd" werken. En die transitie is niet altijd eenvoudig.

De ontwikkelende klantvraag

De frequentie, intensiteit en onvoorspelbaarheid van veranderingen in de markt nemen steeds meer toe. Organisaties reageren daarop door steeds meer product- en dienstvarianten aan te bieden. De vraag om de organisatiestructuur aan te laten sluiten op de klantvraag is niet nieuw. Maar in een steeds sneller veranderende omgeving vraagt dit wel om een andere aanpak. Veel organisaties hanteren een functioneel ingerichte lijnsturing waar processen langs de hiërarchische lijn zijn ingericht. Voor klantvragen in een minder dynamische omgeving, waar schaalvoordelen en efficiëntie de boventoon voeren, is dat een goede aanpak. Maar zo werkt het niet meer. Diversiteit en flexibiliteit zijn meer en meer de drijvende factoren en vragen om een andere inrichting.

Vrijwel iedereen heeft als klant wel eens ervaring met logge, grote organisaties die niet goed op een niet standaard vraag kunnen inspelen. Je moet voor de zoveelste keer je verhaal doen of jij moet je aanpassen aan de systemen van de leverancier. En berg je maar als het fout gaat in de levering: je wordt doorverwezen van afdeling naar afdeling en eindigt soms in de diepste krochten van de organisatie, zoals in onderstaand intermezzo.

Intermezzo | Van die dingen ja....

In een ziekenhuis waar ik een opdracht deed moest de röntgenapparatuur op een van de afdelingen worden vervangen. Het ging om nieuwe röntgenapparatuur en specifieke ICT-apparatuur voor de bediening. De afdeling Medische Techniek verzorgde de bestelling voor de röntgenapparatuur en de ICT-afdeling verzorgde de bestelling voor de ICT-apparatuur.

De ICT-afdeling stelde de specificatie op wat er moest worden ingekocht en diende, volgens het proces, een verzoek in bij de afdeling Inkoop om de bestelling in gang te zetten. Als we al een tijdje niets vernemen gaat ICT maar eens. Dan blijkt dat er niets is gebeurd. ICT moet zelf de bestelling in de tooling van de afdeling Inkoop aanmaken. Inkoop stuurt alleen de order naar de leverancier door.

Nu kan er in het inkooptool alleen standaard apparatuur bij de standaard leveranciers worden besteld. Omdat het hier over een speciale configuratie gaat werkt dit niet. Terug naar inkoop. "... In onderstaande handleiding 'hoe bestel ik een nieuw artikel' vind je hoe het werkt" met een link naar de handleiding. Helaas, daar staat alleen de werkwijze voor standaard bestellingen. Maar even bellen met inkoop. We moesten ons houden aan de afgesproken werkwijze. Uitzonderingen, "Tja...daar gaan wij niet over..."

Het is fijn dat procedures en processen zijn gestandaardiseerd op een efficiënte afhandeling van standaard aanvragen. Maar dit sluit niet altijd aan bij de behoefte. Ondertussen is de bestelling spoed geworden en bemoeien meerdere afdelingen er zich mee. De levering komt te laat met alle escalaties van dien.

Cor van der Laak (van Kooten & de Bie) zou zeggen: "Van die dingen ja..."

PROCESSTURING - BESTURINGSMODEL ALS SUCCESFACTOR

Organisaties hebben vaak moeite met het tegelijk efficiënt en flexibel runnen van hun bedrijfsvoering en ICT. Ze willen efficiënt opereren en tegelijkertijd maatwerk leveren aan hun primaire proces en klanten om flexibel te kunnen insprijgen op hun veranderende behoefte. Dat vraagt om flexibele, slim ingerichte diensten en processen enerzijds en goede processturing (sturing op die processen) anderzijds.

Een hiërarchische organisatie inrichting op basis van afdelingen is tegenwoordig niet meer het antwoord. Processen trekken zich namelijk niets aan van afdelingsgrenzen. Ze lopen er dwars doorheen of zelfs buiten de organisatie naar de ketenpartners¹. Verschillende afdelingen en business partners voeren diverse onderdelen van het proces uit. Een flexibele inrichting en toenemende klantoriëntatie vraagt om een afstemming van activiteiten, systemen en informatie over diverse afdelingen heen. Met andere woorden: processturing; sturing op processen en procesuitkomst.

Uitdagingen voor hiërarchisch ingerichte organisaties

In functioneel, hiërarchisch ingerichte organisaties verloopt de samenwerking over de afdelingen niet altijd optimaal. Materiedeskundigen van verschillende afdelingen (en soms van verschillende business partners) voeren onderdelen van het proces uit, elk op hun eigen manier volgens hun eigen inzicht. Medewerkers overzien vaak alleen hun eigen werkzaamheden, en in het algemeen niet de schakels naar, en werkzaamheden in de naburige afdelingen. Laat staan het hele bedrijfsproces. De afdeling is in de lead, en niet het proces.

¹ Zo spreekt in de lokale overheid het in die context bijvoorbeeld over zaakgericht werken. In de zorg over zogenoemde zorgpaden. Wanneer er externe organisaties aansluiten komt keteninformatisering in beeld

Het resultaat? Onvoldoende samenwerking tussen de verschillende afdelingen in de organisatie en te veel initiatieven binnen de gehele organisatie. Naast een “suboptimale klantervaring” resulteert deze hiërarchisch functionele inrichting in inefficiëntie en problemen met de informatievoorziening. Dat kan zicht uiten in:

- eilandautomatisering, er is sprake van individuele puntoplossingen;
- introductie van schaduw IT, afdelingen voeren hun eigen oplossing in om optimaal op hun eigen processen in te richten;
- onnodige maatwerkoplossingen;
- inflexibele ICT-oplossingen, meerdere puntoplossingen moeten informatie met elkaar uitwisselen;
- dataredundantie en problemen met de datakwaliteit.

Al met al ontbreekt het integraal overzicht, heeft men te maken met verouderde applicaties, onderhoudsproblematiek, onnodige complexiteit, vendor locking vanwege het maatwerk en suboptimale inefficiënte dienstverlening en lange wachttijden en frustraties bij klanten.

De matrixorganisatie

Het voorbeeld van het intermezzo “Van die dingen ja...” vraagt om de formatie van één team waarbij de materiedeskundigen van meerdere afdelingen (in dit geval Medische Techniek en ICT) gezamenlijk de inhoud van de inkooporder formuleren. Inkoop sluit op haar beurt daarop aan om één gebundelde inkooporder op te stellen en uit te zetten. De verantwoordelijkheid van de uitvoering ligt bij het team, en niet meer bij de diverse afdelingen waar het team hiërarchisch toe behoort.

Er zijn nogal wat potentiële knelpunten om een hiërarchische organisatie om te vormen naar een flexibele organisatie waarin processturing is ingericht en klantenprocessen centraal staan.

- Bij veel organisaties is het niet duidelijk hoe processen verlopen, zelfs niet binnen één afdeling.
- Data vormen belangrijke input voor processen. De datakwaliteit is vaak niet op orde. Garbage in = garbage out.
- Er zijn veel processen en de complexiteit van de individuele processen is vaak (te) groot.
- Er is onvoldoende sturingsinformatie om processen goed aan te kunnen sturen. Men heeft geen inzicht of de processen überhaupt doelmatig en efficiënt zijn.
- Er is sprake van suboptimale samenwerking tussen afdelingen om processen optimaal uit te voeren.
- De ondersteunende systemen staan maatwerk maar moeilijk toe.

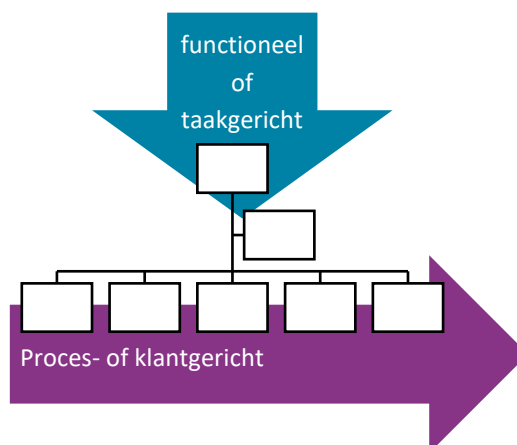
Business Intelligence en de processturing

Een veel voorkomende inrichting is een Business Intelligence (BI) team onder de afdeling Finance & Control. Dat is historisch zo gegroeid. BI is als eerste ontstaan vanuit de behoefte tot financiële managementinformatie bij Finance & control.

Zo was dat ook bij een vroegere klant van mij. Toen het zorgproces tijdens de coronacrisis behoefte had aan stuurinformatie van zorgcapaciteit kwam het idee naar boven om dit door het BI-team te laten verzorgen. Zij waren immers goed in het maken van managementrapportages. Een probleem waar we toen tegen aan liepen was dat er niet voldoende functionele kennis aanwezig was over de zorgprocessen en van het EPD. En dat het BI-team zich hier niet bewust van was. Zonder hulp van de applicatiebeheerders van het EPD (van het I&A-team) waren er misinterpretaties van data uit het EPD en daarmee klopten de managementrapportages niet.

Dit is een voorbeeld dat BI vraagt om een gezamenlijke proces benadering waarbij materiedeskundigen van F&C, applicatiebeheer EPD en zorgmedewerkers samen werken om tot snelle implementaties te komen van dashboards met de juiste informatie.

De uitdaging bij procesinrichting is aanzienlijk. Herontwerp, stroomlijning en processturing raken de hele organisatie. De "macht" van de traditioneel bepalende afdelingen (financiën of inkoop) verschuift naar een situatie waarbij processen in de lead komen en richtinggevend zijn. Naast de afdelings- of lijnmanager doet de procesmanager zijn intrede. De procesmanager is eigenaar van het proces en de informatie die in dat proces wordt verwerkt.



De aanstelling van procesmanagers heeft in de praktijk vaak geleid tot problemen. Medewerkers kregen te maken met meerdere managers die allemaal menen iets te zeggen te hebben en die zich met hun werk gaan bezighouden en dat leidt tot discussie. Pijnpunten zijn daarbij:

- procesmanagers die zich gepasseerd voelen door de lijn- of afdelingsmanagers;
- lijn- of afdelingsmanagers die zich gepasseerd voelen door procesmanagers;
- medewerkers die tegenstrijdige opdrachten krijgen en die zich in een spagaat bevinden;
- en er zijn werkzaamheden waar niemand zich verantwoordelijk voor voelt.

Intermezzo | Hiërarchische inrichting versus matrixorganisatie

Het is niet zo dat een hiërarchische lijnaansturing alleen maar nadelen heeft. Elke vorm van aansturing heeft eigen voor- en nadelen. Onderstaande matrix geeft een overzicht (Bron: OGC).

Hiërarchische inrichting	Matrixorganisatie	Zelfsturende teams
Voordelen <ul style="list-style-type: none"> + het traditionele rolmodel + duidelijke communicatielijnen + duidelijke functie- en taakomschrijvingen binnen iedere afdeling 	Voordelen <ul style="list-style-type: none"> + procesgeoriënteerde structuur + flexibel + duidelijk communicatiemodel 	Voordelen <ul style="list-style-type: none"> + continue kwaliteitsverbetering die van binnenuit wordt geïnitieerd (eigenaarschap) + gelijkheid binnen de verschillende teams
Nadelen <ul style="list-style-type: none"> - Kan uitmonden in bureaucratie - Moeilijk om ketenprocessen binnen dit model vorm te geven - Procesbenadering zal een complexe communicatiestructuur nodig maken - Complexiteit in samenwerking 	Nadelen <ul style="list-style-type: none"> - Geen (of minder) duidelijke verantwoordelijkheden - Geen (of minder) duidelijke leiderschapsrollen (informeel leiderschap) 	Nadelen <ul style="list-style-type: none"> - Vereist een kwaliteitsbewustzijn bij alle medewerkers - Geen controle over prestaties - Mogelijke rolconflicten - Past vooral bij kleine, autonoom opererende teams

DE MATRIXORGANISATIE – NAAR EEN HYBRIDE MODEL

De matrixorganisatie heeft een slechte naam. Ik hoor vaker dat het niet werkt en men er slechte ervaring mee heeft. Dat komt omdat je een matrixmodel van enerzijds processturing en anderzijds hiërarchische sturing goed moet ontwerpen. Het risico bestaat dat hiërarchische sturing en procesmatige besturing van dienstverlening door elkaar gaan lopen waardoor integrale aansturing ontbreekt.

De matrixorganisatie vereist een harmonische samenwerking tussen lijn- en procesaansturing.

Als afspreken ontbreken kunnen medewerkers in een spagaat terecht komen. Of het wordt medewerkers mogelijk gemaakt om hun verantwoording te ontlopen omdat het niet helder is langs welke lijn ze worden aangestuurd (hiërarchisch of langs de proceslijn). In die situaties is de dienstverlening van de afdeling meer afhankelijk van de kwaliteit en inzet van de individuele medewerker dan van de kwaliteit van het proces. Kwaliteit van de service wordt daarmee onvoorspelbaar. Bijkomend effect is dat issues snel escaleren tot op managementniveau waardoor het management van de afdeling het hier druk mee heeft en voortdurend 'de operatie' in wordt getrokken.

De essentie is dat je in de organisatie goed moet afspreken langs welke lijn je escaleert. Dat vereist een zeker volwassenheidsniveau van de organisatie (zie Bijlage 1). Heeft een organisatie dat volwassenheidsniveau niet, dan is het niet verstandig om een matrixmodel in de organisatie in te richten. Het werkt dan eerder tegen dan mee. Maar in je streven naar meer kwaliteit richting de klant is processturing en procesinrichting vereist.

Heeft de organisatie de vereiste procesvolwassenheid niet, maar wil de organisatie daar toch stappen in zetten, dan is het verstandig om de matrix-aanpak eerst te implementeren binnen één afdeling. Zo kun je bijvoorbeeld prima beginnen met procesinrichting en -sturing voor de operationele beheerprocessen op de I&A-afdeling. In dat geval is het ook verstandig om de verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid nog in de lijn te beleggen en dus ook bij escalaties naar de lijn te escaleren (niveau 4 uit de bijlage). Dat kan omdat de reikwijdte van het proces binnen de afdeling blijft, en dus de afdelingsmanager zelf beslissingen kan nemen.

Dit model wordt lastiger als processen over meerdere afdelingen heen lopen. Het voordeel om eerst binnen één afdeling te beginnen is dat je de discussie over het overdragen van macht van de afdeling/lijn naar het proces nog niet hoeft te voeren. In een volgende stap kun je processen aanpakken met een reikwijdte over meerdere afdelingen heen; maar begin dan met een eenvoudig overzichtelijk proces. Zoals één gezamenlijk servicepunt van facilitair en I&A waar medewerkers terecht kunnen voor alle meldingen.



Tip: begin met processturing voor processen die zich tot één afdeling beperken.

Succesvolle matrixuitvoering

In een van mijn opdrachten was de matrix zeer succesvol ingevoerd. Enerzijds waren de programma's verantwoordelijk voor de levering en doorontwikkeling van producten en diensten. Zij waren budgethouder en budgetverantwoordelijk en reserveerden materiedeskundigen van verschillende afdelingen om de (projecten en processen) te kunnen uitvoeren.

De afdelingen waren verantwoordelijk voor de doorontwikkeling en kennisborging van de materiedeskundigen. Zij hadden daarvoor eigen budgetten. Tevens waren de afdelingen verantwoordelijk voor de definitie en kwaliteitsborging van de processen binnen hun eigen kennisdomein: de testafdeling voor het testen en de supportafdeling voor de ondersteuning van klanten. Maar ook waren de afdelingen verantwoordelijk om hun procesdefinities goed af te stemmen met de andere afdelingen in de keten.

De programma's daarentegen waren verantwoordelijk voor een kwalitatief goede uitvoering van die processen. De uitvoering van de klantondersteuning lag bijvoorbeeld bij het programma. Wanneer de materiedeskundigen van ondersteuning meer kennis nodig hadden koppelden zij zelf met de ontwikkelafdeling. Sloot de uitvoering niet goed op elkaar aan dan escaleerden zij naar de project- of programmamanager. Die besprak het, indien nodig, met de afdelingen voor mogelijke procesaanpassingen. Dat gebeurde alleen als er fundamentele fouten of hindernissen werden gedetecteerd.

Hiërarchisch vielen de materiedeskundigen onder de afdeling, maar in de werk-uitvoering rapporteerden (en escaleerden) de materiedeskundigen aan de project- en programmamanager. Het is een voorbeeld van niveau 5 uit de bijlage.

CONCLUSIE

Processturing en daarmee een matrixorganisatie zijn noodzakelijk voor wendbare dienstverlening en een optimale digitale klantervaring. Wil je echt flexibel opereren en de kwaliteit van de service borgen, dan moet het eigenaarschap overdragen worden aan de procesmanager. Pure procesorganisaties, waarin sturing van activiteiten uitsluitend door het procesmanagement plaatsvindt, zijn zeer zeldzaam. In de praktijk komen we processturing eigenlijk alleen maar tegen in combinatie met lijnsturing, een zogenaamde matrixorganisatie.

Het omslagpunt waar een organisatie echt stappen gaat nemen ligt tussen niveau 4 en 5. Echte beslissingsbevoegdheid gaat dan van de lijnmanager naar de procesmanager. Flexibele processturing vraagt dus om een matrixorganisatie maar met een mandaat en budgeteigenaarschap bij de proceseigenaar in plaats van de lijn- of afdelingsmanager.

Waardeteam

Een digitale strategie met een optimale klantbeleving vereist dat processen worden uitgevoerd door een team materiedeskundigen van verschillende afdelingen. Zij vormen een waardeteam dat verantwoordelijk is voor de gehele keten die het proces betreft. Ze zijn cross-functioneel, met business vertegenwoordigers, IT'ers en functioneel specialisten (zoals marketing, data analisten, juristen). Ze werken op een agile manier. Ze beschikken over eigen autonomie en budgetten, binnen heldere kaders. Voor dit heb je een kleine, krachtige functie nodig die horizontaal stuurt. Benoem daartoe eigenaren (product, dienst of proceseigenaren) en hevel afdelingsbudgetten over. Werk met vaste budgetten waarbinnen de teams zelf prioriteiten stellen en zelf beslissen over de uitvoering van hun eigen proces.

MEER INFORMATIE



Heeft u vragen, wilt u meer weten over informatiemanagement neem dan contact op met Richard Sitters

- richard.sitters@mxi.nl;
- 06 30 71 84 19.

BIJLAGE 1 PROCESMANAGEMENT MATRIX; VARIANTEN IN PROCESAANSTURING

Hoving en Akker beschrijven in hun artikel “PPM – de procesmanagement matrix” verschillende varianten van procesbesturing aan die gekozen kunnen worden bij de positionering van de procesmanagers. Hieronder een samenvatting (bron: de procesmanagement matrix: varianten in procesaansturing)².

	Lijn mgt	Proces herkent	Proces mgr	Proces control	Wie escaleert	Wie zet resource in	Wie stuurt mdw aan
1	Ja	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Lijn	Lijn
2	Ja	Ja	Nee	Nee	n.v.t.	Lijn	Lijn
3	Ja	Ja	Ja	Nee	Proces	Lijn	Lijn
4	Ja	Ja	Ja	Ja	Proces	Lijn	Lijn
5	Ja	Ja	Ja	Ja	Lijn	Lijn	Lijn
6	Ja	Ja	Ja	Ja	Lijn	Proces	Lijn
7	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Proces	Proces

Figuur 1: varianten in procesmanagement matrix

1 PMM 1: pure lijnorganisatie

De pure lijnorganisatie wordt vaak getekend als de welbekende hark. De lijnmanager is verantwoordelijk voor de aansturing van zijn team, bestaande uit medewerkers en/of lijnmanagers. Dwarsverbanden zijn moeilijk te herkennen maar komen wel degelijk voor. Een voorbeeld daarvan is een project; de functionele aansturing vindt plaats door de projectleider maar de lijnmanager is hiërarchisch bevoegd tot de aansturing van de medewerkers (middels bv jaar- of functioneringsgesprekken). En daar knelt het in de praktijk vaak. In deze organisaties zijn processen vaak niet, of niet expliciet aanwezig en hebben deze geen formele status. Door het benoemen van een projectmanager (of proces manager) die rapporteert aan het bestuur hoopt de organisatie dit vraagstuk te kunnen slechten. Dit leidt niet altijd tot het gewenste resultaat. In het voorbeeld van projecten vinden werkzaamheden binnen de lijn plaats, de projectmanager probeert zo goed als mogelijk de diverse werkzaamheden over de verschillende afdelingen goed op elkaar te laten aansluiten maar heeft ook geen zeggenschap als werkzaamheden van de ene afdeling niet goed aansluiten op die van de andere afdeling, of wanneer werkzaamheden uitlopen.

2 PMM 2: Lijnorganisatie met procesherkenning

Kenmerkend voor deze variant is dat men in de activiteiten van verschillende afdelingen patronen herkent die tot positieve resultaten leiden. Door vastlegging van deze patronen in een procesbeschrijving wordt bepaald welke activiteiten moeten plaatsvinden, in welke volgorde ze moeten plaatsvinden en aan welke kwaliteitscriteria de activiteiten moeten voldoen. De lijnorganisatie is verantwoordelijk voor de correcte uitvoering van de vastgelegde werkwijze. De herkende processen zullen vaak afdelingoverstijgend zijn. De lijnmanager is verantwoordelijk voor de communicatie en samenwerking met andere afdelingen.

3 PMM 3: tactisch procesmanagement

In aanvulling op PMM 2 kiest men er hier voor een aparte rol te definiëren en ook iemand verantwoordelijk te maken voor de kwaliteit en van de inrichting en het onderhoud van het proces en hierover te laten rapporteren aan het lijnmanagement. Was in de varianten PMM1 en PMM2 uitsluitend het lijnmanagement verantwoordelijk voor de besturing, in deze variant is een deel van die

² PPM – de procesmanagement matrix” – Hoving en Akker

verantwoordelijkheid gedelegeerd aan de procesmanager: de procesmanager is verantwoordelijk voor de uitvoering van het proces (niet voor het vormgeven ervan). De procesmanager informeert middels rapportages en verslaglegging aan het lijnmanagement. Eindverantwoordelijkheid blijft liggen bij het lijnmanagement. Bij conflicten escaleert de procesmanager naar het lijnmanagement waar de beslissingsbevoegdheid ligt.

4 PMM 4: operationele procescontrol

In aanvulling op PMM 3 heeft de procesmanager hier tevens de taak toezicht te houden op de correcte uitvoering van het proces. Het is dus een pro-actieve rol. Afwijkingen zullen door de procesmanager worden gedetecteerd en de procesmanager zal betrokken medewerkers hierop aanspreken. Het procesmanagement heeft in deze variant echter niet de eindverantwoordelijkheid om betrokken te corrigeren maar wel om de hiërarchisch verantwoordelijken (lijnmanagement) te informeren over vermeende misstanden. Ook hier escaleert de procesmanager bij conflicten nog naar het lijnmanagement.

5 PMM 5: operationele processturing

In deze variant wordt processturing sterker door het procesmanagement tevens aansturende bevoegdheden te geven. Dat kan impact hebben op de functiewaardering. Het kenmerkende onderscheid met PMM 4 is wie beslist en wie escaleert. In PMM 4 beslist de medewerker of lijnmanager of hij de suggesties van de procesmanager opvolgt. Indien het procesmanagement het daar niet mee eens is escaleert hij naar de lijnmanager. In PMM 5 kan het procesmanagement dwingende aanbevelingen doen en moeten deze worden opgevolgd. Indien de medewerker het hier niet mee eens is escaleert hij of zij naar het lijnmanagement. Indien het lijnmanagement niet in staat is het procesmanagement te overtuigen blijft de mening van procesmanager staan. In deze variant fungeert het lijnmanagement van de afdeling a.h.w. als "uitzendbureau" en heeft het de taak zorg te dragen voor de kennisontwikkeling en doorontwikkeling van medewerkers.

6 PMM 6: operationele en inhoudelijke sturing

In deze variant krijgt het procesmanagement tevens de bevoegdheid besluiten te nemen over de vraag welke afdeling en wie binnen de afdeling de activiteiten moeten uitvoeren. Het gevolg is dat het procesmanagement invloed krijgt op vakinhoudelijke aspecten. Verantwoordelijkheid voor het resourcemanagement blijft bij de lijnmanager. Deze variant komt minder vaak voor.

7 PMM 7: volledige processturing

Is eigenlijk vooral een theoretische variant. Hierin is ook de verantwoordelijkheid van het resourcemanagement bij de procesmanager neergelegd.