

De RASCI-methode. Processen optimaliseren en Samenwerking bevorderen.

Chretien van den Bosch en Joop Vorst

Er waren eens drie mensen: Iedereen, Iemand en Niemand. Op een dag moest er een belangrijke opdracht worden vervuld. Iedereen dacht dat Iemand die taak wel op zich zou nemen. Hoewel Iedereen de opdracht kon vervullen, deed Niemand het. Daarom werd Iedereen boos op Iemand. Het was zijn taak en nu had Niemand die uitgevoerd! Iedereen dacht dat Niemand de opdracht had kunnen doen, maar Niemand had zich gerealiseerd dat Iedereen juist zo graag wilde. Aan het einde beschuldigde Iedereen Iemand omdat Niemand deed wat Iedereen had kunnen doen.

De vraag is waarom situaties zoals in bovenstaande parabel zo hardnekkig en veelvuldig blijven voorkomen in organisaties. Managers en medewerkers van organisaties breken zich hier vaak het hoofd over. Ze raken niet zelden gefrustreerd doordat de zaken in het proces niet lopen zoals die zouden móeten lopen. Oorzaak is vaak het gebrek aan een duidelijk stelsel van verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Een gebrek dat tot hokjesgeest en bewaken van de eigen afdelingsgrenzen leidt. Paradoxaal komen deze situaties vaak voor in bureaucratisch getinte organisaties, waarbij juist de bureaucratie als organisatieprincipe gericht is op een duidelijke verdeling in bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Pratend met mensen in zulke organisaties, heb ik gemerkt dat het vertellen van de parabel over *Iedereen, Iemand en Niemand* vaak ontwapenend werkt: Ja, dat is nu typisch ons probleem!

Grip krijgen

Om grip te krijgen op de problemen start men vaak de zoveelste poging om de processen te verduidelijken, vast te leggen, te bewaken en om op die processen te gaan sturen. Getracht wordt de processen duidelijk te maken en te stroomlijnen, de kwaliteit van het werk te verbeteren en 'lucht' uit de organisatie te halen. In het algemeen hebben dergelijke trajecten een vliegende start maar toch lopen ze uiteindelijk vaak vast. Hiervoor zijn verschillende oorzaken aan te wijzen, maar de belangrijkste zijn wel dat:

- verbeteringen in de processen (te) lang op zich laten wachten;
- de resultaten niet voldoen aan de behoefte van degenen die er mee moeten werken;

- er gebruik wordt gemaakt van bijzondere software;
- men het afstemmen en stroomlijnen van de processen uitbesteed aan buitenstaanders waardoor lijnmanagers zich onvoldoende verantwoordelijk voelen;
- medewerkers nauwelijks betrokken worden;

Niet zo vreemd dat de medewerkers pogingen om de processen in de organisatie ‘aan te pakken’ meestal met de nodige scepsis ontvangen. Als er dan uiteindelijk een procesbeschrijving wordt afgeleverd, vindt deze vaak een roemloos einde ergens diep verborgen in een kast of lade. Het is al te laat, een nieuwe verandering dient zich al aan en het leren werken volgens de nieuwe procesbeschrijving stuit op weerstand.

In de praktijk wordt men vaak geconfronteerd met dergelijke vraagstukken. Met vallen en opstaan is er voor het aanpakken hiervan een methode ontwikkeld. Een methode die niet alleen snel maar vooral blijvend tot verbeteringen leidt in organisaties. Hierbij is een bestaande aanpak, RASCI verder ontwikkeld. Later in dit artikel wordt nog stilgestaan bij deze methode.

Nu eerst een voorbeeld van een geslaagde aanpak die ook na jaren nog steeds blijkt door te werken.

2

Een intergemeentelijke sociale dienst kampte met het probleem dat cliënten in het kader van hun reïntegratieproces naar werk in de reïntegratieketen steeds weer een intake moesten ondergaan. Die keten bestond er kort gezegd uit dat na verloop van tijd de ‘kansrijke’ klanten werden overgedragen voor een leer/werktraject aan een sociale werkplaats. Na afronding daarvan droeg de sociale werkplaats de klanten weer over aan commerciële reïntegratiebureaus.

Probleem bleek dat de verschillende partijen de dossiers niet accepteerden. Daarom moest telkens opnieuw een intake plaatsvinden. Op basis van de aangeleverde informatie diende de intergemeentelijke sociale dienst daartoe steeds toestemming te geven. Iedereen was aan het werk behalve de mensen om wie het ging: de cliënten. Het traject kostte bovendien enorm veel geld en had nauwelijks resultaat.

Een RASCI-aanpak zorgde dat de betrokken medewerkers binnen de keten het proces met elkaar beter konden stroomlijnen. Medewerkers leerden elkaar kennen, men leerde elkaars werkwijze kennen en er ontstond vertrouwen. Daardoor accepteerde men elkaars dossiers, inclusief de inmiddels gestandaardiseerde dossiers, zonder meer. Dit bracht de doorlooptijd van het proces fors terug. De kosten werden flink verlaagd. En het uiteindelijke resultaat – mensen weer aan het werk – verbeterde sterk

De RASCI-methode

De RASCI-methode (later komt de afkorting aan de orde) is een aanpak die op praktische wijze werkprocessen in kaart brengt. Daarnaast maakt deze aanpak de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden over meerdere personen, functies en onderlinge relaties snel duidelijk.

De RASCI-aanpak is een interactief proces met alle direct betrokkenen. Hierdoor ontstaat inzicht in het proces, worden veel overbodige stappen geëlimineerd en kunnen verbeteringen direct worden doorgevoerd. Ook raken betrokkenen zo gemotiveerd om verder te gaan met het aanpakken van de processen. Zij merken in hun dagelijkse werk immers direct de verbeteringen. Met name dat interactieve karakter maakt RASCI zo'n krachtig instrument om tevens kennis in de organisatie te ontdekken, te delen, te vermeerderen en te expliciteren. Door periodiek RASCI-processen met betrokkenen te evalueren, blijven die processen actueel. Dat leidt weer tot een beter gebruik en toepassing van aanwezige kennis en tot een continue verbetering van processen.

Een groot voordeel is; dat voor het vastleggen van RASCI-processen geen ingewikkelde software of speciale opleidingen nodig zijn. *RASCI kan eenvoudig in Word of Excel worden uitgevoerd.* Een adviseur of interim-manager kan met RASCI snel significante verbeteringen in de processen binnen organisaties bereiken. Door medewerkers op te leiden in deze aanpak wordt de aanpak snel eigen gemaakt binnen de organisatie. Dit levert niet alleen een betere overdrachtwaarde van de bereikte resultaten op, ook wordt zo bereikt dat de resultaten door de organisatie verder zelfstandig kunnen worden uitgebouwd. Het resultaat is dan ook een handzame en transparante procesbeschrijving. Meestal is dit 1 A4.

Daarbij vormen RASCI-procesbeschrijvingen een belangrijke basis voor het vastleggen van functieprofielen en functiebeschrijvingen binnen een organisatie.

Bij het opzetten van een RASCI-werkproces worden alle direct betrokken medewerkers uitgenodigd mee te denken in een RASCI-sessie. Dit kunnen medewerkers van de eigen afdeling zijn, maar bij voorkeur ook die van andere afdelingen of van andere organisaties waarmee wordt samengewerkt. Dit bevordert wederzijds begrip voor elkaars problematiek. Ook de aansluiting van het werkproces op andere processen (ketenintegratie) verloopt zo aanzienlijk beter.

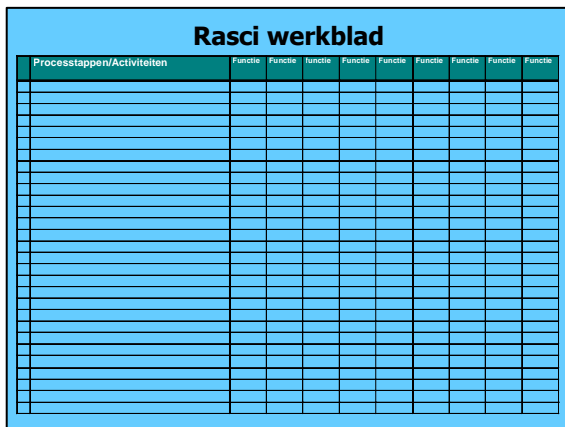
Discussies tijdens RASCI-sessies zijn zeer belangrijk. Die geven inzicht in het proces en zijn essentieel voor de acceptatie bij alle aanwezigen voor het uiteindelijke resultaat. Uiteindelijk gaat het er om: wat er gebeurt met de mensen!

Consensus over de invulling van de verschillende processtappen en rollen is voor de uiteindelijke acceptatie van het geoptimaliseerde werkproces van groot belang.

Het bespreken en vaststellen van een RASCI-proces vindt in beginsel plaats in twee bijeenkomsten van maximaal anderhalf uur. Die bijeenkomsten volgen relatief kort op elkaar en hebben een brainstormachtig karakter.

Het RASCI-werkblad en de rollen

Het RASCI-werkblad bestaat uit een matrix met op de verticale as (de Y-as) de processtappen en op de horizontale as (de X-as) de verschillende rollen. Iedere processtap geeft aan wie welke rol vervult. Dat maakt de onderlinge relaties – zowel per processtap als in het totale proces – inzichtelijk.



A RASCI matrix template titled "Rasci werkblad". The vertical axis (Y-axis) is labeled "Processtappen/Activiteiten" and has 15 empty rows. The horizontal axis (X-axis) is labeled "Functie" and has 10 empty columns. The matrix cells are currently empty, intended for assigning roles to process steps.

Essentieel is dat iedereen weet wat zijn of haar rol is in relatie tot de verschillende processtappen; het opnemen van alle details van het proces is van minder belang. Het gaat er uiteindelijk om de lijn in het proces duidelijk te maken: “beter is de vijand van goed!” Dat maakt het invullen van het werkblad een prima discussie-instrument over wat er beter kan, wat ieders rol is, waar afbreukrisico's zitten, wat de samenhang is en wat exact de presentatiedoelstellingen zijn.

Begin de eerste bijeenkomst met het gezamenlijk invullen van de processtappen. Doe dit op brainstormachtige wijze; de logische volgorde van de processtappen is in eerste instantie van minder belang. Gebruik hiervoor het RASCI-werkblad, een computer/beamer met projectiescherm zodat iedereen de punten gevisualiseerd krijgt. Dit bevordert niet alleen de snelheid van werken, maar vooral het inzicht van de deelnemers in het proces. Maak daarna een inventarisatie van de verschillende rollen in het proces. Na de eerste bijeenkomst maakt degene die het RASCI-proces faciliteert een eerste opzet om de processtappen met bijbehorende rollen in juiste volgorde te zetten. Die voorlopige opzet krijgen alle deelnemers op een RASCI-blad; dat blad dienen ze te controleren als voorbereiding op de tweede bijeenkomst.

Die tweede bijeenkomst is in de regel spannender. Nu wordt er immers gesproken over wie wat doet, wat de afhankelijkheden zijn, et cetera. Deze bijeenkomst start met het samen nalopen of de in de eerste bijeenkomst in kaart gebrachte processtappen correct zijn én of ze in de juiste volgorde staan. Daar moet ook weer niet te veel tijd aan besteed worden; deelnemers zullen in discussies

over de rollen namelijk nogal eens merken dat door voortschrijdend inzicht processtappen anders blijken te zijn en aangepast moeten worden.

Rollen die medewerkers of organisatieonderdelen kunnen innemen voor het uitvoeren van de processtappen worden vervolgens besproken en ingevuld op het RASCI-blad.

Wij onderscheiden vijf rollen:

- **R** = Verantwoordelijk medewerker of (extern) organisatieonderdeel voor de uitvoering van de processtap;
- **A** = Medewerker aan wie of (extern) organisatieonderdeel waaraan verantwoording wordt afgelegd over de uitvoering van de processtap;
- **S** = Medewerker die of (extern) organisatieonderdeel dat ondersteunt en adviseert bij het uitvoeren van de processtap;
- **C** = Medewerker die of (extern) organisatieonderdeel dat advies geeft over het uitvoeren van de processtap dat móet worden opgevolgd;
- **I** = Medewerker die of (extern) organisatieonderdeel dat moet worden geïnformeerd over het uitvoeren van volgende processtappen.

5

Deze rolverdeling maakt direct duidelijk waar de afkorting RASCI voor staat: **R**esponsible, **A**ccountable, **S**upport, **C**onsult en **I**nformed.

Bij een corporatie was besloten het zogeheten “wijkgericht werken” in te voeren. Daartoe werd een functioneel en hiërarchisch team samengesteld. Dat kreeg onder meer als taak om op termijn het fysieke en sociale beleid te integreren. De corporatie zette eveneens sterk in op het stimuleren van zelfstandigheid.

De betrokkenen binnen de organisatie toonden zich enthousiast over het wijkgerichte werken en de toegenomen zelfstandigheid. In de onderlinge afstemming ging er evenwel vaak iets mis. De bijbehorende rollen en verantwoordelijkheden waren onvoldoende bekend en daardoor nog niet eigen gemaakt. Voor de zekerheid verrichtten veel medewerkers daarom maar extra taken – met als gevolg onnodig veel dubbel werk

Een aantal RASCI-sessies maakte snel duidelijk hoe de werkprocessen precies liepen, waarom bepaalde acties werden uitgevoerd, waar contactmomenten lagen en hoe dit gehele proces kon worden geoptimaliseerd. Tevens verduidelijkten deze sessies ieders taken en verantwoordelijkheden. De RASCI leidde snel tot meer zelfvertrouwen bij de betrokkenen en tot meer onderling vertrouwen. De basis voor verdere integratie en zelfstandigheid was gelegd.

Resultaten en voordelen van de RASCI-methode

- Alle betrokkenen in het werkproces denken mee in oplossingen;
- Alle betrokken krijgen overzicht en inzicht in het werkproces;
- Het is eenvoudig
- We hebben snel resultaat
- Geen pakken papier maar 1 A4;
- Geen ingewikkeld te leren software maar toepassing binnen WORD of Excel;
- Door discussie en het gezamenlijk oplossingen bedenken: ontstaat er automatisch commitment om het geoptimaliseerde werkproces in praktijk te brengen.
- De RASCI-methode bevordert samenwerking; er gebeurt wat met de mensen in het proces.

Een paar praktische tips

Verreweg de belangrijkste tip is om de beschrijving van de met RASCI in kaart gebrachte processen niet te complex en uitgebreid te maken. De kracht van RASCI zit in de beperking. Zelfs behoorlijk ingewikkelde processen zijn, met behoud van voldoende diepgang en inzicht, op meestal één en maximaal twee pagina's uit te werken. Toepassing van onderstaande aanbevelingen geeft houvast:

6

- Beperk het aantal processtappen tot maximaal 25 en het aantal rollen tot maximaal tien . Besef dat een toename van opgenomen processtappen en rollen niet automatisch betere procesbeschrijvingen oplevert. Het invullen van de processtappen is een goede oefening in de 'kunst van het weglaten'. Wees ook niet te dogmatisch. Als iemand of een onderdeel in de organisatie behoefte heeft een specifieke processtap op zich te nemen, laat dat dan toe. Het gaat immers om het bereiken van een resultaat waar men in de praktijk iets aan heeft.
- Werk activiteiten en processtappen die verdere verduidelijking behoeven uit in een aparte RASCI. Maak dan een verwijzing 'Zie RASCI ..'. Dit noemen we wel een subwerkproces.
- Als meerdere processen in kaart worden gebracht, dan is het zeer handig dat in RASCI's van dezelfde afdeling de rollen in dezelfde volgorde staan.
- Noem geen namen van personen maar noem de rollen; 'Jan en Ans' kunnen immers de organisatie verlaten. Voor je het weet verschijnen Iemand, Niemand en Iedereen weer op het toneel.

Voorbeelden, presentatie en verdere informatie: www.rasci.eu Dit artikel is gebaseerd op het boekje: *Procesbeschrijvingen? 'Rot op met de systemen!'*

Literatuur:

- *Weggeman, M.C.D.P. (2000). Kennismanagement: de praktijk. Schiedam. Scriptum.*
- *Purmerend verbetert gladheidbestrijding. GRAM: vakblad Gemeentereiniging & Afvalmanagement nr.2 (2003). R. Weenda.*
- *Strikwerda, H. (2010). Gerichtte interventies: altijd misgeschoten. Management en Consulting nr. 5 pg. 5.*
- *Vorst, J.L.H, van den Bosch, C.F.J.T. Procesbeschrijvingen? 'Rot op met de systemen!' (2011) Kadmos interim management.*



Chrétien van den Bosch is sinds 1997 werkzaam als zelfstandig interim project-/procesmanager en consultant. Daarvoor heeft hij binnen de IT verschillende functies bekleed van programmeur tot hoofd automatisering. Bij de invulling van zijn opdrachten speelt het menselijk aspect en het bevorderen van samenwerken altijd een grote rol. In 1996 heeft hij een postdoctorale studie 'Bedrijfskunde voor automatiseringsspecialisten' afgerond'

Contactinformatie: cbosch@wxs.nl – www.cbosch.nl

7



***Joop Vorst** is actief als zelfstandig gevestigd interim-manager, adviseur, onderzoeker en auteur. Hij promoveerde in 2007 tot Doctor of Business Administration (DBA) op een thesis over de mate van door interim-management bereikte duurzame resultaten in organisatie. In 2009 promoveerde hij tot Doctor (PhD) op het proefschrift 'Interim management and the transfer value of interim management results seen from the client's perspective'. Joop publiceert regelmatig over (interim-) management en zijn publicaties zijn te downloaden op www.joopvorst.com Joop is mederedacteur van de reeks: Eenvoud op vrijdag*

Dit artikel is een gezamenlijke uitgave van het kennisplatform [ZiPconomy](#) en [Management & Consulting](#). Het maakt deel uit van de reeks 'Alles draait om eenvoud' waarin (interim)managers, adviseurs en andere professionals laten zien welke persoonlijke aanpak zij hebben ontwikkeld. Aanpakken die in de dagelijkse praktijk zijn gegroeid en waarmee aanwijsbaar succes is bereikt. De volledige reeks is via deze [link](#) te vinden en staat onder redactie van Joop Vorst en Hugo-Jan Ruts.