

De PAN-analyse – Cathelijne Janssen november 2011

Hoe verbeter je met communicatie het primaire proces van de organisatie, zoals bij de NS het vervoeren van reizigers? Dat is niet alleen een taak van de afdeling communicatie, maar van heel veel afdelingen. De PAN-analyse geeft je een kapstok om te achterhalen waar de taken en verantwoordelijkheden thuishoren. Wat is nodig aan communicatie, pakt iedereen zijn rol en wat is dan de rol voor de afdeling Communicatie op strategisch, tactisch en operationeel niveau?

De PAN-analyse is een methode die je kunt inzetten als je aan de slag gaat met accountability van communicatie. Bij accountability gaat het over het afleggen van verantwoording en het nemen van verantwoordelijkheid over producten, activiteiten, beslissingen en beleid. Dat betekent dat je altijd rekening houdt met de context van de organisatie. Daarom begint de voorbereiding van de PAN-analyse op organisatieniveau.

Diepte-interviews ter voorbereiding op de PAN-analyse

De voorbereiding op de PAN-analyse begint bij voorkeur met het houden van een aantal diepte-interviews met verschillende sleutelfiguren die een rol spelen in de communicatie op organisatieniveau. Hierbij kun je denken aan de directie, het hoofd Strategie en Beleid, unit managers, het hoofd P&O of vergelijkbare functies binnen jouw organisatie.

Elk interview geeft je inzicht in de communicatiefunctie op drie niveaus:

- De vragen op organisatieniveau gaan over:
 - o de organisatiedoelstellingen;
 - o het primaire proces van de organisatie en daarvan afgeleide belangrijke processen;
 - o de invulling van de communicatiefunctie op organisatieniveau;
 - o de communicatiedoelstellingen in relatie tot de organisatiedoelstellingen.
- Op afdelingsniveau kun je de interne klanten vragen wat zij vinden van de producten, activiteiten en het beleid van de afdeling Communicatie. Waar hebben zij behoefte aan en hoe waarderen zij wat de afdeling te bieden heeft?
- Op persoonsniveau besteed je aandacht aan aspecten op persoonsniveau, dus over de adviseurs en medewerkers zelf. Bijvoorbeeld over welke kennis en competenties de medewerkers van de afdeling Communicatie zouden moeten beschikken.

Analyseer het proces met proceseigenaren

De PAN-analyse analyseert de communicatiefunctie van een organisatie aan de hand van het primaire proces en/of belangrijke subprocessen. Dat kan je als communicatieadviseur niet alleen. Organiseer daarom een sessie waarbij je zowel (senior) communicatieadviseurs of -medewerkers betreft als proceseigenaren. De proceseigenaar is namelijk inhoudelijk goed op de hoogte van het proces: wat is het doel van het proces, welke processtappen en interactiepunten kent het proces en welke afdelingen zijn erbij betrokken. Van hem of haar wordt dan ook een investering gevraagd om de afdeling communicatie te helpen bij het in kaart brengen van de communicatiefunctie van de organisatie in relatie tot het primaire proces. Andersom heeft de communicatieadviseur tijdens de analyse de rol om het organisatieproces te bekijken vanuit het klantperspectief. Het bij elkaar brengen van deze rollen leidt vaak tot nieuwe inzichten voor beide partijen.

Zo'n sessie kan afhankelijk van het aantal processen dat je wilt analyseren een of twee dagdelen duren. In de sessie doorloop je de volgende stappen:

- Stap 1: Duiden primair proces
- Stap 2: Kiezen van processen voor de PAN-analyse (kun je ook in de voorbereiding al doen)
- Stap 3: Beschrijven van de processtappen en interactiepunten
- Stap 4: Analyseren van betrokken afdelingen
- Stap 5: De rol van communicatie listen

Stap 1: Duiden primair proces

Het primair proces vormt het uitgangspunt voor de PAN-analyse. In de voorbereidende diepteinterviews is duidelijk geworden wat het management het belangrijkste (primaire) proces van de organisatie vindt. Dat is altijd een proces dat gericht is op de klant (de burger of de patiënt, enz). Klanten vormen namelijk altijd het bestaansrecht van een organisatie. Zo is het primair proces van de NS 'het vervoeren van reizigers'. Dat lijkt een gemakkelijk voorbeeld. In de praktijk blijkt het nogal eens lastig om het primair proces eenduidig te benoemen vanuit verschillende perspectieven binnen de organisatie.

Toen het CJIB (Centraal Justitieel Incasso Bureau) in 2011 de PAN-analyse

uitvoerde op enkele organisatieprocessen formuleerden enkele proceseigenaren het primaire proces als 'het zo efficiënt en effectief mogelijk innen van verkeerboetes'. De communicatieadviseurs verwoordden het primaire proces echter als 'bijdragen aan de verkeersveiligheid'. Het is belangrijk dit naar elkaar uit te spreken en te proberen de definitie zo duidelijk mogelijk te formuleren. In het eerste geval loop je namelijk het risico het klantperspectief uit het oog te verliezen, terwijl je in het tweede geval veel te vaag blijft in relatie tot je organisatiedoelstellingen.

Stap 2: Kiezen van processen voor de PAN-analyse

In de sessie met de proceseigenaren kies je maximaal vijf processen die je wilt analyseren. Dit aantal is gebaseerd op de praktijk, meer processen kun je simpelweg niet bespreken in een sessie. Het is wel aan te raden meerdere processen te bespreken. Niet alleen omdat er vaak een rode draad waarneembaar is in de inzet van communicatie, maar ook omdat een gemeenschappelijke sessie met meerdere proceseigenaren kennisdeling en wederzijds begrip bevordert.

Als voorbeeld in dit stappenplan hanteren we het (primaire) proces van de NS: het vervoeren van reizigers. In de praktijk kun je vanzelfsprekend ook subprocessen behandelen, zoals 'het boeken van een internationale treinreis'.

Om te bepalen welke processen of subprocessen geschikt zijn voor een PAN-analyse vraag je je af:

- Is het proces fundamenteel, pragmatisch en relevant voor de organisatie?
- Verwacht je dat er waarde kan worden toegevoegd door communicatie?

Stap 3: Beschrijven van de processtappen en interactiepunten

Je beschrijft stap voor stap vanuit het perspectief van de klant hoe het proces dat je gaat analyseren precies verloopt. Wat zijn de processtappen?

Processtappen van de NS-reiziger die vervoerd wordt:

1. oriëntatie en voorbereiden
2. naar het station
3. ontvangst en wachten op het station
4. instappen en vertrek
5. de treinreis
6. aankomst en eventueel overstappen
7. verlaten van het station en naar de bestemming

Deze processtappen kun je samenvatten in voorbereiding (invoer 1,2,3), de reis (doorvoer 4,5) en aankomst (uitvoer 6,7).

Binnen deze processtappen definieer je de zogenaamde *interactiepunten*. Een interactiepunt is het moment dat de reiziger met een medewerker van de NS of een pc dan wel kaartautomaat iets doet in een bepaalde processtap. In de eerste processtap zal de reiziger bijvoorbeeld op zoek zijn naar informatie over de treinreis op de website. Terwijl hij in processtap 3 een kaartje koopt of zijn OV-chipkaart oplaadt.

Stap 4: Analyseren van betrokken afdelingen

Bij ieder interactiepunt in een processtap zijn verschillende afdelingen binnen een organisatie betrokken. Uiteindelijk gaat het natuurlijk om de analyse van de communicatiefunctie. Als daar ketenpartijen bij betrokken zijn, zijn die ook relevant.

Voorbeelden van betrokken NS-afdelingen en ketenpartijen:

De afdeling Financiën stelt de prijs van een reis vast.
De afdeling Facilitair Management houdt de stations schoon en toegankelijk.
De afdeling Reizigersinformatie levert informatie aan reizigers over de treinreis.
De afdeling Customer support is verantwoordelijk voor de klacht afhandeling.
Ook ketenpartij ProRail is betrokken bij de dienstverlening aan de klant, dus die

neem je mee in de analyse.

Stap 5: De rol van communicatie listen

Pas wanneer je het organisatieproces vanuit klantperspectief hebt beschreven, interactiepunten hebt gedefinieerd en de betrokken afdelingen hebt geïnventariseerd, kijk je waar communicatie (als onderwerp) een rol speelt. Je zult zien dat communicatie doorgaans een rol speelt in het hele proces, bij alle processtappen. En dat iedereen binnen de organisatie communiceert, intern of extern.

Communicatiesessie in de eigen afdeling

Als je het plaatje compleet hebt van wie waar (binnen welke processtap en met betrekking tot welk interactiepunt) communiceert, kun je de rol van de afdeling Communicatie bespreken. Dat doe je bij voorkeur in een sessie met alleen de afdeling Communicatie: de communicatiemanagers en communicatieadviseurs en/of medewerkers.

Stap 6: Rol indelen naar drie niveaus

De rol van de afdeling Communicatie is te onderscheiden naar verschillende niveaus: strategisch, tactisch en operationeel.

- Communicatie op strategisch niveau gaat over 'waar richten we ons op?' en refereert aan visie en organisatiedoelstellingen.
- De rol van de afdeling Communicatie op tactisch niveau gaat over het 'inrichten': hoe zorgen we ervoor dat we ons doel bereiken?
- Het operationele niveau refereert aan het 'verrichten': wat gaan we dan daadwerkelijk doen?

Het onderscheid is voor medewerkers soms lastig te maken, wat valt nu waaronder? Om het verschil tussen strategisch, tactisch en operationeel duidelijk te maken voor de communicatieafdeling is het aan te raden eerst een 'braindump' te doen. Dat is eigenlijk heel eenvoudig: je schrijft alles op waar je je als afdeling mee bezig houdt, ieder voor zich. Vervolgens verzamel je alle input en rangschik je deze naar strategisch, tactisch en operationeel. Dit overzicht helpt je als je in de laatste fase van de analyse gaat bedenken wat de rol van de afdeling Communicatie is.

Een interactiepunt tijdens de treinreis is bijvoorbeeld 'de reizigers voorzien van reisinformatie'. Daarbij zijn onder andere de afdeling Reizigersinformatie, de Verkeersleiding en het Treinpersoneel betrokken. Wat is de rol van de afdeling Communicatie hierin per niveau?

Op strategisch niveau is dat bijvoorbeeld 'adviseren over het belang van klantvriendelijkheid voor de reputatie van de organisatie'.

Op tactisch niveau kan de afdeling het treinpersoneel adviseren een training 'klantvriendelijk omroepen' te volgen.

Een rol op operationeel niveau kan zijn dat de afdeling Communicatie de training zelf geeft.

Stap 7: Beeld van de Ist-situatie

Wanneer je elk proces hebt geanalyseerd op processtappen, interactiepunten, afdelingen en communicatiemomenten heb je een overzicht van de communicatiefunctie van de organisatie. Dan kun je analyseren of die rol voor de afdeling Communicatie is of dat hij ligt bij andere spelers in de communicatiefunctie van de organisatie (directie, unit managers, P&O enz.). De PAN-analyse legt bloot wat er op moment X (de Ist-situatie) op strategisch, tactisch en operationeel niveau valt onder de verantwoordelijkheden van de afdeling Communicatie. Daarmee heb je een basis om te beoordelen of dat wat er op strategisch niveau nodig is, wel op de juiste manier is doorvertaald naar tactisch en operationeel niveau. Hetzelfde geldt andersom: of dat wat er wordt gedaan, wel geborgd is op tactisch en strategisch niveau. Dat doe je in een sessie met de communicatiemanager, communicatieadviseurs en/of medewerkers.

Stap 8: Vergelijken met de Soll-situatie

In de praktijk blijkt nogal eens dat er heel veel wordt uitgevoerd, terwijl de reden daarvoor intussen niet meer goed past bij de organisatiedoelstellingen. Wanneer de Ist-situatie helder is, kan deze worden afgezet tegen de organisatiedoelstellingen en communicatiedoelstellingen (de input uit de voorbereiding). De Soll-situatie die dan wordt geschetst, is een ideaalbeeld van een communicatiefunctie op organisatieniveau die past bij de organisatiedoelstellingen en aansluit bij datgene wat nodig is ten behoeve van het primaire proces.

Stap 9: Samen met de andere afdelingen afspreken waar de verantwoordelijkheden liggen

Op die manier kun je beter de regie voeren over dat wat er nodig is en laten zien dat je met de inzet van communicatie – mits alle rollen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn belegd – direct kunt bijdragen aan het primaire proces van de organisatie. Aan de hand van de geschetste soll-situatie kun je afspreken wie binnen de organisatie waarvoor verantwoordelijk is op het gebied van communicatie. Dit geeft de communicatiemanager een basis om verantwoording af te leggen over de communicatiefunctie op organisatie-, afdelings- en persoonsniveau en verantwoordelijkheid te nemen voor de activiteiten, producten, beslissingen en beleid op het gebied van communicatie. Het is dan ook belangrijk dat je daar als communicatiemanager proactief een goed onderbouwd voorstel voor maakt op basis van de analyse, waarmee je het gesprek aangaat met de andere spelers in de communicatiefunctie.

Stap 10: De PAN-analyse integreren in de samenwerking met organisatie-onderdelen

Om het effect duidelijk te maken is het belangrijk de PAN-analyse regelmatig te herhalen voor de verschillende processen. Het spreekt voor zich dat je in één sessie niet alle belangrijke processen voor de organisatie kunt analyseren. Nadat je je de methode hebt eigen gemaakt in de eerste sessie, kun je de PAN-analyse integreren in de manier waarop je al samenwerkt met andere organisatieonderdelen. Zo kun je bijvoorbeeld eens een proces analyseren als je deelneemt aan een werkoverleg van een andere afdeling, of de PAN-analyse integreren in je accountmanagementaanpak. Veel belangrijker dan het 'plaatje' is het feit dat je op basis van de PAN-analyse samen