

PPM faciliteert vaststellen meest kritieke processen

INTEGRAAL SYSTEEM

Organisaties die met procesverbetering bezig zijn, zijn niet altijd tevreden met de resultaten daarvan. De resultaten zijn afhankelijk van veel factoren, en daarom zijn er veel vragen te stellen. Weet men welke processen in de organisatie het meest kritiek zijn voor het behalen van de strategische doelstellingen? Zijn dit ook werkelijk de processen die men aan het verbeteren is? PPM is een integraal systeem voor meten en sturen.

Door Johan Langenberg en Rick van der Weg

Maar ook; is herinrichting van processen echt nodig of volstaat een strakkere aansturing van de processen vanuit de strategie? En als herinrichting noodzakelijk is: bij welke processen moet men beginnen? Welke aanpak is in zo'n geval het beste? Heeft men voldoende grip op de ontwikkeling van de resultaten? Is adequate management-informatie over de voortgang van de resultaatdoelstellingen van processen eigenlijk wel beschikbaar? Op deze vragen is lang niet altijd een eenduidig antwoord voor handen. De manager en processpecialist willen de antwoorden natuurlijk wél weten alvorens ze aan procesverbetering beginnen.

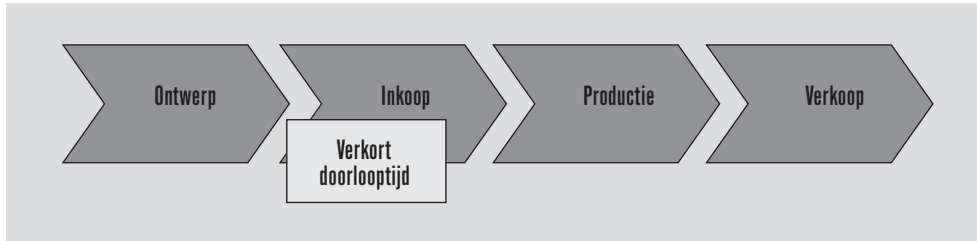
In dit artikel wordt een methode beschreven om een brug te slaan tussen strategie en processen, waarbij strategische doelstellingen kunnen worden doorvertaald tot op het niveau van de processen op de werkvloer. Daarnaast wordt beschreven hoe processen meetbaar te maken, hetgeen in staat stelt tijdig en gericht te sturen op resultaat, en dat over alle hiërarchische besturingslagen in de organisatie. Dat verbetert de performance van het proces en daarmee de performance van de organisatie. En daar gaat het uiteindelijk om.

Ambitie

Processen worden vaak verbeterd vanuit de operationele beleving van het management of op basis van geconstateerde problemen. Procesherontwerp krijgt daardoor in veel gevallen een ad hoc karakter. De relatie met de strategische doelstellingen ontbreekt of is zwak. Menig procesverbetertraject wordt zo gestart vanuit de dagelijkse problematiek zoals managers deze ervaren. Procesverbeteringen worden nauwelijks gericht geïnitieerd vanuit de organisatiestrategie. Daar zit nu juist de crux waardoor procesverbeteringen succesvol zijn.

Succes is tenslotte de mate waarin een organisatie haar voorgenomen ambitie weet te realiseren. Om succesvol te kunnen zijn, moet daarom eerst de ambitie van de organisatie helder zijn (wat willen we de komende jaren met elkaar bereiken) én moet deze ambitie zijn verbonden met een doortimmerde strategie (hoe gaan we dat bereiken?). Om te kunnen slagen, moet de strategie vervolgens worden doorvertaald naar de verschillende activiteiten binnen de organisatie, uiteindelijk zelfs naar de activiteiten op de werkvloer, daar waar het succes per slot van rekening wordt gemaakt. En dat blijkt vaak erg moeilijk.

Eén van de manieren om strategie door te vertalen naar activiteiten binnen de organisatie is via processen. Processen



Afbeelding 1:
Hoofdproces met resultaatdoelstelling.

moeten daartoe eerst met de organisatiestrategie worden verbonden, zodat duidelijk is welke resultaten processen moeten leveren om de ambitie van de organisatie te realiseren. Aan de hand daarvan kan worden vastgesteld in welke mate processen in staat zijn de gewenste bijdrage te leveren en waar eventueel verbetering nodig is. Kortom: er is alignment nodig tussen proces(verbetering) en strategie.

Procesgedreven

Procesgedreven Performance Management (PPM) is een integraal managementsysteem waarmee prestatie meting en -sturing op alle procesniveaus (proces, procedure, werk en handeling) in onderlinge samenhang worden geregeld en waarbij de organisatiestrategie altijd centraal staat. PPM maakt het mogelijk strategie en proces(verbetering) met elkaar in lijn te brengen. PPM is onderdeel van de Performance Management-methode van Ordina VisionWorks. Deze methode maakt het onder andere mogelijk de ambitie en strategie van een organisatie zo concreet te maken dat deze communiceerbaar, meetbaar en bestuurbaar is, waardoor strategie kan worden doorvertaald naar de rest van de organisatie. Hierbij wordt onder andere gebruik gemaakt van instrumenten als de Balanced Score Card en strategiekaarten. PPM gebruikt processen om strategische doelstellingen op organisatieniveau door te vertalen naar dagelijkse operationele activiteiten. In vier stappen worden processen aan de strategie verbonden, en vervolgens meetbaar en bestuurbaar gemaakt. Om één en ander inzichtelijk te maken, zetten we waar nuttig het voorbeeld van een koekjesfabrikant in. Deze fabrikant heeft de ambitie om binnen vier jaar de grootste koekjesleverancier in Nederland te zijn. Daartoe moet de omzet groeien en dus zoveel mogelijk klanten bediend worden.

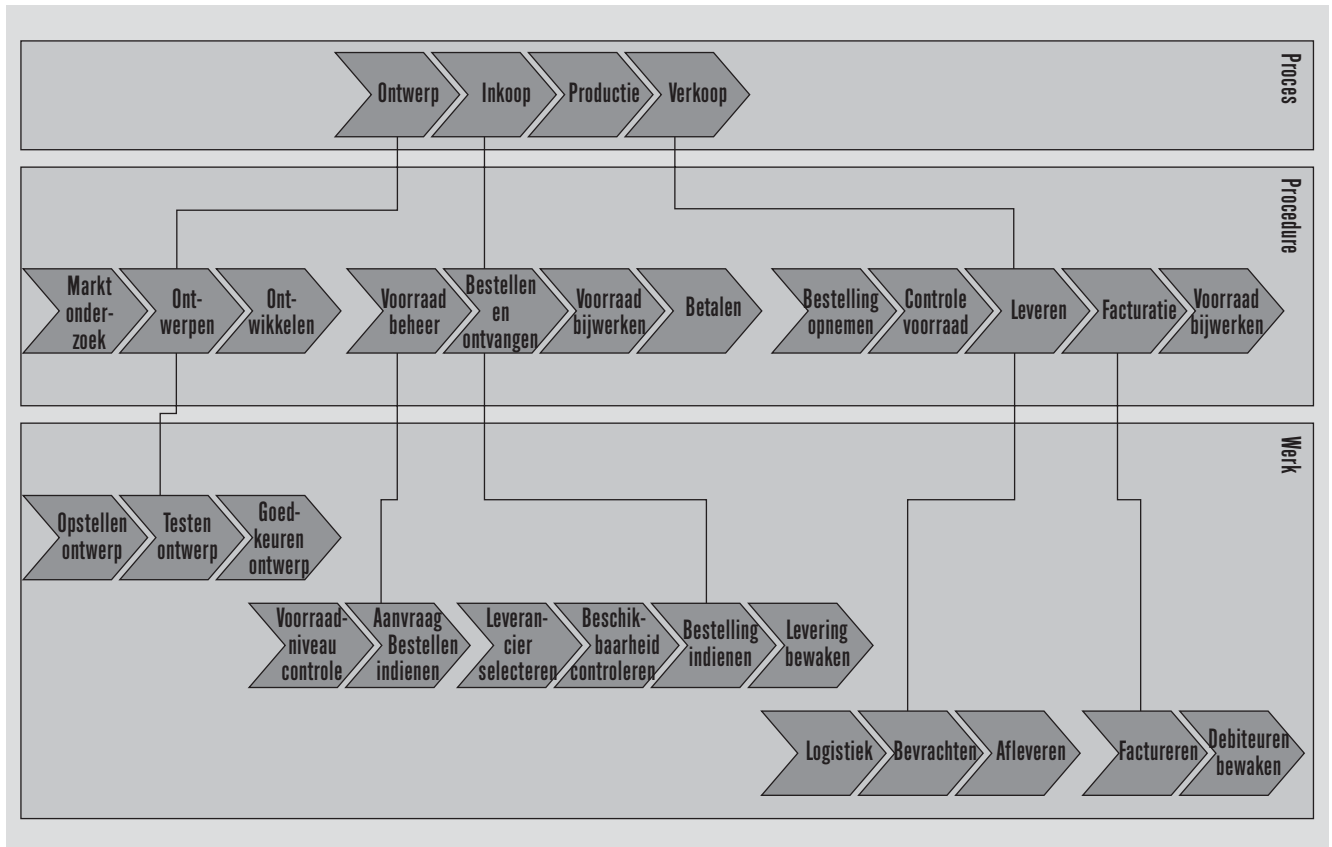
Stap 1. Om op procesresultaat te kunnen sturen, hebben we eerst een gezamenlijk beeld nodig van hoe de processen binnen de organisatie er uit zien. Weliswaar heeft iedereen vaak een eigen voorstelling van de samenhang van processen in zijn organisatie, maar om een gezamenlijk beeld te krijgen, kunnen we een zogenaamde proceskaart gebruiken. Door processen eenvoudig en schematisch weer te geven, kan een gedragen en communiceerbaar beeld ontstaan van (de samenhang tussen) processen.

Stap 2. De strategische doelstellingen van de organisatie vormen het uitgangspunt voor de bijdrage die processen dienen te leveren. Zo kan de koekjesfabrikant gebruik

hebben gemaakt van een strategiekaart, waarmee hij via oorzaak/gevolg-argumentatie kon vaststellen dat hij een aantal dingen moet doen om de grootste koekjesbakker te worden. Hij moet zijn omzet vergroten, wat alleen kan als hij voldoende klanten weet te vinden en te binden. Om klanten te binden, wil de fabrikant zijn leverbetrouwbaarheid verbeteren. Om die doelstelling te kunnen bereiken, moet de fabrikant de doorlooptijd van zijn productie verkorten, een doelstelling dus voor zijn processen.

Welke vorm van strategie bepaling ook gebruikt wordt, de organisatie moet in ieder geval terugredeneren vanuit de gewenste eindresultaten in haar strategische ambitie naar de daarvoor benodigde tussenresultaten (bijvoorbeeld bij klanten). Vanuit de strategische ambitie heeft de organisatie daarvoor factoren benoemd die het meest bijdragen aan het succes, de zogenaamde Kritieke SuccesFactoren (KSF). Elke factor krijgt daarbij een duidelijk gedefinieerde strategische resultaatdoelstelling. Dat laatste is belangrijk, want we willen immers concreet en meetbaar maken hoe de strategische ambitie en onderliggende strategische resultaatdoelstellingen door middel van de processen kunnen worden gerealiseerd. Als tweede stap worden daarom de resultaatdoelstellingen op de proceskaart gekoppeld aan de processen die dit resultaat moeten leveren. Zo wordt duidelijk welke processen welke doelstellingen moeten behalen. In het voorbeeld wil de koekjesfabrikant zijn klanten meer leverbetrouwbaarheid bieden. Daarvoor is het voor de fabrikant nodig de doorlooptijd te verkorten bij inkoop, productie en verkoop.

Stap 3. Ten derde moeten de voor de processen benoemde resultaatdoelstellingen ook meetpunten hebben om te kunnen aangeven wat de voortgang daarop is. Dit is de basis van de managementinformatie over resultaten van processen. Met deze informatie zijn we in staat om bij te sturen, omdat we weten in welke processen het resultaat achterblijft. Stap 4. Ten slotte blijft de vraag over hoe de lopende of op stapel staande procesverbeteringen zich verhouden tot de nieuwe inzichten. Bekend is nu hoe de processen aan elkaar gerelateerd zijn en welke resultaatdoelstellingen ze hebben. Het gewenste resultaat komt echter niet vanzelf. Hiervoor moeten initiatieven ontwikkeld worden: de procesverbeteringen. Door de lopende en nog te starten procesprojecten te koppelen aan de strategische resultaatdoelstellingen wordt duidelijk wat het nut is van de huidige procesverbeteringen. »



Afbeelding 2: Voorbeeld van een hiërarchische proceskaart.

Daardoor kan worden bepaald welke prioriteiten de projecten hebben, welke doelstellingen nog niet door projecten worden aangejaagd – waarmee nieuwe projecten kunnen worden geïdentificeerd – en welke projecten één en dezelfde doelstelling najagen en zo mogelijk onnodig zijn.

De praktijk van alledag is echter dat processen en hun strategische resultaatdoelstellingen vaak nog niet duidelijk aan elkaar gerelateerd zijn, als ze al helemaal expliciet zijn gemaakt. Met de bovengenoemde vier stappen kunnen we de samenhang tussen processen in een eenduidig en communiceerbaar beeld plaatsen met daaraan gekoppeld de resultaatdoelstellingen die de organisatiestrategie moeten doen slagen. Hierdoor kunnen we vanuit de strategie processen richten tot op de werkvloer, omdat op elk procesniveau beargumenteerd is aangegeven hoe elk proces een bijdrage levert aan het behalen van de strategische doelstellingen van de organisatie. Ook ontstaat daardoor inzicht over de voortgang van het behalen van de procesdoelstellingen en zijn we in staat te bepalen wat het nut is van de lopende procesaanpassingen.

Bij elk van de vier stappen hoort een instrument:

- Hiërarchische proceskaart; wat doen we en op welke manier? Processen worden gelaagd in kaart gebracht;

- Kritieke succesfactoren (KSF's); hoe gaan we de strategische doelstellingen behalen? De factoren die het succes bepalen worden door middel van oorzaak/gevolg in de proceskaart opgenomen;
- Confrontatiematrix; waarmee zullen de doelstellingen behaald worden? Welke procesverbeteringen zijn nodig?;
- Kernprestatie-indicatoren; hoe meten we de voortgang in de processen? Met normen geven we aan hoeveel we willen bereiken.

Vorbereiding

Om de vier stappen uit te kunnen voeren, is er een aantal vereisten. Om tot verbinding te komen tussen de organisatiestrategie en processen, moet de organisatiestrategie in enige vorm aanwezig zijn. Hiermee bedoelen we een eenduidige beschrijving van de strategische ambitie (de eindresultaten die de organisatie wil behalen) én de onderling gerelateerde tussenresultaten die van belang zijn om deze ambitie te kunnen realiseren. De resultaten worden beschreven door middel van de KSF's, dit zijn de factoren die het meest bijdragen aan het succes (bijvoorbeeld Doorlooptijd), die een duidelijk gedefinieerde strategische resultaatdoelstelling meekrijgen (bijvoorbeeld Verkort de doorlooptijd). Dat is belangrijk, want we willen immers concreet en meetbaar maken hoe de strategische ambitie via de processen kan worden gerealiseerd.

Dat kan bijvoorbeeld met instrumenten als de Balanced Score Card, de strategiekaart of via het INK-model. Alleen als de ambitie en strategie van de organisatie voldoende concreet zijn vertaald in meetbare doelstellingen, kunnen ze richting geven aan processen. Daarnaast dient het primaire hoofdproces te zijn vastgelegd op het hoogste abstractieniveau. Per proces kan dan worden bepaald welk resultaat dit proces moet leveren om bovenliggende strategische doelstellingen van de organisatie te kunnen realiseren, zie afbeelding 1.

Strategische lijn inbrengen

Als de strategie, de beoogde resultaten en het hoofdproces beschikbaar zijn kunnen de vier stappen doorlopen worden.

Stap 1: Hiërarchische proceskaart opstellen.

Doel van de proceskaart is, zoals eerder gesteld, een eenduidig en communiceerbaar overzicht bieden van alle processen in hun onderlinge samenhang. Door vragen te stellen als: welke processen heb ik, hoe hangen die samen en hoe werkt dat door naar de werkvloer, kan de proceskaart vorm krijgen. De hiërarchische proceskaart is een verfijning van het interne procesperspectief zoals dat wordt gebruikt in bestaande methoden, als de Balanced Score Card, het INK-model en de strategiekaart. Het is een schematische weergave van de processen van organisatieniveau tot en met werk- of handelingsniveau: de processen op de werkvloer. Met de hiërarchische proceskaart worden de relaties tussen processen concreet gemaakt. De toegevoegde waarde van handelingen op de werkvloer kan met de proceskaart worden herleid naar het nut op strategisch niveau.

Bij het ontwerp van de hiërarchische proceskaart is gebruik gemaakt van een vereenvoudiging van het Proces Architectuur Model (PAM) van Joosten². In afbeelding 2 is een voorbeeld van een hiërarchische proceskaart gegeven.

In de proceskaart wordt het primaire proces op het hoogste abstractieniveau uitgetekend. Als dit is vastgesteld, worden de subprocessen geanalyseerd en benoemd. Zo wordt elk subprocess als het ware afgepeld naar een lager liggend niveau. Volgens PAM worden de procesniveau's als volgt gedefinieerd:

- Proces: verzameling van activiteiten die een organisatie onderneemt om toegevoegde waarde in de waardeketen te leveren;
- Procedure: voorschriften, geldend voor alle zaken van dezelfde soort. In de voorschriften is bepaald wie (rollen) in welke fase, in welke volgorde, wat uitvoert. Uitgangspunt bij een procedure is een eenduidige, concrete en efficiënte aanpak om een bedrijfsdoelstelling te vervullen. Een voorbeeld is een bestelprocedure, elke bestelling is dan een zaak;
- Werk: handelingen en besluiten. In de procedure is bepaald wie besluiten kan nemen. Op dit niveau worden handelingen aan besluiten gekoppeld. Een besluit kan zijn: een bestelling goedkeuren;
- Handeling: kleinste zelfstandige eenheid van werk. Een voorbeeld is versturen van het bestelformulier.

Voor het verbinden van de processen met de strategie is het meestal voldoende tot op het niveau van werk te komen. Doorgaan naar handelingen is mogelijk maar betekent een

| Strategische Doelstelling | Prestatie-indicator | Eenheid | Definitie | Periodiciteit en oplevermoment | Rapportage en Bron(systeem) |
|---|-----------------------------------|---------|--|--------------------------------|-----------------------------|
| Verkort de Time to Market | Time to Market | Weken | Doorlooptijd in weken van design tot schap, uitgesplitst naar kwaliteitskoekjes en regulier | 1e van het kwartaal | Actuals ontwerpafdeling |
| | Ontwerptijd | Weken | Doorlooptijd in weken van design tot prototype | 1e van het kwartaal | Actuals ontwerpafdeling |
| Verdiep Distributiekanaal | Aandeel supermarkten | % | Het aandeel van supermarkten van het totale afzetgebied in maand t | Maandelijks | Datawarehouse |
| Bied klant Inzicht in voortgang / status | Voortgangvragen bestellingen | Aantal | Aantal voortgangsvragen van klanten over levering na bestellen in maand t | Maandelijks | Datawarehouse |
| Verbeter afhandeling en opvolging van Klachten | Doorlooptijd | Aantal | Gemiddelde doorlooptijd van afgeronde klachten per maand in kwartaal t | 1e van het kwartaal | Klachtenafhandelingsstelsel |
| | Herhaalde klachten | Aantal | Aantal van keren dat eenzelfde soort klachten voorkomt in kwartaal t | 1e van het kwartaal | Klachtenafhandelingsstelsel |
| Reageer adequaat op onvolkomenheden | Opgeloste bevindingen | Aantal | Aantal opgeloste bevindingen | 1e van het kwartaal | Kwaliteitsstelsel |
| | Doorlooptijd bevindingen | Aantal | Gemiddelde doorlooptijd van dag van vaststellen van bevinding en dag van implementatie van oplossing in kwartaal t | 1e van het kwartaal | Kwaliteitsstelsel |
| Verbeter controle op Facturatie | Aangepaste betalingen na controle | Aantal | Aantal aangepaste betalingen door controlerende collega in maand t | Maandelijks | Rapportage Facturatie |
| Verkort Betalingsstermijn | Dagen openstaande vorderingen | Aantal | Aantal dagen dat rekeningen open staan, gedeeld door het aantal rekeningen in jaar t | Maandelijks | Financieel systeem |

Afbeelding 3. Voorbeeld van een KPI-tabel.

sterke toename van complexiteit en bied minder toegevoegde waarde. Daarnaast zijn de handelingen als onderdeel van de werkprocessen als zodanig al wel benoemd en meegenomen. Een ander argument om tot hooguit de laag van Werk te gaan, zijn de verantwoordelijkheden. Op dit procesniveau worden ook de verantwoordelijkheden bepaald. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het goedkeuren of uitvoeren van een bestelling in de procedure bestellen. Na het bepalen van de verantwoordelijkheden kan een brug worden geslagen tussen processen en de organisatiestructuur. In de huidige theorie, zoals onder andere gehanteerd door Joosten, is het verstandig de organisatiestructuur te enten op de processen. Een goede afstemming tussen processen, procesverantwoordelijkheden, andere rollen en de organisatieopbouw is daarom des te meer van belang.

Stap 2: Kritieke succesfactoren bepalen.

De hiërarchische proceskaart biedt overzicht en maakt de samenhang tussen processen inzichtelijk. Maar welke processen kunnen de grootste bijdrage leveren aan de strategische doelstellingen? En hoe moet dat dan? In deze stap bepalen we welke processen dat zijn, geven we aan welke factoren bepalend zijn voor het behalen van succes en maken we de doelstellingen concreet. In de stappen hierna geven we aan hoe we op het resultaat willen sturen. In de processen proberen we die factoren te benoemen, die kritiek zijn voor het realiseren van de strategische doelstellingen van de organisatie. De kritieke succesfactoren bepalen niet afzonderlijk het resultaat, maar doen dat juist in onderlinge samenhang. Deze afhankelijkheid wordt zichtbaar gemaakt in de proceskaart. Zoals het resultaat van elk onderliggend proces bepalend is voor een proces op een hoger niveau, zo wordt elke succesfactor op een hoger liggend procesniveau beïnvloed door een KSF op een lager procesniveau.

Zoals bij de behandeling van succesfactoren al is beschreven, kan door gebruik te maken van oorzaak/gevolg-redenaties de brug worden geslagen tussen strategische doelstellingen en de factoren in de processen die daarvoor kritiek zijn. Als de doorlooptijd van bijvoorbeeld verkoop verbetert, verbetert voor de klant onder andere de leverbetrouwbaarheid. Hierdoor neemt het aandeel herhalingsaankopen toe, waardoor er meer bij bestaande klanten wordt verkocht en het marktaandeel dus toeneemt. *Doorlooptijd* is dan een voorbeeld van een kritieke succesfactor. De daaraan verbonden doelstelling is in dit geval 'verkort doorlooptijd', bijvoorbeeld bij inkoop en productie. Bij verkoop kijken we welke procedures het verkorten van de doorlooptijd mogelijk maken. Dan kan blijken dat de procedure Leveren bepalend is voor de tijd tussen de aankoop en het ontvangen van de goederen. Zo kan de procedure Leveren de resultaatdoelstelling mee krijgen de doorlooptijd te verkorten. De volgende stap is dan te bepalen in welke onderliggende werkprocessen en handelingen deze doelstelling behaald kan worden.

Kritieke succesfactoren

| Confrontatiematrix initiatieven versus strategische doelstellingen | Verkort de Time to Market | Verdiep Distributiekanalen | Bied klant inzicht in voortgang / status | Verbeter afdeling / opvolging Klachten | Reageer adequaat op onvolkomenheden | Verbeter controle op Facturatie | Verkort Betalingstermijn | | | | | | | |
|--|---------------------------|----------------------------|--|--|-------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|------|------|------|------|------|--|--|
| | | | | | | | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | | |
| Initiatieven en projecten | | | | | | | | | | | | | | |
| UVA project | X | | | | | | | | | | | | | |
| Hans Boeken initiatief | | | | | | | X | | | | | | | |
| Walders programma | | X | | | | | | | | | | | | |
| Planning en uitvoeringsversterking | | | | | X | | | | | | | | | |
| Groenland introductie | | | | | | | | | | | | | | |
| Walraven en Van Gindonck | | | X | | | | | | | | | | | |

Afbeelding 4: Voorbeeld van een confrontatiematrix.

Zo beschrijven de succesfactoren en de daaraan verbonden doelstellingen het resultaat dat de lager gelegen processen dienen te leveren. Door dit expliciet te maken, kunnen de succesfactoren en doelstellingen tot op het werkniveau vastgesteld worden en wordt duidelijk welke processen geen of onvoldoende bijdrage leveren aan het behalen van de strategische doelstellingen. Maar ook de gevolgde argumentatie van oorzaak en gevolg is van belang. Welke subprocessen dienen welke resultaten te leveren en hoe gaat dat in zijn werk? Daarmee kunnen de processen in onderlinge samenhang vanuit de strategie verbeterd worden en kan gestuurd worden op resultaat. Het principe is vergelijkbaar met het afpellen van een ui. Elke factor krijgt een plaats in de hiërarchische proceskaart, waarmee duidelijk wordt waar de resultaten behaald kunnen worden en welke expliciete doelstellingen behaald moeten worden binnen dat subproces. Daar waar een doelstelling op bijvoorbeeld procesniveau niet of onvoldoende waar gemaakt wordt door een resultaat van een procedure, is duidelijk iets aan de hand. Dit zijn de doelstellingen waar blijkbaar geen resultaat vanuit de processen geleverd wordt. Dit is typisch een situatie waar door procesherontwerp processen aangepast moeten worden om het strategisch resultaat alsnog te verkrijgen.

Stap 3: KPI-tabel opstellen.

We weten nu hoe de processen samenhangen en op welke wijze deze een bijdrage leveren aan de strategische doelstellingen van de organisatie. Daarmee zijn we er nog niet.

We willen namelijk ook zien in hoeverre de voortgang naar onze strategische ambitie of een strategische doelstelling is behaald. De maatstaf voor dit succes wordt de kernprestatie-indicator (KPI) genoemd. Voor elke doelstelling worden één of meerdere KPI's gedefinieerd. Het geheel van KPI's wordt opgenomen in een KPI-tabel waarin de link met de bijbehorend succesfactoren en de onderliggende definities en meetschalen zijn opgenomen. De KPI's zijn de meters die terugkomen in de managementinformatie, zoals een dashboard. Op iedere KPI wordt een norm gezet, een te behalen resultaat: wat willen we in kwantitatieve grootheden de komende jaren uiteindelijk bereiken? Als een strategische doelstelling 'verkort de doorlooptijd' van bestellen is, dan kan een prestatie-indicator bijvoorbeeld 'doorlooptijd' van het bestellen van grondstoffen voor koekjes zijn. Daar kan dan ook een norm voor gesteld worden, bijvoorbeeld binnen een dag moeten de grondstoffen besteld en ontvangen zijn. Een voorbeeld van een KPI-tabel is te zien in afbeelding 3.

Stap 4: Confrontatiematrix opstellen.

Resultaat wordt in operationele processen behaald. Om resultaat te verbeteren, worden door managers projecten/initiatieven gestart. Een procesinitiatief is een interventie (maatregel of project) gericht op het bereiken van een strategische doelstelling behorende bij een KSF op de proceskaart. Het gaat dus niet om 'business as usual'. Door succesfactoren en procesinitiatieven tegenover elkaar te zetten, wordt duidelijk of een initiatief wel of niet bijdraagt aan het gewenste resultaat. Met de confrontatiematrix wordt dit expliciet gemaakt, zie afbeelding 4.

De confrontatiematrix stelt het management in staat om: te verifiëren of een geplande actie of een toekomstige activiteit echt noodzakelijk is in relatie tot de strategie; te prioriteren welke procesinitiatieven het belangrijkste zijn in het kader van de strategische doelstellingen; en te bepalen wat de belangrijkste aanjagers (drivers) zijn. Mocht blijken dat er onvoldoende aanjagers zijn om de strategische ambitie te realiseren, dan moet een nieuw initiatief worden genomen.

Als de doelstellingen duidelijk zijn, wordt niet alleen duidelijk welke processen moeten worden aangepast, maar ook hoe. Dat bepaalt tevens welke methode van procesverbetering het beste aansluit bij de doelstelling. Ten eerste kan de effectiviteit (of kwaliteit) van een proces onvoldoende zijn. Bedoeld wordt de mate waarin het gewenste resultaat bereikt kan worden: doen wat we moeten doen. De effectiviteit van processen bepaalt ook in hoeverre de klant op de juiste manier bediend wordt. Six Sigma en Lean zijn 'verbeter'-aanpakken die hier goed bij gehanteerd kunnen worden. Efficiency is een tweede argument om tot verbetering over te gaan. Dit uit zich vaak in een te hoog kostenniveau of een te lange doorlooptijd van een proces. In principe is standaardisatie de belangrijkste oplossing. Elke procesherontwerp-methode leidt tot standaardisatie. Het automatiseren van

(delen van) processen levert vaak een nog hogere efficiency op. Flexibiliteit van processen is een volgende reden voor procesherontwerp. Om goed aan de snelle veranderingen in de diverse afzetmarkten en klantgroepen te kunnen voldoen, komen steeds meer organisaties tot de conclusie dat het alleen standaardiseren van processen een bottleneck kan vormen voor verandering. Invoering van bedrijfsregels met een onderliggende *business rules engine* als dirigent van processen wordt steeds vaker overwogen. Onder andere Joosten heeft hier een methodiek voor opgezet. Met name in de financiële wereld, zoals bij hypotheekverstrekkers, maar ook bij service centers wordt dit de toekomst.

De laatste reden voor procesaanpassing is de bestuurbaarheid van processen. Dit is een ondergeschoven kindje. Op zich is dat toch vreemd: blijkbaar nemen we genoeg met onvoldoende managementinformatie over de voortgang op procesresultaat of kunnen we zelfs leven met het ontbreken daarvan. Business Intelligence biedt hier uitkomst. Maar ook software in de procesmarkt levert tegenwoordig informatie over procesresultaten. De laatste biedt echter minder mogelijkheden om ook de strategische resultaatdoelstellingen te volgen.

Tot slot

De instrumenten en methode van PPM stellen managers en processpecialisten in staat om vanuit de organisatiestrategie te sturen op het resultaat van processen. We kunnen vaststellen welke processen het meest kritiek zijn. Duidelijk is nu ook of processen in hun huidige vorm voldoende bijdragen aan strategische doelstellingen. En als dat niet zo is, dan kunnen we bepalen of herinrichting noodzakelijk is of dat volstaan kan worden met een strakkere aansturing vanuit de strategie. Is herinrichting noodzakelijk, dan weten we bij welke processen we moeten beginnen en tevens welke verbeteraanpak, gezien de te bereiken resultaten, het beste is. Zo verbeteren we gericht processen en daarmee de performance van het proces, wat uiteindelijk leidt tot een sterkere performance van de organisatie.

Literatuur

1. Heuvelmans, H.G.M., 'Strategiegedreven performance management. Besturen vanuit de strategie'. Informatie, juni 2005, pags. 30-36.
2. Joosten, S.M.M. e.a., Praktijkboek voor procesarchitecten, 2002.

Johan Langenberg en Rick van der Weg

Drs. J. Langenberg en drs. W.E. van der Weg zijn beiden Senior Consultant bij Ordina VisionWorks.