

Process management als bepalende factor voor toekomstrobuustheid

PRESENTATIE ONDERZOEKSRESULTAAT

Medio vorig jaar zijn twee artikelen in Business Process Magazine gepubliceerd waarin u werd uitgenodigd om mee te doen aan het onderzoek naar de volwassenheid en de ambities van uw organisatie met betrekking tot het onderwerp BPM. Inmiddels zijn de resultaten verwerkt en geanalyseerd. In dit artikel vindt u samengevat de belangrijkste resultaten en conclusies. Het gehele onderzoeksrapport kunt u downloaden via www.bisnez.org.

Door Peter Noordam en Dave Stam

Steeds vaker wordt Business Process Management getypeerd als dé bepalende factor om de benodigde flexibiliteit in de organisatie te bereiken en daarmee een voorsprong in de markt en succes naar de klant. Van organisaties wordt onder druk van de toenemende dynamiek in de markt voortdurend flexibiliteit, klantgerichtheid en een korte reactietijd verwacht. Het succes van organisaties wordt voor een groot deel bepaald door de mate waarin de bedrijfsprocessen van de organisatie snel en flexibel aanpasbaar zijn aan de veranderende marktomstandigheden. Door goed functionerende bedrijfsprocessen wordt de organisatie in staat gesteld snel op de wensen van de klant in te spelen wat een verbetering van de bedrijfsprestaties en concurrentiepositie tot gevolg heeft. Tevens wordt BPM gezien als een belangrijk vehikel om te 'communiceren' met ICT. Nog steeds is de kloof tussen business en ICT (alignment) veel te groot. De business heeft te maken met de toenemende dynamiek en de ICT zit vaak met sterk verouderde (legacy) systemen en een wirwar aan architecturen, waardoor iedere wijziging in de systemen onevenredig veel tijd vergt. Daarnaast zijn de 'business mensen' vaak slecht in staat om hun business behoefte door te vertalen naar ICT-oplossingen, wat over en weer tot veel tijdverlies en frustratie leidt.

Steeds meer organisaties introduceren daarom BPM-achtige aspecten in hun besturing, procesinrichting en ICT-ondersteuning. Innovatievermogen, toekomstrobuustheid en procesoptimalisatie staan hierbij voorop.

Om die reden is Bisnez Management in juli 2009 met medewerking van het Business & IT Trends Institute, studenten van de Erasmus Universiteit, Business Process Magazine en het tijdschrift Informatie een onderzoek gestart naar de volwassenheid van BPM bij Nederlandse organisaties. Hiervoor is een BPM Volwassenheidsmodel ontwikkeld op basis van een beperkt kwalitatief onderzoek en een uitgebreid kwantitatief onderzoek bij de grotere gegevensverwerkende organisaties. De fasen uit het BPM Volwassenheidsmodel zijn deels afgeleid vanuit andere theoretische modellen, zoals CMM-I, INK, ISO/EFQM en GFM.

Het BPM Volwassenheidsmodel

Om de volwassenheid van Nederlandse organisaties op het gebied van BPM te meten, is een volwassenheidsmodel gehanteerd wat bestaat uit een zestal BPM-aspecten en een vijftal volwassenheidsfasen:

1. *Ad hoc process management*: een fase waarin binnen de organisatie nog geen sprake is van process management;
2. *Decentraal process management*: process management wordt op het niveau van de afdelingen binnen de organisatie georganiseerd;

Innovatief Process Management	BPM-innovatie. Business/BPM/IT is een geheel.
Optimaliserend Process Management	BPM zorgt door een procesbreed normenstelsel en door continue performancemetingen voor een directe mogelijkheid tot optimaliseren.
Centraal Process Management	BPM wordt ketengericht georganiseerd. Proceseigenaar en procesarchitectuur bewaken samenhang en overlap.
Decentraal Process Management	Binnen de (belangrijkste) afdelingen wordt BPM afdelingsgewijs ontwikkeld.
Ad hoc Process Management	BPM is binnen de organisatie nog niet ontwikkeld. Procesuitvoering is belegd binnen de afdeling.

Afbeelding 1: BPM Volwassenheidsmodel.

3. *Centraal process management*: waarin de processturing op procesketens gaat plaatsvinden door proceseigenaren;
4. *Optimaliserend process management*: waarin process management de proceseigenaar in staat stelt om snel in te grijpen in het proces en noodzakelijke acties in gang te zetten;
5. *Innoverend process management*: een fase waarin processen en systemen direct kunnen worden aangepast en kunnen worden geïmplementeerd.

De volwassenheid van een Nederlandse organisatie is gemeten op de in het model gehanteerde BPM-aspecten:

1. *Proces Performance Metingen & Procesoptimalisatie*: Hoe gaat de organisatie om met het evalueren van zijn processen en het optimaliseren van deze processen;
2. *Procesinnovaties*: Hoe is het vernieuwen van de bedrijfsprocessen in de organisatie ingericht;
3. *Beheren bedrijfsregels*: Op welke wijze worden de spelregels of business rules binnen de organisatie, de regels op basis waarvan beslissingen in de organisatie worden genomen, beheerd;
4. *Proces- & gegevensarchitectuur*: Op welke wijze wordt in de organisatie invulling gegeven aan proces-, systeem- en gegevensarchitecturen;
5. *Procesinrichting & -beheer*: Hoe worden in de organisatie processen ingericht en hoe wordt aan het beheer van systemen en processen vormgegeven;
6. *Relatie process management & ICT*: Op welke wijze maakt process management gebruik van ICT.

De onderzoekers hebben een enquête samengesteld om de huidige volwassenheid van BPM in Nederland en het ambitie-

niveau te meten. Hierbij zijn de BPM-aspecten en de volwassenheidsfasen uit het hiervoor beschreven model als uitgangspunt gebruikt voor de vragen in de enquête. De respondenten waren voornamelijk afkomstig uit grote en middelgrote organisaties; ruim 50 procent van de respondenten werkt in een organisatie met meer dan 1000 werknemers. Naast de organisatiegrootte is in het onderzoek ook gekeken naar de branches waarbinnen de respondenten werkzaam zijn. Ruim 45 procent van de respondenten geeft aan te werken bij een Bank/verzekeraar, een zakelijke dienstverlener of een centrale overheid (en dan vooral uitvoeringsorganisaties). Klaarblijkelijk hebben deze organisaties de meeste affiniteit met het onderwerp BPM.

Algemene volwassenheid van BPM binnen Nederland

De resultaten van het onderzoek laten zien dat veel organisaties in Nederland momenteel activiteiten aan het ontplooiën zijn om de centrale process managementrol door te voeren in hun organisatie. Het sturen van processen op het niveau van de afdeling door een afdelingsmanager, de zogenaamde hiërarchische aansturing, wordt hierbij ingeruild voor een procesgerichte aansturing van procesketens door proceseigenaren. In afbeelding 1 is het volwassenheidsmodel te zien.

Deze transformatie heeft een behoorlijke impact op de organisatie, waarbij veel gevraagd wordt van het executievermogen van de organisatie en het commitment van het topmanagement om deze transitie succesvol af te ronden. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de afdelingsmanager ten aanzien van de sturing en beheersing van de bedrijfsprocessen gaan in deze transitie over van de afdelingsmanager naar de proceseigenaar. Hierdoor is de fase van

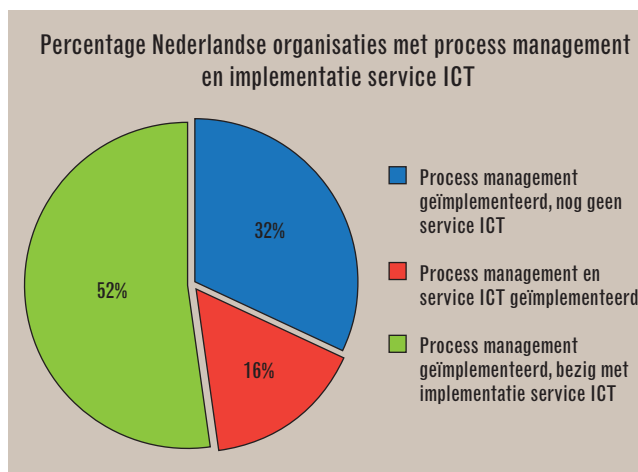
centraal process management een fase van spanning en kan daarom nooit te lang duren. In een dergelijke situatie is er sprake van 'functionele discontinuïteit', waarbij de dienstverlening als het ware wordt onderbroken door de herpositionering van de process managementfunctie.

De uitgesproken ambities van Nederlandse organisaties over twee jaar liggen op de brug van centraal process management naar optimaliserend process management. Dit is een hoog ambitieniveau gezien de uitdagingen waarvoor deze organisaties staan:

- Volgens de theorie neemt een groei naar een volgende volwassenheidsfase twee jaar in beslag. Gezien de impact van de groei van decentraal process management naar centraal process management, kan men verwachten dat Nederlandse organisaties over twee jaar centraal process management volledig in hun organisaties hebben geïmplementeerd;
- Daarnaast wordt de organisatie in de groei van centraal process management naar optimaliserend process management wederom geconfronteerd met 'functionele discontinuïteit', waarbij veel van het executievermogen van de organisatie en het commitment van het topmanagement nodig is. De klassieke IT-ondersteuning gaat in de overgang van centraal process management over in 'services' (BPMS), waarbij de proceseigenaar steeds meer mogelijkheden krijgt om zijn proces door middel van 'bedrijfsregels' snel en flexibel aan te passen aan de veranderende omstandigheden zonder rekening te houden met onderliggende IT. De proceseigenaar fungeert in deze overgang als belangrijkste hefboom. De proceseigenaar moet over een instrumentarium beschikken om de procesketen te kunnen sturen en te kunnen beheersen.

In het onderzoek is naar voren gekomen dat het voor veel organisaties moeilijk is om de toegevoegde waarde van BPM expliciet en bij voorkeur kwantitatief meetbaar te maken. De 'benefits' van BPM zijn pas op iets langere termijn zichtbaar. Het gevolg hiervan is dat BPM het regelmatig moet afleggen tegen korte termijn initiatieven/projecten in organisaties. De implementatie van BPM om tot een toekomstrobuuste organisatie om te komen vereist een lange termijn management commitment en executiekracht. Vaak is het zo dat het middenmanagement graag snel resultaat wil zien en de process manager flexibiliteit wil door samenhang in de procesketen. De topmanager moet deze korte en lange termijn ambities van het middenmanagement en de proceseigenaar met elkaar in balans brengen.

Een tweede reden om toch vooral commitment op het hoogste niveau te krijgen is dat process management knaagt aan de bevoegdheden van de integrale lijnmanager. De gemiddelde lijnmanager zal zich moeten inpassen in 'proces- en systeemgrenzen' (architectuur) die voor de organisatie als geheel het beste zijn, maar moet vrijheid weghalen bij de afdeling of bedrijfsunit. In het vervolg van dit artikel worden de belang-



Afbeelding 2: Volwassenheid in de aansturing van ICT.

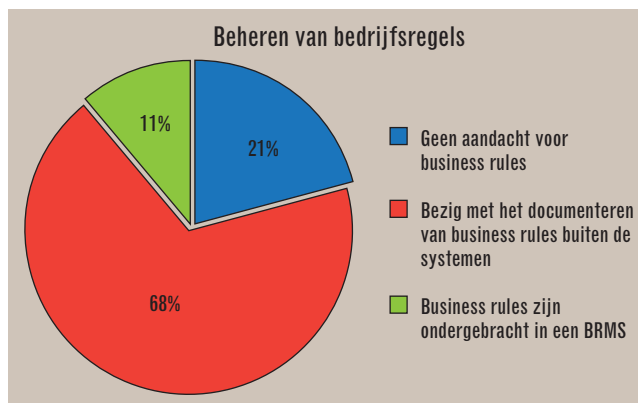
rijkste resultaten gepresenteerd om tot een toekomstrobuuste organisatie te komen.

Business Services en het beheer

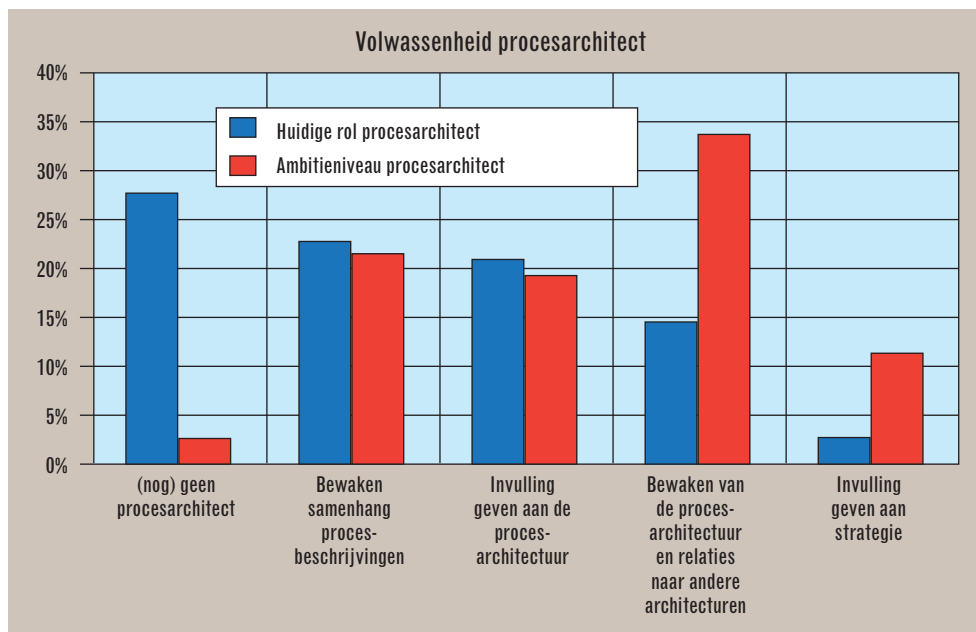
Een toekomstrobuuste organisatie vraagt om een situatie waarin de proceseigenaar in staat wordt gesteld snel en adequaat in te spelen op de wijzigende veranderingen in de omgeving, zonder hierbij een beroep te hoeven doen op ICT. Om de proceseigenaar in staat te stellen snel en flexibel in te grijpen op de procesketen gaat de organisatie kantelen van de traditionele ICT-aansturing op applicatieniveau naar business services. De procesbeheerder of functioneel beheerder beheert in deze fase de bestaande service/procesbibliotheek. De proceseigenaar wordt hierdoor in staat gesteld snel op de wijzigende veranderingen in de omgeving in te spelen zonder hierbij een beroep te hoeven doen op ICT.

Toekomstrobuustheid stelt hoge eisen aan de flexibiliteit van onderliggende systemen. Meer dan de helft (53 procent) van de onderzochte organisatie is bezig met het 'servicegericht' maken van hun geautomatiseerde systemen, door middel van service-IT zoals SOA en SAAS.

Een kanteling van de traditionele ICT-aansturing op applica-



Afbeelding 3: Beheren van bedrijfsregels.



Afbeelding 4: Huidige volwassenheid procesarchitect en ambitie.

tieniveau naar sturing via business services heeft zijn impact op het proces- en het functioneel beheer. In de meeste organisaties is procesbeheer momenteel *in the lead* bij de aanpassingen van functionaliteiten in de procesketen, hetgeen tot spanningen leidt tussen de procesbeheerders en de functioneel beheerders. Het procesbeheer is inmiddels ingericht op het niveau van de procesketen en het functioneel beheer logischerwijze nog op applicatieniveau. Waar voorheen de functioneel beheerders zelf bepaalden welke wijzigingen in de applicaties werden doorgevoerd, moeten zij nu de procesbeheerders volgen die redeneren vanuit het optimaliseren van een procesketen.

Over twee jaar zal het functioneel beheer niet meer per applicatie over afdelingen heen ingericht zijn. Zowel het functioneel beheer als het procesbeheer bevindt zich dan in de fase van optimaliserend process management waarin het functioneel beheer gaat integreren met procesbeheer door gebruik te maken van Business Process Management Systemen (BPMS). De beheerder van de procesketen kan door gebruik te maken van BPMS zowel de proces- als de systeemfunctionaliteiten aanpassen.

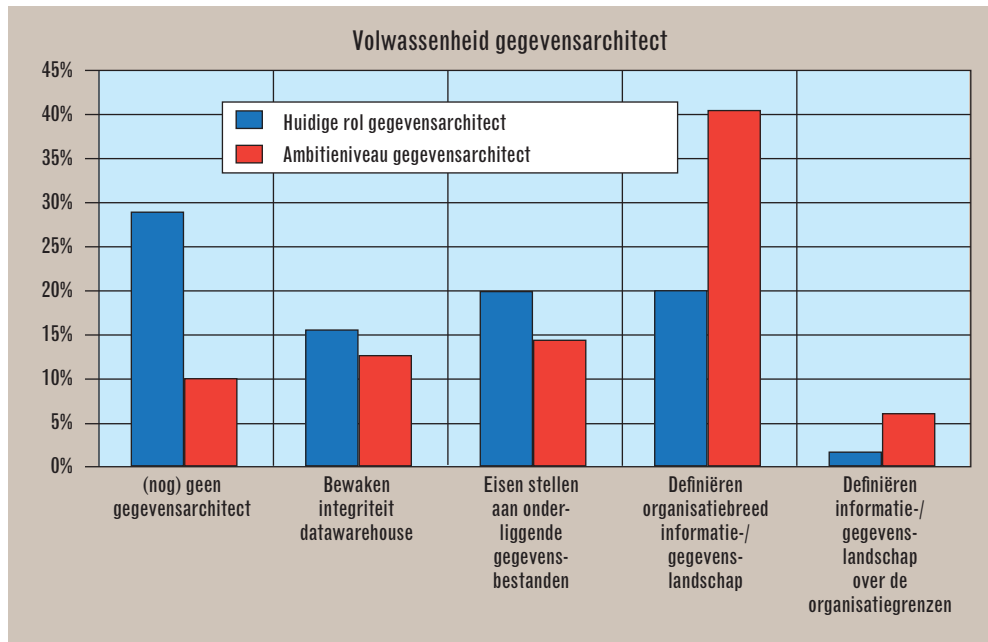
Onder de respondenten bestaat de verwachting dat process management in de toekomst de planningshorizon van de business en ICT dichterbij elkaar zal brengen. Veel algemeen managers kunnen nauwelijks verder dan een jaar vooruit plannen. Het ICT management van deze organisaties heeft noodgedwongen een planningshorizon van gemiddeld twee jaar. Hierdoor zijn organisaties onvoldoende in staat om innovatief en flexibel in te spelen op de dynamiek van de markt. ICT-afdelingen kunnen niet snel genoeg reageren. Process management blijkt de oplossing. De planningshorizon van organisaties is afhankelijk van de

turbulentie in de omgeving; een algemene trend is dat de planningshorizon voor de business steeds korter wordt en dat ICT-directeuren niet goed in staat zijn om hun ICT-planning hierop af te stemmen. Quote van een ICT-directeur van een Top 10 Europese organisatie: "Vijftig procent van het vooraf vastgestelde ICT-budget is besteed aan activiteiten en projecten die aan het begin van het jaar niet in de planning stonden". Dit is geen uitzondering maar wordt breed herkend.

Beheren van bedrijfsregels

Het beheren van de bedrijfsregels speelt een belangrijke rol in het ambitieniveau van Nederlandse organisaties op het gebied van BPM. Snel aanpasbare business rules, of bedrijfsregels, stellen de proceseigenaar in staat om direct in zijn proces in te grijpen zonder de tussenkomst van ICT. Momenteel kiezen Nederlandse organisaties ervoor om de bedrijfsregels buiten de systemen te documenteren. Van een adequaat ingericht en gebruikt Business Rules Management Systeem (BRMS) is nog geen sprake, 68 procent van de respondenten geeft aan de business rules momenteel buiten de systemen te documenteren, zie afbeelding 3.

Het eenduidig en structureel documenteren van bedrijfsregels wordt gehinderd door de keuze van ontwikkelomgeving en programmeertaal. Voor nieuw te implementeren systemen zal het documenteren van de bedrijfsregels relatief gemakkelijker zijn dan voor legacysystemen. In deze legacysystemen zijn de bedrijfsregels reeds bij implementatie lang geleden in het systeem verankerd en daardoor moeilijk te achterhalen en te documenteren. Daarnaast vermindert het belang van een eenduidige vastlegging van de bedrijfsregels zodra een applicatie is opgeleverd en in gebruik is genomen door de organisatie. Alleen in nieuwbouwtrajecten zullen de bedrijfsregels over de keten heen worden gedocumenteerd.



Afbeelding 5: Huidige volwassenheid gegevensarchitect en ambitie.

Door de business rules onder te brengen in een BRMS wordt de proceseigenaar in staat gesteld om direct in zijn proces in te grijpen door het wijzigen van een of meerdere bedrijfsregels zonder de tussenkomst van IT: de 'business rules' moeten snel aanpasbaar zijn (business rules management). De respondenten geven aan te verwachten dat zij pas over twee jaar zover zijn om de business rules in de applicaties te hebben geïmplementeerd.

Proces- & gegevensarchitectuur

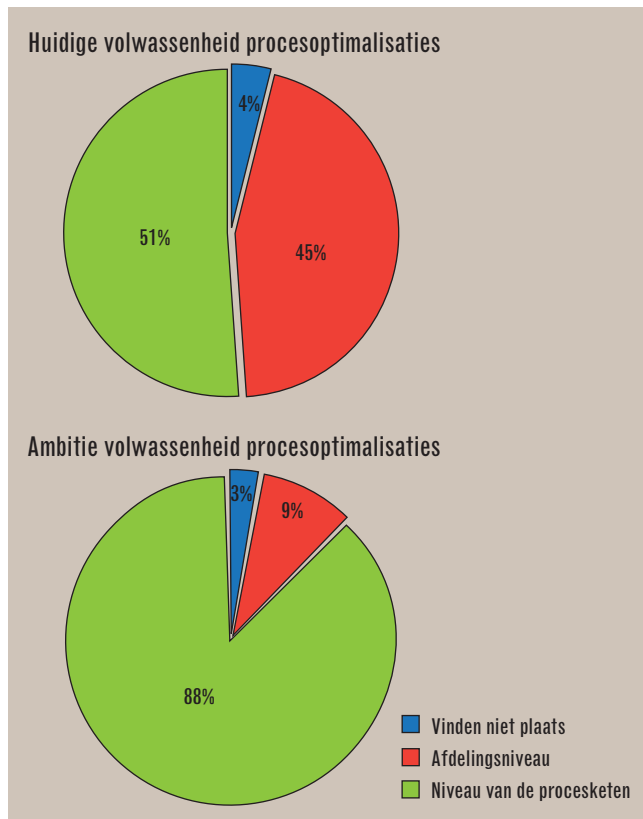
De respondenten van het onderzoek geven aan dat een samenhangende proces- en informatie/gegevensarchitectuur een noodzaak is om tot een toekomstrobuste organisatie te komen, hetgeen overeenkomt met hun ambitieniveau. In een dergelijke organisatie is het gebruik van uniforme gegevensdefinities van groot belang. Alle proces- en systeemeigenaren moeten bereid zijn om zich te onderwerpen aan uniforme standaarden. Dit betekent voor hen extra werk zonder dat dit direct voor hen voordeel heeft. Als men het gegevensmanagement niet centraal afdwingt heeft het geen kans van slagen. De proceseigenaar heeft te maken met verschillende systeem- en gegevenseigenaren, wat tot spanningen kan leiden. Momenteel is het gegevensbeheer binnen Nederlandse organisaties ingericht op applicatieniveau, waarbij vele organisaties bezig zijn om voor de kritieke processen het gegevensbeheer organisatiebreed op te zetten. Deze fase kenmerkt zich door grote en complexe datawarehouses waarvan het beheer is belegd bij één of meerdere databasebeheerder(s). De gegevensarchitectuur is in veel organisaties een onderschoven kind. Vaak wordt het bewaken van gegevensdefinities (organisatiebreed) belegd bij IT'ers, applicatiebeheerders of database managers die het voor hun applicatie/systeem ongetwijfeld goed geregeld hebben. Maar organisatiebreed (wer-

kend met meerdere applicaties) leidt dit tot een warboel aan verschillende gegevensdefinities. Volgens recente inzichten over goed metadata management is een volwassen gegevensarchitectuur op staffunctie (aan de businesskant) in de organisatie belegd. Aan een procesarchitectuur wordt momenteel invulling gegeven door het opstellen van een blauwdruk van het processenlandschap.

Het ambitieniveau ten aanzien van de gegevens- en procesarchitectuur is om tot een samenhangende proces- en informatie/gegevensarchitectuur te komen: een noodzaak om een toekomstrobuste organisatie te worden.

In het onderzoek is de rol van de proces- & de gegevensarchitect onderzocht. In de huidige situatie heeft 70 procent van de organisaties een procesarchitect. Van deze procesarchitecten vervult ruim 32 procent een volwaardige rol waarin de procesarchitect de samenhang van de procesarchitectuur met de informatie- en gegevensarchitectuur bewaakt. De overige procesarchitecten vervullen momenteel nog de rol van *politieagent* binnen de organisatie. Over twee jaar zal vrijwel 95 procent van de organisaties procesarchitecten hebben (zie afbeelding 4).

Het aantal Nederlandse organisaties waarin gegevensarchitecten zijn aangesteld zal de aankomende jaren stijgen. Momenteel heeft 68 procent van de organisaties in Nederland informatie/gegevensarchitecten. Binnen twee jaar zal dit percentage toenemen tot 87 procent. Van de aanwezige gegevensarchitecten vervult 72 procent een rol vooraan in de voortbrengingsketen door het aanreiken van kaders en richtlijnen voorafgaand aan een optimalisatie of innovatie. De overige gegevensarchitecten bewaken de integriteit van de datawarehouses door achteraf de binnengekomen gegevens te controleren en te toetsen om deze vervolgens zelf te normali-



Afbeelding 6: Huidige volwassenheid van procesoptimalisaties en het ambitieniveau.

seren in het datawarehouse. De verwachting is dat over twee jaar het percentage gegevensarchitecten dat achteraf het datawarehouse controleert is gedaald tot slechts 18 procent. Het percentage gegevensarchitecten dat vooraf een rol speelt in de voortbrengingsketen is gestegen tot 82 procent.

Proces performance & -optimalisatie

De meerderheid van de respondenten (32 procent) geeft aan momenteel de performance van de processen over de ketens heen te meten. Hierbij bewaakt de proceseigenaar de realisatie van de gestelde KSF'en KPI's van de procesketen. Tegelijkertijd geeft 45 procent van de respondenten aan procesoptimalisaties op afdelingsniveau door te voeren, terwijl 51 procent van de respondenten aangeeft vanuit procesketens de processen te optimaliseren. De verwachting is dat over twee jaar ruim 88 procent van de Nederlandse organisaties procesoptimalisaties start vanuit de procesketens (zie afbeelding 6).

In de huidige volwassenheid op het gebied van procesperformancemetingen en procesoptimalisaties valt op dat er een spanning bestaat tussen procesperformance metingen over de procesketen en het doorvoeren van procesoptimalisaties op afdelingsniveau. Het doorvoeren van procesoptimalisaties binnen een afdeling moet passen binnen de KPI's van de procesketen zoals deze door de proceseigenaar zijn gedefinieerd. Dit geeft vaak spanningen tussen de proceseigenaar en de



Nu winnen: het boek "De Brown paper Methode: de leukste verander-aanpak met de hoogste resultaten"

Als organisaties willen **veranderen**, zoekt het management vaak eerst naar oplossingen in strategie of ICT. Zelden kijkt men naar de uitvoering – die is tenslotte niet 'sexy'. Maar als de uitvoerende medewerkers zich actief kunnen bemoeien met manieren om efficiënt en effectief te werken, is het management doorgaans zeer *positief over de resultaten*.

In de uitvoering ligt een grote bron van onbenut potentieel, die volgens sommige bedrijfsleiders wel tussen de 30 en 100 % kan liggen. De Brown Paper-methode helpt medewerkers zelf in kaart brengen waar de knelpunten in de uitvoering zitten en structureert de oplossingen die ze vervolgens ook *zelf aandragen*.

Met deze methode, beschreven door Wessel Berkman en Marcel van der Schaaff van The Brown Paper Company, kun je *snel, duurzaam en op een prettige manier werken aan verbetering van het werkproces* – in elk bedrijf, op elke afdeling. De methode is zo beschreven dat je die morgen al kunt toepassen, met verrassende resultaten.

The Brown Paper Company verloot 2 x 10 boeken onder de lezers die vinden dat er binnen hun organisatie waar ze werken nog veel onbenut potentieel aanwezig is zonder dat het management deze echt in staat is te incasseren. Stuur een mail naar: w.berkman@brownpapercompany.nl met argumentatie en het adres van jezelf en je manager zodat wij de 2 boeken kunnen versturen.

afdelingsmanager, die een deel van het proces uitvoert. Daarnaast gaan er spanningen optreden tussen de proceseigenaar en de controller over het rapporteren over de performance van de keten en de gerealiseerde procesoptimalisaties aan het managementniveau. De invulling van deze rol verschuift met de komst van proceseigenaren van de controller naar de proceseigenaar. De controller rapporteert in deze fase aan het topmanagement over de productie in de procesketen. In de praktijk zien we echter frequent terug dat de controller rapporteert over de (projectmatige) verbeteringen en de proceseigenaar over de productie in de keten. Hier ligt een verantwoordelijkheid voor het topmanagement om duidelijkheid te verschaffen waar de verantwoordelijkheid ligt voor procesperformance metingen en procesoptimalisaties. Om procesoptimalisaties voor de gemeenschappelijke processen te inventariseren, in gang te zetten en te bewerken wordt een vorm van een 'proceseigenarenoverleg' georganiseerd. Aan dit proceseigenarenoverleg nemen alle proceseigenaren van de organisatie deel die in hun procesketen gebruik maken van deze gemeenschappelijke processen. Opvallend is dat een dergelijk overleg om innovaties ketenbreed door de organisatie heen te vertalen door de respondenten niet wordt herkend.

Voor de proceseigenaar kan een dergelijke situatie nooit een eindstadium zijn. Het ontbreekt de proceseigenaar aan sturingsmechanismen. De ambitie van de proceseigenaar moet zodoende liggen bij het optimaliserend process management, waarbij er door middel van 'services' en bedrijfsregels meer mogelijkheden aan de proceseigenaar worden geboden om snel en flexibel op het proces in te grijpen.

Voor het optimaliseren van de processen binnen een organisatie zijn vele methoden en technieken bekend. Uit het onderzoek komt naar voren dat naast de bekende optimalisatietechnieken, zoals Lean Six Sigma, INK/EFQM en ISO9001/2000, het gebruiken van 'gezond verstand' de belangrijkste methode is om processen binnen de organisatie te optimaliseren (zie afbeelding 7).

Lean Six Sigma wordt door de respondenten wel als een van de meest gehanteerde optimalisatietechnieken genoemd. Het lijkt erop dat Lean Six Sigma, ontstaan in 1987, na een periode van neergang weer aan een opmars bezig is.

Resultaten landelijk onderzoek stand van process management in Nederland anno 2009.

De uitgebreide resultaten van dit onderzoek zijn terug te vinden in het rapport 'Business Process Management onderzoek 2009-2010: de bepalende factor om organisatie-flexibiliteit te bereiken?' Kijk op www.bisnez.org.



Afbeelding 7: Optimalisatietechnieken.

Conclusies

Process management wordt door veel grote gegevensverwerkende organisaties nu en in de toekomst gezien als een belangrijk vehikel om toekomstrobustheid te bereiken. En toekomstrobustheid wordt gezien als middel om de dynamiek in de omgeving het hoofd te kunnen bieden. Echter, process management vergt van de hele organisatie een lange termijn visie. De korte termijn benefits zijn vaak moeilijk aan te geven, waardoor process management makkelijk naar achteren wordt geschoven.

Daarnaast is duidelijk dat process management grote gevolgen heeft voor de verschillende rollen. De rol van de proceseigenaar/domeinmanager of ketenmanager dan wel regisseur botst vaak met de klassieke integrale manager of het afdelingshoofd. Ook is in dit artikel aangegeven dat de proceseigenaar steeds dichter toeschuift naar functioneel beheer als het gaat om de aansturing van ICT. Ook de plaats van de proceseigenaar richting de procesarchitect of de gegevensarchitect is vaak nog niet duidelijk onderscheiden. Het laatste waaraan we aandacht hebben gegeven is de rol van de proceseigenaar die zich verantwoordelijk voelt voor optimalisaties in het proces en deze procesverbetering ook wil evalueren en de klassieke controller die verantwoordelijk is voor de control op uitvoering van werkzaamheden. Kortom; zeker gezien de ambities die Nederlandse organisaties hebben uitgesproken zullen er de komende jaren rond het onderwerp BPM voldoende ontwikkelingen plaatsvinden.

Peter Noordam en Dave Stam

Peter Noordam (p.noordam@bisnez.com) is werkzaam bij Bisnez Management als adviseur en is daarnaast als docent verbonden aan diverse postdoctorale opleidingen op het terrein Informatiemanagement, onder andere aan de Universiteit van Amsterdam, de Erasmus, TIAS, Nyenrode en het NIVRA.

Dave Stam (d.stam@bisnez.com) is werkzaam bij Bisnez Management als adviseur, gericht op onderwerpen als procesoptimalisatie en -herontwerp en de rol van process management binnen grotere organisaties.