

## BPM-model hulpmiddel bij bepalen BPM-niveau en organisatiedoelen

# Voorwaarden voor de procesgerichte organisatie

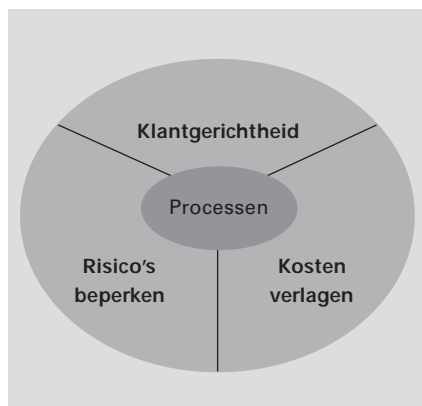
Business Process Management wordt tegenwoordig als wondermiddel gezien tegen allerlei kwalen. Toch struikelen veel ondernemingen bij hun pogingen om procesgericht te werken. Als een organisatie onvoldoende stilstaat bij haar uitgangssituatie, haar doelen en de wijze waarop zij aanvullende randvoorwaarden wil invullen is BPM namelijk gedoemd te mislukken. Het in dit artikel besproken BPM-model beoogt bedrijven te helpen bij hun kanteling tot procesgerichte organisatie door op genoemde gebieden ondersteuning te bieden. Welke voorwaarden op het terrein van procesmanagement moet uw organisatie invullen om bepaalde doelstellingen te kunnen realiseren?

Na de e-businessgolf van de jaren negentig lijkt menig organisatie zich te hebben gestort op Business Process Management. Als gevolg van economische tegenwind, aanslagen en fraudegevallen zijn innovatiebudgetten verdampt en in plaats daarvan zijn grootschalige bezuinigingen aan de orde van de dag. Dit vertaalt zich naar hernieuwde aandacht voor de inrichting en aansturing van de interne organisatie, met als doel het reduceren van de kosten, het beheersen van de risico's en het zich richten op de klant (zie afbeelding 1). Bedrijfsprocessen staan daarbij in het middelpunt van de belangstelling.

### Teleurstellingen rond BPR

Aandacht voor processen is echter niet nieuw. In de jaren zeventig en

tachtig van de vorige eeuw zijn binnen veel organisaties lijvige handboeken voor de Administratieve Organisatie (AO) opgesteld om de verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen een procesgang te



Afbeelding 1. Aandacht voor processen komt voort uit ten minste drie grote doelen.

expliciteren en aan de eis van de toezichthouder te voldoen. Deze boekwerken waren gedoemd om in de kast te verdwijnen en werden slechts sporadisch gebruikt.

Managementgoeroes zoals Hammer en Champy introduceerden het concept Business Process Redesign (BPR). Zij stelden dat door het volledig herontwerpen en het aansturen van de voortbrengingsprocessen grote verbeteringen in de doorlooptijd en kosten voor een organisatie konden worden bereikt. Ontwerpprincipes zoals just-in-time (JIT), minimalisatie van het aantal contactmomenten met de klant en sturing op het gehele proces werden binnen veel dienstverlenende organisaties geïntroduceerd. De invoering van BPR-principes binnen deze sector heeft echter weinig rendement en veel teleurstellingen opgeleverd. Te veel BPR-trajecten werden grootschalig opgepakt met een zodanige impact op de organisatie en haar medewerkers, dat de eindstreep onbereikbaar bleek. Dat werpt de vraag op waarom BPM wel zou slagen als vele BPR-projecten faalden.

### Procesgericht organiseren

Ook al is een organisatie wars van BPM of procesgericht organiseren, organisaties met meer dan twintig medewerkers ontkomen er niet aan structuur aan te brengen binnen de organisatie om alle werkzaamheden en medewerkers aan te kunnen stu-

ren. Bedrijven hebben alle vrijheid bij keuzen rond die inrichting. Afhankelijk van het soort bedrijf, managementtrends of de visie van de directie, kiest men bijvoorbeeld voor een onderverdeling in functies of competenties, type product, geografische indeling of marktsectoren. De uiteindelijke structuur van de organisatie ontstaat vaak door een combinatie van indelingsprincipes, historische ontwikkeling en gewenste vorm van sturing.

Veel organisaties hebben een functionele inrichting. De besturing van deze organisaties vindt meestal plaats door het expliciteren van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in AO-handboeken of procedures, het opstellen van jaarplannen en het toekennen van budgetten en aantallen fte's. Zolang producten op voorraad zijn te produceren, of de klant geduld heeft bij de bestelling van een maatwerkproduct, is deze functionele aansturing van een organisatie doelmatig. Echter, voorraadvorming is kostbaar en klanten zijn ongeduldig geworden, zodat nieuwe vormen van organisatie-inrichting en het toepassen van principes als just-in-time vereist zijn. Uit analyses die in het BPR-tijdperk zijn gemaakt naar doorlooptijd versus bewerkingstijd, bleek dat de verhouding tussen doorlooptijd en bewerkingstijd vaak meer dan een factor twintig was. Deze waarden (of zelfs hoger) zijn ook in deze eeuw nog bij vele organisaties van toepassing. Ook kostenreductie vraagt een optimalisering van de processen.

Sturing op die processen (zowel de primaire, ondersteunende als de besturende processen) is noodzakelijk om doorlooptijd, kosten en risico's voldoende te beheersen. Binnen een toenemend aantal organisaties is dit inzicht vertaald naar intensivering van de aandacht voor processen en procesmanagement. Vaak leidt dit tot

een toename van het aantal medewerkers dat part-time of full-time processen ontwerpt en beheert, het oprichten van een centrale of meerdere decentrale afdelingen procesmanagement, en het aanschaffen van geavanceerde hulpmiddelen voor BPM. Belangrijkste doelstelling hierbij is het inzichtelijk maken van de binnen de organisatie te onderschei-

### ***Waarom zou BPM wel slagen als veel BPR-projecten faalden?***

den processen en het expliciteren van de risico's, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die daarbij zijn te onderkennen.

Procesgericht organiseren betekent dat de organisatie van de werkzaamheden en de aansturing van de medewerkers primair geordend is op basis van de processen binnen de organisatie. De operationele aansturing van de medewerkers vindt primair plaats door de manager die verantwoordelijk is gesteld voor de uitvoering van het proces. Medewerkers worden daarbij tijdelijk (zoals bij projecten) of 'permanent' onder deze procesmanager geplaatst. In een procesgerichte organisatie heeft de operationele 'horizontale' processturing voorrang boven de 'verticale' functionele hiërarchie. De mate waarin een organisatie procesgericht kan sturen, is afhankelijk van de mate waarin een organisatie zicht heeft op hoe processen verlopen, de doelstellingen die zij voor ogen heeft en de manier waarop zij haar randvoorwaarden heeft ingevuld.

#### **Sturingsniveau**

Procesmanagement is ondersteunend aan het realiseren van bedrijfs-

doelen. Maar welk niveau van sturing is daarvoor nodig? Wij onderscheiden vier niveaus: sturing op taak- ofwel processtapniveau, sturing op werkprocesniveau, sturing op bedrijfsprocesniveau en sturing op ketenniveau (zie afbeelding 2).

Het meest begrensde niveau van processturing is de sturing op het niveau van de individuele medewerker. De activiteiten die een medewerker achtereenvolgens uitvoert om zijn taak te voltooien, kan worden gezien als een proces. Processturing op dit niveau houdt in dat de operationele manager stuurt op de uitvoering van de activiteiten door de betreffende medewerker. Het betreft sturing op het niveau van een taak of processtap.

Het volgende niveau betreft de sturing van processen die zich binnen de grenzen van een afdeling voltrekken (werkprocessen). De operationele manager stuurt op de voortgang van deze werkprocessen.

Bij sturing op het niveau van werkprocessen is sprake van suboptimalisatie. Het hogere niveau van processturing betreft de sturing op samenhang tussen werkprocessen, die tezamen zorgdragen voor de realisatie van het eindproduct. Hierbij is onderscheid te maken tussen interne processen, leverancierprocessen en klantprocessen. De sturing is gericht op het integrale bedrijfsproces.

In de eerste drie niveaus staat het belang van de betreffende organisatie centraal. Optimalisatie van de bedrijfsvoering vindt daarbij op de drie onderscheiden niveaus plaats. Voor organisaties die deel uit maken van een samenwerkingsverband of sterk afhankelijk zijn van dominante afnemers, kan optimalisatie zelfs op ketenniveau (moeten) worden toegepast. Vanuit deze positie is het eigenbelang van de organisatie ondergeschikt te maken aan het gezamenlijke belang van de

samenwerkende partijen. De sturing is gericht op de integrale keten.

Invoering van het sturen op werkprocessen vereist een omslag in de wijze waarop het operationeel management sturing geeft. Dit kan vaak zonder organisatorische aanpassingen plaatsvinden. Sturing op het niveau van bedrijfsprocessen vereist dikwijls een kanteling van de organisatie van functioneel naar procesgericht. Het bereiken van dit niveau van sturing vergt een zwaar veranderingstraject binnen de organisatie en gaat dus gepaard met behoorlijke kosten. Vooraf dient daarom een goede afweging te worden gemaakt welk doel de organisatie ermee wil bereiken en of de baten opwegen tegen de kosten. In het BPR-tijdperk was de polsstok korter dan de sloot breed: tussen doelstelling en uitgangssituatie lag een te groot verschil in sturingsniveau. Het overbruggen van deze kloof was voor de meeste organisaties te groot en heeft tot veel teleurstellingen geleid. Het weten waar de organisatie staat, welke doelen worden nagestreefd en welke aanvullende randvoorwaarden daartoe moeten worden ingevuld, is cruciaal voor een succesvolle realisatie van deze doelen. Het BPM-model helpt daarbij.

### BPM-model

Het BPM-model biedt een referentiekader om te bepalen aan welke randvoorwaarden de organisatie al voldoet en aan welke randvoorwaarden aanvullend moet zijn voldaan om gewenste bedrijfsdoelen optimaal te ondersteunen. Randvoorwaarden moeten onderlinge samenhang vertonen en gekoppeld zijn aan een bepaald niveau van sturing. Hiertoe is het van belang een goed beeld te hebben van de doelen die de organisatie wil bereiken en van de huidige situatie waarin de organisatie zich bevindt.

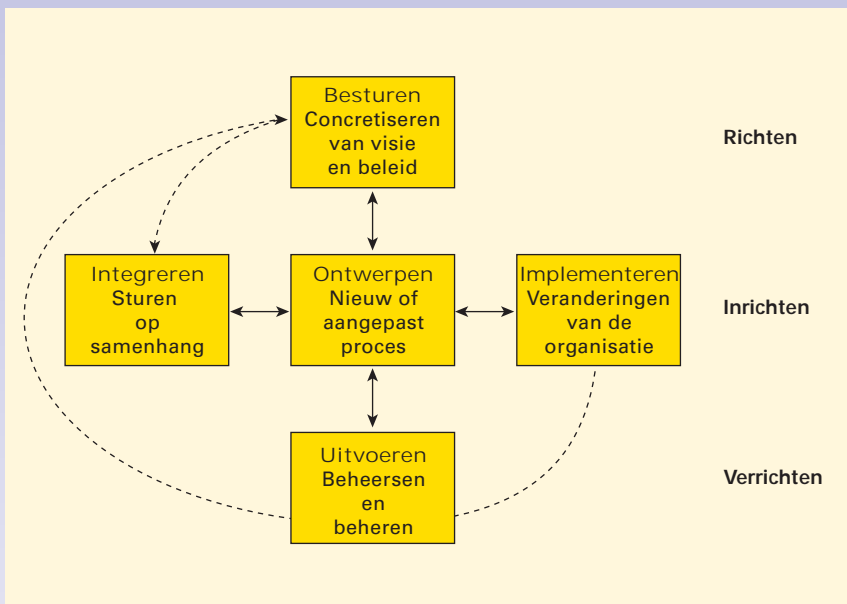
Het BPM-model gaat dus uit van bedrijfsdoelen en koppelt de daarvoor

## Definitie procesmanagement

Procesmanagement is te omschrijven als het (kunnen) beheersen, beïnvloeden, en controleren, naar de hand zetten en het voorspelbaar maken van processen. Het omvat het zorgdragen dat de inrichting van de processen continu wordt verbeterd en de uitvoering voldoet aan de gestelde eisen, waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van de beschikbare resources (medewerkers, middelen en applicaties).

Procesmanagement betekent dat een organisatie aandacht moet geven aan alle aspectgebieden die in de afbeelding zijn vermeld. In deze procesmanagementcyclus is alles gericht op het uitvoeren van

de processen. De uitvoering zorgt voor de realisatie van de prestaties binnen de gestelde normen. De uitvoering van processen dient beheerst, voorspelbaar en gecontroleerd te verlopen. Een goed ingericht beheer draagt er zorg voor dat dit ook optimaal kan (blijven) gebeuren. Voor een goede uitvoering is een goed ontwerp van het proces nodig, waarmee de performance-indicatoren zijn te halen die vanuit het beleid van de organisatie zijn afgeleid. Het procesontwerp dient optimaal te zijn afgestemd op alle overige aspecten van de bedrijfsvoering zoals ICT, huisvesting, organisatiestructuur en beschikbare medewerkers.



Procesmanagementcyclus.

vereiste randvoorwaarden aan de onderscheiden niveaus van processturing. Hierbij wordt ingezoomd op de aspectgebieden besturen, integreren, ontwikkelen, implementeren en uitvoeren. Het model is ontwikkeld op basis van ervaringen binnen de financiële en publieke sector. In het

nu volgende gedeelte beschrijven we de in het model onderscheiden niveaus van processturing. Per niveau lichten we toe welke randvoorwaarden bij dit niveau van toepassing zijn en welke organisatiedoelen daarmee worden ondersteund. Als algemene lijn geldt daarbij dat de randvoor-

waarden die behoren tot het onderliggende niveau ook moeten zijn ingevuld.

### Niveau 1. Oriëntatie op taken

De organisatie is te typeren als functioneel georganiseerd en wordt primair gestuurd op jaarplannen, budgetten en aantallen fte's. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn expliciet beschreven.

De doelstelling die bij dit niveau behoort is samen te vatten als "het willen beheersen van de uitvoering van alle functies en taken binnen de organisatie". De organisatie wil voldoen aan de eisen van de toezichthouders en de risico's beperken.

Als randvoorwaarden gelden dat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn uitgewerkt in functiebeschrijvingen, AO-beschrijvingen en procedures waaraan de betreffende functionarissen zich dienen te houden en dat er werkinstructies zijn opgesteld voor de medewerkers waarin beschreven staat op

welke wijze de betreffende taken moeten worden uitgevoerd.

### Niveau 2. Oriëntatie op werkprocessen

De organisatie is ook in niveau 2 te typeren als een functionele organisatie. Maar binnen de organisatie groeit het bewustzijn dat door sturing op processen de gewenste resultaten

*Op een gegeven moment zal de behoefte ontstaan om te gaan sturen op processamenhang*

van de afdeling beter voorspelbaar en realiseerbaar worden. Meerdere afdelingen ondernemen initiatieven voor het (her)ontwerpen van de processen en schaffen eigen hulpmiddelen daarvoor aan. De doelstelling behorend bij dit niveau is te omschrijven als "het willen

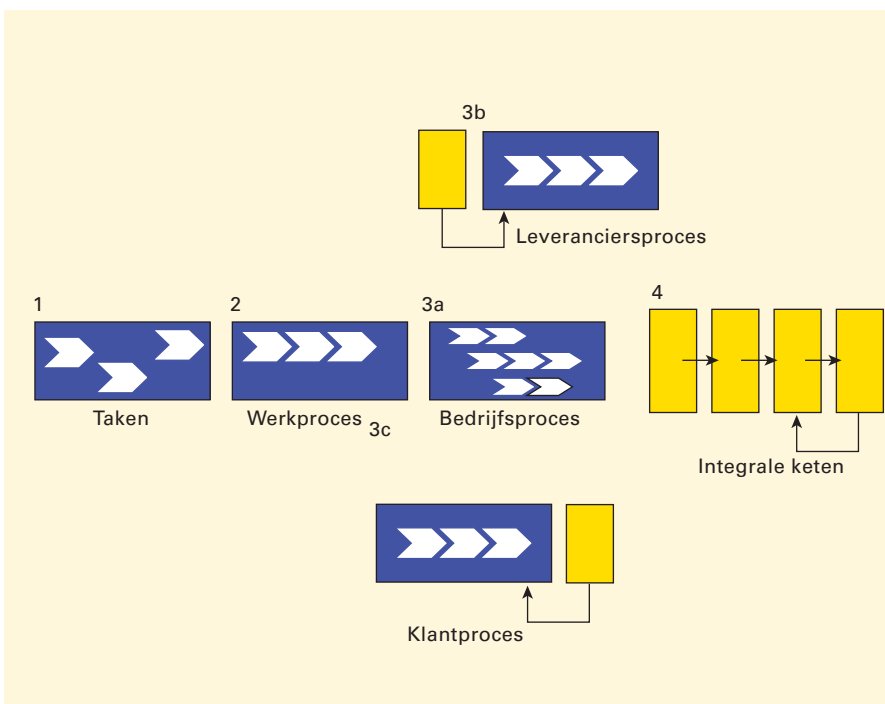
beheersen van de afdelingsprocessen". De operationele managers willen de resultaten van hun afdeling niet alleen realiseren door het sturen op functies, maar met name op de uitvoering van de processen die binnen de afdeling zijn te onderkennen voor het realiseren van de afdelingsresultaten. Deze omschakeling van functies naar processen wordt veelal ingegeven door het invoeren van bijvoorbeeld een kwaliteitssysteem, een baten-lastenstelsel, of het moeten gaan voldoen aan verantwoordingseisen.

Randvoorwaarde voor het beheersbaar maken van afdelingsprocessen is dat de processen moeten worden bepaald en beschreven. Per proces moeten de resultaten (performance indicatoren) worden bepaald, evenals wie verantwoordelijk is voor de operationele uitvoering. Voor medewerkers is het van belang in te gaan zien dat de taken die zij uitvoeren een bijdrage leveren aan het procesresultaat. Om verbeteringen in de uitvoering te bepalen dienen periodieke evaluaties en audits te worden uitgevoerd. Deze evaluaties kunnen leiden tot het herontwerpen van de processen en het herinrichten van de afdeling. Zodra op bredere schaal de voordelen van procesgericht sturen van de afdelingen blijken, zal de behoefte ontstaan om te gaan sturen op de samenhang tussen de processen, die samen de eindproducten voortbrengen.

### Niveau 3. Oriëntatie op samenhang

De organisatie is op dit niveau te kenmerken als een procesgerichte organisatie. Sturing op processen is leidend ten opzichte van de functionele sturing. De overgang van niveau 2 naar niveau 3 is te typeren als kanteeling van de organisatie.

De algemene doelstelling behorend bij niveau 3 is te omschrijven als "het



Afbeelding 2. Procesmanagement is door middel van vier niveaus van sturing te realiseren.

willen verbeteren van de bedrijfsprocessen" (verbeteren van de effectiviteit of de efficiency, dan wel het verhogen van de klantbinding). Afhankelijk van de strategische keuzen van de organisatie en het type bedrijfsproces, kan hierbij de nadruk liggen op de samenhang tussen de interne bedrijfsprocessen, de samenhang met de processen van de leveranciers, of de processen van de klant of afnemer. Aangezien de kenmerken en randvoorwaarden afhangen van het aandachtsgebied, werken we deze hierna per oriëntatie uit.

### 3a. Oriëntatie op samenhang tussen interne werkprocessen

De organisatie op niveau 3a is te typeren als een organisatie met een sterke samenhang tussen de interne werkprocessen. Deze samenhang kan zowel tussen de primaire processen onderling als met de ondersteunende processen van toepassing zijn.

Met sturing op de samenhang tussen interne werkprocessen is de doelstelling "het verhogen van de effectiviteit en efficiency op het niveau van bedrijfsprocessen" te realiseren. Doelen als het doorvoeren van procesherontwerpen (BPR), het invoeren van shared services centers of WFM- en ERP-systemen, het voldoen aan de eisen van ISO, SOX's of Basel II, het outsourcen van taken of de éénloket-gedachte worden op dit bestuurniveau ondersteund.

Per bedrijfsproces is één proceseigenaar (verantwoordelijk voor de inrichting van het proces) aangesteld. De procesmanagers (operationeel verantwoordelijk voor het betreffende proces) sturen de betrokken medewerkers operationeel, of eventueel ook hiërarchisch aan. Randvoorwaarden zijn dat per proces van bedrijfsdoelen afgeleide prestatie-indicatoren zijn vastgesteld, dat risicoanalyses op bedrijfsprocesniveau zijn uitgevoerd, dat

risicomaatregelen zijn getroffen en dat er periodiek procesaudits en prestatieanalyses worden uitgevoerd. De processen zijn ontworpen op basis van een organisatiebrede procesarchitectuur, waarin de samenhang tussen de te onderscheiden werkprocessen staat beschreven, evenals de

## *Organisatiebrede standaarden dienen de lokale standaarden en procestools te vervangen*

richtlijnen en standaarden die door alle procesontwerpers moeten worden gehanteerd. Deze organisatiebrede standaarden dienen de lokale standaarden en procestools, die in de vorige fase door meerdere afdelingen binnen de organisatie zijn geïmplementeerd, te vervangen.

### 3b. Oriëntatie op samenhang met leveranciersprocessen

Dit type organisatie is erg afhankelijk van leveranciers en de prestaties die door deze leveranciers worden gele-

## *Doel en niveau van sturing dienen in evenwicht te zijn*

verd. Voor de betreffende processen zijn dezelfde kenmerken aan de orde als bij niveau 3a.

De oriëntaties op de leveranciersprocessen heeft tot doel "de effectiviteit van de bijdragen van de leveranciers te verbeteren". Invoering van JIT-principes, het kunnen bewaken van leveranciersprocessen of het invoeren

van authentieke bronbestanden of basisregistraties worden door dit niveau ondersteund.

Voor de processen waarbij een belangrijke rol voor leveranciers geldt, dienen dezelfde randvoorwaarden te zijn ingevuld als bij niveau 3a: eenduidige proceseigenaar en procesmanager, prestatie-indicatoren, risicoanalyses met risicomaatregelen en een voor beide partijen duidelijke beschrijving van de service-levels in een afgesloten contract.

### 3c. Oriëntatie op samenhang met klantprocessen

De koppeling met de klantprocessen is voor dit type organisaties van groot belang voor de resultaten (financieel en niet-financieel).

Doelstelling die bij dit niveau hoort is het zodanig koppelen van de interne processen met het klantproces, dat sprake is van "het verhogen van de toegevoegde waarde voor de klant". Voorbeelden zijn het verschuiven van het klantontkoppelpunt, zodat de klant vanuit het eigen proces meer invloed kan uitoefenen op het proces van zijn leverancier (bijvoorbeeld: samenhang elektronisch betalingsverkeer van de bank en de administratie van de klant). Veelal wordt de klant tevens de mogelijkheid geboden het verloop van het proces binnen de leverancier te volgen.

Ook de randvoorwaarden voor niveau 3c komen in hoofdlijnen overeen met de randvoorwaarden die zijn beschreven voor niveau 3a.

## **Niveau 4. Oriëntatie op integrale keten**

Ketenpartijen kenmerken zich als gelijkwaardige partijen in een samenwerkingsverband, waarbij één van de partijen de regie over de samenwerking voert. Het betreft organisaties die vanuit de maatschappelijke rol als ketenpartner moeten functioneren,



evenals organisaties die vanwege de specifieke competenties die zij bezitten, strategisch gekozen hebben voor dit model om de concurrentie gezamenlijk aan te kunnen.

In deze situatie is de organisatie niet de eindleverancier voor de klant, maar één van de partijen die samen met andere ketenpartijen het eindresultaat produceren. De doelstelling van het sturen op de integrale keten is "het verbeteren van de ketenprestaties over alle betrokken partijen heen". Om als ketenpartij goed te kunnen functioneren zullen alle randvoorwaarden van de niveaus 3a, 3b en 3c moeten zijn ingevuld. Tevens dient er een ketenregisseur te zijn benoemd die zorgdraagt voor de juiste afbakening

tussen de partijen en te leveren bijdragen door de deelnemende partijen.

### Evenwicht

Vele initiatieven die al dan niet onder de noemer van BPM worden genomen mislukken als de organisatie onvoldoende stilstaat bij haar uitgangssituatie, haar doelen en de wijze waarop zij aanvullende randvoorwaarden wil invullen. Het BPM-model biedt een organisatie een kader om te kijken in hoeverre dat doel en de aanwezige en in te vullen randvoorwaarden in overeenstemming zijn. Draagt uw organisatie de kenmerken van een niveau 1-sturing en heeft u ambities die veel verder reiken, dan heeft u een stevig veranderingstraject te gaan. Het rende-

ment van het sturen op processen (het bereiken van performance) wordt zichtbaarder naarmate een organisatie dichter op niveau 3 zit. Dat betekent niet dat voor elke organisatie die groei noodzakelijk is: doel en niveau van sturing dienen echter wel in evenwicht te zijn.



**Jos Tolsma en Dirk de Wit**

*Jos Tolsma (jtolsma@oimp.nl) en Dirk de Wit (ddwit@oimp.nl) zijn werkzaam bij O&I management partners bv.*

Vervolg van pagina 28

de tijd te geven om te wennen aan een verbeterproces in plaats van een verbeterprojecten. Door een plateau-planning te gebruiken kan stap voor stap worden gewerkt aan de implementatie van de verbeterfabriek.

Een aantal zaken is van belang bij de implementatie van een verbeterproces door middel van plateau-planning:

- , Bewaak continu de Demingcyclus: plan, do, check, act;
- , Richt je eerst op quick-wins door snelle, merkbare verbeteringen in operationele activiteiten;
- , Maak verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk en gedraag je daar zelf ook naar;
- , Borg door meten, rapporteren en bijsturen per plateau;
- , Voer stap voor stap in, geen haast maar kwaliteit is geboden en sla geen stappen over;
- , Handhaaf niet de plateau-planning ongeacht het tussenresultaat (data wijzigt, niet het gewenste eindresultaat);

- , Kwaliteitsbeleving gaat boven kwaliteitsmeting (norm is niet heilig);
- , Implementatie door een gezamenlijke beleving brengt commitment voor de verandering;
- , Borg de implementatie door werkgroepen per plateau te onderkennen;
- , Houd de doorlooptijd per plateau is zo kort mogelijk.

### Veranderbereidheid

De implementatiemethode voor verbeteringen door middel van een plateau-planning kent voordelen maar ook risico's. Belangrijkste risico is wel dat werkgroepen te autonoom gaan werken en afstand nemen van het programma. Hierdoor gaat veel van het leerdoel verloren en dit kan het gehele verbeteringsprogramma ondermijnen. Het is dus zaak om de voortgang van de werkgroepen veelvuldig af te stemmen en ervaringen (quick-wins) te delen. Voor aanvang van de implementatie van de werkgroepen en de plateau-planning dient goed gekeken te worden naar de scope en de uiteindelijk te behalen

doelen. Ook dienen leiderschapstijlen, cultuur en organisatiegeschiedenis uitgangspunten te zijn bij het bepalen van de concrete invulling van de planning.

Het gaat er met name om dat verbeteringen worden geïnitieerd vanuit een positief standpunt. Niet alleen oplossen maar met name nog mooier maken dan het al was is het credo. Het is belangrijk dat de sponsors dit uitdragen en gezamenlijk beginnen met verbeteren. Door enthousiasme en gemeente complimenten zullen mensen aanhaken en zal draagvlak ontstaan. De methode geeft structuur en zorgt voor integrale verankering van verbeteringen.

### Noot

1. Hans Donkelaar, De verandermythe, Management team 5, mei 2004.

**Niels Doeleman**

*Niels Doeleman is werkzaam bij Ordina Enterprise Solutions.*