



Procesdenken verandert van karakter

Van procesmanagement naar process governance



Illustratie: Leon van Leeuwen

Organisaties moeten zich steeds sneller kunnen aanpassen aan de veranderende eisen vanuit de omgeving. Het invoeren van procesmanagement alleen is daarvoor niet voldoende. Vooral een heroriëntatie richting process governance is nodig. Het managen van de randvoorwaarden voor effectief procesmanagement, ofwel process governance, is noodzakelijk om het verandervermogen van de organisatie te borgen. Volgens Merijn van der Zalm heeft het toegenomen belang van process governance gevolgen voor het werk van de procesadviseur, voor procesverantwoordelijkheden en voor het leervermogen van de organisatie.

Merijn van der Zalm



Governancedefinities

"Governance is het creëren van een setting waarin anderen effectief kunnen managen. Management is het nemen van besluiten in de operatie" (bron: Ouchi, W.G., *The M-form society*, Reading Mass, Addison-Wesley, 1984, p.142).

Het begrip *corporate governance* duidt op een goede bestuurlijke inrichting van een onderneming en de uitvoering van goed ondernemerschap, waaronder begrepen integer en transparant handelen, alsmede goed toezicht hierop en het afleggen van verantwoording over het uitgeoefende toezicht (bron: www.bng.nl).

Internal governance betreft het geheel van de bestuurlijke verhoudingen tussen de Raad van Bestuur, (strategisch) business-unitmanagement en het management van de operationele eenheden, inclusief stafafdelingen. Het gaat met name

over besturen en beheersen, verantwoordelijkheid en zeggenschap, verantwoording en toezicht (bron: commissie Peters, 1997).

ICT-governance is het opzetten van het stelsel van structuren, processen en systemen om de ICT-functie in organisaties te besturen, te monitoren en er verantwoording over af te leggen. Daartoe behoren het inrichten van de besturing, het inrichten van het toezicht, en het houden van toezicht (bron: VKA, 2004).

Process governance betreft de besluitvorming over het inrichten en veranderen van de procesmatige verhoudingen tussen resultaatproducerende eenheden, in de zin van voortbrenging van producten en diensten, in plaats van in hiërarchische zin. Het betreft het zodanig organiseren van contexten voor processen dat procesmanagement effectief kan plaatsvinden.

Om te kunnen blijven presteren in een dynamische omgeving, moeten organisaties steeds vaker en sneller veranderen. De huidige organisatievormen waarbij mensen, processen en technologie sterk met elkaar zijn verweven, kunnen deze versnelling in organisatie-innovatie vaak niet aan, ondanks de toegenomen mogelijkheden van de technologie om dergelijke veranderingen te faciliteren. Organisaties die erin slagen deze verwevenheid wat los te weken, krijgen daarmee een potentieel concurrentievoordeel in handen. Tegelijkertijd neemt daardoor echter de stabiliteit van de interne organisatie af, wat de continuïteit en performance van bedrijfsprocessen weer op enig moment kan bedreigen. Het is daarom van belang om op bestuurlijk niveau een regelend mechanisme in te stellen voor

de veranderende combinaties van management- en organisatieprincipes, mensen, processen en technologie en de kracht van die combinaties. We noemen dit process governance, omdat het niet gaat om de verbetering van de huidige verbindingen tussen activiteiten, processen en ketens binnen de bestaande context, maar om het besturen van hun samenhang in een bewegende context (zie ook het kader 'Governancedefinities'). Er zijn drie belangrijke bewegingen in de markt waarmee het belang van deze process governance toeneemt: het toegenomen veranderingsritme, ont koppeling en accountability.

Veranderversnelling in plaats van verandersnelheid

Waar vroeger alle verandering in een lijnorganisatie werd geadresseerd,

werken we nu steeds vaker projectmatig om snel te kunnen veranderen. Toch neemt de vraag naar veranderingssnelheid nog steeds verder toe. Verandering wordt dan ook steeds meer een constante in de bedrijfsvoering. In plaats van projecten - als eenmalige exercities op het gebied van organisatie-, proces- en systeemontwerp en als een soort zoektocht naar het mooiste ontwerp met veel managementaandacht - wordt er steeds meer gezocht naar herhaalbaarheid en methodevorming. Je kunt het herinrichtingstraject immers niet steeds anders doen, omdat dat het risico op inconsistentie en interfaceproblematiek vergroot. Bovendien is het steeds ad hoc ontwerpen van nieuwe grote 'blauwdrukken' relatief duur, omdat de randvoorwaarden en overhead steeds opnieuw moeten worden bepaald en betaald. Hiermee staan de effectiviteit en efficiëntie van het procesontwerpproces zelf ter discussie. Organisaties moeten dan ook bewust bepalen in welke mate hun eigen verandering discreet of continu zou moeten plaatsvinden.

Ontkoppeling

Er vindt steeds meer horizontale ont koppeling plaats binnen en tussen processen en ketens. Voor elk stukje 'organisatiefunctionaliteit' dat een proces(onderdeel) oplevert binnen zijn context, zoekt men naar de beste interne of externe leverancier. Voorbeelden hiervan vinden we bij de inzet van shared services centers (SSC) of volledige Business Process Outsourcing voor verschillende processen. Dit betekent dat het kiezen van één generieke strategie of waardediscipline (zie kader 'Waardedisciplines van Treacy en Wiersema') voor een organisatie niet meer voldoet. Het herverdelen van processen over leveranciers verandert immers de opbouw van de waardeketen. Dit allocatieproces wordt enerzijds gedreven door organisaties zelf doordat zij die product-

of dienstonderdelen willen leveren waar zij het best in zijn (product leadership of differentiatie) en deze organiseren rondom hun kerncompetentie(s)', anderzijds door de markt die vraagt om de meest efficiënte productie (operational excellence of specialisatie). Hoe meer deze ontkoppeling doorzet, hoe meer organisaties zich in een concurrerende markt op meerdere performance-aspecten tegelijk moeten onderscheiden. Zo wordt bij verkleining van de scope degene die het beste product maakt bijvoorbeeld ook snel degene die dat het meest efficiënt kan, omdat productkenmerken en proceskennis veel nauwer gerelateerd zijn (kennisvoorsprong).

Op het moment dat een proces of keten door vele leveranciers samen wordt uitgevoerd, nemen het aandeel transactiekosten² bij overdrachtsmomenten in de totale kosten van het eindproduct en het risico op versnippering toe. Immers, voor elk 'legoblokje' moet men duidelijk houden wie of wat de klant is en wat de eisen aan de te leveren output of producten zijn. Daarmee wordt niet de technische interfaceproblematiek tussen processen of technologie het ingewikkeldst, maar het aansturen van de verschillende partijen in de bewegende 'process orchestration'. Het is daarom belangrijk dat elke organisatie in dit kader onderzoekt of het streven naar efficiëntie niet de eigen effectiviteit gaat blokkeren. Organisaties die bewuster omgaan met deze principes hebben meer stuurknoppen in handen om hun succes te beïnvloeden.

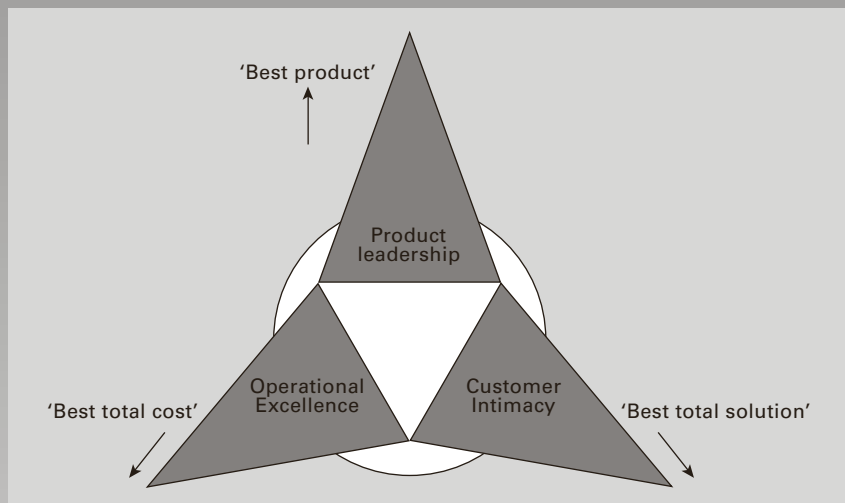
ICT maakt accountability (en meer) mogelijk

ICT biedt veel meer dan vroeger mogelijkheden voor het meten en beïnvloeden van de effectiviteit van verschillende procesonderdelen en afdelingen. Dit wordt enerzijds voortgedreven door de om accountability vragende markt (denk aan verandertrajecten rondom wetgeving zoals Sarbanes-

Oxley, of aan conformering aan standaarden zoals de International Financial Reporting Standards, IFRS). Anderzijds is de marktvolwassenheid van BPM- en Business Intelligence-tooling ook sterk toegenomen. De toegenomen mogelijkheden voor koppelingen en dwarsdoorsneden van hoog naar laag procesaggregatieniveau (drill-down) en weer terug, maken de vereiste transparantie mogelijk. In combinatie met een steeds verdergaande standaardisatie van

processen en tooling, wordt daarmee het zogenaamde 'black-boxing' mogelijk. Als men steeds minder aandacht hoeft te besteden aan de details, omdat deze tot commodity zijn verworven, kan men op een hoger aggregatieniveau waarnemen en zijn aandacht richten op de effectiviteit van de samenwerking tussen standaardprocessen (de 'black boxen') en op het daadwerkelijk toepassen van performancemanagement en -verbetering over een aantal processen

Waardedisciplines van Treacy en Wiersema



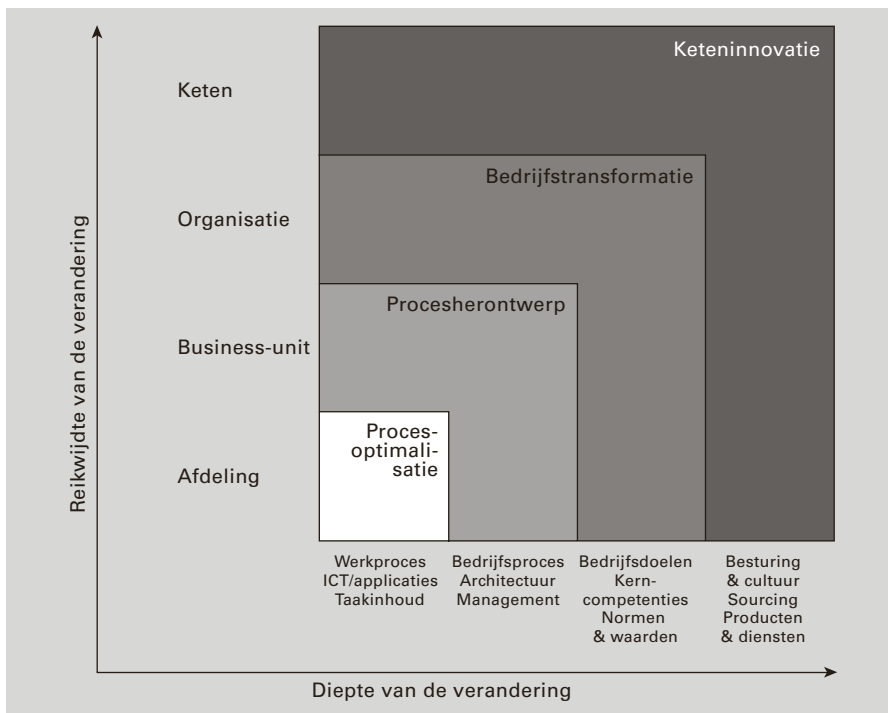
'Value disciplines'-model van Treacy en Wiersema.

Treacy en Wiersema onderscheiden de volgende 'value disciplines':

- *Operational excellence*: verschaffen van 'middle-of-the-market'-producten tegen de beste prijs met het minste ongemak;
- *Product leadership*: aanbieden van producten die performancegrenzen verleggen, focus op innovatie;
- *Customer intimacy*: niet leveren wat de markt, maar wat specifieke klanten met unieke wensen willen, geen transacties maar cultiveren van relaties. (Bron:

Treacy, M.T, Wiersema, F.H., *The discipline of market leaders*, 1995, Basic books, New York.)

Volgens het value disciplines-model moet een organisatie één van de drie waarden als kern kiezen en daarnaar handelen. Hoe kleiner echter de ontkoppelde delen van een waardeketen worden, hoe meer ze op alle drie de dimensies moeten uitblinken om succesvol te kunnen zijn en blijven. We zouden ook kunnen zeggen dat de dimensies nu juist in elkaars verlengde komen te liggen.



Het werk van de procesadviseur verandert in diepte en reikwijdte.

heen. De performance van verschillende partijen in deze planning & control-cyclus is dan tevens input voor de eerder genoemde allocatie-discussie.

Ontwikkelingen in procesdenken

Het gaat dus niet alleen om het 'in de greep krijgen' van de bestaande processen, maar steeds meer om die zaken die de randvoorwaarden voor effectief procesmanagement beïnvloeden, zoals het procesontwerp-proces, procesallocatie of proces-sourcing en de strategie van de organisatie. Omdat beslissingen op basis van de hiermee gepaard gaande strategische reflectie bijna altijd de gehele organisatie raken, wordt deze manier van procesdenken vooral een zaak van directies en besturen, ondersteund door zijn procesadviseurs. Met het versnellende tempo van herontwerpen en bestendigen van de organisatie (business-modelling) ligt de rol van de bestuurder als boekhouder of beheerder dan ook definitief achter ons. Omdat er geen 'one best way of organising' is, moet de

bestuurder steeds meer een 'sense-and-respond'-strategie³ gaan volgen. In dit speelveld krijgen de genoemde ontwikkelingen belangrijke consequenties voor het werk van de procesadviseur en voor het beleggen van verantwoordelijkheid van proces

Het gaat steeds meer om zaken die de randvoorwaarden voor procesmanagement beïnvloeden

governance en procesmanagement in een organisatie. Hierna gaan we op deze consequenties in.

Vak en positie van procesadviseur veranderen

Het werk van de procesadviseur verandert in diepte en reikwijdte (zie ook de afbeelding). Omdat er op een hoger bedrijfskundig aggregatieniveau wordt gewerkt, dient de procesadviseur veel

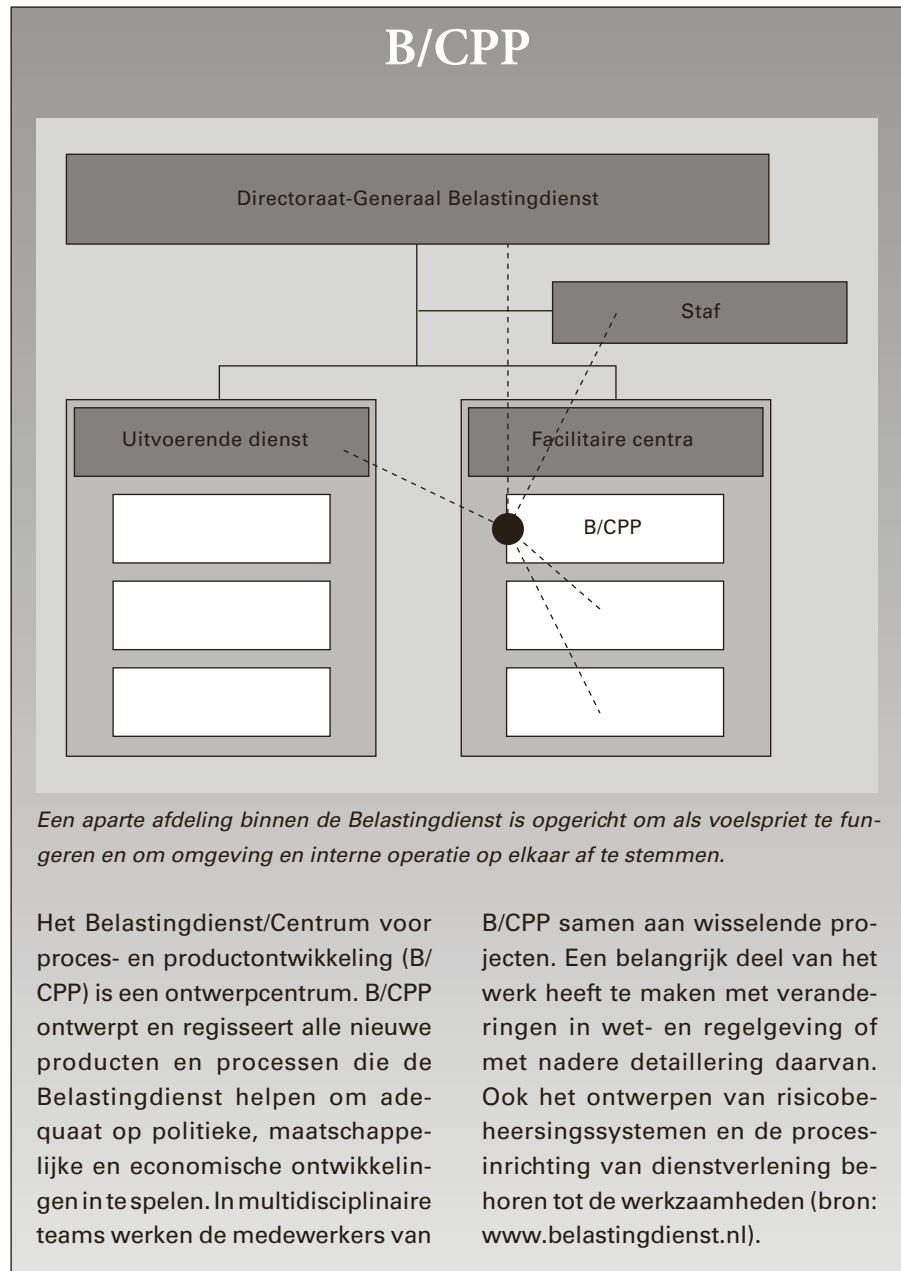
meer kennis van de genoemde contextuele factoren te hebben en ook de bijbehorende taal te kunnen spreken. Dit betekent dat bij de ontwikkeling en allocatie van processen ook strategie en structuur steeds kritisch moeten worden beschouwd. Zinvol schieten op bewegende doelen kan alleen als je concreet maakt waar je naartoe wilt en een idee hebt hoe je daar kunt komen. Echter, omdat het voor individuen onmogelijk is om altijd het volledige speelveld te kunnen overzien, zullen er bovenop een gemeenschappelijke basis van procesmanagement vormen ontstaan van specialisatie binnen de procesadviesing. Het hebben van generieke procesontwerpkennis (hoe moet ik ontwerpen) is voor een procesadviseur in de toekomst niet meer onderscheidend, het is een minimale vereiste. Bovenop dit generieke profiel ontstaat dan een aantal profielen dat van toegevoegde waarde is voor een organisatie. Te denken valt aan een onderscheid tussen business-analyse en regievoering. De rol van projectmanager als implementator van interne proceswijzigingen verandert echter niet. Ook de rol van specialist tussen proces en technologie zal steeds meer worden overgenomen door de aanbieders van systeemontwikkeling en standaardpakketten zelf. Beide werken we hier niet verder uit. De procesadviseur met een business-analysefocus moet vooral veel kennis hebben van de klant en de markt of branche van zijn opdrachtgevers. Dit betekent dat hij ook weet wat (kwaliteits)standaarden, best-practice-processen of referentiemodellen in de markt zijn en de ontwikkelingen die daarin plaatsvinden. Deze adviseur speelt bijvoorbeeld een belangrijke rol bij de discussie over welke processen goed te standaardiseren en stroomlijnen zijn, al dan niet ondersteund door bijvoorbeeld ERP, en bij discussies over BPO. Immers, voor een goed opdrachtgeverschap

richting een aanbieder van processen dient de organisatie de besturing aan de vraagzijde op orde hebben, wat niet mogelijk is zonder proceskennis. Daarnaast moeten ook de financiële of business-case-vaardigheden van een dergelijke adviseur voldoende zijn. De verschillende mogelijkheden van proces- en organisatieverandering moeten namelijk steeds worden vertaald naar scenario's inclusief een financiële beoordeling, omdat deze (steeds meer) één van de belangrijkste pijlers onder de besluitvorming is⁴. Zo moeten bijvoorbeeld bij plaatsing van processen in een SSC de toegevoegde transactiekosten al minimaal worden gedekt door de behaalde performanceverbetering, met andere woorden, je kunt niet vanaf nul gaan rekenen.

De procesadviseur met een regievoeringsprofiel zal zich juist steeds meer richten op de choreografie of process orchestration van een set processen en het bijbehorende stakeholdermanagement. Dit type adviseur heeft bij uitstek kennis van sourcingsproblematiek en het bij elkaar brengen en begeleiden van partijen in aanbesteding, onderhandeling en relatiebeheer. Dit gaat verder dan het aansturen van een leverancier met demandmanagement, omdat elke demandmanager zelf ook weer supplier is voor een eigen organisatie. Op die manier ontstaat er een soort uiteenraffing tot vele vraag-aanbod-relaties tussen organisatiefunctionaliteiten, die ook nog eens niet lineair is, maar meer een webachtige structuur kent. Deze adviseur zal voor het effectief maken van een bepaalde set van processen dan ook steeds meer moeten optreden als ketenfacilitator, in samenwerking met de verschillende relatie- en accountmanagers van de ketenonderdelen.

Beleggen van verantwoordelijkheden

Er moeten verantwoordelijkheden in de organisatie worden belegd, waar



mee het mechanisme van process governance vorm kan krijgen. Men zou het functioneren van process governance daarbij kunnen zien als een 'tweede orde'-kerncompetentie van de organisatie, een soort vaardigheid in contextmanagement. Het gaat immers om het op de juiste manier, op het juiste moment inzetten van de vaardigheden en resources voor procesherontwerp en -implementatie. Hierbij is het essentieel te bepalen wanneer de oude patronen kunnen worden losgelaten, en in te kunnen

schatten hoeveel verstoring dat oplevert en hoeveel verbetering. In de overheid is deze skill voor timing en inzet nog belangrijker. Immers, men kan enerzijds niet besluiten een wetswijziging niet te implementeren, anderzijds wil men ook niet alles uit zijn handen laten vallen en later moeten repareren, wat veel duurder is dan het blijven volgen van het first-time-right-principe. Dit spanningsveld tussen flexibiliteit en efficiëntie moet dan ook expliciet worden gemanaged. Het moge duidelijk zijn dat de eind-



verantwoordelijkheid hiervoor bij de directie ligt. Er zijn echter meerdere manieren waarop zij haar taken op dit gebied kan vormgeven. Een voorbeeld hiervan is het oprichten van een aparte lijn- of stafafdeling, die als voelspriet fungeert en afstemt tussen omgeving en interne operatie, zoals het B/CPP van de Belastingdienst (zie kader 'B/CPP'). Een dergelijke afdeling bestaat met name uit bedrijfskundig adviseurs met diepgaande kennis van en ervaring in en om de organisatie. Vanwege deze kerncompetentie-eisen dient men dit werk eigenlijk ook niet of nauwelijks uit te besteden aan externe consultants. Het structureren van dit soort werkzaamheden in de vorm van een afdeling maakt het mechanisme overigens wel kwetsbaar, omdat de toegevoegde waarde van de afdeling als 'accountable unit' juist op korte termijn moeilijk is aan te tonen. Een vluchtiger alternatief is bijvoorbeeld het instellen van een procesoverleg, voorgezeten door de directie, waarin de hiervoor benoemde issues als proces- of organisatiewijzigingsvoorstellen met een duidelijke business-case worden ge-

agendeerd en bij goedkeuring worden belegd als programma's met duidelijke verantwoordelijkheden voor het realiseren van de benefits in de organisatie.

Naar process governance

Procesmanagement blijft onverminderd belangrijk, maar het procesdenken verandert van karakter. Het gaat steeds minder over gegevenslogistiek en het optimaal organiseren daarvan

Bestuurders kunnen het zich niet permitteren geen actie te ondernemen op het nieuwe procesdenken

binnen een bepaalde context, en steeds meer over het organiseren van de context zelf. Het aggregatieniveau van dit procesdenken zal door eisen uit de omgeving en door technologische mogelijkheden ook toenemen. Bestuurders kunnen het zich namelijk

niet permitteren hier geen actie op te ondernemen. Dit betekent dat er een verdere verbreding en verdieping van het vak en de positie van procesadviseur zal plaatsvinden, maar vooral ook dat hij het procesdenken op het juiste organisatieniveau moet faciliteren. Zijn rol wordt daarmee meer en meer sparring-partner van bestuurders en directies, die vanuit hun functie verantwoordelijk zijn voor het managen van de interne en externe afstemmingsproblematiek en daarmee voor de process governance. Door het organiseren van process governance kunnen managers bepalen of en waarom zij voor effectief procesmanagement een tooltje, een groot-schalige BPR of juist een samenwerkingsverband met andere partijen moeten inzetten. En kunnen managers organisaties leren leren.



Noten

1. Prahalad, C.K., Hamel, G., The Core Competence of the Corporation, 1990, Harvard Business Review.
2. Coase, R.H., The nature of the firm, 1937.
3. Haeckel, S.H., Nolan, R.L, Managing by wire: using I/T to transform a business from make-and-sell to sense-and-respond, IBM white paper, 1996.
4. Van der Zalm, M., Noordam, P.G., Kosten, baten en risico's van ICT-investeringen, Kluwer, 2003.

Merijn van der Zalm

Merijn van der Zalm is senior adviseur bij Verdonck, Klooster & Associates in Zoetermeer. E-mail: merijn.vanderzalm@vka.nl.