

Besef, begrip en grip

'Procesdenken' is een begrip dat te pas en te onpas in de mond wordt genomen door bestuurders, managers, consultants en leveranciers. Helaas betekent dit nog niet dat organisaties ook daadwerkelijk procesgericht denken. Het BPM-forum Nederland omarmt de uitdagende doelstelling om het procesdenken te stimuleren.

Binnen bedrijven zou procesdenken zich af moeten spelen op drie functionarisniveaus: de bestuurder, de afdelingsmanager en de medewerker. Ieder functionarisniveau doorloopt drie stadia in het procesdenken. Het begint met besef, dan volgt begrip en uiteindelijk 'grip'.

Besef

Allereerst dient er het besef te ontstaan dat er überhaupt processen zijn. In vele branches hebben processen de onhebbelijke eigenschap als een onzichtbare ketting van activiteiten door het bedrijfspan te lopen. Medewerkers voeren dagelijks een hoeveelheid taken uit, terwijl zij zich niet realiseren dat de taken in feite de kralen vormen van een ketting aan werk. Vaak reikt de ketting tot ver over de afdeling - en soms ook bedrijfsgrenzen. Het besef dat de uitvoeringskwaliteit van één taak impact heeft op het eindresultaat voor de klant, is een stap vooruit in het procesdenken. De volgende functionaris, de afdelingsmanager, kan op een procesmanier naar zijn afdeling kijken. Welke triggers zetten mijn mensen aan het werk en welke resultaten levert mijn afdeling uiteindelijk op? Het eenvoudigweg koppelen van triggers aan resultaten identificeert een eenduidige set van afdelingsproces-

sen, ieder bestaande uit een aantal volgordegerichte taken of processtappen.

Begrip

Het begrip dat zo ontstaat stelt het management in staat om diverse zaken aan de afdelingsprocessen te koppelen. Zo kunnen er end-to-end procesketens worden gesmeed, die bestaan uit aaneengeknoopte afdelingsprocessen. Men kan Service Level Agreements tussen interne, maar ook externe afdelingen opstellen. Efficiëncymogelijkheden kunnen worden onderzocht. Een scala aan bedrijfsmatige maatregelen heeft kortom ineens een basisstructuur als vertrekpunt.

Grip

Het procesdenken heeft het besef en begrip omgezet naar 'grip' op de bedrijfsvoering. De derde functionaris, de bestuurder, heeft ook baat bij deze demystificatie van taken en inrichting van een solide basisstructuur. Er is een abstractiemodel gecreëerd dat hanteerbaar en communiceerbaar is. Vraagstukken over bijvoorbeeld in- of outsourcing, risicobeheersing en winstgevendheidstudies hebben een overzichtelijk startpunt gekregen. Naast de meer traditionele perspectieven van waaruit een bestuurder naar zijn bedrijf kijkt (financieel, strategisch, per-

soneel), introduceert het procesdenken een nieuw perspectief: dat van de processen.

Zodra het bedrijf op een punt is gekomen dat de functionarisniveaus, ieder vanuit hun eigen behoefte, het procesdenken ontwikkelen, ontstaat er een coherentie van werken, besturen en verbeteren. Het procesdenken evolueert dan naar een essentieel communicatiemodel. Als ook nog eens de actoren in de omgeving meebewegen, ontstaat een uiterst efficiënte en doelgerichte manier van zaken doen en zaken verbeteren. Het is dit procesdenken dat het BPM-forum als centraal punt in haar doelstelling benoemt: procesdenken voor alle functionarisniveaus, ongeacht de branche, en voor alle actoren die op welke manier dan ook gemotiveerd zijn om bedrijven en mensen te helpen beter te presteren.

Jeroen de Groot

Drs. J.R.J. de Groot is vertegenwoordiger van de groep toepassers/gebruikers binnen het bestuur van het BPM-Forum Nederland. E-mail: NLinfo@BPM-forum.org. Website: www.bpm-forum.org.

Interessante evenementen

10 mei: Nationaal BPM congres 2005 (www.bpm2005.nl)

2 juni: BPM Lagerhuis-discussie, thema 'ROI van BPM: hoe vertel ik het mijn boardroom?'

16 juni: Congres Trends in BPM (www.bpm-trends.nl)

15 juli: Networking event BPM-BBQ on the beach