

# VIVE LE ROI

**AL SINDS DE GOUDEN EEUW** klinkt het “Vive le ROI” door de straten. Niet alleen in Frankrijk, maar ook in Nederland. De vraag rondom ROI (Return On Investment) ligt al eeuwen besloten in ons diepgewortelde koopmanschap.

Anno 2005 bij diverse BPM congressen, in gesprekken en in discussies, keert met regelmaat de vraag terug “Wat is de ROI van BPM?” Nu BPM als fenomeen een steeds prominentere plaats krijgt op diverse bestuurs-agenda’s dringt de vraag zich evenredig hard op. In hoeverre is deze vraag terecht en wat zou het antwoord moeten of kunnen zijn?

Rondom de vraag wat de ROI van BPM is, zijn op zijn minst twee onduidelijkheden: hoe wordt BPM exact gedefinieerd; en hoe zijn kosten en met name baten toe te rekenen aan BPM? Het lijkt een vergelijking met twee onbekenden. Onoplosbaar dus. Toch mogen we als BPM-Forum daar niet zo gemakkelijk mee weg komen, te meer omdat deze vragen zo regelmatig gesteld worden.

In een poging om tot een antwoord te komen splits ik BPM even grofweg op in twee gebieden die ik noem: ‘optimaal beheersen’ en ‘beheerst optimaliseren’. Optimaal beheersen behelst de maatregelen die een bedrijf treft om grip te krijgen op haar proceshuishouding. Hier valt onder de procesarchitectuur, vastleggings-grondslagen, documentatie, inbedding in de organisatie, alignment met strategie, actualiserings-oplossingen etcetera. Het beheerst optimaliseren omvat efficiency (BPR) trajecten enerzijds en de optimalisatie van de operationele processen in termen van WFM-achtige oplossingen anderzijds. Ten aanzien van het laatstgenoemde denk ik dat BPR- en WFM-trajecten prima uit te drukken zijn in kosten en baten. Hier is dus op *case by case* basis een duidelijk antwoord te geven op de vraag van de ROI ten aanzien van BPM.

Ten aanzien van het inrichten van de procesbeheersing ligt het wat lastiger. Eigenlijk dient procesbeheersing een natuurlijk onderdeel te zijn van de bedrijfsvoering.

Een manager heeft veel baat bij overzicht en inzicht van de werkzaamheden die onder zijn verantwoordelijkheid vallen. Welke processen heb ik? Hoe te meten? Waar liggen de interfaces met anderen? Welke dien ik nauwgezet te documenteren? Waar ligt veel ‘verbeterpotentieel’? Natuurlijk is het een poging waard om uit te gaan rekenen welke energie en euro’s er nodig zijn om dit allemaal in te regelen. Of om uit te rekenen wat er zou gebeuren in termen van ‘schade’ bij het niet-hebben van een solide proceshuishouding. Ik vrees echter dat zo’n berekening zo stijf zal staan van aannames dat de betrouwbaarheid van de uitkomst te wensen overlaat. Verleidelijk om je af te vragen of de vraag van ROI ten aanzien van het inrichten van procesbeheersing opportuun is. Als procesbeheersing iets is dat je gewoon moet hebben, net zoals bijvoorbeeld je financiële huis-houding of je HRM-beleid, dan is wellicht de vraag over ROI interessant, maar het mag geen struikelblok vormen. Op zoek naar een aansprekende metafoor zie ik het eenmaal ingericht hebben van een solide procesbeheersing als het ‘virtuele meubilair’ onder de bedrijfsvoering. Hiermee is de relevantie van de vraag “Wat is de ROI van BPM?” vergelijkbaar met de relevantie van de vraag “Wat is de ROI van uw kantoormeubilair?” Je hebt het gewoon nodig.

Voor alle duidelijkheid: ik wil bij deze de vraag naar de ROI van BPM niet van tafel vegen. Integendeel, het feit dat hij vandaag de dag op zoveel tafels ligt betekent in ieder geval dat BPM op de agenda staat. Echter, bij het beantwoorden is een onderscheid in procesbeheersing en procesoptimalisatie op zijn plaats. Wellicht helpt deze nuancering bij het voeren van de discussie.

**Jeroen de Groot**  
is bestuurslid van BPM-Forum Nederland.