

## Business Process Management in de praktijk

# EIGEN BROEK OPHOUDEN

Sinds enige tijd kent het ING-concern een intern competence center dat zich bezig houdt met Business Process Management. Om te voorkomen dat de afdeling zou uitgroeien tot een typische stafafdeling heeft Peter Noordzij een duidelijk opdracht meegekregen: win zelf en in concurrentie met externe partijen klanten binnen het concern en zorg voor een sluitende begroting.

Door Robbert Hoeffnagel

“ING Finance Holding Corp. New York opts for BPM support by SOX implementation.” Het leest als een nieuwsbericht in een krant waarin melding wordt gemaakt van een interessante order die een leverancier heeft gescoord. Dat is het ook – althans: bijna. Het gaat hier om de kop die boven een nieuwsbericht stond dat onlangs door ING’s BPM-supportafdeling op het intranet van het financiële concern is gepubliceerd. “Wij zijn weliswaar een eigen afdeling van ING, maar wij functioneren binnen het concern min of meer als een zelfstandige onderneming”, vertelt Peter Noordzij, verantwoordelijk voor deze afdeling. “Zo dienen wij financieel onze eigen broek op te houden. Ook moeten wij concurreren met externe leveranciers als het gaat om adviesverlening en andere opdrachten, zoals het begeleiden van zo’n SOX-project bij een ING-bedrijf.”

### Standaard

Business process management wordt door Noordzij gedefinieerd als het ontwerpen, analyseren, implementeren en

continu verbeteren van activiteiten en processen in een organisatie. “BPM is voor iedere organisatie relevant, maar voor ING waarschijnlijk nog eens extra”, vertelt hij op het kantoor van de afdeling in Amsterdam, “aangezien wij ontstaan zijn uit een hele reeks van overnames. Stap voor stap wil je als concern daarna tot een vorm van integratie komen en een betere grip op de kosten en baten krijgen. De aandacht richt zich binnen ING dan ook heel sterk op het ontdebellen van processen en – als gevolg daarvan – labelen. Daaronder verstaan wij dat we een reeks van parallelle processen integreren en optimaliseren, zodat deze door meerdere landen, business units of functies kunnen worden ingezet waarbij iedere keer hetzelfde proces of een deel daarvan onder eigen merk- of productnaam kan worden gebruikt voor het verkopen van producten aan klanten.”

BPM speelt hierin een hoofdrol. “Wij willen als concern dat zoveel mogelijk standaardprocessen – bijvoorbeeld de verwerking van een hypotheek – door middel van interne servicecentra worden afgehandeld. Dat kan echter alleen als zo’n proces zoveel mogelijk is gestandaardiseerd. Daar komt bij dat de organisatievorm van veel bedrijven continu



Foto Harry Otto.

Peter Noordzij: "Als een belangrijke taak zie ik voor ons het borgen van kennis & kunde".

verandert, veel meer dan de onderliggende processen. De verwerking van een hypotheek vereist nu eenmaal altijd min of meer dezelfde stappen, via welke bedrijfsvorm of -structuur deze ook worden verkocht. Het is dus van groot belang dat de onderliggende processen zo goed mogelijk zijn beschreven."

### Door de klant betaald

Aan het BPM-support center de taak om hierbij te assisteren. Daarbij kent ING echter geen verplichte interne winkelnering. "Het is niet in het belang van ING om een of andere stafafdeling te creëren waar een aantal mensen zich met BPM bezig houdt. Dit is een commerciële organisatie en het is niet de bedoeling dat er ergens op een hoofdkantoor mensen zich op een wat al te academisch niveau op een bepaald onderwerp richten. Onze activiteiten en diensten moeten voor de organisatie relevant zijn. Daarom moet deze afdeling in volle concurrentie met aanbieders op de vrije markt dingen naar projecten die binnen ING worden opgezet. Officieel luidt onze missie dan ook dat de afdeling BPM de geprefereerde en door de klant betaalde leverancier is van BPM-diensten voor de onderdelen van de ING Groep, zodat zij tegen minimale kosten ondersteuning kunnen krijgen met een maximum aan kwaliteit." Overigens is de afdeling van Noordzij organisatorisch ondergebracht bij 'Operations & IT'. "Die groep omvat de bulk van de processen. Wij zijn nu vier jaar met BPM bezig, maar

pas sinds dit jaar bestaat deze supportafdeling in zijn huidige vorm. Het is onze eigen verantwoordelijkheid dat we de kosten van deze afdeling minimaal terug verdienen. Met andere woorden: dat we voldoende interne klanten hebben die ons betaalde opdrachten verlenen. Wij mogen geen kosten maken als daar geen inkomsten tegenover staan. Bovendien kennen wij een formeel 'profit & loss'-moment: in 2006 moeten wij minimaal nul draaien. Dat geeft ons voor dit jaar echter zeker geen vrijbrief. Ook voor dit jaar geldt namelijk al dat we ons verlies zo klein mogelijk moeten zien te houden. Hoe? Door betalende klanten binnen te halen." Om succesvol te kunnen opereren, legt de afdeling de focus op vijf terreinen. Dat is allereerst het ondersteunen van kwaliteitsmanagement en het verbeteren van (primaire) processen in enkele sleutelprogramma's. Een tweede aandachtspunt is het ondersteunen van de standaardisatie van service management en andere al of niet ondersteunende processen. Een derde focusgebied is het coördineren van de ontwikkeling en standaardisatie van een procesarchitectuur. "Het vierde punt is het aanbieden en bevorderen van standaardisatie ten aanzien van methodieken en terminologie. Het laatste punt tenslotte heeft betrekking op het aanbieden en bevorderen van standaard tools en hulpmiddelen."

### Regiefunctie

Hoe moeten we dit nu concreet zien? "Natuurlijk is het waar dat een BPM-afdeling met een aantal medewerkers misschien wel mooi klinkt, maar schalen doet het niet. Het heeft voor ons dus geen zin om te proberen meerdere projecten zoals het SOX-project bij ING Finance Holding als hiervoor even genoemd is, helemaal naar ons toe te trekken. Daar hebben we simpelweg de mensen niet voor. Bovendien heeft het ook helemaal geen zin om daarvoor een grote afdeling samen te stellen. Het is veel beter als wij ons richten op de – zeg maar – high-impact onderwerpen, zodat die in eigen beheer goed

## De BPM-afdeling treedt niet alleen op als competence center

geregeld kunnen worden en de uitvoering aan andere partijen kan worden overgelaten. Denk aan tooling, de regiefunctie bij grotere projecten en dergelijke. Wie die eventuele andere partijen zijn? Daar kunnen wij de klant over adviseren, maar net als bij ons geldt dat het aan de klant is om te bepalen waar hij zijn geld in wil steken."

Op welke manier vertaalt deze aanpak zich naar de vijf aandachtspunten die Noordzij eerder noemde? "Neem 'quality management'. Wij kunnen de lijn helpen met kwaliteitsmanagement doordat wij vier tot vijf medewerkers beschikbaar hebben die audits op tal van niveaus kunnen

doen. Bijvoorbeeld operationele audits, audits van afdelingen of systemen. Die audits kunnen relatief kort zijn – denk aan enkele dagen – maar gaan we een volledig INK-traject in, dan kan het ook veel langer gaan duren. De vier tot vijf mensen die zich op dit terrein richten, zijn hier permanent mee bezig. Het is dus niet zo dat zij zo af en toe een dergelijk project doen. Zij hebben hier een volledige dagtaak aan. Ook trajecten als ‘lean management’ horen hierbij en straks (wellicht) Six Sigma. Bij lean management nemen wij bijvoorbeeld de rol van ‘program office’ op ons. Als een belangrijke taak hierbij zie ik voor ons het borgen van kennis & kunde. Noem het maar een vorm van kennisborging rond lean management. Overigens doen wij op dit soort onderwerpen geen zelfstandig onderzoek. Wel kijken wij actief naar samenwerking met andere partijen, bijvoorbeeld met universiteiten.”

## Vies woord

“Als ik kijk naar het ondersteunen en rationaliseren van het service management en andere ondersteunende processen en naar het coördineren en standaardiseren van een proces-architectuur, dan valt natuurlijk als eerste die kreet ‘architectuur’ op. Voor veel business managers is dat toch een beetje een vies woord, waar zij geen geld voor over hebben. Veel te abstract, wat moeten ze ermee? Daar staat tegenover dat veel secundaire processen nogal wat gemeenschappelijke elementen kennen. Neem bijvoorbeeld service level management. Gaan we ten aanzien van dat onderwerp praten over

## Het is een goed idee gebleken om een vorm van ‘value chain management’ toe te passen

architecturen, dan krijgen we daar echt geen handen voor op elkaar. Waar we wel enthousiasme voor ontmoeten, is het aanbieden van een blauwdruk waarmee wij andere business units de kans geven om blokje voor blokje – en allemaal keurig op basis van een procesmodel – tot standaardisatie over te gaan. En voor hen betekent standaardisatie natuurlijk eerst en vooral: goedkoper. Maar uiteraard ook kwalitatief

gezien beter en bijvoorbeeld sneller. Dit zijn aandachtsgebieden waar zo’n man of vijftien binnen deze afdeling zich mee bezig houden.”

Ten aanzien van het vierde en vijfde aandachtspunt – het aanbieden en bevorderen van het gebruik van standaard methodieken, terminologieën en hulpmiddelen – stelt Noordzij vast dat zijn afdeling zowel competence center is als service provider ten aanzien van modellering. “In het verleden hebben tal van bedrijven en business units binnen ING eigen BPM-tools aangeschaft en eigen procesmodellen ontwikkeld. Dat wordt nu allemaal zoveel mogelijk centraal gehaald. Alles gaat naar één tool, Aris van IDS-Scheer. Dit betekent dus dat er conversies nodig zijn, wijzigingen in modellen moeten worden aangebracht en dergelijke. Om dat allemaal in goede banen te leiden, hebben we binnen het concern een interne gebruikersgroep opgezet. Vanuit Nederland zijn zo’n tweehonderd mensen vertegenwoordigd in deze groep. Wereldwijd gaat het om een man of driehonderdvijftig tot vierhonderd. De mensen in Nederland komen een keer per zes weken bij elkaar.”

“Verder zijn enkele werkgroepen geformeerd die zich bezig houden met onderwerpen als publicatie, versiebeheer en dergelijke. Daarbij gaat het overigens vooral om het uitvoerende werk. Neem die publicatie bijvoorbeeld: er is binnen ING sprake van meerdere formaten die door elkaar heen worden gebruikt. Dat moet terug naar één formaat. De manier waarop dit gebeurt, kan men in principe binnen zo’n werkgroep zelf bepalen. Een soort model met inspraak dus, maar soms is het ook nodig dat een partij duidelijk de leiding op zich neemt.”

## Value chain management

De BPM-afdeling treedt niet alleen op als competence center, maar is tevens de partij die voor ondersteuning zorgt en de contacten met de leverancier onderhoudt. Bovendien is de afdeling de partij die de licenties op onder andere Aris intern beschikbaar stelt. ING-bedrijven en business units betalen daar dan ook een vergoeding voor aan BPM-support. Zij betalen voor de ‘license keys’, voor de onderhoudscontracten en voor een Service Level Agreement (SLA). Daarin liggen de afspraken ten aanzien van onder andere support en beschikbaarheid vast. Met deze ondersteuning zijn dagelijks een man of zes fulltime bezig. Het uiteindelijke doel van al deze inspanningen, zo vertelt

Noordzij tenslotte, is samen te vatten in enkele punten. Dat is allereerst dat er een nog hoger en stabiel niveau ontstaat van de kwaliteit van de processen. “Dat resulteert vervolgens uiteraard in een stabiel niveau van de kwaliteit van de diensten en producten die wij als ING aan onze klanten aanbieden. Een tweede doel is het reduceren van de tijd die we nodig hebben om nieuwe producten en diensten op de markt te brengen. Daar hebben we statistisch gecontroleerde en beheerde werkprocessen voor nodig die wij op deze manier denken te kunnen realiseren. Dankzij standaardisatie willen wij de totale kosten die hiermee gemoeid zijn bovendien verlagen. Een vierde doel is het verder vergroten van de voorspelbaarheid van de kosten die ING maakt en de tijd die wij als concern investeren. Een laatste punt tenslotte is dat BPM groei en wijzigingen in de organisatie mogelijk moet maken en dient te ondersteunen.”

Dit zijn doelstellingen, benadrukt Noordzij nog eens, die ING als concern nastreeft. “Onze rol daarin is dit streven te ondersteunen. Willen wij een succesvolle bijdrage leveren, dan zullen wij als BPM-supportafdeling niet alleen wat kennis en kunde betreft onze eigen winkel op orde moeten hebben, maar zullen wij ons bovendien op een weldoordachte manier moeten verkopen aan de interne klant. Communicatie speelt daarbij uiteraard een zeer belangrijke rol. Met andere woorden, wij moeten onszelf op de kaart zetten en houden.”

“Bovendien moeten wij voelhorens binnen de organisatie van dit ruim honderdtienduizend mensen grote concern ontwikkelen. Binnen iedere organisatie bestaan natuurlijk latente behoeftes, het is als BPM-afdeling de kunst die op het spoor te komen. Dat doen we door veel te communiceren, business managers te informeren over de diensten die wij hen kunnen bieden en aan te geven welke resultaten die diensten voor hen zouden kunnen opleveren. En soms doen

wij dat zonder de kreet ‘BPM’ in de mond te nemen. Om de samenwerking tussen commerciële en operations-mensen te verbeteren, is het in een paar gevallen een goed idee gebleken om een vorm van ‘value chain management’ toe te passen. Hadden we zo’n project aangevlogen langs de weg van business process management, dan had men dat misschien wel veel te academisch en veel te ‘hoofdkantoorachtig’ gevonden. Nu deed men in feite aan BPM zonder dat men het wist. En dat geeft helemaal niks. Hoe men het ook noemt, zolang de werkprocessen er maar door verbeterd worden.”

**Robbert Hoeffnagel**  
is freelance journalist.



## Online-archief Business Process Magazine

BPM-lezer opgelet! Artikelen over onderwerpen als Proces-integratie, -Modellering, Business Intelligence, Compliancy en nog veel meer vindt u in het Online Archief van Array Publications.

Vaktijdschriften als Storage Magazine, Database Magazine, IT Service Magazine hebben hun artikelenarchief online gezet. Met een Google-achtige zoekstructuur vindt u snel wat u zoekt op [www.businessprocess.nl](http://www.businessprocess.nl)