



Het gat tussen de BPM-expert en de directie

# GRIP OP DE BOARDROOM

“Hoe is uw directie aangeliend bij BPM? Speelt het onderwerp bij hen en staat het ergens op de agenda?” Gedurende de interviews voorafgaand aan de Grip-artikelen die u hier leest, leiden deze vragen vrijwel altijd tot een pijnlijke stilte.

Door Jeroen de Groot

**D**e geïnterviewde wordt geconfronteerd met een gapend gat tussen het eigen enthousiasme over BPM en de belevingswereld van de directie. De wereld van de directie is ogenschijnlijk een andere dan die van de BPM-expert. Sterker nog, beide werelden lijken steeds verder uit elkaar te drijven. Hoe we de brug kunnen slaan tussen de BPM-expert en de boardroom lijkt hiermee een cruciale vraag. De lijst van bedrijven die enthousiast hun inspiratie hebben gegeven aan deze Grip-artikelenreeks vormt inmiddels een aardige opsomming: Telfort, ING Investment Management, Essent Kabelcom, Gemeente Ridderkerk, Ministerie van Binnenlandse Zaken, Ministerie van LNV, It-Fits, ING Savings & Loans en het Franciscus Ziekenhuis te Tilburg. Steevast onderdeel in onze gesprekken vormde de vraag “In hoeverre is de directie of boardroom aangehaakt bij het fenomeen processen en BPM?” Sommige bedrijven hebben het geluk een BPM-adept in de boardroom te hebben. Geen probleem dus om sponsorship te krijgen voor de naderende proces-initiatieven. Maar in de meeste

gevallen blijkt het gat tussen de BPM-expert en de boardroom groot te zijn en soms zelfs ook groter te worden. Ik spreek wel eens van het ‘sintelbaan-effect’. Ieder draait zo zijn rondjes op de sintelbaan. Ineens loop je naast je directeur. Je praat met elkaar in een ogenschijnlijk zelfde taal, maar al gauw blijkt dat de één vele rondjes voor loopt op de ander. Dit ‘sintelbaan-effect’ vormt de grootste uitdaging van iedere stafmedewerker die zijn vakgebied optimaal wil inzetten. Hoe schakel je weer terug naar dezelfde taal en de optimale ‘alignment’ tussen beide werelden: die van het managen van het bedrijf en die van het inzetten van de processen óm dat te kunnen managen? Ergo, de koppeling tussen middel en doel.

Hoe ontkiemt het vakgebied BPM nu binnen een bedrijf? Op enig moment gaat er ergens in de organisatie een lichtje branden en krijgt proces management de mogelijkheid zich een plaats binnen de organisatie te verwerven. Een aantal mensen krijgt de nobele taak om het vage statement in de directienotulen “we moeten iets met onze processen” invulling te gaan geven. Langzaam groeit er een afdeling om heen en een discipline

met vakmensen is geboren. Direct na de beschuit met muisjes gaan wij, de BPM-experts enthousiast aan de slag. We lezen iedere maand Business Process Magazine, worden lid van het BPM-Forum en zijn dag in dag uit bezig met 'procesdenken'. Het 'sintelbaaneffect' draait op volle toeren. Iedere forumbijeenkomst, ieder artikel, iedere afdelingsmeeting tikken we er weer een rondje bij. Eigenlijk doen we het onszelf aan! Het enthousiasme over BPM groeit en groeit en nadert een climax: de wereld kan niet meer zonder BPM! En daarmee is het middel tot doel geworden. Het gat tussen de directie en de BPM-expert was nog nooit zo groot. Moet de 'uitstoot van BPM' een halt worden toegeeroepen?

## Blind

Er zijn inmiddels vele congressen geweest op het gebied van BPM en er zullen er nog meer komen. Twee dingen vallen op. Ten eerste zijn de processen van de business, dus zou je op de congressen veel managers en directie verwachten, maar het tegendeel is waar. BPM is vooralsnog een feestje voor de BPM-expert en de bijbehorende software-leverancier. Met een verhaal over 'interessant' en 'onderdeel van mijn leerprogramma' mocht de BPM-expert een dagje congressen van zijn baas. Ten tweede worden er veel onderwerpen en invalshoeken van BPM behandeld, maar dat ene onderwerp 'hoe krijg ik BPM in de boardroom' lijkt angstvallig te worden vermeden. Op het afgelopen congres BPM2007 was daar eindelijk een senior (business) manager, Jan Meulenbelt van ING Real Estate, die het onderwerp durfde aan te pakken. In een prikkelende discussie met de zaal schetste hij het pijnlijk gapende gat tussen de BPM-expert en de boardroom. Het bestuur van de onderneming heeft heel andere belangen dan het toepassen van proces management. De aandacht van het bestuur gaat uit naar de markt, naar de winst en de aandeelhouderswaarde. Dat er zoiets is als processen, dat zal wel, regel het! Val ons er niet mee lastig. Niemand weet de directeur uit te leggen wat wij allemaal met die processen kunnen doen. En zij die het proberen lopen de kans door te slaan naar een stuk doel/middel-verwarring. De BPM-expert zelf is mogelijk 'BPM-blind' geworden. En wie is er dan blind? Hij die het niet ziet of hij die te lang in het licht heeft gekeken?

Voor een gemiddelde directeur heeft BPM niet altijd de meest positieve bijmaak. Nog los van de afrekening van de BPM bij de aankoop van zijn nieuwe auto, associeert hij het begrip met het inmiddels gecontamineerde begrip 'kwaliteit' uit de jaren negentig. Of hij denkt aan die donkere kast in de hoek met enkele stoffige mappen die 'ISO' heten. De eerste uitdaging in het bouwen van de

brug naar senior management betreft dan ook het ontdoen van het stoffige en bureaucratische imago dat BPM omringt. Hoe? Door te wijzen op de essentie van processen. "Uw processen", beste directeur, "transformeren de vraag van uw klant naar het resultaat voor uw klant. Uw processen zijn daarin de verbindende schakel en dus dé motor achter uw omzet en winst. Het is dus niet de vraag óf u met de processen aan de slag moet, maar eerder *wanneer* u er nou eindelijk eens mee begint!" Uit een van de interviews staat mij één quote nog helder bij. Een directeur stelde eenvoudig "zolang wij geen problemen hebben, hebben wij geen processen". Het enige juiste antwoord zou hier moeten luiden: "zolang u uw processen ontkent, ontstaan vanzelf de problemen!" Immers, het kan altijd beter en voorkomen is beter dan genezen. De overtuiging van de boardroom zou moeten zijn dat als je grip hebt op je processen, dan krijg je grip op je organisatie. En als je grip hebt op je organisatie dan kun je problemen voorkomen en heb je sturing op je uitdagingen en de koers die je wilt varen.

## Kernvraag

En toch heeft de directie een uitstekend punt wanneer zij vraagt: "Als BPM de oplossing is, wat is dan mijn probleem?" De boardroom worstelt met allerlei problemen en uitdagingen zoals: compliance, efficiency, outsourcing, flexibiliteit, klanttevredenheid, ICT-kosten etcetera. Het blijkt goed uit te leggen dat al deze onderwerpen hoe dan ook de bedrijfsprocessen raken. Compliance-vraagstukken kunnen voor een groot deel worden vertaald naar control-stappen in de processen. Ambities op het gebied van efficiency hebben een prima vertrekpunt in de plaat van de huidige processen en pijnpunten. Bij outsourcing kunt u op de processenplaat met uw neus aanwijzen waar exact de rol van de outsource-partner begint en eindigt. Dit stelt u in staat om daar heldere afspraken over te maken (bijvoorbeeld SLA's) enzovoort. Bij veel agenda-punten spelen de processen dus een ondersteunende rol.

En dan komt de kernvraag: "waarom draait u het dan niet om?" Als u zorgt voor grip op uw processen dan heeft u een uitstekende basis om al die directie-issues het hoofd te bieden. Zeker, BPM is een middel en niet meer dan dat. Maar als dat middel goed wordt ingezet, dan kan de organisatie daar veel aan hebben. Dus het

Als je grip hebt op je organisatie dan kun je problemen voorkomen

# GRIP

antwoord op de vraag “als BPM de oplossing is, wat is dan mijn probleem?” ligt gelegen in het feit dat de directie vele uitdagingen heeft en er geen of onvoldoende framework is om ze te lijf te gaan. Door ‘achter’ de agendapunten te kijken, zie je dat zij altijd de bedrijfsprocessen raken. Het opzetten van een processen-framework is dan ook noodzakelijk om de agendapunten effectief en efficiënt af te handelen. Een niet onbelangrijk bijkomend voordeel is dat het aan de slag gaan met BPM leidt tot een transparante bedrijfsvoering. En dit is weer plezierig voor het afleggen van de verantwoording aan aandeelhouders en controlerende (wetgevende) instanties.

Kortom, het gat tussen de BPM-expert en de boardroom valt niet te ontkennen, maar wel te verkleinen! Maar hoe langer beide partijen het negeren, des te meer rondjes draaien ze op hun eigen sintelbaan. De BPM-expert moet aanknopingspunten vinden in de directieagenda en het gesprek aangaan. Het hiermee krijgen van enige grip, al is het maar *be-grip*, op/in de boardroom is wellicht de moeilijkste uitdaging in ons vakgebied. Tenslotte dient de BPM-expert zich bewust te zijn van de relatief bescheiden en soms zelfs onzichtbare rol die BPM speelt voor de organisatie. BPM is níet zaligmakend en het mag nooit tot doel worden gepromoveerd. Toch zal het toepassen van BPM op concrete en praktische wijze een zekere bijdrage leveren aan een beter

bedrijfsresultaat van de organisatie. Dus bij de inzet van BPM dient de focus te liggen op het effect ervan. Kong Yingda (6e eeuw), de vermaarde Yijingkenner uit de Tang-dynastie schreef hierover het volgende. *Er is een meer. Het meer is vlak en rimpelloos. Ik kijk erin en zie mezelf. Ik zie niets nieuws. Dan valt er een steen in het water: het water golft, rimpelt en beweegt. Ik zie iets in het water, maar niet meer mezelf. En wat ik zie verandert steeds.*

Wees dus als BPM-expert bij het toepassen van BPM als een steen in het water. Het gaat niet om jou of om je vak, maar om het effect wat het sorteert!

## Jeroen de Groot

Drs. Jeroen de Groot (jeroen@processexpress.nl) is oprichter van Process Express en sinds 1996 werkzaam in het veld van BPM. Hij is tevens mede-oprichter en bestuurslid van BPM-Forum Nederland. Met dank aan Steven Hoen, consultant bij Process Express.

## Reacties

Heeft u reacties naar aanleiding van GRIP of wilt u uw mening delen, stuur dan graag een e-mail naar jeroen@processexpress.nl, ook als u een interessante case heeft van uw bedrijf of een bedrijf dat u kent op het gebied van GRIP, en graag wilt dat dit onder de aandacht komt.

## Wij zoeken



**DWH professionals (jr. & sr.)**

*Krachtige persoonlijkheden met passie voor Datawarehousing*

[www.e-people.nl](http://www.e-people.nl)

### Organisatieprofiel

Onze opdrachtgever, ABN AMRO Verzekeringen (AAV) is een joint-venture van Delta Lloyd Groep en ABN AMRO Bank. Binnen ABN AMRO Verzekeringen is de afdeling MIS (Management Information Services) met tien medewerkers verantwoordelijk voor het verstrekken van management informatie in de ruimste zin van het woord. De afdeling bestaat uit een ontwikkel- en een beheerteam. Wegens uitbreiding voor beide teams zijn wij momenteel op zoek naar DWH professionals (jr. & sr.)

### De baan

Als DWH professional heb je een warme belangstelling voor het vakgebied en volg je de ontwikkelingen op de voet. Vanuit de verschillende ontwikkelingen kom je met (proces) verbetervoorstellen. Je bent in staat een visie te ontwikkelen en deze uit te dragen m.b.t. de inrichting en het beheer van het datawarehouse en de daarbij behorende processen.

### Jouw profiel

Enkele buzzwords zijn: Business Objects, Cognos, ETL tools, DB2. Werken bij ABN AMRO Verzekeringen betekent werken bij een ambitieuze verzekeraar. Ondernemersgeest en klantvriendelijkheid staan hoog in het vaandel. Een bedrijfscultuur die mensen aanspreekt, waarin men zich prettig voelt en die je stimuleert je schouders te zetten onder het realiseren van bedrijfsdoelstellingen.

### Interesse?

Neem dan contact op met Stephanie G. de Booijs via [stephanie.debooijs@epeople.nl](mailto:stephanie.debooijs@epeople.nl), 06-53736386, of kijk op [www.epeople.nl](http://www.epeople.nl)