

Borging in inrichting en onderhoud van processen vereist

# IN PROCESS CONTROL?

Het 'In Control' zijn over de uitvoering van processen is een noodzakelijke voorwaarde voor organisaties om hun product of dienst kwalitatief volwaardig, tijdig en verantwoordelijk te kunnen leveren. Control, beheersing zo u wilt, is het meest gediend bij een stabiele situatie. Echter onder invloed van een aantal trends verandert de omgeving van het voortbrengingsproces.

Door Bert van der Linde

Onder invloed van die trends neemt de schaalgrootte van de (voortbrenging)processen toe en leidt dit tot nog steeds een toenemende complexiteit van het proces en de beheersing ervan. Enkele vragen rijzen. Welke trends zijn het en wat is hun invloed? Waarom compliceert dit procesinrichting en -beheersing? Op welke punten van Process Control wringt de schoen en wat kan een organisatie er aan doen? Dit artikel geeft handvatten voor het bereiken van process control. Er worden enkele begrippen gehanteerd die weliswaar veel worden gebruikt, echter er bestaan even zoveel definities van. Navolgende definities zijn in dit artikel gevolgd.

**Control:** De beleidslijnen, procedures, de gebruikswijze en de organisatorische structuren die ontworpen zijn om, binnen de grenzen van de redelijkheid, te verzekeren dat business doelstellingen gerealiseerd kunnen worden en dat ongewenste gebeurtenissen voorkomen kunnen worden of gedetecteerd en gecorrigeerd.<sup>1</sup>

**In Control:** De effectiviteit van opzet en de werking van de interne procesbeheersing. Daarmee wordt grip verkregen op de uitvoering van werkzaamheden.

**Proces:** Een ordening van activiteiten met een expliciet begin en einde, gericht op het doelbewust (planbaar) totstandkomen van een product of dienst voor een (interne) klant.<sup>2</sup>

**Proces management:** Het (kunnen) beheersen, beïnvloeden, controleren en voorspelbaar maken van processen. Het omvat het er voor zorgdragen dat de inrichting van de processen continu wordt verbeterd en de uitvoering voldoet aan de gestelde eisen. Beschikbare resources (medewerkers, middelen en applicaties) worden optimaal benut.<sup>3</sup>

## De trends

Onderzoek is gedaan naar trends die de schaalgrootte van organisaties beïnvloeden. Enkele trends<sup>4</sup> die naar voren zijn gekomen staan in afbeelding 1. De tabel laat zien wat het mogelijke effect van de trend is op de organisatie. Bij elk effect is aangegeven welke reactie het oproept qua gedrag of

beheersmaatregel. Aansluitend is opgenomen welke betekenis de trend heeft voor proces management. Dat geeft handvatten voor de mitigatie van trendgevolgen op proces-niveau. Daarbij moet worden aangetekend, dat de tabel niet limitatief is. Het geeft een beeld van de invloed van trends en hun betekenis voor proces management.

Ook geeft het vereisten aan voor het opstellen van processen. Wat het niet aangeeft, maar wat zeker opgaat is, dat het ontwerpen, opstellen, in bedrijf nemen, onderhouden en verbeteren van processen op zich een cyclisch proces is dat op goede fundamenten gestoeld dient te zijn. Naar analogie met de bouw staat een procesarchitectuur, met daarin inrichtingsprincipes en ontwerpregels en -conventies, aan de basis van gedegen cyclisch proces management.

## Complicatie van process control

Als gevolg van de trends wordt het proces complexer. Een organisatie stemt de processen af op de afzetmogelijkheden in de omgeving. Daarbij wordt uiteraard rekening gehouden met de eigen ambitie. Processen hebben daarmee een bepaalde dimensie ten opzichte van hun omgeving. Bijvoorbeeld, als een bakker per dag 10 broden kan verkopen, is het productieproces gericht op de productie van iets meer dan tien broden. In een stabiele omgeving, geen uitbreiding van de wijk, zou het zou niet zinvol zijn om een productiecapaciteit van 100 broden te hebben. Echter als de ambitie verder reikt en de bakker z'n broden gaat verkopen over de landsgrenzen, dan wijzigt de schaalgrootte van het bakproces. De complexiteit van onder andere het bakproces, de distributie en van de bijbehorende informatievoorziening neemt daardoor toe. Die gewijzigde schaalgrootte kan zich zowel fysiek als niet fysiek uiten.

Die schaalgrootte uit zich fysiek, bijvoorbeeld in de vorm van ketengewijze regionale verspreiding van productie en niet fysiek, door technologische innovaties, bijvoorbeeld in informatiesystemen die verspreid over netwerken hun functionaliteit beschikbaar stellen binnen en buiten organisaties. Dat laatste gaat ten koste van het overzicht van het proces. Door de scheiding van de procesuitvoering in tijd en

	Trend	Trend effect	Reactie of mitigerende maatregel	Betekenis voor proces management
1	Globalisering en internationalisering	Verschillen in tijd en afstand, toename complexiteit door: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toenemende marktomvang;</li> <li>• Ontginnen nieuwe marktgebieden;</li> <li>• Toegenomen concurrentie;</li> <li>• Veranderingen van vraagkarakteristieken;</li> <li>• Groei in beschikbaarheid van kapitaal en arbeid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelgeving;</li> <li>• Risicomanagement;</li> <li>• Structurering;</li> <li>• Multichanneling;</li> <li>• Kostenbeheersing;</li> <li>• Liaisonfuncties;</li> <li>• Snelle innovatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer koppelmakken;</li> <li>• Synchroniseren activiteiten;</li> <li>• Kortere life cycles producten leiden tot meer aanpassingen in processen =&gt; vereist flexibiliteit en adaptiviteit;</li> <li>• Veranderende vereisten aan de intake-zijde van processen om vraagtoename te beheersen.</li> </ul>
2	Technologische ontwikkelingen	Verschillen in tijd en afstand gefaciliteerd door standaardisatie in berichtenverkeer, leiden tot toename complexiteit	XML, gedistribueerde process flows, life cycle management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mogelijkheden berichtenverkeer;</li> <li>• Sturen op afstand.</li> </ul>
3	Deregulering en liberalisatie	Toenemende flexibiliteit door: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensiever concurrentie, nationaal en internationaal;</li> <li>• Lage toegangsdrempels voor startende ondernemingen;</li> <li>• Lagere restricties en beperkingen en administratieve last voor ondernemerschap in het algemeen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standaardisatie;</li> <li>• Make or buy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bredere toepassingsmogelijkheid en standaardisatie;</li> <li>• Ketenvormige processen;</li> <li>• Uniformering van business rules leidt tot geografisch bredere toepasbaarheid van processen.</li> </ul>
4	Toename onzekerheid	Control-maatregelen	Besturingsparadigma	Normen en meetpunten
5	Individualisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personificatie van massa-producten;</li> <li>• Korte product life cycles.</li> </ul>	Scenario denken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoog flexibele processen (kortere proces life cycle);</li> <li>• Scenario based proces voor individualisering).</li> </ul>
6	Flexibiliteit van arbeidsrelaties en toename opleidingsniveau	Specialisatie op kerncompetenties	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freelancing;</li> <li>• Kwaliteitslabels.</li> </ul>	Ketengewijze processen (best of breed)

Afbeelding 1: Tabel met trends die schaalgrootte beïnvloeden.

afstand vindt virtualisatie plaats van de administratieve logica van processen en hun aansturing, beheersing en verantwoording. Voeg daaraan toe de invloed van veranderde wet- en regelgeving, de maatschappelijke behoefte aan transparantie, en er wordt een complexiteitsniveau bereikt waarbij organisaties, en mensen daarbinnen, zich niet langer In Control voelen en wellicht ook niet zijn; ondanks de in vele organisaties beschreven richtlijnen en werkwijzen. Het beheersen van het totale (voortbrengings)-proces wordt steeds complexer. Daaruit vloeit de vraag voort waarop Control zich moet richten om de (voortbrengings)-processen bij deze complexe mix van afstand, tijd en virtualiteit te kunnen managen. Ook op dit vlak wordt druk uit de omgeving gevoeld. Stakeholders, waaronder aandeelhouders, aansprakelijke bestuurders en wet- en regelgevers, verlangen van met name grotere organisaties een In Control statement (ICS). Dat statement dient meerdere doelen: zekerheid bieden dat instructies ook daadwerkelijk uitgevoerd worden in de bedoelde volgorde en met het bedoelde gevolg; verantwoording afleggen door bestuurders; risico's beheersbaar maken.

Een dergelijk In Control statement zou in kleinere organisaties ook een waardevolle aanvulling zijn op de verantwoording naar belanghebbenden, die moeten immers ook In Control zijn over hun procesuitvoering. Er moet worden aangetekend dat voor elke organisatie geldt dat het ICS een directe relatie met de operatie moet hebben. Zo niet, dan is het een papieren tijger. Tevens moet het statement aangeven op welke wijze de inhoud is geborgd.

Zo niet, dan bestaat het gevaar dat het een momentopname betreft. In de praktijk betekent dit dat het ICS eisen stelt aan de procesinrichting en -verantwoording.

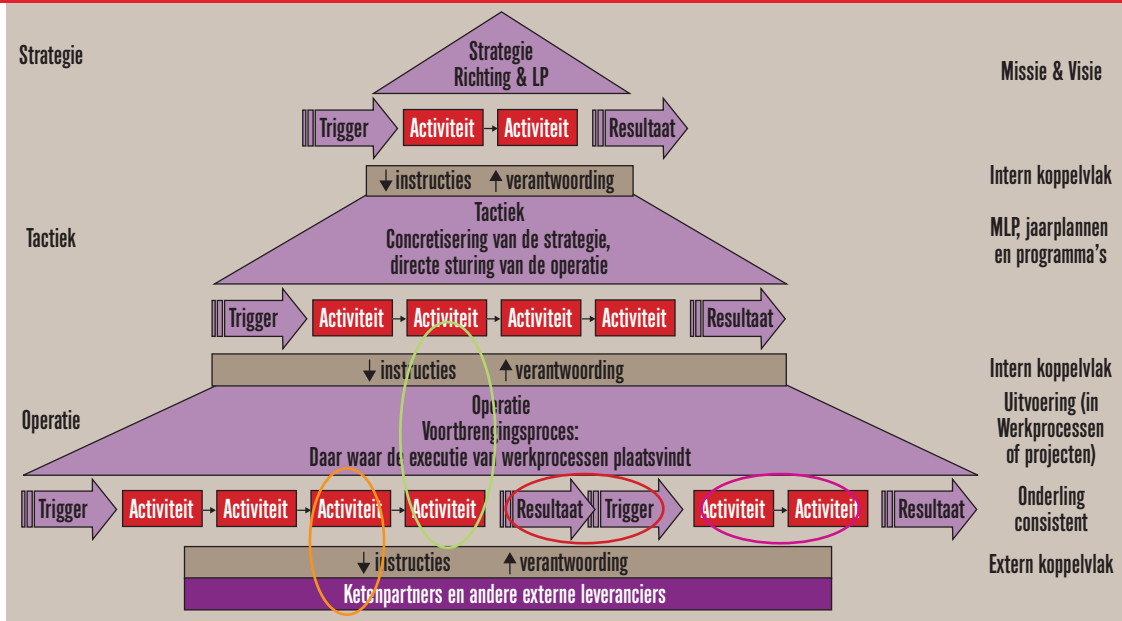
Concrete invulling in de praktijk betekent dat bij de inrichting van process control minimaal:

1. De operatie op een dusdanige wijze gestructureerd is dat de uitvoering ook daadwerkelijk de instructies opvolgt;
2. De verantwoording zonder tussenliggende menselijke ingrepen een getrouw beeld geeft van de actuele stand van zaken van enig proces in uitvoering;
3. Op medewerkerniveau bekend is wat er in welk bedrijfsproces moet worden gedaan en ook waarom en waartoe;
4. Een cyclische relatie bestaat tussen de vereisten uit de in- en externe omgeving en de procesvormgeving;
5. Per proces wordt gewogen of voor dat proces een diepgaand risk assessment moet plaatsvinden.

### Waar wringt de schoen

Wat is in de praktijk het gevolg voor de (be)sturing van in toenemende mate complex wordende processen? Een inventarisatie onder klanten in de markt van zakelijke dienstverlening (verzekeringen en ICT) en nutsbedrijven (water en energie) levert het beeld op dat in afbeelding 2 is weergegeven. Daarin is met gekleurde ellipsen aangegeven op welke punten er verbetering in Control is gewenst.

1. Onvoldoende planmatigheid: de in- en externe operationele processen zijn alleen indirect onderling verbonden (rood) via een registratiesysteem of een mondeling circuit. Opvolging is daarmee niet gegarandeerd en effectmeting is zeer moeizaam mogelijk. Een voorbeeld



Afbeelding 2: Knelpunten In Process Control in relatie tot Strategie, tactiek en operatie.

hiervan uit outsourced ICT-incident management is het anders nummeren van meldingen door de opvolgende ketenpartners (oranje), de melding raakt dan administratief zoekt en opvolging of terugmelding kan niet worden gegarandeerd;

2. Geen voorspelbaarheid van procesresultaten (paars): anticiperen op verstoringen van de productie is niet mogelijk, doordat de werkprocessen met bijpassende meet- en regelcyclus op procesindicatorniveau niet of deels zijn ingericht;
3. Geen koppelingen naar doelstellingen op de besturende laag (groen) en geen vertaling van de tactische doelstellingen naar werkprocessen in de operatie. Effectmeting, gegeven de doelstellingen en de bij- of besturing daaruit volgend, is daarmee niet transparant en objectief verantwoordbaar mogelijk. Dit vergt wel een gedeeld referentiekader.

Daarnaast zijn de volgende zaken nadrukkelijk naar voren gekomen: medewerkers zijn niet gewend aan of onvoldoende toegerust voor keten management; risico's (business-specifiek, besturingstechnisch of documentatie) zijn niet/onvoldoende geïnventariseerd en geborgd in processen of het management daarvan; er zijn geen of onvoldoende SMART gedefinieerde prestatie-indicatoren op werkproces of lager niveau. Concreet leidt dit tot de volgende conclusies ten aanzien van de inrichting van processen:

- Inrichten van aansluitende koppelvlakken tussen operationele processen (rood);
- Planbaarheid en voorspelbaarheid door de PDCA-cyclus volledig in te vullen. Dat wordt bereikt door toevoeging van een objectieve en genormeerde meet- en regelcyclus aan de processen op elk niveau van strategie, tactiek en operatie (horizontale en verticale ellipsen) en het activeren van het proces van continue verbetering van processen;
- Prestatie-indicatoren SMART invullen;
- Splitsing van prestatie-indicatoren in specifieke indicato-

ren voor procesvoortgang over de keten (proces-indicatoren) en resultaten (resultaatindicatoren) om grip te krijgen op de voortgang van de (keten)afhandeling, respectievelijk de procesresultaten (paars en oranje);

- Per (werk)proces een key control (groen) opnemen om de link te kunnen leggen naar het doel op het bovenliggende niveau en te kunnen meten in welke mate er aan doelstellingen wordt voldaan;
- Kennis en kunde bij medewerkers op orde brengen voor procesmatig werken gegeven de doelstelling van de organisatie;
- Kennis en kunde over (be)sturen in ketenverband opbouwen;
- Borging van risicoparameters bij de inrichting van het proces, bijvoorbeeld terugvindbare vastlegging en documentatie van werkwijze, afspraken, contracten, installaties en dergelijke.

### Handvatten voor de oplossing

In de markt bestaat geen concrete aanpak waarmee een In Control statement voor processen kan worden afgegeven. Besturingsparadigma's met daaruit voortvloeiende meet- en regelcycli wekken de schijn van In Control zijn. In de dagelijkse praktijk van ICT-beheerprocessen wekt een breed geaccepteerde methodiek als ITIL, en in mindere mate ASL en BSL, de suggestie van In Control zijn. In Control is echter geen expliciet onderdeel van de genoemde methoden en technieken. Het CobiT<sup>5</sup> framework is in dit verband meer relevant. Dit framework bevat SOX compliant 'IT Control Objectives', die zijn uitgewerkt op het niveau van processen voor IT-beheer. Nadere invulling op de werkvloer kan plaatsvinden met gebruikmaking van ITIL. Op die wijze kan gebruik gemaakt worden van de verzamelde best practices die daarin zijn verzameld.

Een concrete aanpak van de In Control problematiek in de context van processen vereist borging in de inrichting van bedrijfsprocessen, alsmede in het onderhoud van die processen. Naast borging in een procesarchitectuur en

gedegen procesontwerp, richt de borging zich op de besturing- en beheersingparameters van procesinrichting met als doel: het bereiken van het beoogde procesresultaat/effect; de borging en de doelmatigheid van het handelen in de procesuitvoering; het minimaliseren van de risico's van fouten in de procesuitvoering; het leveren van bewijzen voor correcte procesuitvoering en verantwoording daarover. Bij het borgen van het bovenstaande dient 'de operatie' nauw te worden betrokken. Alleen dan wordt een niveau van concreetheid bereikt waarmee daadwerkelijke borging in de operationele fase plaatsvindt. Dit alles moet zich bewegen binnen de context van het bedrijfsdoel en diens afgeleiden op tactisch niveau. Vanuit de trends worden nog andere randvoorwaarden meegegeven, te weten: ketengewijs, gericht op kerncompetenties; (kort)cyclisch, gericht op een continue afstemming met de vraag en de omgeving; Een ander, breder toepasbaar, middel om te checken in welke mate de organisatie grip heeft op de processen en hun inrichting en uitvoering is een benchmark. Benchmarking is de techniek waarbij systematisch en grondig de prestaties en achterliggende operationele en management-vaardigheden van organisaties met een toonaangevende prestatie op een bepaald gebied onderzocht worden. Deze techniek heeft tot doel de eigen prestaties en werkmethoden te spiegelen aan ideeën én inzichten en deze te vertalen naar de eigen organisatie om tot een drastische verbetering te komen van de prestatie.

De BPM-scan is een benchmark, waarmee een aantal bedrijven binnen een sector vergeleken wordt. De BPM-scan

Zonder in semantische discussies te geraken; In Control heeft geen 100 procent Nederlandse vertaling. Het laat zich nog het beste herleiden naar 'grip' of 'greep hebben op zaken'. Het gaat expliciet niet om zoiets als controle, maar op het beheersbaar hebben van iets.

Een projectie daarvan op een organisatie levert het beeld op van het intern beheersbaar maken van processen en gedragingen daarbinnen. Een definitie van die interne procesbeheersing laat zich dan in dit kader als beste vertalen naar: het systeem dat het management in staat stelt om de risico's, die het behalen van doelstellingen van de organisatie bedreigen, te identificeren, te prioriteren, te analyseren en te beheersen. (bron: Inaugurale reden Dr. J.A. Emanuels, Groningen)

Om ten aanzien van deze definitie In control te zijn, zijn vier subdoelstellingen van interne procesbeheersing gedefinieerd: strategische beheersing (strategic control); operationele beheersing (operational control); normbeheersing (value control); verantwoordingsbeheersing (reporting control).

meet op de ene as het strategisch-, management-, veranderen operationeel perspectief. Op de andere as staat de sturing op taken, respectievelijk werkprocessen, bedrijfsprocessen, processen van leveranciers, processen van klanten en op de keten. De BPM-scan meet de mate waarin de doelstellingen van een organisatie zijn vertaald naar sturing op prestatie-indicatoren, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in procesbeschrijvingen, inrichtingsaspecten van een proces en prestatiemeting (procesarchitectuur) en feedback voor continue verbeteringen.

Zichtbaar wordt de stand van de eigen organisatie ten opzichte van sectorgenoten. Daarbinnen zijn organisatie-specifiek gebieden aan te geven waar het doorvoeren van verbeteringen actueel is. Tevens geeft het een indicatie van de volwassenheid van de organisatie op het vlak van proces management. Dat is een belangrijke maat voor het vermogen om in een ketenproces succesvol te kunnen zijn.

Als ketenvorming voor een organisatie actueel is, dan is het aan te raden de benchmark te gebruiken om het volwassenheidsniveau van de beoogde ketenpartner te meten. Een overeenkomstig volwassenheidsniveau is een goede maat voor een succesvol ketenverband. Bij een overeenkomstig ketenverband sluiten het proces en de control ervan op elkaar aan, een randvoorwaarde voor ketenbesturing.

## Conclusie

Hoewel het bestek van dit artikel te kort is om een oplossing voor deze complexe materie te geven, zijn handvatten voor de aanpak en te adresseren issues helder. In eerste instantie moet een omgevingsanalyse worden gemaakt vanwege de steeds groter wordende externe invloed op de organisatorische huishouding. Cruciaal daarin is het bepalen van de gevolgen van die omgevingsinvloed. Aansluitend moet de missie worden gevalideerd. Daarbinnen staat een continue afstemming van daartoe benodigde kerncompetenties centraal. Duidelijke en concreet geformuleerde tactische doelen zijn daarvan de resultante.

Bij het inrichten van Process Control moet nadrukkelijk rekening worden gehouden met het vermogen tot aanpassing aan veranderde omstandigheden, de *business agility*. Concreet betekent dit het inbouwen van flexibiliteit en aanpasbaarheid die vanuit de architectuur in de proceslevenscyclus moeten zijn geborgd.

## Noten

1. COSO Report (Internal Control-Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission, 1992).
2. Naar Hardjono en Bakker.
3. Naar Hardjono en Bakker.
4. Naar Reseach Report Determinants of firm size.
5. Control Objectives for Information an related Technology.

**Bert van der Linde** (a.c.vd.linde@freeler.nl) is consultant op het grensvlak van Business en ICT.