

Groeipad naar een procesgerichte organisatie

# IN ZEVEN NIVEAUS NAAR MATURITY

Een BPM maturity analyse dient om na te gaan of een organisatie klaar is om van de overgang naar een procesgerichte organisatie een succes te maken. Het resultaat van een dergelijke analyse creëert een gemeenschappelijke visie en referentie voor zowel lijnmanagers als BPM professionals. Er bestaan vele BPM maturity-instrumenten, elk met een eigen invalshoek en methode.

Door Peter Willaert

**G**een enkel BPM maturity-instrument is er vooralsnog in geslaagd om wijdverspreid ingang te vinden in het bedrijfsleven. Vele zijn afkomstig uit de kwaliteitsbeweging, denken we maar aan de Malcolm Baldrige National Quality Award of het EFQM model en ISO. Daarnaast zijn er de maturity-modellen afkomstig van expertgroeperingen of onderzoeksgroepen, zoals het 8 Omega raamwerk van de BPTGroup, het Process Based Management Assessment Framework van het Consortium for Advanced Management-International (CAM-I), het model van Gartner of CMM. Recent heeft ook OMG (The Object Management Group) een heel uitgebreid Business Process Maturity Model ontwikkeld, dat heel sterk CMM geïnspireerd is.

Het Process Management Research Center uit Babson College heeft samen met een onderzoeksgroep van Queensland University of Technology gedurende drie jaar ook aan een process management meetinstrument gewerkt. De BPMNetwork onderzoeksgroep aan Vlerick Leuven Gent Management School werkte ook aan een meetinstrument dat academisch werd gevalideerd en hier gedeeltelijk zal worden toegelicht. Eén van de recent opgekomen maturity-modellen komt van Michael Hammer<sup>1</sup> – provocerende en welgekende denkmee-ster – met het zogenaamde Process en Enterprise Maturity Model (PEMM), op het grote publiek losgelaten in zijn laatste

publicatie in HBR van april 2007. Het model is eenvoudig te gebruiken en is perfect geschikt voor een *quick scan* van de organisatie en bovenal om bij leidinggevendenden de aandacht te vestigen op het belang van BPM.

## Bergbeklimmen

BPM maturity kan vergeleken worden met het beklimmen van een berg. Een berghelling begint steeds zwakjes en je moet lang stappen om een bepaald hoogteverschil te overwinnen. Het bereiken van het basiskamp is vaak geen al te lastig maar wel langdurig pad waar je constant tegen de zwaartekracht moet vechten om niet terug te vallen. In het basiskamp loert het gevaar van zelfgenoegzaamheid en het gevoel iets bereikt te hebben. Echter de belangrijkste en steilste klim naar de top moet dan nog komen. En eenmaal boven, zijn er nog andere bergen die je over moet. Inspire-rend leiderschap en een duidelijke planning zijn nodig om de echte kanteling naar een procesgerichte organisatie mogelijk te maken.

Ieder maturity-model heeft wel zijn sterktes en zwaktes. Maturity-modellen zijn onderverdeeld in acht domeinen<sup>2</sup>. *1. Klantgerichtheid*. Dit is een dimensie die weinig voorkomt in de meeste maturity-modellen, terwijl elk end-to-end proces in functie staat van een interne of externe klant. Deze dimensie toetst in welke mate de organisatie besef heeft van welke klanten ze bedient, wat de verwachtingen zijn van

deze klanten en of de klant makkelijk in interactie kan treden met de organisatie. Voor vele organisaties blijft immers de vraag wie de klant is vaak onbeantwoord. Deze dimensie is veelal het startpunt in het procesgerichte groeipad. Het heeft geen zin processen te veranderen als je niet weet waarvoor en voor wie. Het aanwezig zijn van klachtenbehandelingsprocessen en het regelmatig meten van klanttevredenheid zijn karakteristieken van deze dimensie.

2. *Kijk op processen.* Deze dimensie analyseert de mate waarin de medewerkers de organisatie veeleer beschouwen als een serie processen dan als een hiërarchisch organogram met verschillende verticale functies. Deze procesgerichte kijk doelt op een vergaande documentatie en inzicht in de processen van de organisatie van high-level tot in het detail. Het aanwezig zijn van een duidelijke procesarchitectuur bestaande uit verschillende lagen waarin op hoog niveau de waardeketens van de organisatie zijn geïdentificeerd draagt bij tot dit procesbesef. De procesarchitectuur (bestaande uit aansturende, kern- en ondersteunende processen) vormt immers de basis van alle procesverbeteringsinitiatieven en toont aan medewerkers tot welke processen ze een bijdrage leveren.

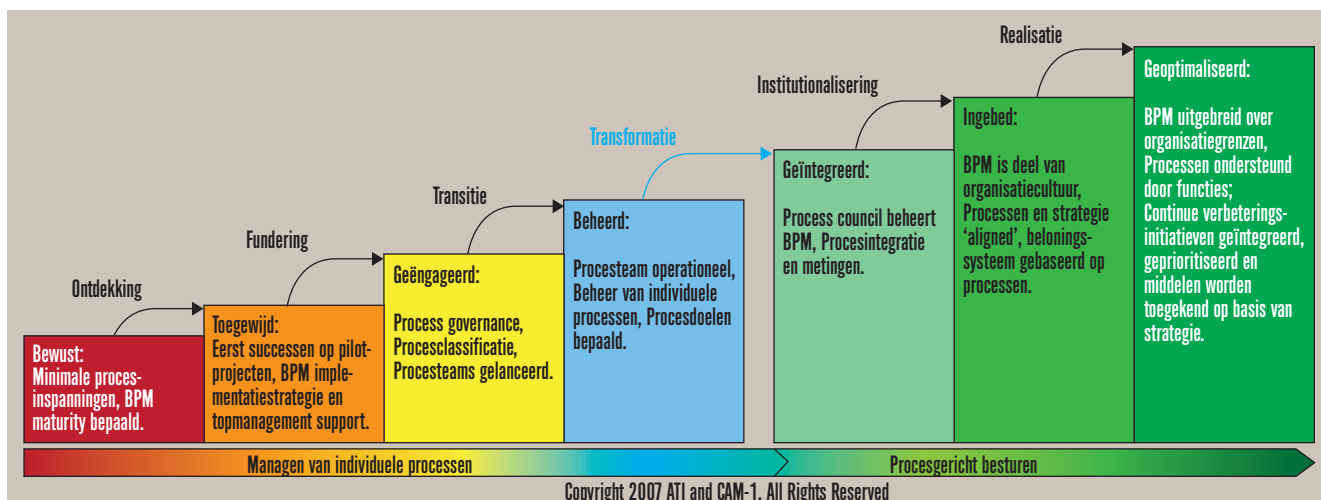
3. *Procesgerichte organisatiestructuur.* BPM streeft er naar om verantwoordelijkheden zoveel mogelijk horizontaal te centraliseren in een vlakke structuur. Het functionele of hiërarchische taakverdelingsprincipe wordt zoveel mogelijk doorbroken. Dit betekent dat functionele taakverantwoordelijkheden die oorspronkelijk tot verschillende 'managers' behoorden, worden aangevuld met horizontale verantwoordelijken, de zogenaamde proceseigenaars, die de efficiëntie en optimalisatie van de processen moeten garanderen. Vaak wordt ook een nieuwe organisatie-eenheid gecreëerd, de zogenaamde Business Process Office, die instaat voor het overzien van het BPM groeipad en de coördinatie van de BPM activiteiten. Proceseigenaars worden ondersteund door cross-functionele processteams.

Process management streeft in de eerste plaats naar het

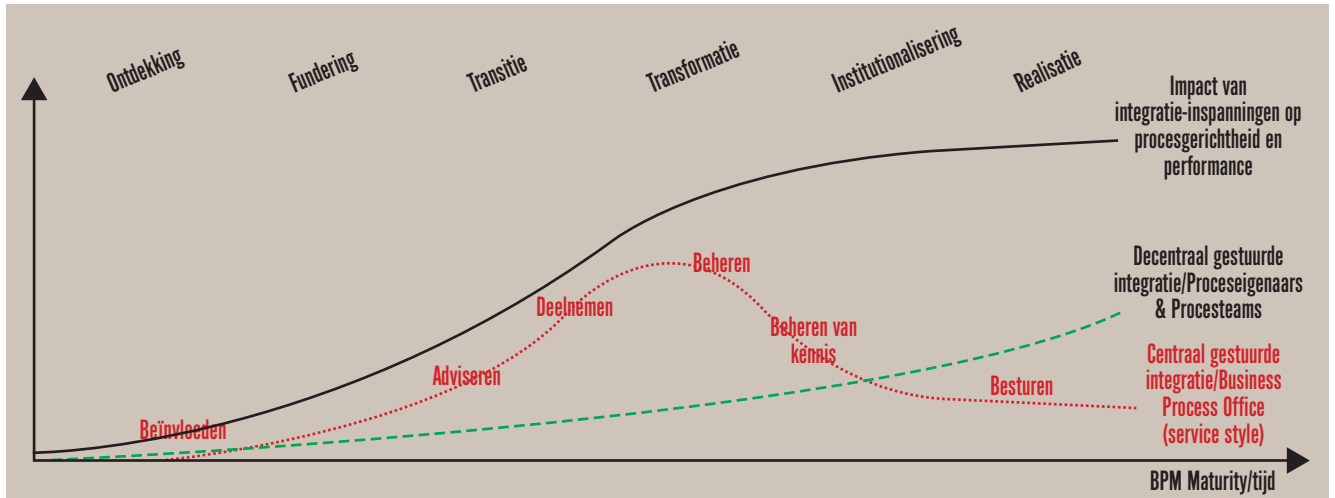
integreren en horizontaal linken van verticaal gedifferentieerde eenheden zoals departementen, business units, zonder daarbij de voordelen van de verticale differentiatie over het hoofd te zien, zoals kennis- en capaciteitsmanagement, specialisatie en controle.

De vraag is echter hoe een meer procesgerichte organisatiestructuur er uitziet. Processen mogen immers niet de enige basis van de organisatiestructuur worden, aangezien je dan in een gekantelde silo terechtkomt, wat problemen met zich meebrengt betreffende het op peil houden van vak kennis, de bezettingsgraad of het aanvaardbaar houden van de productiviteit. Een te rigide horizontale structuur belemmert de informatieoverdracht tussen personen die actief zijn in verschillende processen. Het blijft daarom nog steeds de vraag hoe een juist evenwicht kan gevonden worden tussen het functionele en procesgerichte organisatieparadigma. Moderne organisaties evolueren daarom meer naar een hybride en matrixachtige structuur rond een aantal kernprocessen, waarbij een balans is gevonden tussen de voordelen van verticaal en horizontaal organiseren.

4. *Procesgerichte metingen.* Deze dimensie verwijst naar de mate waarin bedrijfsprocessen goed beheerd, gemeten, opgevolgd en gecontroleerd worden via performance indicatoren (KPI's). Ondanks de vele KPI's die vaak beschikbaar zijn in organisaties, blijkt adequate informatie van de end-to-end bedrijfsprocessen ver te zoeken of zelfs onvindbaar vanwege een te grote focus op financiële en/of departementale indicatoren. Deze dimensie van BPM maturiy stelt dan ook duidelijk dat er behoefte is aan een raamwerk voor performance-meting dat een procesgerichte kijk op de organisatie ondersteunt. Belangrijk is dat indicatoren die procesaspecten zoals output-kwaliteit, doorlooptijden, proceskosten en variabiliteit meten, aanwezig zijn in de organisatie en dat afdelings- en procesdoelstellingen afgestemd worden op de strategie.



Afbeelding 1: Niveaus en paden in het BPM-groeipad.



Afbeelding 2: Paden in het BPM-groei-pad.

5. *Cultuur en waarden.* BPM heeft weinig resultaat als er niet tevens een mentaliteitswijziging bij de medewerkers optreedt. De medewerkers moeten op termijn een meer procesgerichte instelling aannemen. Men moet bijvoorbeeld beter samenwerken met andere afdelingen, bereidheid tonen tot informatie-uitwisseling, specifieke cross-functionele kennis en team-oriëntatie bijbrengen enzovoort. Ontwijkgedrag ten aanzien van taakverantwoordelijkheden en ander disfunctionele gedragingen (kwalen die in vele functioneel gespecialiseerde organisaties voorkomen) moeten verdwijnen en plaats ruimen voor een cultuur van verantwoordelijkheid en sterk doorgedreven proactiviteit en klantgerichtheid. Dit kan alleen verwezenlijkt worden op basis van een grote betrokkenheid en training van de mensen in de technieken van process management. Weerstand van de medewerkers is immers vaak de doodsteek voor een succesvolle implementatie van veranderingen. Sterke interne communicatie over de aanpak en de bereikte resultaten is van groot belang.

6. *Mensen in een procesgerichte organisatie.* Een procesgerichte organisatiestructuur heeft ook een aanzienlijke impact op de mensen in de organisatie, hun manier van werken en de verantwoordelijkheden die ze hebben. Bepaalde mensen moeten een rol opnemen die verantwoordelijkheid induceert ten aanzien van de doelstellingen van het proces. Het evalueren en belonen van mensen op basis van het behalen van procesdoelstellingen die een bijdrage leveren tot de organisatiestrategie vereist een grondige verandering. De mate waarin medewerkers opgeleid en getraind worden in BPM methodologieën en technieken en gemotiveerd worden om in teams te gaan samenwerken zijn ook karakteristieken van deze dimensie.

7. *Informatietechnologie.* De inzet van IT en de daarmee beoogde performance-verbeteringen, zijn des te effectiever naarmate ICT wordt gebruikt om significante verbeteringen aan te brengen in bestaande manieren van werken en in het automatiseren en het beheersen van de processen. In een

procesgerichte organisatie moeten de ICT-systemen mensen ondersteunen om in teamverband samen te werken en de medewerkers van voldoende en accurate data voorzien. Nieuwe BPM ondersteunende toepassingen leggen de nadruk op de kernwaarde van hergebruik van vroegere IT-investeringen (SOA). Waar vroegere en bestaande applicaties gespecialiseerd waren rond bepaalde functies elk met hun specifieke gebruikers, richten nieuwe applicaties zich op end-to-end processen die verschillende functionele domeinen doorkruisen, tot zelfs over de grenzen van de organisatie heen naar klanten en leveranciers toe.

8. *Ketenbesef.* Processen ontvangen inputs van leveranciers, voegen er waarde aan toe en leveren het finale waardepakket aan de klant. Een organisatie is slechts een schakel in de volledige toeleveringsketen van deze waarde voor de klant. Dit noodzaakt dat het verder moet kijken dan de (organisatorische of juridische) grenzen. De toeleverings- en waardecreërende processen overschrijden de grenzen van een organisatie. Processen moeten gedefinieerd worden, uitstrekend van bij de leverancier's leverancier tot bij de klanten van de klant, met het erkennen van een informatieflow startend bij de klantenbehoefte tot en met de uiteindelijke levering van een oplossing. Deze dimensie toetst vooral de mate waarin de grensoverschrijdende processen gekend, gedocumenteerd en beheerd worden.

## Groei-pad

Een maturity-meting bepaalt in welke mate bovenstaande karakteristieken van procesgerichtheid aanwezig zijn in de organisatie. Als een organisatie bepaald heeft wat de BPM maturity is en waar haar sterktes en zwaktes liggen, moet een actieplan gemaakt worden om verder te groeien. Het maturity-niveau dat een organisatie wil bereiken wordt in de eerste plaats bepaald door de strategische doelen van de organisatie. Organisaties kunnen er immers voor kiezen om slechts een deel van het groei-pad te doorlopen. Het groei-pad

naar een procesgerichte organisatie voltrekt zich ook niet van vandaag op morgen. Het vraagt toewijding, tijd en bovenal een goed plan. Daardoor worden er naast de statische BPM maturity-modellen nu ook steeds meer dynamische implementatie-roadmaps gemaakt.

De eerste stap bestaat eruit om de huidige maturity van de organisatie te bepalen. Zo'n analyse laat toe te achterhalen welke karakteristieken van een procesgerichte organisatie reeds aanwezig zijn, de sterktes en de zwaktes te identificeren en te bepalen waar de prioriteiten zullen liggen in de toekomst. De organisatie zal dan op een bepaald punt in het groeipad stappen en van daaruit verder groeien.

Het groeipad dat in volgende paragrafen wordt besproken is gebaseerd op dat van de Amerikaanse onderzoeksgroep CAM-I<sup>3</sup>. Het groeipad geeft geen antwoord op het waarom van BPM, wel op het 'hoe'. Het groeipad is daarom ook geen maturity-model, maar legt wel de nadruk op hoe je stapsgewijs verder gaat op het BPM maturity groeipad, zie afbeelding 1.

Het groeipad bestaat uit zeven niveaus, die verbonden worden door zes paden. De niveaus bepalen de graad van BPM maturity. De paden beschrijven de stappen die een organisatie moet nemen om van het ene niveau naar het volgende te gaan. De stappen die worden beschreven zijn noodzakelijk voor het succesvol implementeren van BPM. Het groeipad wordt hier ook lineair beschreven, maar het doorlopen ervan is zeker geen puur sequentieel proces. Ten eerste omdat sommige stappen nutteloos of niet geschikt zouden zijn in bepaalde organisaties. Maar verschillende activiteiten dienen vaak ook parallel te worden ondernomen en in sommige gevallen zal de sequentie zelfs omgedraaid moeten worden. Het groeipad geeft het dynamische karakter weer om van één maturity-niveau naar het volgende te gaan, volgens de volgende zes paden.

**1. Ontdekking.** In het ontdekkingspad dient op basis van een initiële maturity-meting een implementatie- en communicatieplan opgemaakt te worden dat het commitment en steun van de leidinggevenden dient te krijgen. Deze taken worden veelal opgenomen door een *Process Advocacy Group*, een soort lobbyfunctie die in de organisatie en bij de leidinggevenden het bewustzijn moet creëren voor het procesgerichte gedachtegoed. Deze groep heeft als zware en cruciale taak om het business plan voor verandering te bepalen en het verkocht te krijgen aan het topmanagement. Het uitvoeren van eerste procesverbetering-pilotprojecten dient de argumentatie voor verandering kracht bij te zetten.

**2. Fundering.** Nu dient er gewerkt te worden aan het leggen van de funderingen voor het uitrollen van BPM in de organisatie. Dit omvat onder meer het in kaart brengen van de high level processen van de organisatie en de onderverdeling in kern-, ondersteunende en aansturende processen. De initiële proceslobbygroep zal evalueren tot een meer geformaliseerde Business Process Office, die moet instaan voor de uitvoering

en opvolging van het BPM implementatieplan. Daarnaast verschaffen ze ook ondersteuning aan beginnende processteams door het aanleveren van procesverbeteringsmethodologieën. Procesaansturingssystemen worden gedefinieerd en de process council (een executive team dat stuurt op processen) wordt geïnitieerd. Er worden proceseigenaars aangeduid op de prioriteitsprocessen. De Business Process Office wordt verder geformaliseerd en krijgt budget toegewezen. Op het einde van dit pad worden ook de BPM strategie en het implementatieplan gecommuniceerd en de kick-off gegeven voor het uitrollen van BPM in de hele organisatie.

**3. Transitie.** Dit pad focust op het beheren van de individuele processen in de organisatie. Op een hoog niveau wordt bepaald welke stappen gevolgd moeten worden om een proces te verbeteren. De organisatie begint geleidelijk meerdere processen te verbeteren ondersteund door Lean of Six sigma methodologieën. Er worden ook proces audits uitgevoerd op basis van EFQM of ISO of CMMI. Geleidelijk verandert de mindset in de organisatie van functioneel naar procesgericht.

Cross-departementale processteams analyseren de 'as-is' processen, voeren benchmark-studies uit, identificeren best practices en denken 'to-be' processen uit die in lijn zijn met de organisatiestrategie. Na de implementatie van de verbeteringen, worden procesindicatoren gedefinieerd en opgevolgd door de proceseigenaars, bijgestaan door de processteams. Een process repository of database registreert alle kennis omtrent de processen van de organisatie.

**4. Transformatie.** Dit is het meest kritische pad in het groeipad en beschrijft de stappen van het beheren van individuele processen naar procesgericht sturen van de organisatie. Men moet verder bouwen op de verbeteringen die tijdens de transitie werden gerealiseerd om de performance van de organisatie te verbeteren door het managen over verschillende processen heen. Processen dienen geïntegreerd te worden in de organisatie in lijn met de strategische doelen en cross-proces indicatoren worden geïdentificeerd en gemeten. Transformatie vereist doorslaggevende veranderingen in het denken, de besturingsmechanismen (governance), cultuur en – heel belangrijk – de meet- en evaluatiesystemen van processen en mensen. Hier wordt de fundering gelegd om van procesgericht besturen de primaire managementstructuur van de organisatie te maken, die deel uitmaakt van een geïntegreerd performance meet- en evaluatiesysteem.

**5. Institutionaliseren.** De process council heeft primair leiderschap en bestuursverantwoordelijkheid in de organisatie. Aansturingssystemen zijn gecentreerd rond cross-departementale processteams en proceswerkers die end-to-end processen uitvoeren. Iedereen in de organisatie heeft proces performance in hun doelen. Klanten en stakeholders ervaren de positieve impact van verbeterde en geïntegreerde processen. De link tussen de interne processen en meetpunten met de externe processen wordt begrepen en beheerd. De organisatie is klaar om de procesgerichte kijk uit te breiden

tot de volledige toeleverings- of waardeketen waarvan de organisatie deel uitmaakt.

6. *Realisatie*. Processen zijn nu de primaire structuur van de organisatie. Deze processtructuur wordt ondersteund door 'centers of excellence' rond een specifieke functionele expertise. Deze omvatten werknemers met technische bagage zoals rapportering, fiscaliteit, marketing. Experts die geen deel uitmaken van zo'n center of excellence behoren tot een procesteam of zijn proceswerkers die instaan voor de uitvoering en continue verbetering van de processen. Process management reikt verder dan de organisatiegrenzen tot de volledige waardeketen van de organisatie en versterkt de integratie van de verschillende actoren in de toeleveringsketen. Continue verbetering van processen is ingebakken in de cultuur van de organisatie.

### Rol van de Business Process Office in het BPM Groeipad

BPM focust op het integreren en verbinden van departementen, organisatie-units en andere subgroepen binnen een organisatie door het actief managen van de waardecreërende processen die door deze verschillende organisatie-entiteiten heen lopen. Onder invloed van de behoefte aan specialisatie hebben organisaties zich meer gefragmentariseerd in subunits en subsystemen. Door deze fragmentatie, in combinatie met een veeleisender klant, de opkomst van globaal samenwerken en technologische mogelijkheden, neemt de behoefte tot (her)integratie toe. Hierin schuilt dan ook het succes van de BPM beweging die focust op een versterkende integratie van organisatie-entiteiten zonder de efficiëntie en effectiviteit van de homogene subsystemen te compromitteren.

In het kader van BPM dient daarom een belangrijk onderscheid gemaakt te worden tussen centraal gestuurde en decentrale integratie-inspanningen. Waar gecentraliseerde integratie verwijst naar staffuncties die diensten leveren aan de hele organisatie (meer specifiek een Business Process Office, Programme Management Office, Process Council en/of interne proces consultants), bevinden gedecentraliseerd integratie-inspanningen zich in de lijn, waar ze integratie beogen binnen bepaalde goedgedefinieerde (sub)processen (hierin passen rollen als (sub)proceseigenaars, procesanalisten, cross-departementale procesteams, enzovoort). Uit empirisch onderzoek<sup>4</sup> in verschillende organisaties op verschillende stadia in het BPM maturity-groeipad, blijkt ook dat naarmate de organisatie meer volwassen wordt, de rol en invulling van de Business Process Office als centraal integratiemechanisme (rode puntenlijn) en decentrale (groene stippellijn) integratiemechanismen in de organisatie mee evolueert. De volle lijn in afbeelding 2 geeft weer dat integratie-inspanningen in complexe organisaties een positieve impact hebben op de performance.

In hetzelfde groeipad dienen decentrale integratie-inspanningen toe te nemen door medewerkers aan te zetten om procesverantwoordelijkheden op te nemen. Cross-functionele

teams moeten gemotiveerd worden om proceseigenaars te ondersteunen door ze steeds actiever te betrekken en meer zichtbaarheid te geven in de organisatie. De Business Process Office vervult een belangrijke rol als katalysator in het BPM maturity-groeipad van een organisatie door het motiveren en ondersteunen van de decentrale integratie.

### Conclusie

Uit het beschreven groeipad blijkt duidelijk dat BPM meer is dan het beheer van individuele processen. Een procesgerichte organisatie herkent dat het alle processen ontwerpt, beheert en verbetert om de waarde die het aan de klant levert te verbeteren. Procesgestuurde organisaties gebruiken de procesfilosofie als leidend management systeem in hun organisatie en niet louter als een toevoeging aan hun hiërarchische georiënteerde functionele silo's. BPM dient strategisch te zijn ingebed in de organisatie en in een geïntegreerd performance-meetsysteem.

Evolueren naar een meer procesgerichte organisatie is zeker de juiste doelstelling om na te streven, maar waakzaamheid is geboden bij het kiezen van het juiste pad. Het verkeerde groeipad kiezen leidt niet alleen tot verlies in tijd en middelen, maar kan vervelende bijeffecten hebben: wantrouwen, cynisme, twijfels bij leidinggevend en gebrek aan focus op het echt creëren van toegevoegde waarde. Het goede nieuws is dat er groeipaden zijn die bewezen hebben hun vruchten af te werpen. Verschillende onderzoeksgroepen in de academische wereld trachten het pad nog meer te effenen met best practices.

Het volledig implementeren van BPM tot procesgestuurd management vraagt een aanzienlijke toewijding van managers en medewerkers op alle niveaus. Afhankelijk van de mate van maturity van de organisatie, betekent dit een groeipad van een aantal jaren. De belangrijkste uitdagingen liggen in hoe te beginnen met BPM, hoe er het momentum in houden, de cultuur van de organisatie te veranderen en bovenal om continu de toegevoegde waarde van de investering te bewijzen.

### Noten

1. Michael Hammer is co-auteur van de bestseller uit 1993 'Reengineering the Corporation', een boek dat de zakenwereld grondig heeft veranderd.
2. Deze acht domeinen vormen ook de basisdimensies van het maturity-model ontwikkeld door het BPM Network onderzoekscentrum aan Vlerick Leuven Gent Management School
3. Het groeipad werd ontwikkeld tijdens verschillende workshops en onderzoeksrondes bij verschillende BPM praktijkdeskundigen.
4. Uitgevoerd door BPM Network aan Vlerick Leuven Gent Management School.

### Peter Willaert

Met bijdrage van Joachim van den Bergh, Jurgen Willems en Dirk Deschoolmeester. Allen zijn onderzoekers binnen het Vlerick BPM Network, een onderzoekscentrum aan Vlerick Leuven Gent Management School.