

De zes aspecten van BPM-volwassenheid (1)

GEFASEEERD GROEIIPAD

Business Process Management wordt steeds vaker getypeerd als dé bepalende factor tot voorsprong in de markt en succes bij de klant. Van organisaties wordt door toenemende dynamiek in de markt voortdurend flexibiliteit, klantgerichtheid en een korte reactietijd verwacht. Het succes van organisaties wordt voor een groot deel bepaald door de mate waarin de bedrijfsprocessen van de organisatie aanpasbaar zijn aan de veranderende marktomstandigheden. Dit is het eerste deel van een drieluik over de stand van volwassenheid van BPM bij Nederlandse organisaties.

Door Peter Noordam en Dave Stam

Door goed functionerende bedrijfsprocessen wordt de organisatie in staat gesteld snel op de wensen van de klant in te spelen, wat een verbetering van de bedrijfsprestaties en concurrentiepositie tot gevolg heeft. Steeds meer organisaties introduceren daarom BPM-achtige aspecten in hun besturing, procesinrichting en ICT-ondersteuning. Innovatievermogen, toekomstflexibiliteit en procesoptimalisatie staan hierbij voorop.

De ervaring leert dat het toepassen van de BPM-principes bij organisaties toeneemt. Op basis van een beperkt kwalitatief onderzoek en een uitgebreid kwantitatief onderzoek onder, over het algemeen grotere, gegevensverwerkende organisaties¹ zijn wij tot een indeling gekomen die vergelijkbaar is met de volwassenheidsfasen uit andere modellen (CMM-I, INK, ISO/EFQM, GFM). We onderkennen vijf volwassenheidsfasen

en zes aandachtsgebieden. In dit artikel gaan we dieper in op volwassenheid en bespreken we de fasen.

Definitie BPM

In de literatuur zijn veel verschillende definities van BPM te vinden. Een eenduidige definitie van BPM bestaat echter niet. Wel zijn er in de definities veel overeenkomsten te vinden aangaande de vereisten waaraan BPM moet voldoen:

- Strategie is startpunt bij het inrichten van processen: vanuit de gedefinieerde strategie vindt een doorvertaling plaats naar kwaliteitseisen (KSF), die weer bepalend zijn voor de inrichting en aansturing van processen;
- Integraal procesdenken: een proces is meer dan een keten van activiteiten. Integraal onderdeel van een proces zijn de besturing en beheersing van dit proces, maar ook de vaste componenten (organisatiestructuur) in het proces en de informatiestructuur (inclusief geautomatiseerde ondersteuning) van het proces, en natuurlijk ook de kwalitatieve en

kwantitatieve ondersteuning bij de uitvoering van het proces in de vorm van aantallen medewerkers en capaciteiten van medewerkers;

- Continu meten en verbeteren: processen zijn nooit stabiel en vast, maar in goed functionerende organisaties zal continu worden geschaafd en geslepen om de processen te optimaliseren en beter aan te laten sluiten op de gedefinieerde kritieke succesfactoren.

De definitie van Noordam en Van Schijndel² rond Process Management komt hier het dichtst bij in de buurt. Worden de gezamenlijke aspecten van BPM aan de definitie van Noordam en Van Schijndel toegevoegd, dan ontstaat de volgende definitie van BPM:

Business Process Management is het integraal managen van de processen van de organisatie, met als doel om de gedefinieerde performance, dat wil zeggen producten en diensten, conform de gestelde kwaliteitseisen te realiseren, waarbij in meer of mindere mate gebruik wordt gemaakt van ICT-ondersteuning voor: het inrichten van processen vanuit strategie en producten; het sturen en beheersen van processen; het continu verbeteren van processen.

Deze definitie van BPM geeft aan dat er binnen een BPM-organisatie vorm is gegeven aan de BPM-cyclus van richten, inrichten, verrichten, evalueren, integreren (zie afbeelding 1).

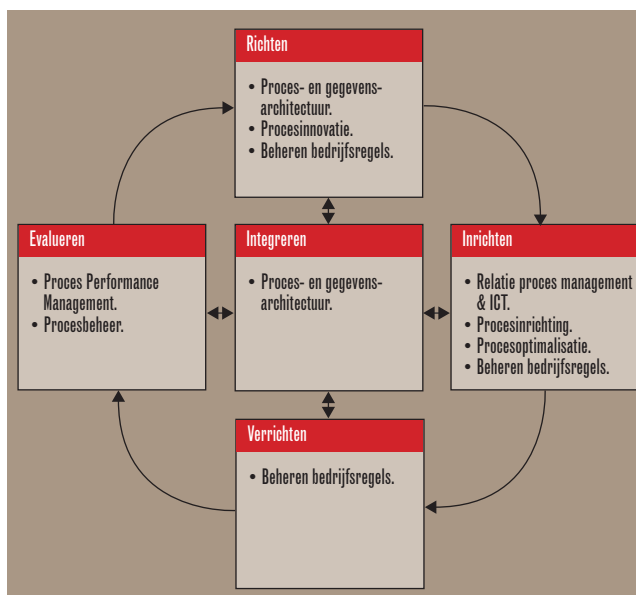
Volwassenheid

Iedere organisatie die met BPM bezig is heeft in meer of mindere mate invulling gegeven aan de BPM-cyclus. Het BPM volwassenheidsmodel gaat uit van de filosofie dat organisaties, die zich optimaal kunnen aanpassen aan hun omgeving en nu maar ook in de toekomst vanuit hun kernwaarde toegevoegde waarde kunnen leveren aan die snel veranderende omgeving, zullen overleven. In zo'n organisatie is de BPM-cyclus in zijn geheel in de organisatie geïmplementeerd.

Om te kunnen overleven is goed inzicht in de eigen processen en de toegevoegde waarde van deze processen nodig. Daarnaast moet er continu aandacht zijn voor verbetering in de processen en optimale aansluiting van deze processen op de strategie van de onderneming. Organisaties hebben dit in verschillende mate op orde. Er zijn organisaties die veel aandacht hebben voor procesverbeteringen, maar waar de organisatiestructuur nog steeds functioneel is ingericht. Andere organisaties zitten vastgebakken aan een (verouderde en) moeilijk aanpasbare geïntegreerde IT-ondersteuning van hun processen. Andere organisaties zijn weer zo 'lean and mean' dat er eigenlijk geen capaciteit of deskundigheid is om (proces)veranderingen door te voeren.

Vanuit andere volwassenheidsmodellen zijn enkele regels te destilleren:

- Een organisatie heeft een 'huidige' volwassenheid en kan ernaar streven om een hogere volwassenheid te bereiken. Maar dan moet er in de omgeving van de organisatie wel een noodzaak zijn en dit moet intern gevoeld worden. Met



Afbeelding 1: BPM-cyclus.

andere woorden: ontwikkelen naar een hoger niveau zonder aanleiding is heel moeilijk realiseerbaar.

- Een organisatie kan pas echt een hoger niveau van volwassenheid bereiken als op alle aspecten vooruitgang wordt geboekt. Het kan niet zo zijn dat er een toekomstflexibele IT-omgeving staat, naast een organisatiestructuur die nog sterk gericht is op procesoptimalisatie op afdelingsniveau.
- Het hoogste volwassenheidsniveau is lang niet voor iedere organisatie ideaal. Kies je eigen ambitie, zet dit af tegen het huidige niveau en definieer verbeteracties of projecten.

Het BPM Volwassenheidsmodel

Het algemene groeipad van een organisatie naar het hoogste volwassenheidsniveau bestaat volgens ons uit vijf volwassenheidsfasen, afhankelijk van de mate waarin de organisatie invulling heeft gegeven aan de BPM-cyclus; van geheel niet in de eerste volwassenheidsfase, tot aan een volledige invulling in de laatste volwassenheidsfase.

Volwassenheidsfase 1 – Ad hoc process management. De BPM-cyclus heeft nog geen aandacht. Processturing, -beheersing en -inrichting vinden op afdelingsniveau door de afdelingsmanager plaats.

Volwassenheidsfase 2 – Decentraal process management. Er ontstaat meer aandacht voor de BPM-cyclus. De strategie van de afdeling gaat de basis vormen voor de procesinrichting en systeemondersteuning binnen de afdeling. Processturing, -beheersing en -inrichting vinden nog steeds op afdelingsniveau door de afdelingsmanager plaats, waarbij er meer aandacht ontstaat voor ad hoc evaluatie van de processen en systeemondersteuning via het functioneel beheer.

Volwassenheidsfase 3 – Centraal process management. De aspecten richten, inrichten, verrichten en integreren van de BPM-cyclus krijgen meer aandacht. De organisatie kantelt

van een functionele naar een procesgerichte aansturing door proceseigenaren, wat een behoorlijke impact zal hebben op de organisatie. Organisatie- en processenblauwdrukken worden in het leven geroepen. Deze architecturen vormen samen met de strategie van de organisatie de uitgangspunten voor de inrichting van de procesketens. Periodiek zal de performance van de processen en systeemondersteuning worden geëvalueerd door de proceseigenaar waaruit eventuele verbetervoorstellen worden gedaan.

Volwassenheidsfase 4 – Optimaliserend process management. Het aspect evalueren van de BPM-cyclus gaat een structureel onderdeel vormen van de bedrijfsvoering. De performance van proces en systeem wordt continu gemeten met behulp van ICT-ondersteuning. De proceseigenaar kan hierdoor snel ingrijpen in het proces en de noodzakelijke acties in gang zetten.

Volwassenheidsfase 5 – Innovatief process management. De gehele BPM-cyclus wordt met behulp van ICT-diensten (organisatiebreed) ondersteund. Processen en systemen kunnen direct worden aangepast en geïmplementeerd, indien noodzakelijk, zodat richten, inrichten, verrichten en evalueren direct achter elkaar kunnen plaatsvinden.

Er zitten twee 'kantelpunten' in dit volwassenheidsmodel. De eerste is tussen fase twee en fase drie, waarbij de aandacht van 'afdeling' naar proces/ketenbreed verschuift. Het tweede

kantelpunt zit bij fase vier, waarbij de klassieke IT-ondersteuning overgaat naar 'services' (BPMS) en waarbij de proceseigenaar door middel van 'bedrijfsregels' steeds meer mogelijkheden krijgt om zijn proces snel en flexibel aan te passen aan de veranderende omstandigheden, zonder rekening te houden met onderliggende IT.

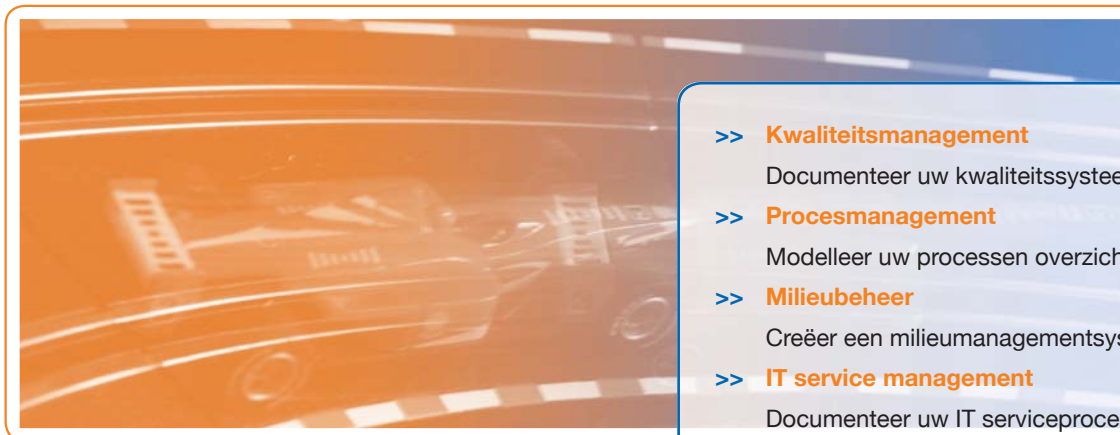
Kenmerken van ons BPM Volwassenheidsmodel zijn:

- Bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de proceseigenaar nemen per fase van BPM volwassenheid toe;
- Het procesverloop wordt steeds meer leidend voor uitvoering, inzet van ICT en inrichting van de organisatie;
- Kanteling van functioneel aangestuurde organisatie naar een procesgerichte organisatie die denkt in procesketens;
- Steeds meer focus op de performance van processen en de mogelijkheden voor verbetering;
- Doorlooptijd van procesoptimalisaties en -veranderingen neemt af.

In ons volwassenheidsmodel wordt de volwassenheid van BPM gemeten aan de mate waarin de organisatie invulling heeft gegeven aan de BPM-cyclus. Om een goed beeld te verkrijgen van die invulling wordt er gekeken naar de wijze waarop deze organisatie invulling heeft gegeven aan een zestal aandachtsgebieden. De zes aandachtsgebieden bevatten gezamenlijk alle aspecten van de BPM-cyclus (zie afbeelding 1):

ViFlow

DÉ TOOL VOOR SNEL RESULTAAT EN BEGRIJPELIJKE PROCESSEN



- >> **Kwaliteitsmanagement**
Documenteer uw kwaliteitssysteem
- >> **Procesmanagement**
Modelleer uw processen overzichtelijk
- >> **Milieubeheer**
Creëer een milieumanagementsysteem
- >> **IT service management**
Documenteer uw IT serviceprocessen

NU OOK IN (HET) NEDERLAND(S) VERKRIJGBAAR BIJ:



info@viflow.nl
www.viflow.nl

BEVON Gilde BV
Postbus 10252
NL-7301 GG APELDOORN

Tel: +31 (0)55 3603918
Fax: +31 (0)55 3606501

*Visualize your
Flow of business!*

Innovatief Process Management	BPM-innovatie. Business/BPM/IT is een geheel.
Optimaliserend Process Management	BPM zorgt door een procesbreed normenstelsel en door continue performancemetingen voor een directe mogelijkheid tot optimaliseren.
Centraal Process Management	BPM wordt ketengericht georganiseerd. Proceseigenaar en procesarchitectuur bewaken samenhang en overlap.
Decentraal Process Management	Binnen de (belangrijkste) afdelingen wordt BPM afdelingsgewijs ontwikkeld.
Ad hoc Process Management	BPM is binnen de organisatie nog niet ontwikkeld. Procesuitvoering is belegd binnen de afdeling.

Afbeelding 2: BPM Volwassenheidsmodel.

- Relatie process management & ICT. Op welke wijze maakt process management gebruik van ICT;
- Procesinrichting & -beheer. Hoe worden in de organisatie processen ingericht en hoe wordt aan het beheer van systemen en processen vormgegeven;
- Proces- & gegevensarchitectuur. Op welke wijze wordt in de organisatie invulling gegeven aan proces-, systeem- en gegevenarchitecturen;
- Beheren bedrijfsregels. Op welke wijze worden de spelregels of business rules binnen de organisatie, de regels op basis waarvan beslissingen in de organisatie worden genomen, beheerd;
- Procesinnovatie. Hoe is het vernieuwen van de bedrijfsprocessen in de organisatie ingericht;
- Procesperformance & -optimalisatie. Hoe gaat de organisatie om met het evalueren van zijn processen en het optimaliseren van deze processen?

Door de zes aandachtsgebieden uit de BPM-cyclus te integreren met de vijf volwassenheidsfasen ontstaat het BPM Volwassenheidsmodel (zie afbeelding 2). Met behulp van dit volwassenheidsmodel kan een organisatie zijn huidige volwassenheid rond BPM meten op de zes aandachtsgebieden en de noodzakelijke vervolgstapen bepalen om een hogere mate van volwassenheid te bereiken op een of meerdere van de zes aandachtsgebieden.

Het BPM-Volwassenheidsmodel kan vanuit twee invalshoeken bekeken worden:

1. Vanuit de BPM-aspecten. De BPM-aspecten kunnen qua volwassenheid binnen een organisatie onderling verschillen. Zo kan bijvoorbeeld de BPM volwassenheid in de aansturing van ICT achterblijven bij de BPM volwassenheid rond de

wijze waarop in de organisatie vorm is gegeven aan het implementatie- en verandermanagement;

2. Vanuit de volwassenheidsfase. Iedere volwassenheidsfase kenmerkt zich door de invulling van de BPM-aspecten binnen een organisatie.

In het volgende nummer van Business Process Magazine zullen de volwassenheidsfasen van het BPM volwassenheidsmodel in detail worden uitgewerkt. Op de website www.bitti.nl kan aan de hand van een korte vragenlijst de huidige BPM-status van uw organisatie worden bepaald. Tevens kunt u aangeven in hoeverre dit model voor u toepasbaar is. Wij zullen alle ingevulde enquêtes verwerken en de uitkomsten hiervan in Business Process Magazine publiceren.

Noten

1. Gegevensverwerkende organisaties zijn organisaties waar een grote gegevensstroom door de organisatie heenloopt, zoals financiële instellingen, overheidsorganisaties (belastingdienst, Kadaster, UWV enzovoort). In het kader van ons onderzoek hebben we de volgende organisaties gesproken: Belastingdienst, SNS REAAL, SVB, Rabobank, KPN, PGGM, Gemeente Rotterdam, Univé.
2. Noordam & Van Schijdel: Operational Excellence 2001.

Peter Noordam en Dave Stam

Peter Noordam (p.noordam@bisnez.com) is werkzaam bij Bisnez Management als adviseur en is daarnaast als docent verbonden aan diverse postdoctorale opleidingen op het terrein Informatiemanagement, onder andere aan de Universiteit van Amsterdam, de Erasmus, TIAS, Nyenrode en het NIVRA.

Dave Stam (d.stam@bisnez.com) is werkzaam bij Bisnez Management als adviseur, gericht op onderwerpen als procesoptimalisatie en -herontwerp en de rol van process management binnen grotere organisaties.