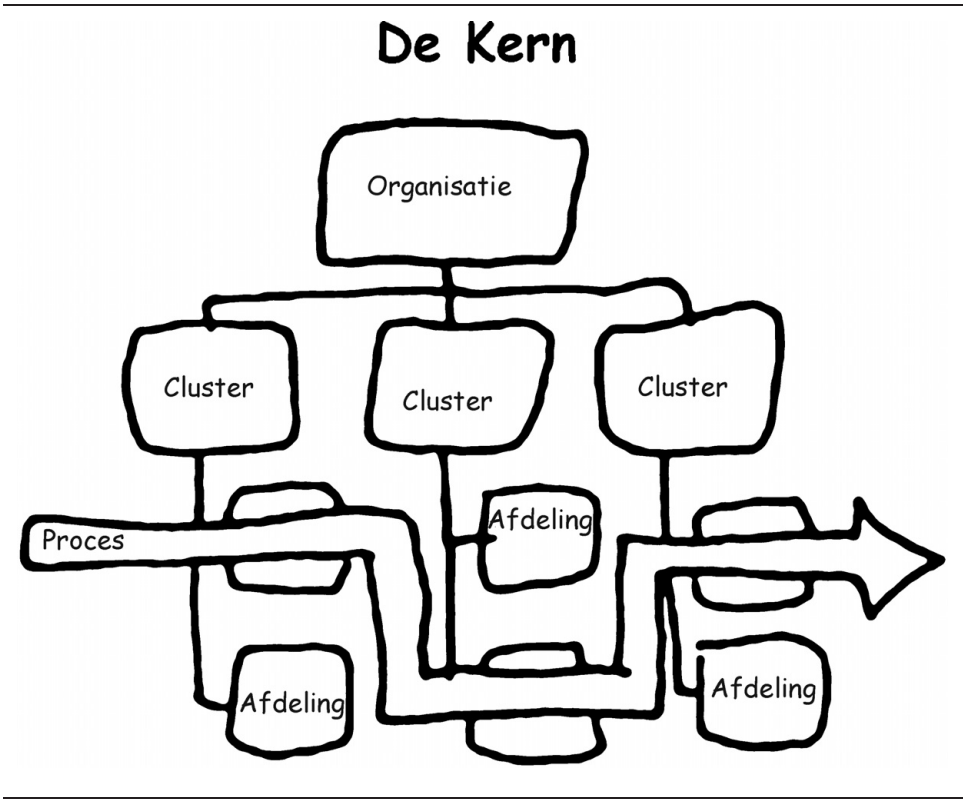
1 Procesmanagement, de kern van het vak



Procesmanagement is uiteraard geen doel op zichzelf. Het vakgebied levert een bijdrage aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie. Deze organisatiedoelstellingen zijn vrijwel altijd gericht op sturing van de ontwikkeling van de desbetreffende organisatie. In dit hoofdstuk wordt de kern van het vak toegelicht en vervolgens een verband gelegd tussen de ontwikkeling van organisaties en de wijze waarop procesmanagement hieraan een bijdrage kan leveren. Vervolgens staan we beknopt stil bij de rol van procesmanagement bij organisatieontwikkeling aan de hand van enkele (inter)nationale ontwikkelingen. Daarna kijken we naar de ontwikkelingen van het vakgebied in Nederland in de laatste vijf jaar. Dit brengt ons ten slotte bij de vraag of het vakgebied al een aantoonbare bijdrage levert aan de prestaties van Nederlandse organisaties en waar kansen voor verbetering liggen.

1.1 Organisaties zijn voortdurend in ontwikkeling

Alice loopt samen met de Cheshire kat over de weg; zij komen aan bij een kruising. Alice vraagt aan de kat: 'Welke weg moeten wij nemen?'. 'Dat hangt ervan af waar je naartoe wilt,' antwoordt de kat. 'Dat weet ik niet,' zegt Alice. 'Dan maakt het dus ook niet uit welke weg je kiest,' concludeert de kat (Lewis Carroll, 1865).

Deze klassieker geeft goed aan dat niet iedereen met een duidelijk plan op reis is, en dat hoeft ook niet. Wel is het zo dat voor veel organisaties geldt dat zij wél een doel nastreven. Of dat ze (nog) beter willen presteren in de toekomst. Om terug te keren naar de metafoor van Alice en haar reis: als je op reis wilt gaan, begin je vaak niet eerst met het inpakken van benodigdheden. Je begint eerst met een droom over je doel, het bedenken waar je naartoe wilt en waarom. Daarna kijk je hoe je daar het best kan komen en wat je daarvoor nodig hebt. Dit geldt ook voor organisaties. Veel organisaties beginnen echter met de inrichting van hun organisatie of werkprocessen zonder dat ze eerst goed stilstaan bij hun visie of strategie om te zorgen dat de inrichting hierop aansluit. Terwijl dat juist hetgeen is wat je wilt bereiken. En wat je wilt bereiken begint bij de vraag waartoe een organisatie 'op aarde is'. Deze droom of missie (mogelijk impliciet!) ligt voor de lange termijn aan de basis van alle keuzes.

Het inzicht dat er een duidelijke koppeling ligt tussen strategie en procesinrichting komt steeds nadrukkelijker naar voren. Dit wordt weerspiegeld in de ontwikkelingen binnen het vakgebied procesmanagement en het belang dat hieraan wordt gehecht op seniormanagementniveau. De manier waarop strategische keuzes worden doorvertaald in organisatie-inrichting is afhankelijk van

het soort organisatie en de gekozen strategie. Het bedenken van een strategie is echter niet een eenmalige actie, maar een continu proces. De omgeving en de organisatie zijn continu in ontwikkeling en de organisatie dient daarop aan te sluiten. De organisatie-inrichting daarmee dus ook.

Er is nog wel iets te zeggen over strategie wat juist in het huidige tijdsgewricht opvalt. Organisaties streven (ogenschijnlijk kortetermijn-)groei en financieel succes na. Het doel mag dan soms onbekend en zeker verschillend zijn, stilstaan is voor organisaties geen optie. De wens en noodzaak tot groei hebben veel impact op de aansturing en beloning van management en medewerkers. Het topmanagement wordt beoordeeld op de prestatie van de organisatie. Deze prestatie wordt in de meer Angelsaksische traditie veelal op de (relatief) korte termijn gemeten en dan wordt alleen gekeken naar de financiële prestatie (alhoewel dit steeds vaker ter discussie staat).

De druk op de korte-termijn financiële prestatie komt veelal van buitenaf (vooral bij beursgenoteerde bedrijven, maar ook de sterke individualisering van de maatschappij met de consument die steeds meer keus heeft en kritischer wordt, vergroot dit effect). In onze optiek wordt deze druk versterkt door het individualistisch karakter van de mens; de druk komt daarmee dus ook van binnenuit. Prestatiedrang wordt steeds groter. De gemiddelde zittingsperiode van een bestuurder is kort. In deze korte tijd dient hij of zij het tij te keren en te presteren. Hier hangt veel vanaf! De planninghorizon wordt steeds korter. Daarnaast verandert de omgeving steeds sneller. Het gevolg is dat niet de langetermijnstrategie, maar vooral de kortetermijndoelen de hoogste prioriteit krijgen. Deze zijn het meest tastbaar en hebben direct effect op de prestatie. En prestatie zorgt voor dynamiek en groei. Dynamiek en groei zorgen weer voor prestatie! De kredietcrisis en de gevolgen daarvan dragen echter wel bij aan een verandering in het kortetermijndenken naar meer aandacht voor de langere termijn. Voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld de koppeling van de beloning van de bestuurders bij onder andere Philips en Akzo Nobel op basis van de positie op de duurzaamheidsindex. De vraag is uiteraard hoe 'duurzaam' deze ontwikkeling is.

Er is dus een noodzaak om de strategische doelen op de organisatie-inrichting te laten aansluiten, maar er is ook een grote druk tot vergroting van de groei op korte termijn. Doelen op korte termijn kunnen daarmee dus zelfs soms anders zijn dan (en zelfs tegenstrijdig zijn aan) de langetermijnstrategie. Juist in de afgelopen periode zijn de negatieve effecten van te veel kortetermijngedrevenheid veelvuldig in het nieuws geweest. De kredietcrisis heeft deze effecten zeer

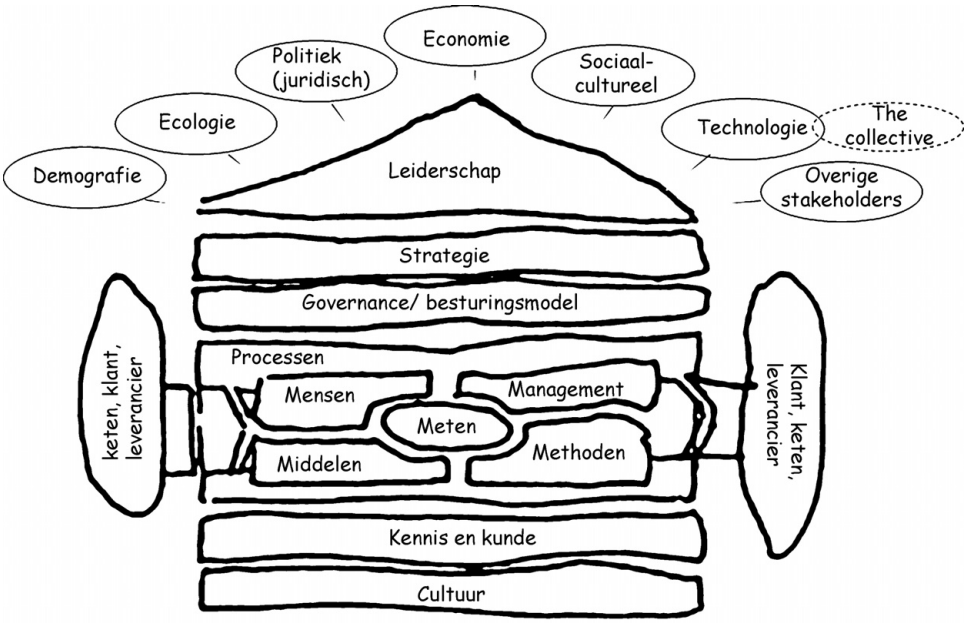
zichtbaar gemaakt. Een gevolg van deze crisis is dat al tegenbewegingen ontstaan. Minder focus op winstmaximalisatie op korte termijn, bonusculturen die worden aangepast. (Meer) langetermijndoelen, die nu ook bepalend zijn voor prestatiemeting van bestuurders. Ook de verschuiving van het Angelsaksisch model naar een meer Rijnlandse visie passen in deze tijd en deze beweging. Aan de andere kant valt (nu al) op te merken dat organisaties net als mensen snel terugvallen in het oude gedrag; de bonusgedrevenheid is maar tijdelijk weggeweest. Het kortetermijndenken is niet verdwenen. Voordat we verder ingaan op de rol van procesmanagement bij de ontwikkeling van organisaties, staan we in de volgende paragraaf eerst stil bij de kern van het vakgebied; de definitie van procesmanagement en de inrichtingsvariabelen binnen een proces.

1.2 De definitie van procesmanagement

Procesmanagement onderscheidt zich van andere organisatiekundige vakgebieden doordat het zich primair richt op de wijze waarop een stromend object zich door en tussen organisaties beweegt. Dit object kan een product, dienst of (management)informatie zijn. Het gaat daarbij juist niet om de wijze waarop binnen functies of organisatieonderdelen georganiseerd wordt. Het vertrekpunt van denken is juist de end-to-end-stroom van opeenvolgende gebeurtenissen door de afdelingen en organisatieonderdelen heen. De beheersing en optimale inrichting van een reeks van gebeurtenissen is het domein van procesmanagement.

Bovenstaande definitie is niet de enige waarheid over het vak. Zoals zo vaak zijn er verschillende definities in gebruik en is het niet mogelijk om te spreken over juist of onjuist. Het is van belang vast te stellen dat voor dit boek over procesmanagement de bovenstaande definitie als leidraad wordt gebruikt. De kern van het vakgebied gaat dus kort gezegd over het managen (analyseren, sturen, optimaliseren) van de end-to-end-stroom van opeenvolgende gebeurtenissen door de afdelingen en organisatieonderdelen heen. Figuur 1.1 geeft dit kernachtig weer.

Figuur 1.1. De end-to-end-stroom van opeenvolgende gebeurtenissen



Het proces loopt dus door andere organisatiestructuren heen en is een end-to-end-stroom van opeenvolgende gebeurtenissen. Een proces is echter veel meer dan een tekening of flowchart. Een proces bestaat uit diverse inrichtingsvariabelen die het mogelijk maken dat een proces 'loopt' zoals het is bedoeld. Naast de toelichting en vastlegging van de activiteiten in het proces is het ook elementair om de juiste mensen in te zetten die in de processen een taak uitvoeren en de juiste systemen in te richten die daarbij gebruikt worden. Met behulp van deze inrichtingsvariabelen kan een proces worden ontworpen en ingericht. We onderkennen een vijftal inrichtingsvariabelen voor een proces.

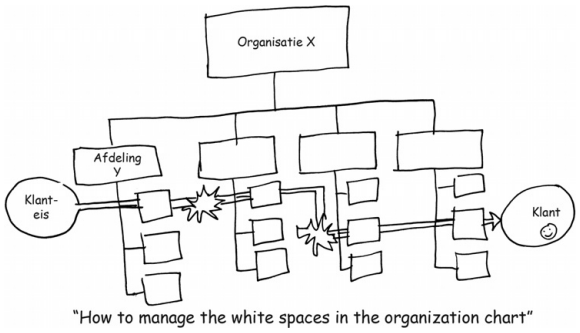
Deze inrichtingsvariabelen zijn het kader waarbinnen de daadwerkelijke inrichting van de processen plaatsvindt en we categoriseren ze als de vijf M'en, dat wil zeggen Management, Mensen, Middelen, Methoden en Metingen:

- *Management* gaat vooral over het besturen van organisaties, de organisatiestructuur, de overlegvormen en hetgeen waarop wordt gestuurd, de kritieke succesfactoren en kritieke prestatie-indicatoren. Het draait hierbij om vormgeven en managen.

- *Mensen* gaat vooral in op functies en functieprofielen, competentie, cultuur, waarden en normen en rollen en gedrag. Het gaat hierbij om institutionaliseren en uitoefenen.
- *Middelen* gaat over instrumenten (automatisering), maar ook om budget, geld, tijd en faciliteit. Het draait hierbij om ontwerpen, toebedelen en toepassen.
- *Methoden* gaat over processen en procesvastlegging (primair, besturend en ondersteunend), procedures, werkafspraken, formulieren, checklists en procesindicatoren. Het draait hierbij om het in kaart brengen en beheersen.
- *Meten* gaat over het periodiek meten of de processen de gewenste doelen behalen en over het analyseren van de uitkomsten van deze meting.

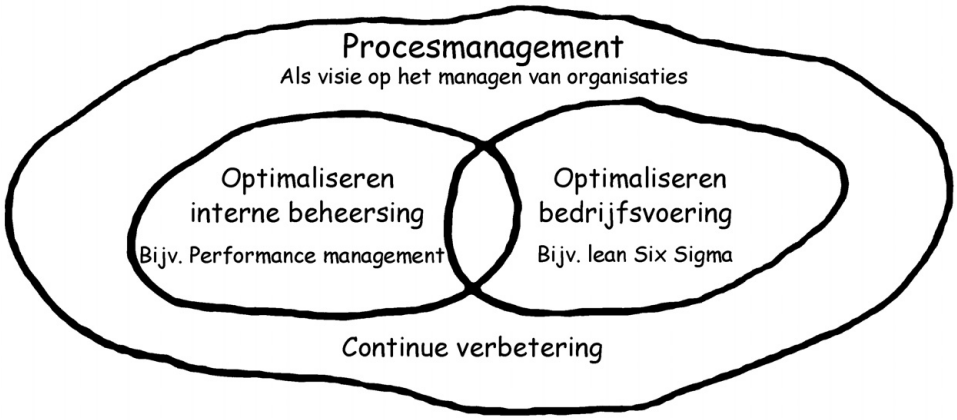
Procesmanagement richt zich dus op *het managen van de end-to-end-stroom van opeenvolgende gebeurtenissen door de afdelingen en organisatieonderdelen heen. Hierbij worden de vijf M'en gebruikt als inrichtingsvariabelen voor de inrichting van processen*. Hierbij worden twee belangrijke aandachtsgebieden binnen het vakgebied onderkend. Dit zijn:
- interne beheersing;
- optimalisatie van de bedrijfsvoering.

Figuur 1.2. Het werkterrein van procesmanagement



Zowel interne beheersing als de optimalisatie van de bedrijfsvoering maken deel uit van een procesgerichte visie op het managen van organisaties. Beide onderdelen vormen een eigen, maar ook samenhangend geheel binnen het vakgebied procesmanagement. Dit wordt geïllustreerd in figuur 1.3.

Figuur 1.3. De procesgerichte visie op het managen van organisaties



Zoals in figuur 1.3 naar voren komt, zijn ook binnen de onderdelen 'Interne beheersing' en 'Optimalisatie van bedrijfsvoering' deelgebieden te onderscheiden, waarbij zelfs ook sprake is van gedeeltelijke overlappingen en elkaar versterkende onderdelen. Zo is 'Performance management' een onderdeel van 'Interne beheersing', maar zijn in de uitwerking daarvan ook diverse verbindingen te maken met deelgebieden van 'Optimalisatie van de bedrijfsvoering' en meer specifiek van een onderdeel van Optimalisatie, zoals Lean Six Sigma.

1.3 De rol van procesmanagement in organisaties en hun prestaties

Procesmanagement richt zich op het managen van de end-to-end-stroom van opeenvolgende gebeurtenissen. Deze gebeurtenissen 'bevatten' altijd producten, diensten en informatie die zich als stromen door (en tussen) organisaties bewegen zonder zich te bekommeren om traditionele organisatiestructuren. Het beheersen en optimaal inrichten van al die reeksen van gebeurtenissen met als doel de verbetering van de bedrijfsvoering – en daarmee het bedrijfsresultaat – is het domein van procesmanagement. Procesmanagement blijkt daardoor een steeds belangrijker succesfactor voor organisaties. Dit wordt verklaard door het feit dat organisaties zich meer en meer bevinden in omgevingen waarin de

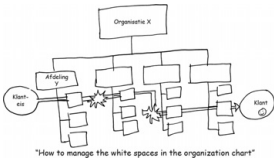
dynamiek sterk is toegenomen. Dit vereist voortdurende flexibiliteit, klantgerichtheid, efficiency en korte reactietijden op veranderingen. Dit verklaart dan ook het toegenomen belang dat organisaties hechten aan het vakgebied procesmanagement bij hun ontwikkeling.

Procesmanagement richt zich op het (h)erkennen van de diverse voortbrengingsketens binnen en tussen organisaties. Deze ketens van activiteiten raken mensen, systemen, afdelingen enzovoort. Binnen deze ketens (processen) kan sprake zijn van verschillende vormen van een tekortkoming in het ontwerp. Voorbeelden van tekortkomingen in het ontwerp zijn:

- slechte afstemming tussen functionele werkvelden (front- versus back-office);
- bottlenecks in de logistieke afhandeling (wachttijden);
- bestaan van stappen die geen waarde toevoegen (ineffiency);
- te veel of te weinig 'controls' (wet- en regelgeving).

Naast de tekortkomingen in het procesontwerp kunnen ook nog andere oorzaken van gebrekkig procesmanagement worden onderkend. In tabel 1.2 worden deze weergegeven.

Tabel 1.2. Oorzaken en gevolgen van gebrekkig procesmanagement

Oorzaken	*Procesmanagement*	*Gevolgen*
• De processen zijn niet onderkend. • Het procesontwerp heeft tekortkomingen. • De uitvoering van de processen is suboptimaal. • Het management van de processen is niet adequaat		• Vermindering van efficiency. • Effectiviteit neemt af. • Niet voldoen aan wet- en regelgeving. • Geen betrouwbare managementinformatie.

In tabel 1.2 is ook aangegeven wat de belangrijkste gevolgen zijn van gebrekkig procesmanagement. Voor het laatstgenoemde gevolg, geen betrouwbare managementinformatie, is het van belang te onderkennen dat processen niet alleen horizontaal door organisaties stromen. Voor de besturing van organisaties wordt met name gebruikgemaakt van meer verticaal georiënteerde informatieprocessen. Deze informatieprocessen verzamelen bijvoorbeeld prestatie-indicatoren vanuit de verschillende bedrijfsprocessen. De onmogelijkheid om betrouwbaar te rapporteren over deze prestatie-indicatoren leidt tot gebrekkige

managementinformatie, met als gevolg dat het management niet meer *in control* is.

1.4 De rol van procesmanagement in (inter)nationaal perspectief

De huidige (inter)nationale vakliteratuur over organisatieontwikkeling is duidelijk. Toepassing van inzichten uit het vakgebied procesmanagement leveren een aantoonbare bijdrage aan organisatieontwikkeling (zie de literatuur achterin dit boek voor een overzicht van de belangrijkste (inter)nationale publicaties). In het onderstaande halen we drie belangrijke invalshoeken aan. Allereerst gaan we in op onderzoek naar de verklarende factoren voor succes van organisaties aan de hand van het (Nederlandse) onderzoek van André de Waal. Procesmanagement blijkt hierbij een van de bepalende factoren. Vervolgens lichten we de inzichten van een van de bekendste auteurs op het terrein van procesmanagement, dr. Michael Hammer, toe. Ten slotte zien we dat onderzoeksbureau Gartner begin 2011, bij monde van researchdirecteur John Dixon, procesmanagement heeft benoemd tot een van de belangrijkste verklarende factoren voor succesvolle organisaties voor de komende drie jaar.

1.4.1 De Waal

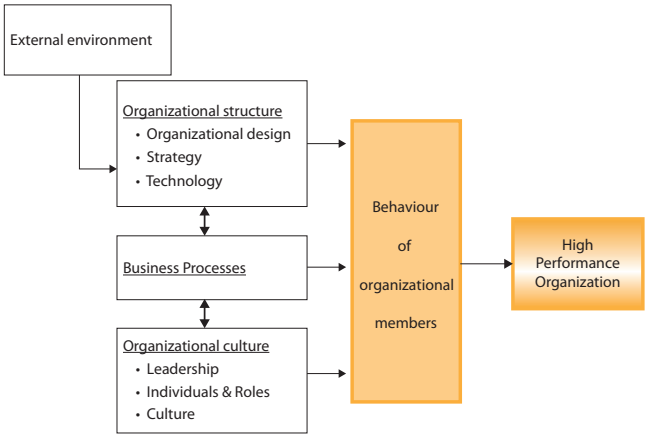
Een van de bekendste (Nederlandse) auteurs op het gebied van 'high performing' organisaties is André de Waal. In de afgelopen jaren heeft hij in talloze publicaties zijn onderzoeksresultaten naar goed presterende organisaties toegelicht. In zijn belangrijkste publicaties beschrijft hij de vijf pijlers van topmanagers om een 'high-performance-organisatie' (HPO) te bouwen. André de Waal baseert zijn inzichten op uitgebreid wetenschappelijk onderzoek: hij heeft hiervoor meer dan 290 onderzoeken naar bijzonder goed presterende organisaties geanalyseerd. Uit die onderzoeken heeft hij vele kenmerken gedistilleerd die hij vervolgens met een schriftelijke enquête toetste bij 3200 organisaties. De gedachte is duidelijk: uit de literatuur en uit onderzoek blijkt dat succesvolle organisaties hoog scoren op vijf variabelen. Dit zijn:

1. kwaliteit van het management;
2. kwaliteit van de medewerkers;
3. gerichtheid op de lange termijn;
4. een open en actiegerichte instelling;
5. continue verbetering en vernieuwing.

De vierde variabele is de meest opvallende ten opzichte van veel andere literatuur. Open en actiegericht betekent ook de stimulans in een organisatie

om te experimenteren. Om niet geheimzinnig te doen over fouten, maar daarvan te leren. Managers moeten integer zijn en medewerkers moeten verantwoordelijkheid nemen. Daarnaast geeft variabele vijf aan dat een HPO de bedrijfsprocessen continu verbetert. Alleen is de moeilijkheid om zulke bijzonder algemene begrippen in de dagelijkse praktijk inhoud te geven. Waar ligt de grens tussen 'verantwoordelijkheid nemen' en een 'ongeleid projectiel' zijn? Hier ligt een belangrijke brug naar procesmanagement. Bij procesmanagement staan de end-to-end-bedrijfsprocessen centraal in plaats van afdelingen en/of functies. Zonder dat De Waal dit in publicaties altijd expliciet een plaats geeft, vormen bedrijfsprocessen en procesmanagement hierin een 'schakelpunt'. Dit komt ook tot uitdrukking in figuur 1.4.

Figuur 1.4. De weg naar een high-performance-organisatie



Bedrijfsprocessen vormen letterlijk en figuurlijk de brug tussen de organisatiestructuur en de organisatiecultuur. In de inrichting, uitvoering en sturing van de bedrijfsprocessen komt dit samen. Het is dan ook geen toeval dat belangrijke elementen van procesmanagement, zoals verantwoordelijkheid nemen voor klantwaarde in plaats van taken, transparantie, end-to-end-denken en acteren en continue verbetering, terugkomen in de vijf pijlers van High Performing Organisations.

1.4.2 Hammer

Dr. Michael Hammer is sinds zijn publicatie van 'Reengineering the Corporation' een van de toonaangevende auteurs op het gebied van procesherontwerp en procesmanagement. Een van zijn meest recente bijdragen aan het vakgebied is het Process & Enterprise Maturity Model (zie ook hoofdstuk 4). Naast diverse wetenschappelijke publicaties wordt zijn bijdrage aan het vak ook met name onderbouwd vanuit vele praktijkcases, onder andere bij ruim 75 procent van de eerste 100 organisaties in de *Fortune* 500.

Hammer hanteert een eenvoudige definitie van een proces: 'een keten end-to-end-activiteiten die klantwaarde creëert'. Het gaat om een georganiseerde samenwerking van de activiteiten in de end-to-end-keten. De nadruk ligt dus niet op een individuele activiteit, afdeling of persoon, maar op de gehele keten van activiteiten die leidt tot klantwaarde. Een klant maakt het niet uit of de verzending van een product op de ene of op de andere manier wordt geregeld. Een klant wil het juiste product op de afgesproken tijd ontvangen. Dit vormt het verschil tussen een proces en een activiteit, tussen resultaat en middelen. De sleutelbegrippen bij Hammer zijn invulling van procesmanagement en samenwerking in de organisatie. Alle medewerkers in een proces werken vanuit een gedeeld plan aan een gezamenlijk doel. Dit doen ze aan de hand van een georganiseerd raamwerk, dat structuur geeft aan de bepaling welke taken door wie, wanneer en waar worden uitgevoerd. Processen zijn daarom niet nieuwe namen voor bestaande afdelingen; het zijn afdelingsoverschrijdende activiteiten in plaats van groepen mensen. Processen zijn gericht op doelen en gefocust op resultaat. Er is een groot verschil tussen taakgeoriënteerd werken en procesgericht werken. Mensen werken procesgericht als ze zich gewaardeerd voelen voor de bijdrage die zij leveren aan het totale proces en de waarde die zij zo creëren voor de klant. Procesgericht werken betekent ook werken volgens een vooraf gedefinieerd ontwerp in plaats van werken op grond van improvisatie en op ad-hocbasis. Een resultaat van taakgeoriënteerd werken is complexiteit (niets is op voorhand duidelijk) en het uitvoeren van geen-waardetoevoegende (non-value-adding) handelingen. Daarnaast is het erg lastig om de herhaalbaarheid, de voorspelbaarheid en de consistentie van activiteiten te garanderen. De grondoorzaken van deze problemen zijn te vinden in de beperkte blik van de medewerkers die werken in een taakgeoriënteerde organisatie, als gevolg daarvan het gebrek aan zicht op het grotere doel en het feit dat de klantwaarde niet vooropstaat, maar de doelstelling van de functie en/of afdeling. Beloningssystemen zijn in deze organisaties dan ook vaak niet gebaseerd op klantwaarde, maar op afdelings- of functieprestaties.

Procesgeoriënteerde organisaties zijn gefocust op de klant, holistisch en resultaatgericht. Medewerkers hebben uiteraard nog steeds taken, maar denken vanuit processen. Dit komt tot uitdrukking in het nemen van verantwoordelijkheid voor het behalen van klantwaarde in plaats van het voldoen aan voorschriften. Ze nemen verantwoordelijkheid voor resultaat in plaats van te doen wat wordt gevraagd. Hammer is duidelijk over de vaak gehoorde kritiek dat procesmanagement funest is voor de creativiteit en het eigen initiatief in organisaties. Procesoriëntatie is volgens Hammer niet de vijand van creativiteit. Procesoriëntatie is de vijand van chaos. Procesoriëntatie biedt daarom een raamwerk waarbinnen mensen zich juist kunnen richten op creativiteit (als dit noodzakelijk is) in plaats van te veel tijd te verliezen aan het steeds opnieuw bedenken van de structuur waarbinnen de creativiteit leidt tot meerwaarde. Hammer onderbouwt dit met praktijkcases waarbij procesoriëntatie binnen R&D-omgevingen van gerenommeerde multinationals leidt tot meerwaarde. Recente voorbeelden van Hammer zijn:

- Door het installatieproces te standaardiseren en te uniformeren en te sturen op klantwaarde heeft *Duke Power* het percentage aansluitdata volgens afspraak verhoogd tot ruim 98 procent. Dit is een significant onderscheidende prestatie in de branche waar een gemiddelde van 30 procent normaal is.
- *IBM* heeft de time-to-market van nieuwe producten verlaagd met 75 procent door de toepassing van procesoriëntatie en sturing in het totale proces van productontwikkeling.
- *Allmerica Financial*, een sterk gediversifieerde verzekeraar, heeft procesmanagement geïntroduceerd als leidend organisatieprincipe. Het resultaat is dat de efficiencyratio zeer sterk is verbeterd en dat tegelijkertijd sprake is van een verbeterde klanttevredenheid. De efficiencyverbetering heeft geleid tot een kostenreductie van ruim 300 miljoen dollar en de klanttevredenheid komt tot uitdrukking in een stijging van plaats 37 naar plaats 4 in het klanttevredenheidsonderzoek van de branche.

1.4.3 Gartner

Het onderzoeksbureau Gartner heeft begin 2011 aangegeven dat (Business) Process Management (BPM)[1] in de komende drie jaar de onderscheidende factor wordt voor succesvolle organisaties. Er is een duidelijke trend zichtbaar waarin organisaties veel investeren in de volwassenheid van BPM. Het topmanagement van bijna alle grote organisaties in alle sectoren ziet kennis en kunde op het gebied van BPM als kerncompetentie voor organisatieontwikkeling en prestatieverbetering. Een peiling onder enkele duizenden CXO's (Chief Experience

1 De door Gartner gehanteerde aanduiding BPM richt zich in het bijzonder op de systeemondersteuning van de door ons in dit boek gehanteerde definitie van procesmanagement.

Officers, functionarissen die zich bezighouden met de relaties van een bedrijf) geeft aan dat het topmanagement zich ervan bewust is dat een focus op de levering van producten of diensten onvoldoende is. Het gaat om een holistische benadering van het end-to-end-klantproces voor het voldoen of overtreffen van klantverwachtingen.

De belangrijkste trends in BPM voor de komende tien jaar jaar zijn volgens Gartner:

- *Operational Resilience & Dynamic BPM*. BPM ondersteunt tot op heden met name de structurering van routinematige activiteiten door automatisering. BPM biedt nog weinig ondersteuning voor complexere werkzaamheden, omdat deze moeilijker te structureren zijn. Ongestructureerde en complexe werkzaamheden (processen) nemen toe door de groei van service-based bedrijven die grotendeels afhankelijk zijn van kennis en samenwerkingsverbanden in de keten. Dit werkgebied is een nieuwe uitdaging voor BPM. Door BPM steeds meer te concentreren op dit werkgebied (met veel en hoge waardetoevoegende activiteiten), kan BPM meer waarde toevoegen aan de business en meer bieden dan alleen standaardisering en automatisering van activiteiten.
- *Social BPM*. Social BPM concentreert zich op samenwerking in de keten bij het ontwerp en de implementatie van processen. Social Networking is hierbij een van de belangrijkste hulpmiddelen (tools). Social BPM is nog abstract, weinig concreet.
- De *toepassing van BPM-software* neemt de komende jaren een grote vlucht. De technologische barrières zijn in grote mate overwonnen door:
  - uniformering;
  - standaardisatie;
  - openheid van systemen.

Het komt er nu op aan om mensen binnen en buiten de eigen organisaties mee te nemen in een nieuwe manier van werken. Alleen als de medewerkers de BPM-inzichten en -techniek op een juiste wijze kunnen toepassen, ontstaat een organisatie die snel en flexibel kan inspelen op veranderende omstandigheden, zoals klantwensen en wetgeving. Door de grote mate van transparantie en flexibiliteit in de end-to-end-klantprocessen wordt het des te belangrijker dat men goed zicht heeft op de bedrijfsprocessen. Alleen dan is een organisatie in staat de mogelijke risico's te doorgronden en pro-actief daar maatregelen op te nemen. De ketenbenadering van bedrijfsprocessen kent namelijk ook de consequentie dat de sterkte van de keten wordt bepaald door de zwakste schakel.

Gezien het belang van Business Process Management verwacht Gartner dat de komende jaren zeer gericht geïnvesteerd gaat worden in techniek, kennis en kunde op het terrein van BPM. Daarbij is de verwachting dat er met name ten aanzien van kennis en kunde een duidelijke professionaliseringsslag zal gaan plaatsvinden. Dit komt onder meer tot uitdrukking in opleidingscurricula en certificeringsschema's op BPM-gebied.

1.5 De ontwikkeling van procesmanagement in de afgelopen vijf jaar

De afgelopen jaren hebben de auteurs jaarlijks een grootschalig landelijk onderzoek uitgevoerd naar de mate waarin het vakgebied procesmanagement in organisaties wordt toegepast. In 2009 was als gevolg van de kredietcrisis duidelijk sprake van meer dynamiek in de maatschappij en economie dan in voorgaande jaren. En deze dynamiek zal naar verwachting in de toekomst ook niet (snel) afnemen.

Enkele voorbeelden: de economische crisis, veranderende wet- en regelgeving, aandeelhouders en een maatschappij die steeds directer invloed uitoefenen. Voorbeelden van een dynamische omgeving waar iedere organisatie mee te maken heeft. Ook wordt de klant steeds kritischer en beoordeelt deze een bedrijf niet alleen op de klassieke klantaspecten, maar ook op diens interne bedrijfsvoering. Interessante onderzoeksvraag was daarom: wat doen we met het procesmanagement om de dynamiek op te vangen? Uit de resultaten van het onderzoek van 2011 blijkt dat procesmanagement als managementmethodiek maar beperkt wordt gebruikt als reactie op de dynamiek.

De conclusie van het procesmanagementonderzoek in voorgaande jaren was dat veel organisaties de klant uit het oog verloren waren. Organisaties wilden 'in control' zijn. Niet gericht op het kunnen managen van de bedrijfsprocessen, maar vooral gericht op de beheersing van risico's.

Het leek erop dat de klant werd vergeten en dat risicobeheersing en financiële zekerheid de boventoon voerden. Dit was ingegeven door korte-termijnacties als gevolg van de crisis, maar toch bijzonder, aangezien het bestaansrecht van iedere organisatie is gebaseerd op diezelfde klant. Het leek of het vakgebied in de praktijk niet in de juiste balans tussen beheersing en vernieuwing werd toegepast bij de meerderheid van de Nederlandse organisaties.

1.6 Procesmanagement: nog onvoldoende ingezet als samenhangend geheel

Heel veel gewonnen, maar nog onvoldoende optimale procesinrichting, onvoldoende aansluiting van de inrichting van bedrijfsvoering op de strategie en onvoldoende sturing. Vooral ook te weinig balans, geen integrale aanpak. Dat beeld komt naar voren uit het procesmanagementonderzoek van 2011.

Uit het procesmanagementonderzoek 2011 blijkt dat procesmanagement op dit moment zich richt op deelonderwerpen binnen het totale domein van procesmanagement. Concreet noemen deelnemers aan het onderzoek deelonderwerpen als 'het creëren van managementinformatie', 'riskmanagement', 'transparantie' en 'beheersing van processen' om 'in control' te zijn. Procesmanagement als uitgangspunt voor een integrale vaststelling van de richting, inrichting, organisatie en bewaking van de operatie wordt in veel mindere mate genoemd. Respondenten geven aan voornamelijk 'in control' te willen zijn, veelal afgedwongen door de wet- en regelgever of een toezichthouder. Hoewel dit facetten zijn van het vakgebied, raakt men slechts deelaspecten. Daarmee lijken organisaties suboptimaal gebruik te maken van procesmanagement. Belangrijke aspecten, zoals klantgerichtheid en ketensturing, worden hiermee niet gerealiseerd.

Zoals we eerder in de onderzoeksresultaten hebben geconstateerd, wordt procesmanagement voornamelijk ingezet voor de vaststelling van de strategische uitgangspunten en de inrichting van processen. Echter, een vertaling van die strategische uitgangspunten via doelstellingen (uitgewerkt in kpi's) als kaders en stuurinformatie voor die processen wordt niet gemaakt. Evenmin worden de operationele procesindicatoren daadwerkelijk gemeten met het doel bij te sturen. Dus de beleidscyclus (of PDCA-cyclus) wordt in de meeste organisaties nog niet in zijn geheel gevolgd. Samenvattend wijzen de resultaten op een beperkt gebruik van procesmanagement.

Bedrijven die in de toekomst voorop willen lopen, zullen de kansen die de huidige dynamiek met zich meebrengt, moeten grijpen in plaats van voornamelijk te reageren op snel veranderende eisen in wet- en regelgeving en 'in control' te schieten. We zijn in een tijd aanbeland waarin we de klant als de belangrijkste stakeholder moeten gaan behandelen. Een stakeholder die steeds meer en steeds vergaander eisen stelt aan de bedrijfsvoering. Voorbeelden genoeg: rankingrapporten van scholen en ziekenhuizen, groene auto's en energie, bonusdiscussies en het gebrek aan transparantie van banken. De klant

is niet alleen mondiger geworden, maar raakt organisaties direct en wordt door veel meer factoren bewogen dan alleen nog de klassieke klantaspecten als kwaliteit, prijs, en service. Dit in ogenschouw nemend, zouden zaken als transparantie en compliance helemaal niet alleen intern gerichte activiteiten hoeven zijn. Het zijn klanteisen of zelfs hygiënefactoren (licence to operate) waaraan moet worden voldaan. Compliance en riskmanagement moeten niet alleen gezien worden als hulpmiddelen om control te waarborgen, maar juist ook om toegevoegde waarde voor klanten te realiseren. Daarmee wordt de inzet van procesmanagement ten behoeve van de optimalisatie van de bedrijfsvoering dus ook van belang.

1.6.1 Procesmanagementonderzoek 2011: meer aandacht voor de klant

De resultaten van het meest recente procesmanagementonderzoek duiden op een veranderend beeld. Het tij lijkt gekeerd, de klant staat weer centraal.. Uit het onderzoek blijkt dat eenderde van de respondenten procesmanagement daarbij ziet als het primaire middel, en ruim de helft als een van de belangrijkste middelen, om de strategie te vertalen naar de operatie. Doel daarvan is klantwaarde te realiseren en aan de klantverwachtingen te voldoen. De helft van de respondenten geeft aan dat dit terug te zien is in de visie van hun organisatie, met als gevolg dat er in veel van die organisaties proceseigenaren zijn benoemd om hier invulling aan te geven. Hebben we dan in Nederland vooruitgang geboekt als het gaat om de toepassing van procesmanagement?

Het antwoord op deze vraag is ja. Er zijn stappen gezet in de volwassenheid van procesmanagement. Daarbij valt met name op dat het belang door het management steeds meer wordt onderkend en herkend.

De grote vraag is nu hoe effectief procesmanagement vanuit de top van organisaties is ingericht om deze gewenste kwaliteit en klantwaarde te realiseren. Daarbij gaat het dus om meer dan alleen een visie en een strategie. De inrichting en besturing van de organisatie moeten conform die strategie zijn vormgegeven. Het lijkt er sterk op dat veel besturingsmodellen nog klassiek zijn ingericht. Er wordt gestuurd op indicatoren uit deelprocessen of binnen de silo's van organisaties. Maar zelden zijn indicatoren echt op de keten vastgesteld. De echt relevante vraag hierbij is dan ook: 'Wat gaat de klant merken van de toepassing van procesmanagement?'

Als de resultaten van procesmanagement de komende jaren hetzelfde beeld geven en procesmanagement zich vooral blijft richten op korte doorlooptijden, transparantie en lagere foutmarges, dan is dit niet voldoende. Bovenstaande punten zijn belangrijk, maar zoals een van de geïnterviewden zegt: dit is een

hygiënefactor. Dit zijn onderwerpen die veelal vanuit de interne organisatie gestuurd en bestuurd worden. In de toekomst zullen klanten echter steeds meer invloed (willen) uitoefenen op het resultaat van de processen en zullen ze vanuit dit belang invloed willen uitoefenen op de processen. Dit betekent dat de klant veel actiever en intensiever betrokken moet worden bij de inrichting en uitvoering van processen.

De invloed van de klant (of potentiële klant) op organisatieprocessen is geen keuze. Klanten vragen steeds meer van organisaties en verwachten snelheid en flexibiliteit. Daarnaast brengt de invloed van het internet en 'social media' op de maatschappij, en dus ook op organisaties, veranderingen met zich mee op het gebied van procesmanagement. Social BPM is een concept dat nog in de kinderschoenen staat, maar in potentie grote invloed heeft op de wijze waarop organisaties omgaan met hun procesinrichting en -sturing. Social BPM gaat ervan uit dat processen samen met klanten en stakeholders worden vormgegeven en dat dit meer dan ooit mogelijk is met behulp van social media zoals Facebook en LinkedIn, die geïntegreerd zijn in de processen.[2]

1.6.2 Inrichting en toepassing van procesmanagement

Ondanks het feit dat procesmanagement een plek heeft gekregen op de agenda van het hogere management, is het nog niet verankerd in de gehele organisatie. Om de uitdagingen en ontwikkeling van de komende jaren succesvol tegemoet te treden, moet men zorgen dat het procesmatiger werken verder gaat dan aandacht van het management. Er is nog veel te verbeteren aan de kennis en kunde in de organisatie. Meer en breder in de organisatie opleiden, processen flexibel inrichten en meer gebruikmaken van de nieuwe technieken om de klant te betrekken bij de inrichting van de processen.

Belangrijk is dat procesmanagement een plaats krijgt in het besturingsmodel van de organisatie. Dit lijkt de zwakke schakel te zijn bij het succes van procesmanagement. Want hoewel het aanstellen van proceseigenaren volop wordt toegepast, geeft slechts 30 procent van de organisaties aan dat dit proceseigenaarschap ook daadwerkelijk is geborgd in de top van de organisatie. Van sturing en verantwoording via de processen kan dan geen sprake zijn. Daarbij geeft ruim 40 procent van de respondenten aan dat de functioneel manager nog steeds verantwoordelijk is voor de prestaties in de processen. Hetzelfde hogere management dat een visie en strategie heeft geformuleerd

2 Bron: *Hype Cycle for Business Process Management*, Gartner, 27 juli 2010.

rondom procesmanagement, (be)stuurt de organisatie dus veelal over de functionele lijnen en in silo's in plaats van via de ketens over de silo's heen. Als gevolg daarvan zijn rapportages veelal op de functionele silo's afgestemd. Een beeld van de onderlinge verwachtingen tussen de processen en prestaties over de processen wordt hierdoor aanzienlijk lastiger. De aangestelde proceseigenaar is hierbij grotendeels stuurloos; we rusten hem niet uit met de juiste middelen en het budget om de keten ook daadwerkelijk te kunnen besturen.

De vertaling van de procesmanagementstrategie naar de operatie in concreet meetbare indicatoren laat te wensen over. De resultaten in het procesmanagementonderzoek rondom het 'meten' van procesprestaties bevestigen dit. Slechts een kwart van de respondenten geeft aan dat er wordt gestuurd op indicatoren die zijn afgeleid van de strategie. Bijna tweederde moet het doen met zeer eenvoudige indicatoren, die niet, of in ieder geval onvoldoende, zijn afgeleid van de klantwensen.

De inrichtingsvariabelen zijn in veel mindere mate op orde dan de organisatiekarakteristieken. Dit zou mogelijk ook een verklaring kunnen zijn voor de opmars van Lean Six Sigma in organisaties. Deze methodiek bundelt de factoren mens, proces en concrete metingen in het proces. De praktijk is echter dat deze methodiek vaak ook alleen binnen functionele eenheden van een organisatie wordt toegepast. Als gevolg daarvan kan er zelfs sprake zijn van suboptimalisatie in de gehele keten. Dus ook de toepassing van goede meettechnieken en aandacht voor veranderkundige principes borgen nog geen succesvolle procesinrichting en -sturing. Een benadering van de organisatie vanuit de keten in plaats van functionele eenheden en de borging van ketensturing in het besturingsmodel van de organisatie zijn net zo essentieel bij het realiseren van succes.

1.7 Conclusie

Het meest recente onderzoek naar de stand van procesmanagement in Nederland laat zien dat er positieve ontwikkelingen zichtbaar zijn op het vakgebied. Procesmanagement wint aan belang en staat als belangrijke succesfactor voor het realiseren van de strategie, waarbij de klant weer centraal wordt gesteld, op de agenda. Het onderwerp leeft en krijgt veel aandacht.

Ook hebben organisaties in Nederland hun kortetermijnreacties op de crisis bijgesteld en is de klant opnieuw centraal komen te staan. Het vak procesmanagement wordt daarbij gezien als instrument om hier handen en voeten aan te

geven. 'Social media' zullen hierbij een belangrijk middel zijn om de klant nog beter te kunnen bedienen en hem directer invloed te geven op het proces.

Het belangrijkste aandachtspunt is dat hetzelfde hogere management vaak veel aandacht heeft besteed aan een visie en strategie, maar de organisatie hier niet op heeft aangepast. De inrichting en het besturingsmodel van organisaties zijn vaak gebaseerd op oude uitgangspunten, die soms zelfs strijdig zijn met de ketengedachte die achter procesmanagement schuilt. Als gevolg daarvan hebben de medewerkers in de organisatie vaak ook niet de middelen en mogelijkheden om procesmanagement in de praktijk te brengen. Als organisaties ook nog de noodzakelijke stap willen maken om meer flexibiliteit in de processen aan te brengen en de klant invloed willen geven op deze processen, wordt het tijd voor nieuwe besturingsmodellen. Modellen die de procesmanagementgedachte recht doen en die niet meer gebaseerd zijn op historie en macht, maar waarbij de klant leidend is.

In het volgende hoofdstuk wordt een integraal raamwerk voor procesmanagement aangereikt, dat een hulpmiddel is voor de ontwikkeling van een meer samenhangende toepassing van procesmanagement.