

## 2 BPM in beeld

*BPM biedt een model waarmee het management een handvat heeft om de bedrijfsvoering vanuit de procesinvalshoek te kunnen vormen, sturen en steeds te kunnen optimaliseren. In dit hoofdstuk wordt de inhoud van BPM in beeld gebracht.*

BPM is een managementgebied dat de volgende onderwerpen beslaat:

- process performance;
- process architecture;
- rules management;
- process engineering;
- process improvement/innovation.

Via deze inhoudelijke onderwerpen wordt ook invulling gegeven aan de vraagzijde van ICT en wordt tevens gestalte gegeven aan business-ICT alignment vanuit de optiek van de processen.

Zoals vrijwel elk managementgebied zal ook het BPM-domein op drie niveaus invulling moeten krijgen:

- *Strategie*, het richtinggevend niveau: het bezig zijn met strategievorming en innovatieplanning met betrekking tot de bedrijfsprocessen.
- *Ontwikkeling*, het inrichtingsniveau: het bezig zijn met het programma- en projectmanagement van de procesontwikkelings-, implementatie- en veranderingstrajecten.
- *Operations*, het verrichtingsniveau: het bezig zijn met de uitvoering van en het risk management rond de bedrijfsprocessen.

Dit geheel functioneert binnen de kaders van de bovenliggende governance van BPM, te weten de zorg voor het gedrag en het bijbehorende geheel aan regels en procedures, alsmede de verdeling van de verantwoordelijkheden en de organisatorische inrichting met betrekking tot BPM.

BPM richt zich op het *hoe* (de processen en systemen)<sup>1</sup> van de business en zal vanwege de toename van ICT meer en meer nevengebracht en complementair aan het *wat* van de business (marketing en productontwikkeling) moeten gaan opereren om eigentijds en in de huidige economie tot succesvolle product-procescombinaties te kunnen komen. Product-procescombinaties die met toepassing van ICT een voorsprong geven in de markt en waarmee de klant naar wens kan worden bediend.

Voordat we verder gaan met de verdere uitwerking of inkleuring van BPM en de BPM-functie, gaan we eerst in op het bedrijfsproces, omdat processen de kern zijn van BPM. Na deze inleiding over bedrijfsprocessen gaan we dieper in op de uitwerking van BPM bij de verschillende onderwerpen. Tot slot geven we een nadere uitwerking van de BPM-functie.

## 2.1 Wat is een bedrijfsproces?

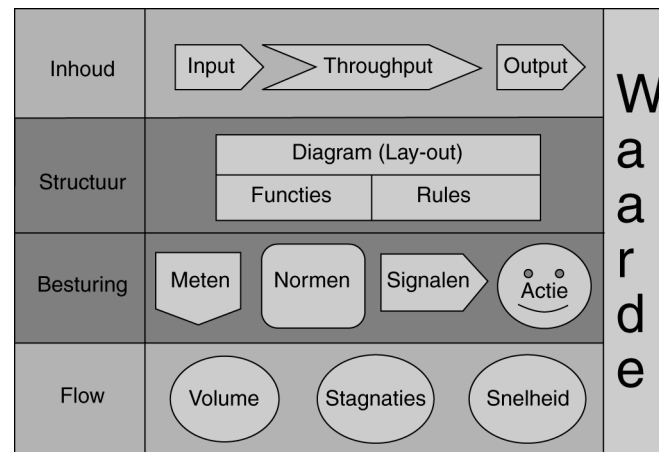
Volgens Peter Fingar (2007) is een bedrijfsproces: ‘the complete, end to end dynamically coordinated sets of collaborative and transactional activities that deliver value to customers.’ Verdere uitwerking van deze omschrijving leidt tot vijf aspecten (zie ook figuur 1) die bepalend zijn voor een bedrijfsproces, te weten:

- de waarde van het proces vanuit optiek van de klant;
- de inhoud van het proces in termen van input, throughput en output;
- de structuur van het proces in termen van lay-out (het diagram), de functies en de regelgeving (‘rules’) rond het proces;
- de besturing van het proces in termen van meten, normen, signalen en acties;
- de flow van het proces in termen van volume, snelheid en stagnaties.

BPM zal voor elk te onderscheiden bedrijfsproces in de organisatie moeten beschikken over een beeld vanuit deze vijf aspecten om daadwerkelijk te kunnen functioneren.

<sup>1</sup> Voor een nadere toelichting op het *wat* en het *hoe* van de business verwijzen we naar hoofdstuk 3.

Figuur 1. Aspecten van een bedrijfsproces



## 2.2 De relatie tussen bedrijfsprocessen en BPM

Bezig zijn met het *hoe* van de business betekent bezig zijn met zowel het gedigitaliseerde deel van de organisatie (het 'machine-BPM' of 'system centric BPM') als met het niet-gedigitaliseerde deel (het 'human BPM' of 'human centric BPM').

De mate van system centric en human centric BPM en hun onderlinge verhouding is bij elke organisatie anders en wordt voornamelijk bepaald door het niveau van de digitalisering dat in de betreffende bedrijfsvoering mogelijk is. In dat kader kan onderscheid worden gemaakt naar vier typen van bedrijfsvoering:

- gegevensstroomtype (bank/verzekering, uitkeringen, telecom en dergelijke);
- servicetype: de handel in kennis, prikkeling of emotie (advies, tv-producties, cultuur en dergelijke);
- materiaalstroomtype (fabriek, bouw, transport, winkel en dergelijke);
- zorgtype: de zorg voor mens, dier en plant (gezondheidszorg, politie, boerderij, tuinderij en dergelijke).

Met de genoemde voorbeelden bij elk van deze typen bedrijfsvoering in het achterhoofd is het niet moeilijk in te zien dat bij de eerstgenoemde (het gegevensstroomtype) de meeste processen in gedigitaliseerde vorm kunnen worden uit-

gevoerd en dat system centric BPM daar een overheersend karakter zal hebben. Bij de laatstgenoemde (het zorgtype) daarentegen zal digitalisering nooit meer dan een ondersteunende rol kunnen hebben en zal human centric BPM overheersen. Daarnaast moet worden bedacht dat een product-procescombinatie die homogeen/homogeen van aard is, meer mogelijkheden tot digitalisering biedt dan een product-procescombinatie die als heterogeen/heterogeen kan worden getypeerd. Daaruit vloeit voort dat de inkleuring van BPM ook door de betreffende product-procescombinatie wordt bepaald. Ook het soort bedrijfsproces is bepalend voor de mate van digitalisering en de verhouding tussen system centric BPM en human centric BPM.

Kijkend naar business en organisatie kunnen we in hoofdlijnen de volgende soorten bedrijfsprocessen onderscheiden:

- management-supportprocessen;
- kennis-supportprocessen;
- product-proces-innovatieprocessen;
- system- en content-controlprocessen;
- interactieprocessen;
- transactieprocessen;
- administratieprocessen.

In algemene zin kunnen we stellen dat bij de genoemde processsoorten van boven naar beneden de invloed van human centric BPM afneemt en de mate van system centric BPM stijgt.

### 2.3 De aandachtsgebieden van BPM

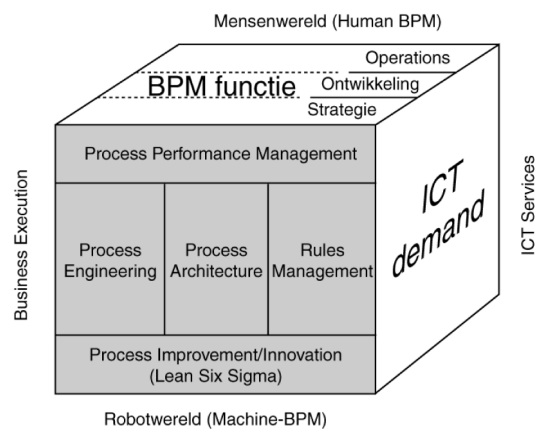
Zoal eerder gesteld kan BPM worden onderverdeeld naar de volgende aandachtsgebieden:<sup>2</sup>

- process performance;
- process architecture;
- rules management;
- process engineering;
- process improvement/innovation.

<sup>2</sup> Deze indeling naar aandachtsgebieden is afgeleid uit enerzijds de invulling van het procesmanagement in grotere en logistiek georiënteerde organisaties en anderzijds de vakliteratuur over BPM.

Via deze onderwerpen wordt tevens gestalte gegeven aan business-ICT alignment vanuit de procesoptiek (zie figuur 2). Hierna lichten we elk van die activiteit/aandachtsgebieden nader toe en besteden we vervolgens aandacht aan business-ICT alignment vanuit de procesoptiek.

Figuur 2. De inhoud van BPM



### 2.3.1 PROCESS PERFORMANCE

Process performance is gericht op het 'in control' zijn van de procesvoorziening (*the capabilities*), de procesgang (*the flow*) en het procesresultaat (*the outcome*). Om dat te kunnen realiseren moeten drie dingen geregeld worden:

- het *stuurpatroon*: het vaststellen en zo nodig bijstellen van betreffende performance-indicatoren, het bezig zijn met het wat en waarom van de procesbesturing;
- de *monitoring*: het vaststellen en zo nodig bijstellen van de normen van het meet- en signaleringssysteem, het bezig zijn met het hoe en waarmee van de procesbesturing;
- de *governance*: het vaststellen en zo nodig bijstellen van de betreffende bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de organisatie, het bezig zijn met het wie en wanneer van de procesbesturing.

Process performance management is een onderdeel van corporate performance management en zal daarom naadloos moeten aansluiten op het totale besturingsconcept van het bedrijf en op de structuur en cultuur van de betreffende organisatie.

### 2.3.2 PROCESS ARCHITECTURE

In lijn met IEEE 1471 is *architecture* (vanuit een bepaald gezichtspunt) de beschrijving van de fundamentele opbouw van een systeem bestaande uit: zijn componenten, hun onderlinge relaties en de relaties tot hun omgeving, alsmede de principes voor hun ontwerp en evolutie. Kortweg gezegd: bij architectuur gaat het om gezichtspunten, modellen en principes. *Process architecture* beschrijft (in termen van Rijsenbrij, 2004) de denkbeelden die we gebruiken bij het ontwerp, de bouw en de verandering van de bedrijfsprocessen. In die zin functioneert de procesarchitectuur (vrij naar Achterberg en Torremans, 2004) als:

- scharnierpunt tussen denken en doen bij de vormgeving van de bedrijfsprocessen;
- ijkpunt en referentiekader bij de bouw en verandering van die bedrijfsprocessen;
- platform van ordening bij de structurering van het geheel aan bedrijfsprocessen;
- toetsingskader bij auditing van die bedrijfsprocessen.

Een procesarchitectuur heeft een bedrijfseigen karakter omdat het een vertaling betreft van het geldende bedrijfsbeleid op een manier die past bij heersende bedrijfscultuur. Sommigen typeren een procesarchitectuur daarom als ‘een organisatie-DNA’. Elke architectuur, dus ook de procesarchitectuur, heeft drie gezichten:

1. het gezicht van de waarde: wat zijn het nut, de betekenis en de toegevoegde waarde voor de bedrijfsvoering als geheel?
2. het gezicht van de inhoud: wat zijn de functies, wat doet het, wat is de onderlinge samenhang tussen de functies en wat is de plaats in de totale bedrijfsvoering?
3. het gezicht van de constructie: hoe zit het in elkaar, wat zijn de restricties, welke standaarden moeten worden gehanteerd en hoe is de verbinding naar de totale bedrijfsvoering?

### 2.3.3 RULES MANAGEMENT

Rules management is gericht op het formuleren, het consistent toepassen en het efficiënter maken van de bedrijfsregels (de spelregels) van een organisatie. Bedrijfsregels zijn (in termen van Ross, 2003) de richtlijnen voor gedrag en acties met betrekking tot de bedrijfsvoering en vormen als zodanig de inhoudelijke logica van de business. Elke organisatie heeft bedrijfsregels, omdat zonder die regels het algoritme van de bedrijfsvoering ontbreekt en de business niet zal werken. Het probleem met bedrijfsregels is echter dat ze voor een groot deel verscholen zitten in enerzijds de formele en informele procedures en anderzijds de ICT-toepassingen. Daardoor vertonen ze veel redundantie en zijn ze als entiteit moeilijk grijpbaar en beheersbaar. Een situatie die in veel organisaties begint te wringen, omdat het geheel aan bedrijfsregels op een consistente manier moet kunnen veranderen in een tempo dat recht evenredig is aan de snelheid van verandering in zaken als: de proposities in de markt, de interne bedrijfscodes, de externe wet- en regelgeving enzovoort. De toenemende dynamiek in maatschappij en bedrijfsvoering vereist een toenemende flexibiliteit van organisaties en een daarop gerichte aanpak van beheer en verandering van de bedrijfsregels. Rules management biedt handreikingen en tools om de bedrijfsregels als afzonderlijke entiteit te kunnen organiseren, te kunnen wijzigen en als geheel te kunnen beheren.

In de marge kunnen we opmerken dat er een parallel is voor de ontwikkeling naar rules management als aandachtspunt en verbijzonderde entiteit binnen BPM. Die is vergelijkbaar met de ontwikkeling naar data management als aandachtspunt en verbijzonderde entiteit binnen het informatiemanagement in de jaren tachtig.

### 2.3.4 PROCESS ENGINEERING

Process engineering is het bezig zijn met de daadwerkelijke inrichting en implementatie van de businessprocessen, onder toepassing van de daaraan gerelateerde bedrijfsregels, op een manier die aansluit op de procesarchitectuur en inspeelt op het performance management. Na de afbakening van het probleemgebied en analyse van de omgevingssituatie worden de eisen gedefinieerd waaraan het (nieuw) te ontwerpen bedrijfsproces moet kunnen voldoen. Het gaat daarbij om invulling van vragen als:

- Welke output van welke kwaliteit moet in welke vorm worden opgeleverd?
- Welke input van welke kwaliteit is nodig en welke input is beschikbaar?

- Aan welke ontwerpcriteria moet het geheel voldoen, in welke volgorde moeten die ontwerpcriteria worden toegepast en hoe sluit dat aan op de procesarchitectuur?
- Welk niveau van digitalisering moet worden nagestreefd en op welke punten moet de mens centraal komen te staan?
- Welke bewerkingen zijn nodig en wat zijn de dwingende verbanden en verdere relaties tussen die bewerkingen?
- Welke business rules zijn geldig en hoe moeten die worden ingelast in het totale proces?
- Welke zijn de relaties met overige processen binnen de organisatie en welke verbindingen moeten daarmee worden gelegd?
- Welke performancemetingen moeten worden ingebouwd en aan welke normen moeten die gerelateerd kunnen worden?
- In welke volgorde en onder welke voorwaarden moet de nieuwe processituatie operationeel worden en kan de oude worden afgebouwd?

Vervolgens wordt het eisenpakket van grof naar fijn omgezet in een procesmodel, een workflowschema en een meetmodel, terwijl tevens wordt gewerkt aan de opzet van een testprogramma en een voorlopig implementatieschema. Bij de daarop volgende constructie en assemblage verdient het aanbeveling zoveel mogelijk gebruik te maken van bestaande ('best practice') oplossingen die de eigen organisatie heeft (hergebruik of kennisdeling) of die in de markt beschikbaar zijn (inkoop). Het geheel wordt afgesloten met de uitvoering van testprogramma's, de installatie van een proefopzet, de oplevering van een conversieplan en het aanbieden van een invoeringsschema. Voor het gedigitaliseerde deel van de organisatie (de machine-BPM) heeft de invoering het karakter van een technische implementatie en zal het invoeringsschema voor een groot deel gelijk zijn aan het conversieplan. Voor het niet-gedigitaliseerde deel van de organisatie (de human BPM) gaat het veel meer om een verandering van vaardigheden en van menselijk gedrag en heeft de invoering het karakter van een organisatorische implementatie en toepassing van een veranderingsstrategie.

### 2.3.5 PROCESS IMPROVEMENT/INNOVATION

Bij process improvement/innovation gaat het om een doorlopende en aantoonbare optimalisatie en zo nodig een vernieuwing van elk van de businessprocessen om steeds beter te kunnen presteren tegenover de klant. In de kern betreft het een handelen dat door 'kan het anders, kan het beter' wordt beheerst en dat 'zo doen we het hier' heeft afgezworen. Een handelen dat sterk afhankelijk is van



de heersende organisatiecultuur en staat of valt met de grondhouding van ieder medewerker en de aansturing door het (top)management.

In steeds meer (gegevensverwerkende) organisaties wordt aan process improvement/innovation gedaan onder toepassing van de ‘Lean Six Sigma’-methodiek. Lean is een Amerikaanse vertaling van de Japanse aanpak van continue verbetering en vernieuwing, die als eerste binnen Toyota is ontwikkeld. De aanpak richt zich op het elimineren van activiteiten die geen waarde toevoegen vanuit de optiek van de klant, het uitbannen van de zogenaamde *nava*’s (not added value activities). Dit leidt tot een afslanking van de processen, een verkorting van doorlooptijden en, niet onbelangrijk, lagere kosten. De ervaring leert dat in het gegevensverwerkende deel van organisaties veel controleactiviteiten een corrigerend en/of indekend karakter hebben en als *nava* kunnen worden getypeerd.

Six Sigma is eind jaren tachtig ontwikkeld binnen Motorola en is groot geworden binnen General Electric. Bij Six Sigma ligt de nadruk op het meten en op het zodanig onder controle brengen van de processen dat zelfs de slechtste prestatie nog voldoet aan de gestelde norm, de wens van de klant. Binnen de Six Sigma-aanpak wordt de benodigde deskundigheid aangegeven met termen als Green Belts en Black Belts en wordt gewerkt in de DMAIC-volgorde (Define, Measure, Analyze, Improve, Control). De kracht van Lean Six Sigma ligt in de samenhang van de beide benaderingen én in de sterke nadruk op de cijfermatige bewijslast die wordt gehanteerd bij de analyses en de beoordeling van het resultaat. Met *Lean* wordt snel duidelijk hoe het proces verloopt in verhouding tot de wensen van de klant en waar de knelpunten zitten. Six Sigma maakt via statistische technieken het onderscheid tussen onbelangrijke en belangrijke oorzaken van de knelpunten. Het brengt via die helderheid oplossingen naar voren die tot nu verborgen bleven onder het zand van de gebaande paden en de subjectieve discussie.

We gaan in paragraaf 10.2.2 nader in op Six Sigma.

### 2.3.6 BUSINESS-ICT ALIGNMENT VAN UIT DE PROCESOPTIEK

Bij business-ICT alignment gaat het over de samenhang en de afstemming tussen business en ICT: hoe kan de organisatie het beste gebruik maken van ICT (de invalshoek *demand*) en hoe kan ICT-services daarbij ondersteunen (de invalshoek *delivery*). In het kader van BPM betreft het de samenhang en uitlijning met betrekking tot de innovatie, de inrichting en het beheer van de bedrijfsprocessen.

De afstemming tussen business en ICT is het resultaat van informatie-uitwisseling tussen het businessdomein en het ICT-domein en een daaruit voortvloei-

ende reeks van beslissingen op strategisch niveau (weten wat je wilt), tactisch niveau (zorgen dat het kan) en operationeel niveau (zorgen dat het gebeurt) in de betreffende organisatie. Op strategisch niveau betreft het de informatie-uitwisseling en besluitvorming gericht op enerzijds het benutten van het ICT-potentieel en anderzijds het vinden van de beste *technology fit* met betrekking tot de bedrijfsprocessen.

Op tactisch niveau betreft het de informatie-uitwisseling en besluitvorming gericht op samenhang tussen de proces-, informatie- en ICT-architectuur en de daaruit volgende en onderliggende infrastructuur.

Op operationeel niveau betreft het de informatie-uitwisseling en besluitvorming gericht op evenwicht tussen ICT-demand en ICT-delivery met betrekking tot de bedrijfsprocessen.

Kernvraag bij dit alles is: functioneert de ICT voor onze organisatie en bedrijfsprocessen als een ‘strategisch wapen’ (het creëren van een blijvende voorsprong met ICT) of is het een ‘strategische noodzaak’ (zorgen dat je met ICT in de race blijft)? De praktijk laat zien dat met betrekking tot de bedrijfsprocessen het veelal de *first movers* zijn die met ICT een voorsprong kunnen behalen en verdedigen, onder de voorwaarde dat:

- de klanten de nieuwe service snel adopteren;
- de concurrentie niet snel reageert;
- de klanten worden geconfronteerd met hoge ‘switching costs’.

## 2.4 De BPM-functie

De hiervoor beschreven inhoud van BPM krijgt gestalte door de taakstelling en verantwoordelijkheden op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Hieronder volgt een mogelijke beschrijving van die taken en verantwoordelijkheden. Met als opmerking dat dit als een aanzet moet worden gezien die wellicht als referentiekader kan worden gebruikt bij de concrete invulling van de BPM-functie in de eigen organisatie.

### *Taken en verantwoordelijkheden op strategisch niveau*

De richtinggevende taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot de bedrijfsprocessen, zoals:

- formuleren van het proces(innovatie)beleid;
- in lijn brengen van het proces-, en ICT-beleid;
- bepalen van de hoofdlijnen van de procesarchitectuur;

- zetten van de kaders voor de procesbesturing;
- vormgeven aan het portfoliomanagement van de procesinnovatie;
- zetten van voorschriften voor het risicomanagement van de bedrijfsprocessen;
- bepalen van richtlijnen voor de vormgeving van process engineering en process improvement;
- positioneren en evalueren van de BPM-functie in de organisatie;
- vaststellen van de systematiek van doorberekening van de BPM-kosten.

*Taken en verantwoordelijkheden op tactisch niveau*

De inrichtende taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot de bedrijfsprocessen, zoals:

- vormgeven van de BPM-functie in de organisatie;
- vormgeven van de procesarchitectuur;
- in lijn brengen van de proces- en de ICT-architectuur;
- invoeren van een methodiek van process engineering;
- invoeren van het rules management;
- inrichten en bewaken van het risicomanagement van de bedrijfsprocessen;
- inrichten en bewaken van de procesbesturing;
- opzet en evaluatie van procesinnovatietrajecten;
- opzet en evaluatie van procesverbeteringsprogramma's;
- doen van research naar nieuwe ontwikkelingen bij de opzet en digitalisering van de bedrijfsprocessen;
- structureren en bewaken van de vraagzijde naar ICT-toepassingen (ICT-demand);
- afsluiten van SLA's naar ICT-services;
- afsluiten van contracten met leveranciers van BPM-systemen;
- opleidingsplanning met betrekking tot BPM;
- bewaken van de BPM-kosten.

*Taken en verantwoordelijkheden op operationeel niveau*

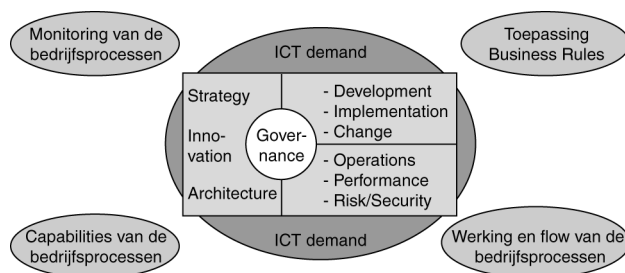
De taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot de bedrijfsprocessen, zoals:

- uitvoeren van procesanalyses en het doen van verbetervoorstellen;
- opzetten en implementeren van nieuwe/vernieuwde bedrijfsprocessen;
- bewaken van procesinnovatie en procesverbeteringsprojecten;
- beheren van de procesarchitectuur;
- beheren van de bedrijfsprocessen en de business rules;
- beheren van de methodiek van process engineering;
- beheren van de BPM-systemen;

- bewaken van de SLA's naar ICT-services (ICT delivery);
- opzet en beheer van helpdesk-bedrijfsprocessen;
- rapporteren over het functioneren van de bedrijfsprocessen.

Aldus ontstaat een mechanisme dat vormgeeft aan een op maat gesneden voorziening van de benodigde bedrijfsprocessen en dat tevens zorgdraagt voor een goede werking van het geheel aan beschikbare bedrijfsprocessen. Een mechanisme dat zich op hoofdlijnen richt op de monitoring, reikwijdte, werking en flow van de bedrijfsprocessen, alsook op toepassing van de business rules (zie figuur 3).

Figuur 3. De BPM-functie in beeld



Voor de samenhang van dit mechanisme van BPM met dat van informatiemanagement verwijzen we naar hoofdstuk 6.

*Nico Jongerius is CIO binnen SNS REAAL met als speciale opdracht de IT-omgevingen van banken en verzekeraars te integreren. Van hem is deze informatie over de organisatie van de processen bij SNS REAAL afkomstig.*

Binnen REAAL zijn op twee niveaus proceseigenaren aangesteld: op het niveau van de procesketen en op het afdelingsniveau van front-, mid- en backoffice. De proceseigenaar op het niveau van de procesketen is verantwoordelijk voor de sturing en beheersing van zijn procesketen. Vanuit die verantwoordelijkheid maakt de proceseigenaar op procesketenniveau afspraken met de proceseigenaren op het niveau van front-, mid- en backoffice, zodat de doelstellingen van de procesketen worden gerealiseerd. De proceseigenaren op het niveau van front-, mid- en backoffice zijn verantwoordelijk voor de uitvoering en

beheersing van de processen binnen hun afdeling, gegeven de eisen die de proceseigenaar op procesketenniveau hieraan stelt.

Binnen de afdeling IT zijn er ketenbeheerders/-regisseurs aangesteld. Deze ketenbeheerders/-regisseurs monitoren de systeempowerformance in de procesketens conform de afspraken met de proceseigenaar op hun niveau.

Inmiddels beschikken enkele labels van REAAL Verzekeringen over een metasysteem inclusief rules management. Met behulp van deze metasystemen kan in vrij korte tijd de ondersteuning van het metasysteem aan de procesketen worden gewijzigd, door de zogenaamde rules te wijzigen. Hierdoor kan de ontwikkeltijd die nodig is om het systeem aan te passen aan gewijzigde omstandigheden, zoals wet- en regelgeving of marktomstandigheden, kort blijven en kan de organisatie een korte time-to-market realiseren.

Dankzij het gebruik van metasystemen inclusief rules management kunnen de processen en systemen van REAAL Verzekeringen in vrij korte tijd worden aangepast. Echter, zo'n snelle aanpassing van het proces en onderliggende systemen heeft gevolgen voor de hele procesketen. Indien geen goede analyse plaatsvindt van wat er gewijzigd moet worden en wat hiervan de consequenties in de hele procesketen zullen zijn, kunnen na systeem aanpassing elders in de procesketen vele knelpunten ontstaan. Het voordeel dat is ontstaan doordat men het systeem op korte termijn kan aanpassen, wordt dan eerder een nadeel.

Het veranderbedrijf en IT leveren vanuit hun rol als ketenregisseur een belangrijke bijdrage aan de optimalisatie van de procesketens. Het veranderbedrijf en IT brengen de proceseigenaren op de hoogte van knelpunten en mogelijke optimalisaties/innovaties. De eindverantwoordelijkheid voor het optimaliseren van de procesketens ligt immers bij de proceseigenaren. De proceseigenaar zal dan ook een optimalisatietraject moeten goedkeuren en hiervoor de benodigde middelen ter beschikking stellen. Optimalisaties worden binnen REAAL Verzekeringen uitgevoerd door multidisciplinaire teams, bestaande uit IT'ers, functioneel beheerders en procesbeheerders die dicht bij de business staan. Deze multidisciplinaire teams worden aangestuurd door de CIO.

In de nabije toekomst zullen er binnen REAAL Verzekeringen metadatatabellen worden opgezet. Momenteel zijn er diverse administraties ingericht met een bepaald doel, zoals een leveranciersadministratie, een debiteurenadministratie, een klantenadministratie, enzovoort. Het is de verantwoordelijkheid van de procesarchitecten dat er aparte administraties worden ingericht zonder dat er dubbelingen ontstaan.



### 3 BPM in de organisatie en de organisatie van BPM

*BPM is een (relatief nieuw) managementgebied dat is gericht op het hoe van de organisatie, zich actief bezighoudt met de processenvoorziening en zorgt dat de organisatie de processen heeft om te presteren en te kunnen overleven. De aard en omvang van de bedrijfsprocessen en de mate van digitalisering zijn bepalend voor de inkleuring van BPM en de organisatorische setting van dit managementgebied. In dit hoofdstuk wordt een praktijkbeeld geschetst van de verschillende plaatsen die BPM in de organisatie zou innemen. Voorafgaand gaan we in op het evenwicht tussen het productgericht en procesgericht bezig zijn, het wat en hoe, in business en organisatie.*

#### 3.1 Verschuiving van de balans

Business (het creëren van meerwaarde in de maatschappij) kunnen we zien als een medaille met aan de ene zijde een afbeelding vanuit de invalshoek ‘product’ en aan de andere zijde een afbeelding vanuit de invalshoek ‘proces’ van de betreffende business en de bijbehorende organisatie. Populair gezegd: een medaille met aan de ene kant de gedaante van het *wat* (het beeld over de content) en aan de andere kant de gedaante van het *hoe* (het beeld over de stromen) van de business. Een benaming die bij managers en in de praktijk veel herkenning blijkt te geven en daarom in het vervolg van dit hoofdstuk en in de verdere hoofdstukken wordt gebruikt. Bij dit onderscheid tussen het *wat* en *hoe* van business en organisatie moet steeds worden bedacht dat het invalshoeken zijn en dat het om dezelfde medaille gaat. Het zijn daarom gedaanten die in elkaar overlopen en niet los van elkaar kunnen worden gezien. Sterker, het *wat* en *hoe* vormen in symbiose een balans die nodig is voor de gewenste businessprestatie en beoogde klantbeleving (*customer experience*). In figuur 4 staan enkele voorbeelden ter toelichting op het onderscheid tussen het *wat* en *hoe* van business en organisatie.

*Figuur 4. Voorbeelden van 'wat' en 'hoe' in de organisatie vanuit een oogpunt van klantbeleving*

| =WAT=                                  | =HOE=                                         |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------|
| • Pensioenregeling en de beleggingen   | • Polis- en schadeproces                      |
| • Verzekeringsproduct en de promotie   | • Inning, uitkering en informatieverstrekking |
| • Sociale wetgeving en de voorlichting | • Toekennings- en uitkeringsproces            |
| • Belastingregels en de controle       | • Aangifte, aanslag- en inningsproces         |
| • Medisch specialisme en de medicatie  | • Afspraken en patiëntenlogistiek             |
| • Verpleging en verzorging             | • Inzetplanning en cliëntendossier            |
| • Onderwijsontwikkeling en doceren     | • Roosteren en studentenadministratie         |
| • Winkelformule en assortimentszorg    | • Goederenlogistiek en kassasystemen          |
| • Productontwikkeling en productie     | • Productieplanning en logistiek              |
| • Inhoud en presentatie van websites   | • Ontwikkeling en beheer van websites         |

In diezelfde lijn kan men binnen een organisatie onderscheid maken tussen mensen die voornamelijk bezig zijn vanuit het *wat* en mensen die voornamelijk bezig zijn vanuit het *hoe*. De verhouding tussen die twee richtingen en de daaruit voortvloeiende balans tussen het *wat* en het *hoe* in business en organisatie zijn bepalend voor het resultaat in de markt. Een waarheid als een koe, maar tevens een lastig probleem voor organisaties die mee moeten met de digitalisering en de snelle veranderingen in het huidige tijdperk. Ze moeten namelijk een nieuwe balans vinden tussen de beide richtingen om met succes te kunnen meedoen aan de toename van de directe digitale dienstverlening, aan de focus op kerncompetenties, aan de integratie van businessketens en aan de omwenteling naar ontvankelijkheid voor vernieuwingen.

Al die bewegingen staan in het teken van radicale vernieuwing van processen en systemen en dat betekent dat het denken en handelen vanuit het *hoe* een sterkere positie zal moeten krijgen ten opzichte van het denken en handelen vanuit het *wat*. Een verhouding die anders moet worden dan in het verleden in veel organisaties gebruikelijk was, met name in de financiële sector.

Toen was het *wat* veelal de bepalende partij en was het *hoe* daaraan ondergeschikt. 'Dat kan toch niet zo moeilijk zijn' was meestal de boodschap die men vanuit product/marktzijde meekreeg. Men moest het in de uitvoering maar oplossen met als gevolg een veelheid aan noodoplossingen met in het kielzog een spiraal van steeds toenemende complexiteit in processen en systemen.

Een begrijpelijke situatie, omdat het meeste nog handmatig werd uitgevoerd en omdat de vele middenmanagers, meestal met de uitroep 'ze doen maar', ervoor zorgden dat de bedrijfsprocessen werden aangepast en bleven functioneren. Die



middenmanagers waren toen de kennisdragers van het *hoe* en daarmee het smeermiddel, in sommige organisaties ook de kleilaag, van de organisatie.

Met de intrede van de automatisering en de steeds verdergaande digitalisering is een groot deel van die middenmanagers verdwenen en is de kennis van de bedrijfsprocessen verdampt.

De impliciete veronderstelling dat voortaan de proceskennis vanuit het ICT-domein zou worden geleverd bleek en blijkt in de praktijk veel minder waar te zijn dan gehoopt. Men sprak en spreekt in dat kader over een steeds groter wordende kloof tussen business en ICT en zoekt naar oplossingen onder het toverwoord ‘alignment’. Een veel toegepaste oplossingsvorm voor dit (groeierende) probleem is het aanstellen van (staf)managers die vanuit de zijlijn moeten zorgen voor een brugfunctie tussen business en ICT. Een bijna onmogelijke opdracht, omdat het in werkelijkheid niet gaat om het dichten van een kloof, maar om het opvullen van een vacuüm omtrent het *hoe* dat in de business is ontstaan en dat daarom ook vanuit dat domein en die verantwoordelijkheid, en niet vanuit de zijlijn, moet worden opgelost.

De tijd dat de business vanuit een *wat*-houding de problemen over de muur gooide en van de ICT verlangde hetzelfde te doen als de middenmanagers van gisteren, is voorbij. De business is zelf verantwoordelijk voor het *hoe* en zal in het eigen domein moeten zorgen voor een de juiste balans met het *wat*. Een verantwoordelijkheid waar men niet omheen kan, omdat de invulling daarvan steeds meer een bepalende factor is voor de ‘customer experience’ en het succes in de markt. Dit geldt des te meer als het een organisatie betreft met meerdere business units en integrale distributie via meerdere kanalen. In het huidige tijdperk gaat het daarom steeds meer om nevenschikking tussen het *wat* en het *hoe* in de business zelf, inclusief het verantwoordelijk zijn voor de vertaling daarvan in termen van ICT demand. Organisaties kunnen daar niet meer omheen. Zo’n nevenschikking komt niet vanzelf tot stand en zal moeten starten met een stevige verankering van het procesmanagement in de top van de organisatie. Vervolgens moet worden gewerkt aan de profilering en de governance van het procesmanagement in de organisatie. Niet onbelangrijk is dat men ook denkt aan de geleidelijke omscholing van de procesdeskundigen tot ‘businessingenieur’.

### 3.2 Organisatorische plaats van BPM

De geschetste ontwikkeling naar toenemende aandacht voor het *hoe*, met in het kielzog de behoefte aan krachtadig en professioneel procesmanagement, betekent

dat in elke organisatie helderheid moet ontstaan over de gewenste positie van het procesmanagement, in casu BPM.

Voor de positie van procesmanagement, ofwel de organisatorische plaats en verankering van BPM in business en organisatie is een aantal alternatieven voorhanden die voortvloeien uit zaken als:

- *de opbouw van de organisatie.* In een organisatie met een procesgerichte structuur kan het procesmanagement via de lijn worden gestructureerd. Bij een functionele structuur zal men dat anders moeten regelen;
- *de aard en inhoud van het bedrijfsproces.* In organisaties met een goederenstroom is het procesmanagement (het *hoe*) veelal wel aanwezig, maar vaak te weinig stelselmatig en logisch ingericht. In gegevensverwerkende organisaties is er veelal een tekort aan procesdeskundigheid (te weinig *hoe*-vaardigheid). Hier heeft het procesmanagement meestal een incident-driven karakter en vindt de uitvoering daarvan vaak plaats in het kader van informatiemanagement. In kennisintensieve organisaties wordt procesmanagement veelal als een verlengstuk van het kennismanagement gezien;
- *de mate van digitalisering.* Bij verregaande digitalisering hebben de bedrijfsprocessen in hoofdzaak het karakter van machine-machine-interactie en zal het procesmanagement een hoog ICT-gehalte moeten hebben. In organisaties waar de bedrijfsprocessen in hoofdzaak het karakter hebben van mens-mens-interactie zal het procesmanagement hoogstens zijdelings met ICT in aanraking komen. Indien het in hoofdzaak gaat om bedrijfsprocessen met het karakter van mens-machine-interactie, heeft ICT een ondersteunende rol ten opzichte van het procesmanagement.

Vanuit het bovenstaande, maar vooral ook als we kijken naar de ontwikkeling in de praktijk bij de grotere en (gegevens-)logistiek georiënteerde organisaties, kunnen we vier varianten onderscheiden voor de positionering van het procesmanagement:

- geïntegreerd in het lijnmanagement en verankerd bij de Chief Executive Officer (CEO);
- geïntegreerd in de ICT-functie en verankerd bij de Chief Information Officer (CIO);
- ingericht via procesdomeinen en een competence center, het BPM-bureau, en verankerd bij de Chief Operations Officer (COO);
- ingericht via procesdomeinen en domeinmanagers, de lijnmanagers die tevens verantwoordelijk zijn voor een bepaald procesdomein, en verankerd bij de Chief Process Officer (CPO).