

Voorwoord

Een aantal jaren geleden ontstond binnen de Rabobank de behoefte om te komen tot eenduidige procesbeschrijvingen voor onze lokale banken. De bestaande procesbeschrijvingen voldeden op een aantal onderdelen niet meer: we hadden te veel (meer dan 300) beschrijvingen, de onderlinge consistentie was verloren gegaan, ze waren bijna niet meer te onderhouden en de verzameling was niet sluitend: er misten essentiële onderdelen. Bovendien waren ze niet toegesneden op de verschillende gebruikersgroepen en was de hand van de verschillende ‘meesters’ zichtbaar. We hadden behoefte aan een methode voor procesontwerp, maar op de markt was die niet beschikbaar.

Toen deze onder de naam ‘procesmodelleertechniek’ het licht had gezien, volgden er snel een aantal andere wensen. Bij de ontwerpers ontstond al snel de behoefte aan kaders die bij het ontwerpen van de processen richting konden geven. Onze gebruikersorganisatie wilde richtlijnen en hulpmiddelen om de nieuwe processen in te richten, te implementeren en te beheersen. Ook het beheer van de processen moest goed geregeld worden, waarbij we goede tooling, gezien de schaal van onze organisatie, noodzakelijk vonden.

Om aan al deze wensen tegemoet te komen is er eerst een procesarchitectuur opgesteld, waarin de visie en de kaders voor procesmanagement zijn opgenomen. Ook werd de bestaande systeemarchitectuur aangepast, waardoor procesanalyse en procesontwerp nu een wezenlijk onderdeel uitmaken van het systeemontwikkeltraject. De systeemontwikkeling werkt nu ook volgens eigen processen, waarin hulpmiddelen en richtlijnen zijn opgenomen. Procesontwerpers zijn intern opgeleid. Het resultaat van deze inspanningen is dat de kwaliteit van alle processen sterk verbeterd is.

Tijdens de vele contacten die we hebben en hadden met andere bedrijven en scholen bleek steeds dat wij niet de enige waren die worstelden met de hierboven geschetste problematiek. De schrijvers van dit boek hebben hun kennis en bij ons opgedane ervaring gebruikt voor de in dit boek beschreven methode voor procesontwerp. Het geheel is een indrukwekkend boekwerk geworden dat de vele aspecten rond procesmanagement op een gestructureerde en bruikbare manier beschrijft.

Wij kunnen dit boek van harte aanbevelen bij de invoering in organisaties en bij trainingen op het gebied van procesmanagement.

Jeanne Driessen-Engels

Rabobank Nederland / Groep ICT

Inleiding

Een jarenlange ervaring in procesontwerp, procesanalyse en procesmanagement heeft ons doen besluiten om over deze onderwerpen een boek te schrijven. Wat ons vooral opviel was, dat het woord ‘procesmanagement’ weliswaar regelmatig wordt gebruikt in het vakgebied van de organisatiekunde, maar dat het meer als een gegeven wordt beschouwd dan als iets dat je kunt inzetten om een organisatie te besturen. Iets wat onze werkgever in die periode al wél had gezien.

De literatuur over procesmanagement vult het kennisgebied langzamerhand in met allerhande modellen. Niet verkeerd, maar een praktische invulling ontbreekt nog. De weinige ‘methodieken’ die op de markt zijn bestaan uit het toepassen van verschillende modellen. Veel van die modellen stammen uit de logistiek en nog veel meer komen voort uit ICT-ontwikkelingen, zoals de kant-en-klare oplossingen voor ERP en CRM, die inclusief ‘processen’ worden uitgeleverd. Niet verkeerd, maar kun je er een organisatie mee besturen?

De urgentie voor processturing, het managen van processen dus, blijkt uit de hedendaagse ontwikkelingen:

- Concurrentiekracht zit tegenwoordig niet alleen meer in efficiëntie, maar vooral in het leveren van aansprekende producten. Hoe weet je aan welke klant je wat wilt leveren? Klantwaarde is een issue geworden;
- De aangescherpte regelgeving en grotere aandacht voor risico’s;
- Werknemers worden gek van alle organisatiewijzigingen;
- Performance management om de resultaten te verbeteren;
- Controlemaatregelen om het werk te kunnen aansturen en waar nodig aan te passen aan veranderende eisen.

‘Raad van commissarissen heeft blinde vlek voor operationele risico’s’, kopte Het Financieele Dagblad onlangs. En illustratief is ook het volgende bericht, waarbij je je af kunt vragen hoeveel organisaties eigenlijk sturen op processen?

Geen inzicht in bedrijfsprocessen!

Uit onderzoek blijkt dat meer dan eenderde van de Europese bedrijven geen zicht op de eigen bedrijfsprocessen heeft. Dat concludeerde de Economist Intelligence Unit na onderzoek in meer dan veertien Europese landen, waaronder Nederland. Bij ruim 75 procent van de ondernemingen ligt de verantwoordelijkheid voor procesmanagement bij meerdere managers van verschillende afdelingen. Slechts 10 procent van de ondervraagden geeft aan altijd genoeg zicht te hebben op processen om snel te kunnen reageren op externe veranderingen. Van de bedrijven die hun bedrijfsprocessen wel effectief beheren, gebruikt ruim 40 procent analytische toepassingen om mogelijke gevolgen te voorspellen.

Wij vinden het hoog tijd geworden om een *praktische* invulling te geven aan het vakgebied procesmanagement. Het thema van dit boek is dan ook: ‘hoe pak je procesmanagement aan’. Dat houdt in, dat de nadruk vooral zal liggen op hoe je op een praktische manier procesmanagement kan inrichten, invoeren en uitvoeren.

De volgende vragen worden dan ook in dit boek beantwoord:

- Wat is procesmanagement?
- Waarom doe je het?
- Hoe pak je het aan?
- Hoe voer je het in?

De essentie van procesmanagement is het besturen en beheersen van de bedrijfsprocessen op een zodanige manier dat de businessdoelen worden bereikt. Door zowel in- als externe veranderingen zouden organisaties continu moeten veranderen. Ingericht zijn volgens processen betekent, dat de organisatie ontzien wordt en alleen de processen moeten worden aangepast. Procesmanagement zorgt er daarbij voor, dat de inrichting van de processen wordt verbeterd en dat de bedrijfsvoering voldoet aan de aan een bedrijf gestelde eisen, waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van de beschikbare mensen en middelen.

Procesmanagement vraagt er om op een andere manier naar de organisatie te kijken. Niet meer de organisatiestructuur en de hiërarchie zijn het vertrekpunt maar de samenhang van de uit te voeren werkzaamheden. Deze staat bij voortduring en bij alle beslissingen van het management centraal. Dát is ‘*procesdenken*’. Bij procesmanagement gaat het er om het proces, dat moeten leiden tot het bereiken van een gewenst resultaat, *in samenhang te besturen*. Bij het besturen van bedrijfsprocessen spelen drie samenhangende aspecten een rol: risicobeheersing, effectiviteit en efficiëntie. Procesmanagement maakt dat op deze drie aspecten in samenhang wordt gestuurd.

Uitgaande van processturing is inzicht in de bedrijfsprocessen essentieel. Bovendien zijn er verschillende vragen rondom processen die steeds beter inzicht in de bedrijfsprocessen vereisen.

Ten eerste: welke processen en welke inrichting ervan leiden tot de hoogste klantwaarde? Hoe kunnen we die kwaliteit hoog houden en blijven verbeteren?

Vervolgens: hoe kunnen we besparen op de bedrijfsvoering, zonder dat dit de klantwaarde aantast? Kunnen de processen snel genoeg inspelen op alle veranderingen in de omgeving?

En tenslotte komen de laatste tijd ook steeds dringender de volgende vragen op: hoe blijven we voldoen aan steeds strenger wordende wet- en regelgeving? Zijn we ‘in control’?

In dit boek gaan we in op al deze vragen en geven daar een praktische oplossing voor, door procesmanagement in het kader van de organisatiekunde te plaatsen en door een methodische aanpak te kiezen.

Opbouw van dit boek

Het boek is opgebouwd uit de volgende vijf delen:

Deel I: Procesmanagement

Doelstelling van dit deel is het verkrijgen van een gemeenschappelijke visie en kaderzetting over processen en procesmanagement.

De onderwerpen zijn:

- Procesgericht denken;
- Procesmanagement;
- Integrale aanpak van procesmanagement;
- Procesmanagementcyclus.

Dit deel vormt een gemeenschappelijk vertrekpunt voor de volgende delen.

Deel II: Procesarchitectuur

Doelstelling van dit deel is inzicht te geven in het begrip procesarchitectuur als stuurinstrument en richtinggevend kader voor procesmanagement.

De onderwerpen zijn:

- Architectuur en procesarchitectuur;
- Hoe kom je tot een goede procesarchitectuur.

Vanuit het beleid van de organisatie worden de plaats en de rol van de procesarchitectuur beschreven. Daarnaast wordt toegelicht hoe je het aanpakt om tot een goede procesarchitectuur te komen en wie (d.w.z. welke rollen) bij het opstellen van de procesarchitectuur zijn betrokken (Procesarchitectuurmethode).

Deel III: Procesontwerpmethode

In dit deel staat de methode voor het ontwerpen van de processen centraal. De procesarchitectuur biedt de kaders waarbinnen het procesontwerp plaatsvindt.

Aan de orde komen de aanpak van de procesontwerpmethode, de tien stappen waaruit de procesontwerpmethode bestaat en wie bij het procesontwerp betrokken zijn.

Deel IV: Procesbeheersing

Uiteindelijk gaat het erom dat de processen beter gaan presteren. Hoe zorgen we ervoor dat het ontworpen proces goed in de organisatie wordt ingevoerd en beheerd? Hoe zorgen we ervoor dat het proces wordt verbeterd zodat het proces blijft voldoen aan de gestelde eisen en de doelstellingen van het bedrijf? Hoe pakken we dit aan en wie moeten hierbij betrokken worden? De beheerscyclus (Plan–Do–Check–Act cyclus) speelt hierbij een belangrijke rol.

Deel V: Invoeren van procesmanagement

In dit deel komt het invoeren van procesmanagement in een bedrijf aan de orde. Het invoeren van procesmanagement wordt met behulp van een scan

toegelicht. De scan, die is te vinden in de bijlage, geeft inzicht in de mate waarin een organisatie met procesmanagement bezig is en wat er nog te doen valt.

Per deel is een literatuurlijst opgenomen. Na elk deel komen vragen en opdrachten, die helpen de behandelde theorie te oefenen. De uitwerkingen van de vragen en opdrachten is achterin het boek opgenomen. Achterin het boek zijn ook bijlagen opgenomen, waarin onder meer een begrippenlijst staat.

Doelgroep van dit boek

Het boek is vooral bedoeld voor degenen die zich in de praktijk bezig houden met het inrichten, ontwerpen, beschrijven en beheren van processen. Het is bij uitstek geschikt om te worden gebruikt bij opleidingen op het gebied van procesmanagement en procesontwerp, door de vragen aan het einde van elk deel.

Een leeswijzer is dan ook:

- Voor managers en procesbeheerders is de materie in de delen 1, 4 en 5 van belang. Door de aard van het boek gaat het voor de doelgroep managers wellicht iets te diep op de details van de materie in. Daarom bevelen we met name lezing van Deel I hoofdstuk 3, 4 en 5 aan. Deel V is eveneens te gebruiken als leidraad, met name wegens de vele verwijzingen naar de andere delen.
- Voor de procesarchitecten en procesontwerpers zijn de delen 1, 2 en 3 essentieel.

Elk deel kan op zichzelf worden gelezen. De delen zijn modulair opgezet.

Tot slot

Onze ervaringen met de werkwijze bij de Rabobank en de praktijk en ontwikkeling van de daar gebruikte 'Procesmodelleertechniek', gevoegd bij de kennis die wij over organisatiekunde en ICT-voortrajecten hadden en hebben opgedaan, hebben geleid tot de in dit boek beschreven methode. Deze methode hebben wij proberen los te zien van de op coöperatieve leest geschoeide werkwijze, denkwijze en daarmee samenhangende compromissen. Op deze manier omgaand met de materie hebben wij keuzes gemaakt die de in dit boek beschreven procesontwerpmethode stevig funderen in de bestaande theorieën en modellen en daarmee juist bruikbaar maken voor andere organisaties, bedrijven en bedrijfstakken. De in dit boek gepresenteerde methode kan naar onze mening toegepast worden in de volgende bedrijven en situaties:

- Financiële instellingen, waar de laatste jaren de nadruk op risicobeheersing en kostenreductie is komen te liggen;
- Organisaties die op zoek zijn naar mogelijkheden om meer klantwaarde te bieden, zoals veel overheidsinstellingen;
- Bedrijven die een snelle groei doormaken en daarbij hun bedrijfsvoering onder controle willen houden;

- Bedrijven die overwegen te fuseren, samenwerkingsverbanden aan te gaan of over willen gaan tot sourcing en outsourcing van bedrijfsonderdelen.

Procesmanagement is hier *niet* gebruikt als alternatief voor projectmanagement, zoals bijvoorbeeld Bekkering doet. Procesmanagement zoals hier beschreven is past geheel in het kader van de organisatiekunde.

Wij, de auteurs, hebben meer dan tien jaar ervaring met het ontwerpen van processen. Daarnaast zijn wij betrokken geweest bij de start en de ontwikkeling van de procesontwerpmethode en bij de opzet van de procesarchitectuur van de Rabobank. Mede dankzij deze ervaring en niet te vergeten de inbreng van vele toenmalige collega's is dit boek tot stand gekomen. Langs deze weg willen wij alle collega's bedanken voor hun bijdragen in de vele discussies, die onze ideeën hebben gevoed.

Een belangrijke bron voor dit boek is, naast onze ervaring op het gebied van procesmanagement, de literatuur over bedrijfskundige onderwerpen, die is opgesomd aan het einde van elk deel. Daarnaast willen wij met name noemen:

- 1 De Leergang Procesmanagement en de cursus ProcesOntwerpMethode, die wij in de afgelopen jaren voor de Rabobank hebben ontwikkeld en verzorgd. Deze bijeenkomsten hebben een schat aan ervaringen en informatie opgeleverd tijdens de groepsbesprekingen van diverse onderdelen;
- 2 De contacten met Jos Tolsma en speciaal de kennis, die hij heeft vastgelegd in het boek 'Effectief Procesmanagement', geschreven samen met Dirk de Wit. Procesgericht sturen met het BPM-model heeft ons geïnspireerd om dit boek te schrijven. Door de samenwerking met Jos, onder andere bij de Leergang Procesmanagement, hebben wij veel van de ideeën ontwikkeld die in dit boek terug te vinden zijn. De begrippen, de verschillende besturingsniveaus van processen, de procesmanagementcyclus en de BPM-scan zijn ontleend aan het boek Effectief Procesmanagement.

De methode is voortgekomen uit een financiële organisatie, waarin de primaire bedrijfsprocessen natuurlijk gericht zijn op het verlenen van de financiële dienstverlening. Dat spreekt ook uit de gebruikte voorbeelden. Geprobeerd is om in tekst en voorbeelden zoveel mogelijk 'algemeen' te zijn, omdat de aanscherping van wet- en regelgeving in allerlei sectoren speelt en het daardoor in veel meer sectoren van belang is om de bedrijfsprocessen direct aan te sturen. Om die reden zijn de auteurs van mening dat dit boek ook voor veel andere organisaties toepasbaar is.

*Nijkerk, juni 2006,
Carolien Kars
Hans Evers*