

# MANAGEN VAN

*Elke dag weer staan we voor de uitdaging om klanten te leveren wat we hen toezeggen, op tijd en zonder fouten. De belangrijkste weg om dat te realiseren loopt via de bedrijfsprocessen. Steeds meer organisaties passen daarbij de principes van Business Process Management (BPM) toe. In essentie komen die principes erop neer dat men in staat is processen te monitoren, te beheersen en waar nodig tijdig bij te sturen.*

Een van de belangrijkste redenen om de principes van BPM toe te passen is de noodzaak voortdurend bedrijfsprestaties te kunnen verbeteren, end-to-end. Kostenbesparing, stijging van de productiviteit of flexibiliteit komt met name tot stand via onze processen. De huidige BPM-filosofie, technologie en tooling ondersteunen het vermogen om deze visie te realiseren. Elk procesketen moet uiteindelijk in staat worden gesteld om zijn producten en diensten end-to-end te leveren, tegen de laagste kosten en risico's, de hoogste inkomsten en conform de klanteisen op het gebied van service en kwaliteit.

Door middel van procesmatige activiteiten worden producten en diensten aan klanten geleverd. Vaak wordt daarbij gebruikgemaakt van gelijksoortige processen voor meerdere typen producten of diensten. Processen kennen, net als producten, verschillende levensfasen. Het ondersteunen van de levensfasen van een proces is gebaseerd op samenwerking tussen meerdere disciplines: de proceseigenaar, producteigenaren, marketingspecialisten, architecten, risico-experts, financiële deskundigen,

# BEDRIJFSPROCESSEN IN EEN KETEN

managementinformatiedeskundigen. Voor de proceseigenaar is het belangrijk dat, ongeacht de tijd dat een proces in gebruik is, voor een benadering gekozen wordt die een succesvolle ondersteuning biedt voor de levenscyclus van het proces. Business Process Management is zo'n benadering.

## Gemeenschappelijke werkwijze

Succesvol verbeteren van procesprestaties wordt mede bepaald door de keuze voor een gemeenschappelijke werkwijze. Het uitblijven van de keuze voor zo'n standaard én het ontbreken van operationele besturingsinformatie vormen de oorzaak voor ongeïnspireerd procesmanagement. Bewezen consistente methoden en technieken, zoals Lean Six Sigma en Operationeel Management, ondersteunen de BPM-filosofie. Helaas zijn veel methoden gebaseerd op 'gezond verstand' en zelden op specifieke professionele uitgangspunten. Resultaten blijven daardoor uit of zijn onvoldoende zichtbaar.

Een andere uitdaging ligt in het doorbreken van de opvatting dat een gestructureerde benadering te formalistisch is of te lang duurt. Managers willen kortetermijnoplossingen voor hun problemen. Echter, lang niet altijd is 'just-do-it' de beste werkwijze, zeker niet als oplossingen wellicht snel geïmplementeerd worden, maar de werkelijke oorzaken niet aangepakt worden. Wat is er dan eigenlijk opgelost?

## Sequentieel

Processen zijn in onze type organisaties sequentieel ontworpen. Kort gezegd komt dat op het volgende neer. Er wordt een initiatief genomen tot het aanpassen van een bestaand proces. Processpecificaties worden opgesteld, er wordt ontworpen, gebouwd en geïmplementeerd. Na de implementatie wordt een 'eindstadium' bereikt. In de uitvoering van het proces vindt nauwelijks operationele bewaking plaats, zeker niet als alles naar wens lijkt te werken. De vraag is echter gerechtvaardigd of alles blijft werken conform de klanteisen. Processen hebben een natuurlijke neiging om in de tijd te verslechteren. Door verschillende oorzaken sluipen er na verloop van tijd onbedoelde en vaak ongewenste veranderingen in het proces. Deze vallen meestal niet op, de inefficiëntie neemt geleidelijk toe. Pas als er ernstige problemen in de

## TON MULDER, SERGE SIMONS & DENIS ONNEWEER

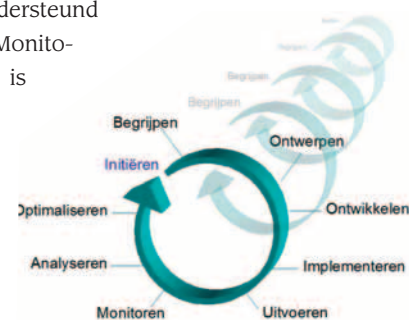
procesprestaties ontstaan, zichtbaar door bijvoorbeeld een stijging van het aantal klachten of van de kosten, wordt het initiatief genomen om gepercipieerde knelpunten op te lossen. 'Brandjes worden geblust' naar aanleiding van een calamiteit, knelpunten worden symptomatisch aangepakt. Structurele verbeteringen blijven meestal uit, zodat het probleem, soms in een andere vorm of ergens anders in het proces, weer opduikt. Daarnaast veranderen de operationele eisen waaraan processen dienen te voldoen voortdurend. Of dat nu wordt veroorzaakt door externe omstandigheden (wet- en regelgeving) of interne oorzaken, vanuit de optiek van de gebruiker is het proces altijd aan aanpassing toe.

Toepassen van de principes van BPM helpen grip te krijgen. Onder de principes van BPM is de ontwikkeling en levenscyclus van een proces een iteratief gebeuren. We zijn niet klaar als we het proces implementeren. Integendeel, we komen terecht in een stadium van voortdurend verbeteren, wat de kerndiscipline van BPM vormt (zie figuur 1).

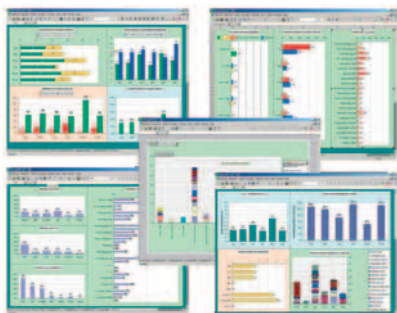
## Initiatief

Het ontwikkelen van elk nieuw proces of het aanpassen van een bestaand proces start met een initiatief: 'Op welke wijze wordt dit product of deze dienst aan klanten beschikbaar gesteld? Hoe zorgen we ervoor dat het product of de dienst naar tevredenheid van klanten geleverd wordt?' De antwoorden, mits analyses gestructureerd zijn aangepakt, helpen ons de werkelijke oorzaken te doorgronden en te begrijpen. Hieruit volgt een ontwerp dat na goedkeuring verder ontwikkeld wordt. Verschillende oplossingsrichtingen worden getest voordat de optimale werkwijze wordt geïmplementeerd. De uitvoering van het proces wordt 'real time-on line' gemonitord, daarbij ondersteund door BPM-tools zoals BAM (Business Activity Monitoring). Voortdurende operationele monitoring is noodzakelijk om de prestaties te kunnen blijven volgen. We willen immers grip houden op het proces en het procesverloop. Als de procesprestatie afwijkt van de gestelde normen kan uit de analyses blijken wat hiervan de oorzaak is en bepaald worden welke ingreep genomen moet worden om het proces te optimaliseren. Hierna

Figuur 1



start de cyclus weer: begrijpen wat je (nieuwe) probleem is, zodat uiteindelijk een situatie van voortdurend verbeteren tot stand wordt gebracht. Het essentiële verschil ligt in het besef, en het daarnaar handelen, dat er feitelijk geen eindstadium van het proces wordt bereikt. De BPM procesontwikkelcyclus biedt een effectieve manier waarmee de regie van het managen van processen gerealiseerd wordt.



**Figuur 2**

Elke hoofdactiviteit (zie figuur 1) omvat meerdere deelactiviteiten die via een tactisch of strategisch overleg geïnitieerd kunnen worden. Nieuwe knelpunten worden besproken op basis van besturingsinformatie en nieuwe functionaliteit wordt gevalideerd.

De BPM-aanpak zorgt ervoor dat men niet snel voor verrassingen komt te staan. Tevens zorgt de aanpak voor snelheid in het tot stand komen van aanpassingen of veranderingen. Voor de proceseigenaar is het een eerste vereiste om gedegen inzicht te hebben in de procesprestaties. Voordat er aan een nieuwe cyclus begonnen wordt, willen we natuurlijk weten waarom het proces presteert zoals het presteert. We willen slechts die veranderingen doorvoeren, waarvan we met enige zekerheid (95%) weten dat ze leiden tot een verbeterde prestatie. Een dashboard alleen is daarom niet voldoende. De proceseigenaar dient ook te beschikken over stuurmogelijkheden op basis van gestructureerde analyses van de operationele informatie, nodig om het proces in de gewenste richting bij te sturen. Lean Six Sigma biedt bij uitstek het instrumentarium dat nodig is om dit te realiseren.

In de ideale situatie doorloopt elk proces twee à drie keer per jaar deze procescyclus. Om dit te bereiken is het nodig elke hoofdactiviteit te plannen en te volgen in de fase van uitvoering.

## Medewerkers

BPM gaat vooral ook over de medewerkers. Over de wijze waarop medewerkers samenwerken in processen en hoe zij, ondersteund door technologie, de mogelijkheden krijgen om prestatiedoelstellingen te realiseren. Succesvol hanteren van BPM hangt af van de deelname van de medewerkers in de operationele uitvoering. Dáár gebeurt het immers, het directe contact met de klant, de dagelijkse ervaringen met systemen en processen. De betrokkenheid van medewerkers is daarom key voor BPM. Zij bepalen uiteindelijk het succes. Men kan het meest effectieve en efficiënte proces ter wereld hebben ontworpen, als medewerkers niet overtuigd zijn van nut en noodzaak levert dat niets op. Zij dienen betrokken te worden in de BPM-cyclus op momenten dat hun input zinvol en noodzakelijk is. Wat wordt er van ze verwacht, wat is hun rol in de procesketen en hoe moeten ze die rol vervullen? Als medewerkers het proces onvoldoende begrijpen of de redenen waarom aanpassingen worden gedaan niet doorgronden, kan men moeilijk van hen verwachten dat ze zich betrokken voelen bij de uitvoering. Als ze afgerekend worden op de procesprestatie is het logisch en noodzakelijk dat het proces samen met hen wordt ontwikkeld en afgestemd. Het instrumentarium van Lean Six Sigma is bij uitstek geschikt om de noodzakelijke middelen ter beschikking van de medewerkers te stellen.

De filosofie van BPM is dat niet alleen technologie, data, processtappen, procedures, regels en dergelijke veranderd worden om het proces te optimaliseren. Doel is ook dat medewerkers die met de veranderingen in de processen worden geconfronteerd enthousiast meewerken. Transparantie van de procesprestaties is daartoe cruciaal, en wel tot op de werkvloer. Dit voedt begrip en communicatie over de wijze waarop het proces presteert en moedigt voortdurende verbetering aan (Kaizen). Het geeft medewerkers inzicht in hun bijdrage aan de doelstellingen van de organisatie zodat ze aan het eind van elke dag de vraag kunnen beantwoorden: 'Ben ik vandaag succesvol geweest?' •

*Ton Mulders BBA is bij ABN AMRO Nederland als vicepresident verantwoordelijk voor het programma Lean Six Sigma. Hij is leading activist van de BPM Community of Practice binnen ABN AMRO en tevens bestuurslid van het landelijke BPM-Forum.*

*Serge Simons MBA is bij ABN AMRO Nederland als senior vicepresident verantwoordelijk voor de programma's Value Chain Excellence & Lean Six Sigma. Daarnaast is hij verbonden als coach in diverse talentenprogramma's bij de bank.*

*Ir. Denis Onneweer is als programma manager verantwoordelijk voor het Lean Six Sigma programma bij de Operations unit van ABN AMRO Nederland.*

**Figuur 3**  
**Keten Excellence Sturing**

