

De procesmodelleur

“Procesdenken heeft iets missionarisachtigs”

“Je bent bezig met het vormgeven van het beleid in de organisatie. Dat vind ik het mooie van mijn vak,” aldus Hans Evers, procesmodelleur bij Rabobank Nederland. Evers ontwerpt werkprocessen voor de lokale banken, samen met zo’n vijftien collega-modelleurs en procesbeheerders. Dankbaar, maar niet altijd gemakkelijk werk. “Het is vaak lastig om mooie theoretische procesconcepten naar de praktijk te vertalen.”

Hans Evers ontwerpt processen voor de lokale banken. Vanwege de coöperatieve opzet van de Rabobank hebben deze banken een grote zelfstandigheid en worden ze ondersteund door

het hoofdkantoor. Die verhouding is anders dan die bij andere bankinstellingen, vertelt Evers. “Eigenlijk verkeren wij in de biologisch gezien vreemde situatie dat we vierhonderd

moeders hebben en één dochter, in plaats van een moederbedrijf en vierhonderd dochters.” Andere eenheden van de Rabobank, zoals verzekeringsmaatschappij Interpolis, hebben hun eigen afdelingen voor procesontwerp. De procesmodelleurs en procesbeheerders van Rabobank Nederland vallen onder de eenheid PIA, Proces- en Informatieanalyse. PIA maakt deel uit van Distributie Services (DS) en DS hoort weer bij Rabofacet, de facilitaire en automatiseringsspoort van en voor de Rabobank. DS krijgt zijn opdrachten van Markt Management of het directoraat Controle en Organisatie. De procesanalisten en informatieanalisten van PIA maken samen met de kennistechnologen van dezelfde afdeling een ontwerp, dat in de ontwikkelstraten van DS wordt uitgewerkt. Procesbeheerders bewaken de voortgang en de kwaliteit van deze processen. Uiteindelijk vindt dit omschreven proces zijn neerslag in een procesbeschrijving, die aan de banken wordt gestuurd. Uiteraard is er tijdens dit proces het nodige overleg met de banken.



Hans Evers: “Procesdenken heeft iets missionarisachtigs. Je wilt dat de bedrijfsprocessen goed zijn omschreven en dat ze zo worden uitgevoerd. Maar de vertaling naar de praktijk is een veranderingsproces en daar red je het niet op puur inhoudelijke argumenten.”

Procesarchitectuur

De procesbeschrijvingen voor de lokale banken, ALFA's (AO voor de leidinggevendenden van de aangesloten bank) genaamd, zijn ontstaan vanuit de praktijk. Dat ging volgens Evers op zich goed, maar een onderliggende theorie ontbrak. Om de modelle-



ring van processen eenduidiger te maken, is een procesarchitectuur ontworpen. Deze architectuur biedt een kader aan de procesmodelleurs. Zo moet gedefinieerd zijn onder welk bedrijfsproces het beschreven proces valt en zijn er ontwerpprincipes en standaarden afgesproken en standaardrollen vastgelegd. "De Rabobank is bezig zijn automatisering rolgericht te maken. Zodat je op basis van een rol wordt geautoriseerd tot handelingen in een systeem en niet op grond van je functie. Door rollen in plaats van functies te gebruiken wordt het gebruik van autorisatie flexibeler." Naast deze procesarchitectuur ontwikkelde de Rabobank samen met professor Stef Joosten een methode voor de modellering van ALFA-processen. In deze methode staat omschreven welke stappen de modelleurs volgen voor een procesbeschrijving, zijn de gehanteerde begrippen vastgelegd en wordt omschreven hoe de standaardrollen in een proces kunnen worden geïdentificeerd. Het is kortom een volledige handleiding voor procesmodellering. De handleiding is bedoeld voor de medewerkers van PIA en voor modelleurs van andere Rabobank-eenheden die processen ontwikkelen voor lokale banken. Bovendien is de methode een hulpmiddel voor de lokale banken zelf, die ook werkprocessen inrichten. PIA beschouwt zichzelf als een competence center op dit gebied, dat de banken helpt bij het gebruik van deze methode en het daarvoor aangeschafte tool, waarover later meer. "We hebben een leergang ontwikkeld over deze methode, die de andere procesmodelleurs van de bank kunnen volgen."

In de ALFA-processen worden werkprocessen beschreven, inzichtelijk gemaakt in stroomschema's en wor-



"Alles wat in systemen zit, beschouwen wij als een black box. Dat hoeven we niet te omschrijven, omdat het automatisch gaat. Je ziet echter dat steeds meer delen van een proces in IT worden ondergebracht, ook delen die we misschien wel moeten omschrijven. Dat is een discussiepunt."

den risicomomenten benoemd. "De banken waarderen ze enorm, omdat ze inzicht in hun processen geven", aldus Evers. Naast deze procesbeschrijvingen op activiteitsniveau maakt PIA werkinstructies, bedoeld voor de baliemedewerkers en de administratieve ondersteuners bij de banken. "We beschrijven niet alle stappen, wel bijvoorbeeld welke informatie nodig is voor een bepaalde handeling." Deze beschrijvingen staan los van de automatiseringssystemen. "Alles wat in systemen zit, beschouwen wij als een black box. Dat hoeven wij niet te omschrijven, omdat het automatisch gaat. Je ziet echter dat steeds meer delen van een proces in IT worden ondergebracht, ook delen die we misschien wel moeten omschrijven. Dat is een discussiepunt."

Eindeloze pilot

De bestaande ALFA's, 340 in totaal, zijn sterk productgericht. Zo zijn er aparte procesbeschrijvingen per betaalproduct. Met de kanteling naar een klantgerichter organisatie, waar de bank de laatste jaren mee bezig is,

moet dit veranderen. De bank is gestart met een commercieel project dat de klant centraal stelt en de processen vanuit die optiek opnieuw inricht. Het is de bedoeling de 340 ALFA's terug te brengen tot 80. Die nieuwe procesbeschrijvingen gaan uit van de klantroute, zoals Evers dat noemt. "We delen onze klanten in in bepaalde doelgroepen. Er zijn hoofdprocessen, gerelateerd aan deze doelgroepen: clientadvies (zoals betalen en sparen), financieel advies (beleggen en hypotheek) en bedrijfsadvies. Elk proces bestaat uit diverse werkprocessen in diverse fases: plannen, realiseren en afhandelen. Deze worden verder uitgewerkt in werkinstructies, waaronder ook de producten zijn terug te vinden die bij dit werkproces horen." De nieuwe procesmodellen worden gemaakt volgens de ontwikkelde techniek en zullen voldoen aan de eisen van de procesarchitectuur. Deze architectuur bestaat overigens al enkele jaren, maar de bank heeft het nooit aangedurfd om de oude ALFA's om te zetten naar beschrijvingen die aan de



“Er zijn geen proceseigenaren van de totale keten, alleen van de onderdelen. De zwakste schakel bepaalt dan de kwaliteit van het proces.”

nieuwe eisen voldeden. Dat zou een te grote klus zijn. Bovendien had de bank er de hulpmiddelen niet voor, zegt Evers. “We gebruiken Word en Powerpoint en de beschrijvingen worden op ons intranet gepubliceerd, waarop de banken ze kunnen raadplegen.”

Met het ontwerpen van nieuwe ALFA's en de komst van de procesarchitectuur en -methodiek, werd het tijd voor een nieuw systeem. Na een uitgebreide selectie viel de keuze op BWISE, een fabrikant uit Den Bosch van onder meer procesmodellerings-tools. Het product werd 'eindeloos gepilot', grapt Evers. “Omdat we het in eerste instantie zelf wilden gebruiken én ter beschikking wilden stellen aan de banken. Bij de banken ondervonden we echter weerstand: ze vonden het te complex, omdat ze het alleen maar wilden raadplegen. Of ze wilden er juist meer mee dan mogelijk was. Uiteindelijk zijn we een nieuwe pilot gestart, uitsluitend voor ons eigen gebruik, en die is onlangs afgerond. Binnenkort voeren we het

in op onze eigen afdeling. De procesbeschrijvingen worden dan alsnog op het intranet gezet en zijn niet toegankelijk via de portals van BWISE, maar dat is een tussenoplossing. We willen op termijn de banken een beter hulpmiddel aanbieden, waarmee ze de procesbeschrijvingen kunnen raadplegen en eigen werkinstructies kunnen koppelen.”

Schipperen tussen diverse belangen

“Procesdenken heeft iets missionarisachtigs. Je wilt dat de bedrijfsprocessen goed zijn omschreven en dat ze zo worden uitgevoerd. Maar de vertaling naar de praktijk is een veranderingsproces en daar red je het niet op puur inhoudelijke argumenten. Als je te veel vanuit een sterk inhoudelijke drive werkt, dan maak je het jezelf lastig.” Het ontwerp van processen blijkt vaak neer te komen op schipperen tussen diverse belangen. Maar dat hoort er nu eenmaal bij. Wat wel een knelpunt is, zegt Evers, is het benoemen van een proceseigenaar. “Er zijn geen eigenaren van de totale keten, alleen van de onderde-

len. De zwakste schakel bepaalt dan de kwaliteit van het proces.” Het mooiste van zijn vak vindt Evers dat hij als procesmodeller het beleid van de organisatie vormgeeft. “Dat we de doelstellingen van een klantgerichte organisatie via de processen realiseren.”

De omstandigheden van de bank waarop de procesbeschrijvingen moeten inspelen blijven veranderen. Zo wil de bank zijn processen blijven verbeteren en daar is procesinformatie voor nodig. “We beschrijven tot nu toe vooral de uitvoering van het proces en niet waar je moet ingrijpen als het mis gaat. Waar zitten de knoppen in het proces, waarmee je je doelstellingen kunt bereiken? We zijn nu bezig met het herkennen van die knoppen.” De banksystemen zijn er niet op gemaakt om procesinformatie te geven, bijvoorbeeld over de duur van een hypotheekbehandeling. Terwijl die informatie wel nodig is om de processen te optimaliseren. De Rabobank heeft het laatste jaar daarom een systeem ingevoerd dat met dit doel informatie uit de bankapplicaties haalt. Een andere veranderende factor is de toenemende rol van internet en telefonie. “Op zich zijn de processen wel gelijk, maar het gaat om de diverse overdrachtspunten tussen bijvoorbeeld het callcenter en de lokale bank. De klant zal uiteindelijk toch naar de bank moeten om een handtekening te zetten bijvoorbeeld. Dat moet je in het proces inbedden. Bovendien wordt een deel van het proces door de klant uitgevoerd en niet meer door de bank. Dat maakt veel verschil. De procesmodellermethode die we gebruiken is hetzelfde, maar de insteek is heel anders.”

Marieke Vos

Marieke Vos is freelance journaliste.