

Process Express ontwikkelt zevenstappenplan

VAN AFDELING NAAR PROCES

De meeste organisaties zijn ingericht op basis van afdelingen die bepaalde taken verrichten. Die structuur hoeft niet meteen overboord, maar klanten bedienen je het best door de organisatie via processen te beheersen, vindt Jeroen de Groot. Hij heeft een zevenstappenplan ontwikkeld om tot een procesgestuurde onderneming te komen.

Door Teus Molenaar

Vijftien jaar geleden kwam in de IT-bladen het woordje workflow nog wel eens sporadisch voor, maar procesbeheer was nergens in de kolommen te bekennen. Als IT'er stoorde dat Jeroen de Groot, directeur van Process Express, destijds al mateloos. "IT is eigenlijk toch niet meer dan een *enabler* van bedrijfsprocessen", legt hij zijn passie voor processen uit. "Ik geeft toe dat IT wel een heel belangrijke enabler is, maar de processen horen te prevaleren. De techniek is dienend. Dus is het zaak om eerst ervoor te zorgen dat je de processen goed in de vingers hebt. Dan volgt IT vanzelf wel." Al in 1994 heeft hij zich actief bezig gehouden met Business Process Management, hoewel dat woord destijds nog niet bestond. Hij werkte bij Interpay (het huidige Equens) en was er op de IT-afdeling verantwoordelijk voor dat de onderneming haar diensten kon verlenen aan de aangesloten banken. Daarna heeft hij als zelfstandig consultant tal van interessante projecten gedaan bij organisaties die greep wilden krijgen op hun bedrijfsprocessen. Gedurende het gesprek vallen namen als DHL, ABN-AMRO, Ericsson en het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Als afronding van zijn avondstudie Bedrijfskunde beschreef hij hoe Ericsson wereldwijd zijn processen zou moeten inrichten voor een bepaald product en welk werk hij er al voor had gedaan in Nederland bij deze telecomleverancier. De

scriptie belandde bij de directie van Ericsson in Zweden op het bureau en De Groot werd gevraagd zijn ideeën tot werkelijkheid te brengen. Van 2000 tot 2001 werkte hij voor het hoofdkantoor van Ericsson als programma manager van zijn eigenhandig geïnitieerde project. Deze ervaring bracht hem even later bij Telfort (toen nog O2 geheten). "Dat was een jonge organisatie die heel snel was gegroeid. Je komt dan de typische chaos tegen van een start-up die het voor de wind gaat. Ik ben er begonnen met een procesarchitectuur neer te zetten en er vervolgens voor te zorgen dat de documentatie over de processen altijd in overeenstemming is met de praktijk van alledag."

Columnist

Gedurende zijn intensieve loopbaan heeft De Groot veel ervaring opgedaan met Business Process Management. De kennis die hij door deze ondervindingen heeft opgedaan, heeft hij neergelegd in een plan om in zeven stappen tot een procesgestuurde organisatie te komen. Zijn visie heeft hij, samen met R. Kroese, neergelegd in het boek 'Beter presteren met processen' (ISBN 978-90-809722-5-4). Process Express is niet een verzameling van louter adviseurs, maar zorgt ook voor de daadwerkelijke implementatie van de voorgestelde aanpassingen. Het gevolg is dat De Groot in de loop der jaren aan den lijve heeft kunnen ervaren hoe lastig het is om van een hiërarchische, verticale, op afdelingen

gebaseerde onderneming te evolueren naar een procesgestuurde organisatie. Die praktijkkennis is verweven in het stappenplan dat hij heeft ontwikkeld.

De Groot heeft tevens een bepaalde zendingsdrang. Hij wil de wereld ervan overtuigen dat het belangrijk is de aandacht te vestigen op processen als middel bij de besturing van een bedrijf. Het schrijven van een boek over dit onderwerp is een voorbeeld van die zendingsdrang, maar er is meer. Onder het motto 'No grip, no glory' (dat tevens het devies is van Process Express) verzorgt hij een reeks artikelen in het vaktijdschrift *Banking Review* over zijn aanpak van Business Process Management.

Wij houden de mensen voor dat taakdenken prima is maar procesdenken beter

En de lezers van dit magazine hebben al regelmatig kunnen ervaren, via de rubriek 'GRIP', in welke keukens hij heeft mogen kijken om te beschrijven hoe men process management beleeft. Deze serie is afgerond, maar De Groot blijft betrokken bij *Business Process Magazine*. Voortaan zal hij als columnist zijn bespiegelingen over 'procesdenken en -doen' openbaren. Zijn verregaande betrokkenheid met het onderwerp blijkt ook uit het feit dat hij vijf jaar geleden mede-oprichter is geweest van het BPM-Forum, een vereniging die inmiddels zo'n 350 leden telt en acht keer per jaar goed beoordeelde bijeenkomsten houdt. "Wij wisselen praktijkervaringen met elkaar uit. Daarmee inspireren we elkaar."

Eenvoudig houden

Het grootste obstakel waar De Groot in de praktijk tegenaan loopt, zijn bestuurders die menen dat procesbeheer helemaal niet nodig is; die menen dat hun afdelingsgewijze inrichting van de organisatie afdoende is. De tweede barrière waar hij doorheen moet breken is de mening van een organisatie dat zij al haar processen al heeft beschreven en daarom geen behoefte heeft aan het beheer van bedrijfsprocessen. "Dan wijzen ze naar een plank aan de muur waarop een dikke ordner staat te verstoffen. Daarin zijn de processen beschreven. Dat is ooit gebeurd en verder kijkt niemand er meer naar om. Het stof ligt er duimendik bovenop." Zo'n bewaarmap is De Groot een gruwel. "Dat gaat geheel voorbij aan het feit dat processen levend zijn. Dat processen reageren op veranderende omstandigheden, zowel extern als intern. Business Process Management is een dagelijkse activiteit, niet iets dat je één keer doet en er bijvoorbeeld tien jaar later nog eens naar gaat kijken." Tegelijkertijd is hem duidelijk geworden dat 'je het eenvoudig



Foto: Harry Otto.

Jeroen de Groot: "Vrijwel iedereen is opgevoed met het idee van taakdenken, niet met de notie van procesdenken".

moet houden'. "Het is niet nodig om elk proces binnen een organisatie te beschrijven. Je moet alleen dat vastleggen wat ertoe doet. Het is namelijk een hels karwei om de complete organisatie op schrift te stellen. Je moet het eenvoudig houden, anders begint niemand eraan."

Knikkerbak

Het is dus zaak te bepalen welke processen belangrijk genoeg zijn om te worden beschreven en welke niet. Daarvoor heeft De Groot diverse hulpmiddelen ontwikkeld, waaronder de 'knikkerbak'. Dat is een beslisboom waarlangs valt te bepalen of een proces al dan niet op papier moet komen te staan. Beantwoording van een aantal vragen leidt tot de uiteindelijke keuze. De eerste vraag luidt of het proces de klant raakt. Mocht dat het geval zijn, dan dient het proces te worden beschreven. De tweede vraag is of de klant er iets van merkt als een proces fout loopt. De derde vraag is of het bedrijf groot financieel risico loopt als het proces fout loopt. De vierde vraag is of er leveranciers betrokken zijn bij de uitvoering van een proces. De laatste vraag betreft de wet- en regelgeving. Als verplichte goedkeuringen en controles onderdeel uitmaken van een proces, dan is het zaak te beschrijven hoe het proces verloopt. Als op één van deze vijf vragen een positief antwoord komt, dan is een procesbeschrijving nodig; mocht op alle vragen een negatief antwoord komen, dan kan een beschrijving achterwege blijven. "In de praktijk blijkt dan dat een aantal processen niet hoeft te worden beschreven. Dat scheelt toch al weer heel wat in de kosten van het project", vertelt De Groot. Hij wijst erop

BPM avant la lettre

Jeroen de Groot heeft van 1988 tot 1994 gewerkt bij de creditcard maatschappij American Express. Daar heeft hij het gebruikelijke pad doorlopen van programmeur, systeemanalist, informatieanalist, projectleider. Volgens hem was American Express toen echt een voorloper op het gebied van informatie-technologie en van kwaliteit.

Een bewuste loopbaanverandering volgde toen De Groot bij Interpay ging werken, destijds het bedrijf dat het betalingsverkeer voor ongeveer honderd aangesloten banken afhandelde. Tegenwoordig heet deze onderneming Equens. Hij is er vol in gegaan en heeft zich gestort op Business Process Management, hoewel het woord toen (rond '95) nog niet eens bestond. "Daar had ik tot op de dag van vandaag kunnen blijven zitten, want het is een aantrekkelijk bedrijf om voor te werken, maar toen kwam ik met een aantal collega's in aanraking en onder het genot van een biertje werd geroepen dat het leuk zou zijn om voor onszelf te beginnen. En drie weken later hebben we Aurora Business Consulting opgericht. We hadden het gevoel dat er heel veel te doen is op het gebied van Business Process Management en dat de wereld veel groter is dan Interpay."

Dit was uiteindelijk de opmaat tot het bedrijf Process Express dat hij nu al weer een paar jaar heeft. De recente fusie met Foremost Professionals biedt Process Express de juiste basis om te groeien in een turbulente markt die meer en meer de kracht van het procesdenken en -doen ontdekt.

onderscheid te maken in 'primaire processen' (die van klant tot klant lopen, zoals de afhandeling van een klacht), 'secundaire processen' (die de primaire processen ondersteunen) en 'besturingsprocessen' (zoals het analyseren van klanttevredenheid).

Vervolgens is het nodig te bepalen tot op welk detailniveau het nodig is de uitgekozen processen te beschrijven. Hiervoor heeft De Groot dan weer een detailleringmodel ontwikkeld. "Het grote voordeel van deze aanpak is dat bestuurders leren de juiste vragen te stellen aangaande nut en noodzaak van procesvastlegging." De Groot onderstreept nogmaals dat het goed is processen vast te leggen, maar dat het eigenlijke werk dan pas begint. "Uiteindelijk gaat het erom dat hetgene je met elkaar hebt bedacht en afgesproken ook daadwerkelijk in de praktijk wordt uitgevoerd."

De klant

Tijdens het gesprek met De Groot wordt al snel duidelijk dat 'de klant' maatgevend is voor de processen bij een organisatie. "Een bedrijf – maar dat geldt ook voor ambtelijke organisaties

– bestaat immers bij de gratie van klanten. De klant wil iets van een bedrijf en die wens brengt een hele keten van processen op gang die uiteindelijk moet leiden tot het product of de dienst waarnaar de klant heeft gevraagd. Liefst op zo'n manier dat het proces een tevreden klant oplevert." In de praktijk, zo vertelt hij, is deze manier van denken geen gemeengoed. "Vrijwel iedereen is opgevoed met het idee van taakdenken, niet met de notie van procesdenken. Een organisatie is opgedeeld in afdelingen en die verrichten bepaalde taken. Bedrijven zijn functioneel ingericht. Tussen de verschillende afdelingen staan schuttingen."

De overstap naar procesgerichte organisaties raakt de machtsverhoudingen binnen een verticaal georganiseerde onderneming. "Je moet daarom heel voorzichtig beginnen. Doel is om vanaf dag één iedereen mee te krijgen in het besef dat procesdenken noodzakelijk is. Daarom hebben wij een masterclass ontwikkeld waarin we iedereen uitleggen dat de klant het belangrijkste uitgangspunt is en dat de bedrijfsprocessen erop gericht moeten zijn de klant tevreden te stellen. Met dit klant-tot-klant denken krijg je de mensen mee, zo blijkt in de praktijk."

Overigens bepleit hij geen revolutionaire aanpak. "Het is niet nodig – en zeker niet nuttig – om alles overboord te gooien. Afdelingen kunnen best blijven bestaan. Wij houden de mensen voor dat taakdenken prima is, maar procesdenken beter."

Proceseigendom

Wie met De Groot aan tafel zit en BPM met hem bespreekt, kan maar moeilijk weggkomen. Het onderwerp is zijn lust en leven, en hij praat er graag over. Er is te weinig ruimte al het besprokene hier weer te geven (maar in zijn columns zal hij dat later zeker goed maken), maar zijn gedachten over proceseigendom laten we nog even aan bod.

Processen lopen door een hele organisatie heen, lopen door afdelingen heen. "Wie dan processturing gaat invoeren, haalt meteen spanning in huis. Want elke afdeling heeft een eigen manager, maar het is het handigst een proces één eigenaar te geven. Die moet ervoor zorgen dat het proces goed verloopt en dan krijg je de situatie dat de ene manager – de proceseigenaar – zich gaat bemoeien met de afdeling van een andere manager. Bij een taakgestuurde organisatie kun je spreken van georganiseerd wantrouwen en dat moet je ombouwen naar een procesgestuurde organisatie, hetgeen neerkomt op georganiseerd vertrouwen."

Dat lukt alleen door voortdurend de grote voordelen van BPM voor ogen te brengen en houden, en iedereen vanaf dag één mee te krijgen.

Teus Molenaar is freelance journalist.

Je moet alleen
dat vastleggen
wat ertoe doet