



VAN HET HOOFD NAAR HET HART

Toen ik aan het begin van mijn carrière als IT'er letterlijk ontdekte dat mijn programmeurbrouwsels iets ondersteunden, was voor mij het fenomeen 'proces' geboren. Het was de tijd van Hammer en Champy met het boek 'Re-engineering the corporation', ofwel zoals de Belgische titel luidde: 'De bijl aan de wortel'. Het ene na het andere imposante Business Process Redesign traject (BPR) en workflow management traject ging van start. BPR-tools kwamen als champignons uit de grond. Er werden grootschalige trajecten opgetuigd die in veruit de meeste gevallen piepend en krakend tot stilstand kwamen. Wat was daar de reden van? Behalve het feit dat de techniek destijds natuurlijk niet zo ver was als vandaag en de factor 'mens' heimelijk was onderbelicht, bleef een belangrijke vraag onbeantwoord: als BPR de oplossing is, wat is dan het probleem? "Een proces kun je volledig automatiseren en dat is goed voor je bedrijf", zo luidde het antwoord. IT (toen heette het nog niet ICT) was *leading* en het proces in kaart brengen (als die moeite al genomen werd) was eigenlijk een onderdeel van de destijds opkomende functie van de Informatie Analist. Nog voordat ik de term Business Process Management kende, was het fenomeen proces een verlengstuk van de IT. Om een applicatie te maken moest allereerst het proces in kaart worden gebracht. Het proces was onderdeel van een IT-traject en zeker niet andersom!

Wat bedoelden we eigenlijk precies met BPM? Vanuit het door ons opgerichte BPM-Forum (vijf jaar geleden alweer) respecteerden wij de verschillende definities van BPM die op onze vereniging afkwamen. BPM als procesautomatiseringsinstrument, BPM als modeleringstool, BPM als verbetermethodiek enzovoort, maar zeker ook de definitie van 'BPM als management-aanpak'. BPM is een middel voor management om grip te krijgen op de bedrijfsvoering en zaken te verbeteren. Gelukkig zagen we dat dit op congressen en in artikelen steeds meer werd bevestigd: BPM start en hoort bij het management! Het imago van processen (werk-instructies voor de werkvloer, bureaucratisch, onflexibel enzovoort) moeten we afstoffen en zorgen dat het van het hoofd naar het hart gaat van de manager. "Processen zijn een *asset* van uw bedrijf. Zij transporteren klantvraag naar klantresultaat en zijn als het ware de *carriers* van uw bedrijfsresultaat." Nog steeds, anno 2009, zijn wij aan het ploeteren om dit inzicht bij de

business te laten landen. BPM is niet langer een feestje van IT, maar van management. Bij de klanten om mij heen zie ik dat dit nu enthousiast wordt opgepakt, maar elders is er nog steeds veel zendingswerk te doen. Hoe dan ook, we slagen er beetje bij beetje in om BPM te 'ont-IT-en'.

Processen transporteren
klantvraag naar klantresultaat
en zijn als het ware de carriers
van uw bedrijfsresultaat

Echter recentelijk sloeg mij de schrik om het hart. In een rondje Internet-around-the-globe zie ik bij de eerste BPM-jaarcongressen dat IT weer in één adem met BPM genoemd wordt. BPM wordt spijkerhard gekoppeld aan termen als Business Intelligence tools, workflow management, KPI monitoringsystemen, cloud computing, architectuur en IT governance. Termen en associaties die u en ik prima begrijpen, maar hoe valt dit bij de business manager? Hij is BPM als managementinstrument net in zijn hart aan het sluiten en dan dit! "Alsnog best wel complex dat BPM", denkt hij vast en "heeft het dan toch veel met IT te maken?" Ik voorziet hier een serieus risico. Ik hoop van harte dat wij met elkaar in de boodschap gescheiden kunnen blijven houden: BPM als managementaanpak aan de ene kant en de sterke en overigens onmisbare inzet van IT als enabler aan de andere kant. In onze communicatie, vakbladen, artikelen en op congressen moeten wij heel zuiver de managementoptiek scheiden van de meer technische invalshoeken en toepassingen. Laten we eerst en vooral maar eens zorgen dat BPM echt in het hart van de manager komt te zitten. Daarvoor is nog best een weg te gaan.

Dr. Jeroen de Groot is managing partner bij Process Express.