

## De zes aspecten van BPM-volwassenheid (2)

# OP WEG NAAR INNOVATIE

Het succes van organisaties wordt voor een groot deel bepaald door de mate waarin de bedrijfsprocessen van de organisatie aanpasbaar zijn aan de veranderende marktomstandigheden. Dit is het tweede deel van een drieluik over de stand van volwassenheid van BPM bij Nederlandse organisaties. In dit artikel zullen de volwassenheidsfasen van het BPM-volwassenheidsmodel in detail worden uitgewerkt.

Door Peter Noordam en Dave Stam

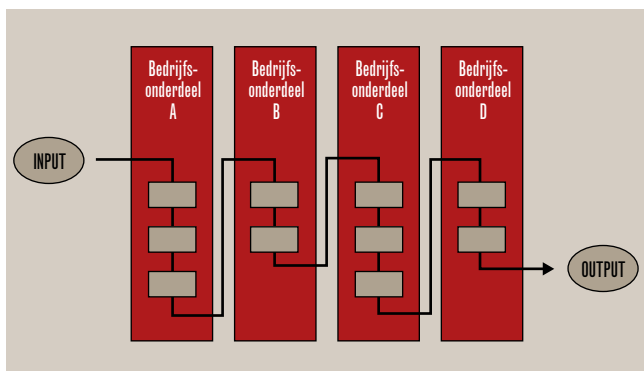
**H**et denken in processen binnen de organisatie is in de eerste fase van het BPM-volwassenheidsmodel, Ad hoc process management, beperkt ontwikkeld. De afdelingsmanager stuurt in deze volwassenheidsfase zijn eigen processen en zal bij de inrichting van zijn 'afdelings' processen een AO/IC-getinte aanpak kiezen. Een directe link tussen de procesinrichting en de strategie van de organisatie zal hierbij niet aanwezig zijn. Afdelingen kenmerken zich door een opdeling via specialisatie. Op afdelingen wordt (meestal) maar een deel van het totale proces uitgevoerd.

Innovaties vinden binnen organisaties in deze eerste volwassenheidsfase niet of nauwelijks plaats. Grootschalige innovatietrajecten op herontwerptrajecten worden als apart programma buiten de afdelingen opgezet en kennen vaak een moeizame implementatie. Als er al sprake is van procesoptimalisaties zullen deze incidenteel binnen afdelingen plaats-

vinden doordat de afdeling knelpunten ervaart in de huidige processen.

In dergelijke organisaties zijn ICT-budgetten gekoppeld aan afdelingshoofden of de financiële eindverantwoordelijke. Budgetten worden toegekend op basis van prioritering van projecten, waarbij een echte aansluiting op de bedrijfsstrategie niet plaats vindt. Deze situatie heeft als voordeel dat ICT en de business vrij dicht tegen elkaar aan liggen en kennis van de 'afdelings' processen in de afstemming tussen afdeling en ICT aanwezig is. Voor de belangrijkste systemen is er functioneel beheer ingericht. Procevaluatie en -optimalisatie is binnen deze fase van BPM-volwassenheid niet structureel ingericht.

In haar bedrijfsvoering maakt een organisatie gebruik van bedrijfsregels of business rules. Dit zijn de richtlijnen voor gedrag en acties met betrekking tot de bedrijfsvoering. De bedrijfsregels van een organisatie geven weer hoe bepaalde beslissingen of keuzes binnen de organisatie worden genomen. Voorbeeld van een bedrijfsregel is 'alle binnenkomende



Afbeelding 1: Functionele georiënteerde organisatie.

facturen boven de 10.000,- euro worden twee keer gecontroleerd alvorens te betalen'. Ook in een organisatie die zich in deze eerste volwassenheidsfase bevindt zijn dergelijke bedrijfsregels aanwezig. Deze bedrijfsregels zijn echter begraven in de diverse systemen, (beleids)documenten en afdelingsprocessen. Door de vastlegging van de bedrijfsregels in afdelingsprocessen, documenten en systemen is de kennis rond bedrijfsregels binnen de organisatie versnipperd en beperkt aanwezig. Het 'beheer' van deze weggeautomatiseerde bedrijfsregels ligt vaak bij de IT-afdeling.

### Decentraal process management

Deze fase kenmerkt zich doordat er binnen de (belangrijkste) afdelingen van de organisatie verantwoordelijkheden voor processturing, -inrichting, -beheersing en -optimalisatie zijn belegd. Process management heeft zich in deze fase ontwikkeld binnen de belangrijkste afdelingen van de organisatie, waarbij de verantwoordelijkheden voor sturing, beheersing, inrichting en optimalisatie van de processen zijn belegd bij een proceseigenaar. Dit proceseigenaarschap is in deze fase belegd bij de leidinggevende of manager van de afdeling die de afdelingsprocessen stuurt, beheerst, ontwerpt en optimaliseert, zie afbeelding 1.

De proceseigenaar, of manager van de afdeling, laat zijn afdelingsprocessen inrichten op basis van de strategie van de afdeling, waarbij deze processen hopelijk een bijdrage leveren aan de strategie van de organisatie. De afdelingsprocessen worden in opdracht van de proceseigenaar op afdelingsniveau beheerd en beschreven. De 'proces' architect beperkt zich hier tot het vaststellen dat de relaties tussen de afdelingsprocessen 'ergens' zijn belegd. De procesarchitect is als 'grensbewaker' op zoek naar overlap en 'witte vlekken' tussen de afdelingen.

Om zijn afdelingsprocessen te ondersteunen maakt de proceseigenaar op afdelingsniveau gebruik van ICT-ondersteuning. Deze ICT-ondersteuning staat in dienst van de afdelingsprocessen en ondersteunt de uitvoering van processen. Functioneel beheer is op applicatieniveau ingericht. Voor afdelingsoverstijgende (ERP) applicaties is er functioneel beheeroverleg ingericht, waarbij vanuit de verschillende afdelingen 'kern-ge-

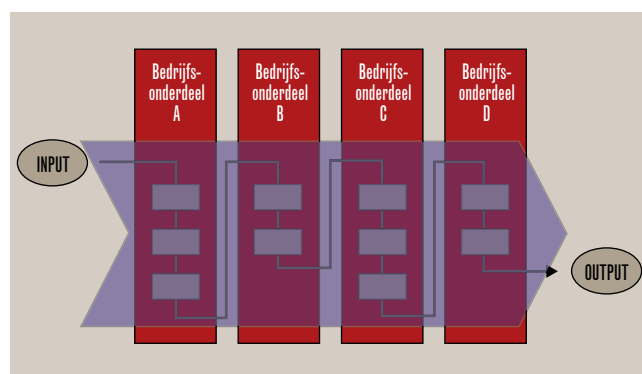
bruikers' en vanuit de IT-afdeling de applicatiebeheer aanwezig zijn. De rol en de bevoegdheid van dit overleg is vaak onduidelijk, immers 'kerngebruikers' zullen allemaal binnen hun eigen afdeling moeten afstemmen.

Omdat er vanuit IT wel degelijk behoefte is aan standaardisatie en uniformering zijn er al wel 'IT-architecten', die eisen stellen aan het systeemlandschap. In deze fase is er binnen de organisatie meer aandacht ontstaan voor innovaties, die door de proceseigenaar of afdelingsmanager worden doorvertaald naar zijn afdelingsprocessen. Procesevaluatie en -optimalisatie is binnen deze fase van BPM-volwassenheid niet structureel in de organisatie ingericht. Optimalisatie van de 'afdelings' processen vinden ad hoc en ongestructureerd plaats op basis van geconstateerde knelpunten of ICT-projecten die wijzigingen in de organisatie tot gevolg hebben. Doordat in deze fase de eindverantwoordelijkheid voor processturing is belegd, is er een groeiende behoefte bij de proceseigenaar ontstaan naar de voor hem relevante en belangrijke bedrijfsregels. Het gevolg hiervan is dat de proceseigenaar of afdelingsmanager de voor de afdeling relevante bedrijfsregels buiten het systeem op een eenduidige wijze laat documenteren.

### Centraal process management

Van centraal process management is sprake indien een functioneel georiënteerde organisatie (op afdelingsniveau) procesgericht gaat sturen. De functionele georiënteerde organisatie waarin het proceseigenaarschap is belegd bij de afdelingsmanager die de afdelingsprocessen stuurt, beheert, ontwerpt en optimaliseert, wordt hierin losgelaten en vervangen door een procesgerichte aansturing. In een procesgerichte aansturing wordt het proces over meerdere afdelingen heen gestuurd, beheerst, ontworpen en geoptimaliseerd, zie afbeelding 2. Voor de sturing, beheersing, inrichting en optimalisatie wordt per proces een proceseigenaar aangesteld. Het proceseigenaarschap in deze volwassenheidsfase kan op twee manieren zijn belegd:

1. Centraal bij de hoogstgelegen manager die verantwoordelijk is voor alle afdelingen die door het betreffende proces



Afbeelding 2: Procesgerichte organisatie.

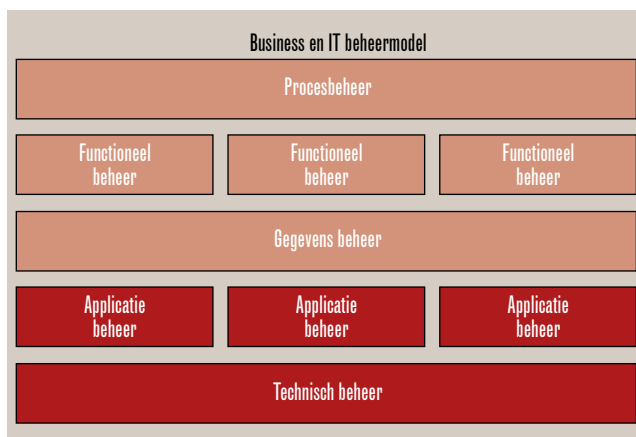
geraakt worden. Een nadeel van het beleggen van proceseigenaarschap op dit niveau is dat er onvoldoende affiniteit met en aandacht voor het betreffende proces is, dit kan deels worden opgelost door te werken met procesdeskundigen die in de bedrijfsonderdelen vóór de proceseigenaar werken;

2. In een matrixvorm, waarbij per proces wordt bepaald welk afdelingshoofd (hoofd bedrijfs onderdeel) voor dat proces proceseigenaar wordt. De betreffende afdelingsmanager is dus enerzijds verantwoordelijk voor zijn afdeling en anderzijds voor de inrichting/optimalisatie van één of meerdere processen. Dit model werkt als de bedrijfsonderdelen min of meer dezelfde werkzaamheden verrichten, in bijvoorbeeld verschillende regio's of voor verschillende klantgroepen.

De procesarchitecten bewaken, aan de hand van een procesenblauwdruk, de samenhang en stellen vast dat er geen overlap of witte vlekken tussen de processen en de eigenaren zitten. Basis voor de procesinrichting bij centraal process management is de strategie van de organisatie en de door proces- en gegevensarchitectuur opgezette organisatie en processenblauwdruk en de applicatie/gegevensarchitectuur. De proceseigenaar geeft aan op welke wijze ICT het proces moet ondersteunen (functionaliteit) en welke informatieuitwisseling met de geautomatiseerde systemen plaats moet vinden (informatiemanagement). Bij centraal process management staat de keten centraal, wat tot spanningen kan leiden tussen de procesbeheerders en de functioneel applicatiebeheerders. Waar de functioneel applicatiebeheerders in de voorgaande fase nog bepaalden welke wijzigingen in ICT-diensten plaatsvonden, zal dit nu door de procesbeheerders worden bepaald. Het proces over afdelingen heen staat immers centraal. Afbeelding 3 kan dit verduidelijken.

De proceseigenaar of beheerder is verantwoordelijk voor het gehele proces. Vaak wordt één proces ondersteund door meerdere applicaties. Per applicaties is er een functioneel beheerder, die namens de gebruikersorganisatie functionele eisen en wensen definieert naar de IT-organisatie. Tegenover de functioneel beheerder zit aan de IT-kant de applicatiebeheerder die, ook vaak per applicatie, de functionele eisen en wensen doorvertaalt naar zijn/haar applicatie. Uiteraard is technisch (infrastructuur) beheer organisatiebreed ingericht. (Meta)gegevensbeheer of bedrijfsregelbeheer is vaak lastig, omdat deze rol nog niet echt onderkend wordt. Vaak wordt deze rol ingevuld bij een 'datawarehouse' of bij de applicatiebeheerder of database manager. Echter gegevensbeheer zou organisatiebreed (of minimaal per proces) moeten worden belegd.

De afstand tussen de business (proceseigenaar) en ICT is in deze fase groter geworden. Als brug tussen ICT en de business wordt BPM vaak als aparte afdeling vormgegeven. Om toch invloed te houden vanuit de business op de ICT-diensten, worden er tussen de business en de ICT-diensten SLA's afgesloten.



Afbeelding 3: Beheeronderwerpen.

De proceseigenaar evalueert periodiek de performance van de processen (en ICT-ondersteuning) over de afdelingen heen. Deze evaluatie door de proceseigenaar is het startpunt voor verdere procesoptimalisatie. Doordat de proceseigenaar in deze volwassenheidsfase verantwoordelijk is voor een gehele procesketen over afdelingen heen, zullen innovaties binnen de organisatie door de proceseigenaar vertaald worden naar de procesketen. De afdeling BPM ondersteunt de proceseigenaar bij de totstandkoming van de verandering en de implementatie conform de eisen die door de proceseigenaar zijn gesteld. Bij de evaluatie en implementatie van veranderingen wordt door de afdeling BPM gestart met een aantal standaardtechnieken zoals bijvoorbeeld Lean Six Sigma. Daar waar in de vorige volwassenheidsfase de bedrijfsregels zijn onderkend door deze op afdelingsniveau te documenteren en te beheren, zal door procesgerichte sturing de behoefte aan structurele documentatie en eenduidige toepassing van de bedrijfsregels op procesketenniveau alleen maar groeien. De bedrijfsregels van een procesketen worden gedocumenteerd en eenduidig toegepast, waarbij de onderlinge relaties van de bedrijfsregels in de procesketen in kaart worden gebracht.

### Optimaliserend process management

In deze fase zorgt BPM voor een directe mogelijkheid tot optimaliseren van procesketens en bijbehorende systemen door een procesbreed normenstelsel en het continu meten van de performance van procesketens en systemen. De procesketens en bijbehorende systeemondersteuning zijn in de voorgaande volwassenheidsfase ingericht, waardoor de proceseigenaar zich nu kan richten op het verder optimaliseren van de procesketens en systemen.

Waar in de voorgaande fase van BPM-volwassenheid de performance van de procesketens en systemen periodiek geëvalueerd werd, zal in deze fase van BPM-volwassenheid een continue meting en evaluatie van de procesketens en systemen plaatsvinden. Hierbij wordt de performance van de procesketen en de systemen afgezet tegenover de gestelde normen aan

de procesketen en systemen. De resultaten worden voor de eindverantwoordelijken van de procesketen gepresenteerd in een Process Performance Dashboard, waardoor de proceseigenaar een directe mogelijkheid verkrijgt om zijn proces-keten en systemen te optimaliseren.

De ICT-diensten gaan in deze fase een steeds belangrijker rol spelen in de meting en evaluatie van de processen door de informatievoorziening rond de performance van proces en systeem real-time ter beschikking te stellen aan de proceseigenaar. Voorbeelden hiervan zijn de implementaties van een Business Process Management Systeem (BPMS) en een Continuous Process Monitoring Systeem (CPMS).

## Vanuit de traditionele aanpak is het moeilijk om het volledige proces op een efficiënte manier via automatisering te ondersteunen

Met behulp van een BPMS kan een organisatie met ICT-ondersteuning vorm geven aan alle aspecten van BPM. De term BPMS verwijst naar software tools en -oplossingen die de BPM-cyclus ondersteunen. De implementatie van een BPMS stelt een organisatie in staat om de performance van processen en systemen te analyseren en hier real-time actie op de ondernemen. De proceseigenaar wordt hierdoor in staat gesteld om snel bij ongewenste situaties in te grijpen en veranderingen in gang te zetten.

Een BPMS stelt een organisatie in staat om de geautomatiseerde controlemaatregelen te monitoren en te beoordelen op hun effectiviteit. Voor het opstellen van zogenaamde 'in control statements' wordt er de laatste jaren steeds meer gebruik gemaakt van geautomatiseerde control monitoringoplossingen. Hierbij wordt bereikt dat per organisatieonderdeel de effectiviteit van de getroffen controlemaatregelen continu kunnen worden beoordeeld. De meetwaarden worden in een scorecardpresentatie vergeleken met normwaarden. De vergelijking van beide waarden levert vervolgens waardevolle informatie over hoe effectief een bepaalde controlemaatregel is geweest. Deze informatie kan vervolgens worden opgenomen in de 'in control statements'.

Voor de optimalisatie van de procesketens en systemen zal de organisatie voor de belangrijkste processen steeds meer het BPMS toepassen, waarbij gebruik wordt gemaakt van business services en een Business Rules Management Systeem (BRMS).

Door het BPMS kan het proces direct worden (her)ingericht, gesimuleerd en geïmplementeerd doordat het BPMS gebruik maakt van de in de organisatie aanwezige proces- en systeemcomponenten. Vanuit de traditionele aanpak is het moeilijk

om het volledige proces op een efficiënte manier via automatisering te ondersteunen. Applicaties dekken vaak slechts een deel van het proces, waardoor er meerdere nodig zijn. Bovendien is het lastig om handmatige activiteiten te koppelen aan de werking van deze applicaties. Dit levert een complexe situatie op: het doorvoeren van procesveranderingen wordt erg duur en gaat gepaard met een relatief grote doorlooptijd. Met behulp van het BPMS is het wel mogelijk om het volledige business process direct uit te voeren en te ondersteunen, zonder dat de ontwikkeling van de benodigde software erg duur en tijdrovend is<sup>1</sup>.

De beheerder van de procesketen zal door gebruik te maken van een BPMS zowel het proces als de systeemfunctionaliteiten kunnen beheren. De traditionele opdeling van het beheer in procesbeheer voor de procesketen en functioneel (applicatie) beheer voor de systeemfunctionaliteiten is hiermee niet meer relevant. De beheerder van de procesketen kan door gebruik te maken van het BPMS zowel de proces- als de systeemfunctionaliteiten aanpassen.

De relatie tussen process management en ICT gaat zich door het gebruik van een BPMS steeds meer richten op de beschikbaarheid van de infrastructuur en de proces- en systeemfunctionaliteiten, waardoor:

- uitvoering van het proces kan plaatsvinden;
- evaluatie van het proces kan plaatsvinden en optimalisatietrajecten in gang gezet kunnen worden;
- optimalisaties met een korte doorlooptijd verwerkt kunnen worden.

De rol van de proces- en gegevensarchitect gaat hierbij veranderen. Waar deze zich in de voorgaande fasen van volwassenheid hebben gericht op het inrichten van de procesketens binnen de proces-, applicatie- en gegevensarchitectuur, zullen zij nu een meer ondersteunende en toetsende rol krijgen bij procesoptimalisaties.

Van een organisatie wordt in deze fase verwacht dat zij zich flexibel aan gewenste optimalisaties kan aanpassen. De bedrijfsregels kunnen hierbij niet achterwege blijven en zullen op een consistente manier moeten kunnen veranderen, in een tempo dat recht evenredig is aan de snelheid van verandering in zaken als: de propositie in de markt; de interne bedrijfs-codes; externe wet- & regelgeving; enzovoort. Een Business Rules Management Systeem (BRMS) maakt het voor de organisatie mogelijk om de bedrijfsregels binnen de organisatie te formuleren, deze consistent toe te passen, de bedrijfsregels efficiënter te maken en deze met een korte doorlooptijd aan te passen.

Tot slot worden innovaties organisatiebreed over alle procesketens heen vertaald door een innovatieplatform. Dit innovatieplatform bepaalt welke procesketens binnen de organisatie worden geraakt. De innovatie wordt door dit innovatieplatform in gang gezet en geregisseerd.

## Innovatief process management

Binnen innovatief process management is innovatie een integraal onderdeel geworden van process management. Het BPMS wordt in deze fase van volwassenheid in zijn geheel ingevoerd en ondersteunt alle aspecten van BPM. Indien gebruik wordt gemaakt van de in het BPMS aanwezige proces- en systeemfunctionaliteiten kan de doorlooptijd van een optimalisatie tot het minimum beperkt blijven. Binnen deze organisatie geldt: inrichten is verrichten.

Organisaties in deze fase van volwassenheid ontwikkelen zich voor hun IT-ondersteuning naar Service Oriented-achtige architecturen. Het concept SOA is bedoeld om snel vanuit de ICT tegemoet te komen aan wijzigingen in de procesinrichting. De, nog niet waargemaakte, belofte van SOA gaat er vanuit dat als je als gebruiker/proceseigenaar een wijziging in je proces doorgevoerd wilt hebben, je deze wijziging doorvoert in je 'elektronische' procesbeschrijving, en op het moment dat deze procesaanpassing is doorgevoerd wordt automatisch het

## De rol van de proces- en gegevensarchitecten zal wijzigen van toetsend en ondersteunend naar richtinggevend

onderliggende geautomatiseerde systeem aangepast.

De relatie tussen process management en ICT kan in deze fase getypeerd worden als een partnerrelatie die gericht is op *alignment* en het creëren van meerwaarde. Organisaties hebben het aanbod van ICT-diensten optimaal afgestemd op de vraag naar ICT-diensten, waardoor ICT binnen de organisatie beschouwd kan worden als een strategisch wapen in plaats van als een strategische noodzaak. ICT probeert in haar ondersteuning op het gebied van innovatie, inrichting, optimalisatie en het beheer van de bedrijfsprocessen een meerwaarde te creëren voor de business en is zodanig georganiseerd dat snel op klantbehoeften ingespeeld kan worden om een voorsprong te behouden op de concurrentie.

Doordat de business en ICT in deze fase dicht bij elkaar zijn komen te staan, zal de afdeling BPM naar verwachting ophouden te bestaan als 'linking pin' tussen de business en ICT. Proces- en systeemoptimalisaties worden in deze fase gestart vanuit het continu meten en evalueren van de processen en de systemen. Deze informatie is door de wijze waarop gebruik wordt gemaakt van ICT-ondersteuning real-time beschikbaar in de Business Balanced Scorecard.

Zolang er binnen de organisatie gedurende optimalisatietrajecten gebruik wordt gemaakt van bestaande procesfunctionaliteiten en services, kan de beheerder van de proces- en servicebibliotheek de gewenste proces/systeemoptimalisatie

met een korte doorlooptijd realiseren. De snelheid waarmee een verandering in deze omstandigheden gerealiseerd kan worden is sterk afhankelijk van het verandervermogen van de medewerkers binnen de organisatie.

De rol van de proces- en gegevensarchitecten zal in deze fase wijzigen van toetsend en ondersteunend naar richtinggevend. De proces- en de gegevensarchitecten zullen een belangrijke rol gaan spelen in de vertaling van strategie, innovaties en optimalisaties naar gewenste procesfunctionaliteiten en services. De door de proces- en gegevensarchitecten opgezette enterprise architectuur is hierbij kaderschepend.

Binnen de organisatie worden taken, bevoegdheden en verantwoordelijken voor het inrichten, optimaliseren en beheeren van de bedrijfsregels bepaald en structureel binnen de organisatie belegd. Het beheer van de bedrijfsregels wordt in deze fase van BPM-volwassenheid opgenomen in de BPM-suite en vormt daardoor een integraal onderdeel van de bedrijfsprocessen. De business/proceseigenaar/procesbeheerder kan door aanpassing van de bedrijfsregels in de bedrijfsprocessen snel op wijzigingen in de omgeving van de organisatie, zoals wijzigende wet- en regelgeving, inspelen zonder dat de bedrijfsprocessen in zijn geheel opnieuw ontworpen moeten worden.

## Conclusie

In dit artikel is op hoofdlijnen het groeifasenmodel naar een volwassen BPM-organisatie beschreven. Er is, omwille van de leesbaarheid, afgezien van een groot aantal verbredingen en verdiepingen. Immers, volwassenheid van BPM zal ook een groeitraject naar volwassenheid van de 'gebruikersorganisatie' en van de ICT-organisatie nodig maken. Een ander aspect waar we in dit artikel verder niet op zijn ingegaan is de aansturing richting deze volwassenheid. Dit artikel is bedoeld om u inzicht te geven in de verschillende aspecten van BPM en om de BPM-volwassenheid en uw ambities op het gebied van BPM te kunnen bepalen.

Op de website [www.bitti.nl](http://www.bitti.nl) kan aan de hand van een korte vragenlijst de huidige BPM-status van uw organisatie worden bepaald. Tevens kunt u aangeven in hoeverre dit model voor u toepasbaar is. Wij zullen alle ingevulde enquêtes verwerken en de uitkomsten hiervan onder de titel 'Hoe BPM-volwassen zijn Nederlandse organisaties' in Business Process Magazine publiceren.

## Noot

1. Zie [www.footguru.nl](http://www.footguru.nl).

## Peter Noordam en Dave Stam

Peter Noordam ([p.noordam@bisnez.com](mailto:p.noordam@bisnez.com)) is werkzaam bij Bisnez Management als adviseur en is daarnaast als docent verbonden aan diverse postdoctorale opleidingen op het terrein Informatiemanagement, onder andere aan de Universiteit van Amsterdam, de Erasmus, TIAS, Nyenrode en het NIVRA.

Dave Stam ([d.stam@bisnez.com](mailto:d.stam@bisnez.com)) is werkzaam bij Bisnez Management als adviseur, gericht op onderwerpen als procesoptimalisatie en -herontwerp en de rol van process management binnen grotere organisaties.