

Inhoudsopgave

Lof voor <i>Het BPM-boek</i>	11
Voorwoord door de auteurs	15
Over dit boek	17
Waarom dit boek?	18
Wat is er nieuw of anders aan?	18
Procesmanagement als haarlemmerolie?	20
Voor wie is dit boek geschreven?	21
Doelen van dit boek	21
Metafoor	21
Leeswijzer	23
Deel I Basis voor procesgericht organiseren	25
1 Waar hebben we het over?	27
Een visie op procesgericht organiseren	
1.1 Wat bedoelen we met ‘processen’?	27
1.2 Wat bedoelen we met ‘procesmanagement’?	31
1.3 Denken en doen in processen, waarom is dat zo belangrijk?	33
1.4 Hoe ziet een ‘procesgerichte organisatie’ eruit?	35
1.5 Conclusie	37
2 Procesgericht worden is ook een proces	39
GroEIFasen van de procesgerichte organisatie	
2.1 Is groei naar meer procesgerichtheid altijd nodig?	40
2.2 Een BPM maturity model: wat en waarom	41
2.3 Waarom een eigen Procesgericht Organiseren Maturity Model?	42
2.4 Waaruit bestaat het POM-model?	43
2.5 Volwassenheidsniveaus	44
2.6 Hoe hoger hoe beter?	51
2.7 Handvatten om stappen verder te komen	51

	2.8	Conclusie	54
3		Een proces, dat is toch iets met hokken en pijltjes?	57
		Het modelleren van processen	
	3.1	Redenen om processen vast te leggen	58
	3.2	Per doel een beschrijving of juist niet?	59
	3.3	IST en SOLL, modelleren en ontwerpen	59
	3.4	Processen op verschillende niveaus	60
	3.5	Werken vanuit wat er al is	65
	3.6	Basisregels voor het modelleren van processen	66
	3.7	Indeling procesmodelleringsmethoden	67
	3.8	Keuze voor een modelleringsmethode	71
	3.9	Kanttelingen bij procesmodellering	71
	3.10	Conclusie	72
		Deel 2 Processen als kapstok	73
4		De elevator pitch	75
		Het bedrijfsprocesmodel als weergave van de essentie van de organisatie	
	4.1	Wat is een bedrijfsprocesmodel?	76
	4.2	Waaruit bestaat een bedrijfsprocesmodel?	77
	4.3	Opstellen van een bedrijfsprocesmodel als onderdeel van strategieontwikkeling	78
	4.4	Stappenplan om te komen tot een bedrijfsprocesmodel	78
	4.5	Valkuilen bij het opstellen van een bedrijfsprocesmodel	83
	4.6	Voorbeeldcase: reisbureau De Zon International	84
	4.7	Conclusie	91
5		Op zoek naar het karakter van de organisatie	93
		Het belang van organisatiecultuur	
	5.1	Essentie van organisatiecultuur	94
	5.2	De vergelijking met volkscultuur	95
	5.3	Stereotiepe organisatieculturen	96
	5.4	Beschrijven van de bestaande cultuur	97
	5.5	Huidige cultuur en belemmeringen voor procesgericht organiseren	98
	5.6	Beschrijven van de gewenste cultuur	99
	5.7	Voorbeeldcase: reisbureau De Zon International	101
	5.8	Conclusie	102

6	De ruggengraat van procesgericht organiseren	103
	De procesarchitectuur	
6.1	Ontstaan van de term ‘bedrijfsarchitectuur’	104
6.2	Waarom een procesarchitectuur?	106
6.3	Eisen waaraan een goede procesarchitectuur voldoet	106
6.4	Procesarchitectuur in vijf stappen	109
6.5	Of gewoon een referentiemodel gebruiken?	116
6.6	Procesarchitectuur en informatiearchitectuur	117
6.7	Voorbeeldcase: reisbureau De Zon International	118
6.8	Conclusie	124
	Deel 3 Keuzes op basis van de proceskapstok	125
7	Aan welke knoppen kun je draaien?	127
	Procesgerichte besturing opzetten met behulp van de proceskapstok	
7.1	Essentie van besturing	128
7.2	Traditionele besturing	129
7.3	Procesgerichte keuzes bij het ontwerpen en inrichten van de besturing	131
7.4	Hoe de proceskapstok helpt bij het inrichten van procesgerichte besturing	140
7.5	Voorbeeldcase: reisbureau De Zon International	146
7.6	Conclusie	149
8	Weg met de hark, of toch niet?	151
	Organisaties procesgericht ontwerpen met behulp van de proceskapstok	
8.1	Begrippen rond organisatieontwerp	151
8.2	Traditioneel organisatieontwerp	152
8.3	Uitgangspunten voor procesgericht organisatieontwerp	156
8.4	Samenwerkingsrelaties inrichten	158
8.5	Hoe de proceskapstok helpt bij procesgericht organisatieontwerp	160
8.6	Ook een procesgericht organisatieontwerp is puzzelen	163
8.7	Voorbeeldcase: reisbureau De Zon International	164
8.8	Conclusie	167
9	Regels zijn maar regels	169
	Procesbeheersing inrichten met behulp van de proceskapstok	
9.1	Managementtaal?	170
9.2	Traditionele aanpak: maatregelen per doel	171
9.3	Wet- en regelgeving	173

9.4	AO-IC	176
9.5	Kwaliteitszorg	180
9.6	Procesgerichte aanpak van beheersing	186
9.7	Stappenplan met behulp van de proceskapstok	190
9.8	Voorbeeldcase: reisbureau De Zon International	195
9.9	Conclusie	195
10	Geen BPM zonder BPM-systeem?	197
	Procesgericht ICT inzetten met behulp van de proceskapstok	
10.1	Wat ICT kan betekenen voor processen	198
10.2	Ontwikkeling van de inzet van ICT in organisaties	200
10.3	Afdelingsgewijze inzet van ICT: automatiseren van taken	200
10.4	Naar afdelingsoverstijgende systemen: informatiseren	203
10.5	Procesgedreven inzet van ICT: besturen centraal	206
10.6	BPM-systemen	208
10.7	Recente ontwikkelingen	210
10.8	De proceskapstok als handvat bij de inzet van ICT	210
10.9	Valkuilen van procesgedreven systeemontwikkeling	214
10.10	Gevolgen van ontwikkelingen in de ICT	215
10.11	Voorbeeldcase: reisbureau De Zon International	216
10.12	Conclusie	217
Deel 4	Wat nodig is om een procesgerichte organisatie te worden	219
II	Een organisatie veranderen doe je niet op papier	221
	Procesgericht organiseren als veranderproces	
II.1	Kern van veranderen richting grotere procesgerichtheid	222
II.2	Typering verandertrajecten algemeen	222
II.3	Typering procesbenadering in verandertrajecten	224
II.4	Algemene succesfactoren voor veranderen	225
II.5	Het belang van het vergroten van leervermogen	226
II.6	Speciale aandacht voor veranderingen op managementniveau	227
II.7	Elementen van een procesgericht verandertraject	228
II.8	Praktische invulling: procesportfoliomanagement	230
II.9	Succesfactoren toegepast op een procesgericht verandertraject	230
II.10	Specifieke interventies in procesgerichte veranderprocessen	233
II.11	Conclusie	236

12	Wie moet dat allemaal gaan doen?	239
	Het opzetten van een BPM-afdeling als ondersteuning van procesgericht werken	
12.1	Ontstaan van een afdeling procesmanagement	239
12.2	Plek binnen de organisatie	241
12.3	Verschuivende rollen en taken bij groei in procesvolwassenheid	241
12.4	Taken en rollen van een afdeling procesmanagement	244
12.5	Competenties van een procesmanagementafdeling	246
12.6	Wat kan helpen om succesvol te worden	247
12.7	Conclusie	248
13	Meer wegen naar Rome	249
	Methoden voor procesverbetering	
13.1	Verbetermethoden gebaseerd op logistieke principes	250
13.2	Vanuit kwaliteitszorg – Six-Sigmamethode	253
13.3	Andere verbetermethoden	253
13.4	Wanneer gebruik je welke methode?	255
13.5	Met welke processen te beginnen, en hoe?	257
13.6	Ideaaltypische aanpak procesherontwerp	258
13.7	Ideaaltypische aanpak stroomlijnen	261
13.8	Voorbeeldcase: reisbureau De Zon International	263
13.9	Conclusie	267
14	Best of both worlds	269
	Aanpak die als startpunt kan dienen	
14.1	Typering van de aanpak	270
14.2	Vorbereidingsfase	271
14.3	Uitwerkingsfase	272
14.4	Implementatiefase	275
14.5	Beheerfase	277
14.6	Voorbeeldcase: klachtenbehandelingproces bij Transavia.com	277
14.7	Conclusie	283
15	Blik in de toekomst	285
	Waardegedrevenheid als centraal begrip	
15.1	Algemeen: nieuwe businessmodellen	285
15.2	Technologie: social BPM	287
15.3	Medewerkers: medewerker 2.0 en Het Nieuwe Werken	288
15.4	Management: Nieuw Leiderschap	290
15.5	Conclusie	291

Bijlage 1	Competentieprofiel procesmanagementprofessional	293
Bijlage 2	Kwaliteitseisen aan werkprocesbeschrijvingen in de procesarchitectuur	297
Bijlage 3	Checklist voor de keuze van te verbeteren processen	301
Bijlage 4	Checklist start BPM-traject	303
Bijlage 5	IDEF-methode voor procesontwerp	307
Bijlage 6	Template KPI-definitiekaart	311
Bijlage 7	Stappenplan voor het STP ontwerpen van een procesflow	313
Bijlage 8	Verdiepingsliteratuur	315
Bijlage 9	Afkortingen en begrippen	323
	Geraadpleegde bronnen	331
	Over de auteurs	343
	Index	345

Lof voor *Het BPM-boek*

Een goed boek over Business Process Management komt voor mij altijd te laat. Na bijna twintig jaar ploeteren rondom het onderwerp processen, vermomd onder afkortingen zoals TQM, BPR en BPM, zijn we nauwelijks in staat geweest het vak BPM concreet en gestructureerd inhoud te geven. Concepten, filosofieën, begrippen en denkbeelden tuimelen over elkaar heen. Lastig voor de vakprofessional en nog veel lastiger voor de manager, de eigenaar van de bedrijfsprocessen. En dat in een bedrijfsleven waarin de veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen en ook steeds complexer lijken te worden. ‘Beste manager, wat u nodig heeft is grip en het middel BPM kan u dat bieden’, is steevast onze boodschap. Maar wat blijkt? We hebben zelf geen grip op ons vakgebied! ‘De helft van BPM is gezond boerenverstand’, roep ik altijd, ‘en de andere is wel degelijk een vakgebied!’

Welnu ... voor u, als weldenkend mens, ligt hier die andere helft: een toegankelijk boek dat het vakgebied van BPM beschrijft. Een must voor de vakprofessional. En voor de regenachtige zondagmiddag een stevige aanrader voor de manager. Het managen van de processen is immers zijn bestaansrecht! Bovendien ben ik ervan overtuigd dat we aan de vooravond staan van een veel intensievere toepassing van BPM. Daarom komt dit boek precies op tijd! Veel leesplezier op uw weg naar grip!

Jeroen de Groot

Managing partner Process Express

Winnaar BPM Personality Award 2010

De missie van het BPM-Forum is het uitdragen van het BPM-gedachtegoed in Nederland. De eerste jaren na de oprichting van het forum in 2003 richtten we ons daarbij vooral op BPM-professionals. Belangrijk was om ervaringen uit te wisselen en een eenduidig begrippenkader op te bouwen. Daarbij heeft het forum BPM vanaf het begin gepositioneerd als een managementbenadering, geen vanzelfsprekende opvatting in een

periode waarin het denken over BPM werd gedomineerd door ICT'ers en (informatie) architecten.

Inmiddels is het vakgebied veel volwassen(er) geworden en is het vanzelfsprekend geworden om BPM te beschouwen als managementbenadering. Het BPM-Forum gaat zich daarom meer richten op kennisdeling en kennisontwikkeling in een bredere community van procesgeïnteresseerden. Daarbij is ook het algemeen en strategisch management steeds meer de doelgroep.

Ik ben dan ook erg blij met het verschijnen van een Nederlandstalig boek dat de stand van zaken op het vakgebied helder beschrijft en toegankelijk maakt. Auteur Aty Boers, die vanaf de oprichting bij het forum betrokken is, waarvan de laatste jaren als actief bestuurslid, voegt daaraan een eigen visie toe waarin de mens steeds meer centraal staat. Ik wens en verwacht dan ook dat dit boek een brede doelgroep van geïnteresseerden zal bereiken en een bijdrage zal leveren aan de verdere ontwikkeling van het boeiende BPM-vakgebied in Nederland.

Ronald Maas

Programmamanager Customer Excellence Kantoren ABN-AMRO Nederland
Voorzitter BPM-Forum Nederland

Het BPM-vakgebied is erg breed en te pas en te onpas worden allerlei methoden en technieken onder deze term geplaatst. Zeker gedurende de laatste jaren waarin de belangstelling voor BPM enorm is toegenomen door de wereldwijde economische en financiële malaise. Veel organisaties starten BPM-initiatieven met als doel meer grip op de organisatie te krijgen en overbodige activiteiten en slecht functionerende processen te verbeteren. Bedrijven die de voordelen van BPM al eerder hebben onderkend plukken daar nu de vruchten van.

Maar wat als u zich nu pas oriënteert op dit vakgebied? Dan is de kans dat u door de bomen het bos niet meer ziet. Gelukkig voor u is er dit boek. In dit boek treft u een helder overzicht van de achtergrond van procesmanagement, wat wel en wat niet tot het vakgebied gerekend mag worden en – misschien wel het belangrijkste – hoe van start te gaan binnen uw eigen organisatie.

Veel van de boeken die tot op dit moment beschikbaar waren over BPM behandelen een specifiek aspect ervan, zoals procesarchitecturen, procesmodellering, sturing en meetindicatoren, governance, wet- en regelgeving of de IT-aspecten van procesmanagement. Het mooie van dit boek is dat het integraal ingaat op deze, en nog meer aspecten van het BPM-vakgebied. Alle onderwerpen worden zowel vanuit de theorie uitgelegd

als verduidelijkt aan de hand van heldere praktische voorbeelden. Daarnaast biedt het diverse checklists waarmee u direct aan de slag kunt. Dit maakt dit boek uitermate geschikt voor iemand die niet bekend is met het BPM-vakgebied, terwijl het tegelijkertijd een goed overzicht en handig naslagwerk is voor de BPM-professional of voor docenten en studenten. Kortom, dit boek vult een gat in het bestaande aanbod van BPM-literatuur.

Ik wil u als lezer veel plezier wensen met uw reis door het BPM-vakgebied. Met dit boek bent u in ieder geval verzekerd van een succesvolle start.

Dr. Pascal Ravesteijn

Hoofddocent en onderzoeker aan de Hogeschool Utrecht (HU) en docent aan de Universiteit Utrecht waar hij in 2011 gepromoveerd is op onderzoek naar de implementatie van BPM-systemen.

Voorwoord door de auteurs

Waarom nu *nóg* een boek over business process management – en nog wel met de pretentieuze titel *Het BPM-boek*? We hebben heel wat uit te leggen... Dat doen we met plezier.

Jarenlang hebben we vanuit Novius samen met klanten gewerkt aan het verbeteren van processen, het helpen groeien van organisaties in procesvolwassenheid en het trainen van staf- en lijnmedewerkers in de theorie en praktijk van procesmanagement. En steeds vaker kregen we de vraag om deze kennis, ideeën en ervaring eens op een toegankelijke manier op een rij te zetten.

BPM is een vakgebied in ontwikkeling, gaandeweg ontstaan vanuit allerlei disciplines die afzonderlijk met processen bezig waren, zoals kwaliteitszorg, risicomangement, HRM, informatiemanagement en ICT. Een boek met een integrale managementvisie, te begrijpen voor niet-ingewijden, ontbrak tot nu toe.

In praktijk zien we nog steeds dat er nauwelijks een verband wordt gelegd tussen enerzijds de missie, de identiteit en de strategie van organisaties en anderzijds de manier waarop processen worden ingericht. In *Het BPM-boek* leggen we deze verbinding wel: we willen laten zien hoe je processen als sleutelfactor kunt gebruiken om alle verschillende organisatieaspecten in samenhang in te richten op het leveren van toegevoegde waarde voor klanten.

Kennis is om te delen – niet om te bezitten. Ook al zijn onderdelen helemaal niet nieuw, toch hebben we geprobeerd met onze boodschap, de accenten die we leggen en de samenhang die we aanbrengen in datgene wat misschien al bekend was, het procesmanagementvakgebied te verrijken en verder te positioneren en ontwikkelen.

En ten slotte was het schrijven van dit boek ook voor onszelf een bijzonder leerzame en verrijkende ervaring: een verhaal vertellen is nog iets anders dan datzelfde verhaal netjes op te schrijven, van bijzaken te ontdoen en helder te laten zien hoe dat verhaal in een bredere context staat.

Heel veel redenen dus om onze visie en ideeën via deze weg (in druk en uiteraard als e-book) met de wereld te delen. We nodigen je als lezer uit om jezelf te laten overtuigen door *Het BPM-boek* gewoon te gaan lezen. Niet van kافت tot kافت wellicht, want een lijn- of stafmanager heeft nu eenmaal andere vragen dan een doorgewinterde procesmanagementprofessional. In de inleiding vind je daarom een uitgebreide leeswijzer.

Om de abstracte begrippen en benaderingen tot leven te brengen is in de praktische hoofdstukken telkens een voorbeeldcase uitgewerkt. Hoewel dit boek ook zeker bestemd is voor managers hebben we geprobeerd zo min mogelijk ‘managementtaal’ te gebruiken. Waar dat onvermijdelijk was, hebben we zo goed mogelijk toegelicht wat we bedoelen. De belangrijkste begrippen en afkortingen zijn bovendien opgenomen in een begrippenlijst achterin.

Veel van wat we in dit boek schrijven, is gebaseerd op jarenlange praktijkervaring. Toch doen de modellen en inzichten nooit helemaal recht aan de werkelijkheid. Die is altijd complexer en afhankelijk van situatiespecifieke factoren. We vertrouwen erop dat je als lezer kritisch zult beoordelen hoe het aangeboden in de eigen praktijk kan worden toegepast.

We hadden dit boek niet kunnen schrijven zonder de constructieve feedback en helpende handen van heel veel mensen. We zijn dan ook zeer erkentelijk voor de bijdragen van Marc Beijen, Irene Bijl, Mariska Brummelman, Peter Buijs, Ralph de Haan, Paulien Jans, Sjoerd Hooghof, Albert Kleinjan, Mark van Opstal, Marije de la Paz, Ronald Schot, en andere Novius (ex-)collega’s en partners; Valuebridgepartner Tibor van Bekkum; BPM-forumvakgenoten; Sjaak van der Velden; de klanten die ons de gelegenheid gaven onze ideeën in de praktijk te brengen en samen verder te verbeteren; Uitgeverij Boom Nelissen voor de plezierige samenwerking en begeleiding bij de totstandkoming van dit boek; en uiteraard aan onze meest geliefden voor hun enthousiasme, steun en haast eindeloze geduld.

We hopen dat *Het BPM-boek* je veel inspiratie en handvatten geeft om procesgericht organiseren daadwerkelijk van de grond te krijgen. We zijn benieuwd naar reacties op het boek en ervaringen met de praktische toepassing daarvan.

Amsterdam/Langbroek, januari 2012

Aty Boers
Nico de Graaf

Over dit boek

In Almelo loopt een man het gemeentehuis in en neemt vier mensen in gijzeling. De aanleiding? Hij wacht al een jaar op een vestigingsvergunning voor zijn horecabedrijf. In het Amsterdamse VU-ziekenhuis waar ik patiënt ben, kom ik allemaal zeer vriendelijke, behulpzame en deskundige mensen tegen. Maar ik heb wel al met zeker twintig verschillende medewerkers contact gehad, heb na een halfjaar nog geen diagnose, en wacht nu op een kijkoperatie aan mijn knie die ik niet kan inplannen in mijn agenda omdat men niet kan aangeven wanneer ik boven aan de wachtlijst zal staan.

Bijna iedereen kent dit soort voorbeelden. Het callcenter waarbij je eindeloos in de wacht staat en dan nog het goede antwoord niet krijgt. Het telecombedrijf dat heeft beloofd een bedrag te crediteren maar waarvan dan toch opeens een brief van een deurwaarder komt. Hoe kan dat?

Bij de meeste bedrijven en organisaties in Nederland werken – net als bij het VU-ziekenhuis – toch mensen die betrokken en gemotiveerd zijn, of dat in ieder geval waren toen ze aan hun baan begonnen. Medewerkers verrichten over het algemeen graag goed werk voor hun klanten, of dat nu kopers zijn van hun producten, patiënten die hun gezondheid verbeterd willen zien of burgers die iets van de overheid nodig hebben.

Maar de manier waarop organisaties zijn ingericht maakt het vaak moeilijk klanten optimaal te bedienen. Er zijn regels die belemmerend werken ('ik begrijp wat u bedoelt, maar dat zijn nu eenmaal de regels'), de benodigde informatie ontbreekt ('ik kan nergens terugvinden dat dat met u is afgesproken') en werkzaamheden zijn slecht op elkaar afgestemd.

Hoe dat is op te lossen? Naar ons idee door een manier van organiseren waarbij processen als leidraad worden gebruikt voor het richten en inrichten van organisaties en voor het dagelijks handelen. En vervolgens voor het verder ontwikkelen en verbeteren van organisaties. Deze manier van organiseren wordt ook wel procesmanagement, Business Process Management (BPM) of 'procesgericht organiseren' genoemd.

Waarom dit boek?

In dit boek leggen we uit waarom de BPM-benadering zo krachtig is en hoe je hier in de praktijk handen en voeten aan kunt geven. We willen laten zien hoe procesdenken door organisaties op verschillende volwassenheidsniveaus op een effectieve manier kan worden gebruikt. Processen zijn dan de sleutel om:

- producten en diensten optimaal af te stemmen op de behoeften van de buitenwereld en tegelijk de interne organisatie te besturen;
- werkzaamheden te beheersen zonder starre en mechanistische benadering, maar juist door gerichtheid op flexibiliteit en continue verbetering;
- medewerkers ruimte te geven hun werk goed te kunnen doen, hun toegevoegde waarde te kunnen leveren en zichzelf en hun professie te blijven ontwikkelen;
- efficiencyverbetering te laten samenvallen met het inrichten van een organisatie waaraan medewerkers graag hun bijdrage leveren. Resultaatgericht, mensgericht en snel aanpasbaar. Een in alle opzichten gezonde organisatie dus.

Dit goed doen levert echter de nodige dilemma's op. Het vereist vakmanschap om deze verschillende invalshoeken met elkaar in evenwicht te brengen. Daarom dit boek, bedoeld voor alle managers en adviseurs die procesmanagement als managementdiscipline willen kunnen begrijpen, beoefenen of aansturen.

Wat is er nieuw of anders aan?

Is er niet al veel over processen en procesmanagement gepubliceerd? Ja en nee. Het denken in en over processen is al zo oud als het denken over organisaties. Zeker de laatste jaren is er weer veel aandacht voor procesmanagement of Business Process Management (BPM). Er verschijnen boeken, er worden goed bezochte seminars gehouden en in organisaties ontstaan stafafdelingen die zich ermee bezighouden.

Maar de ontwikkeling van procesmanagement als echt vak blijft achter. Procesmanagement wordt nog vaak benaderd als een aspect van een andere discipline, zoals kwaliteitsmanagement of ICT. Ook in MBA-opleidingen is de functionele benadering van organisaties dominant. Vakgebieden als strategisch management, marketing, ICT en vooral financieel management krijgen uitgebreid aandacht. Voor zover processen aan de orde komen, is dat onder de noemer van operationeel management, met procesanalyse als methodiek om productieprocessen efficiënter te maken. Of bij *financial control* als manier om aan regelgeving te voldoen. Dat het bij procesmanagement gaat om een

managementfilosofie en een veranderinstrument, hebben managers in hun opleiding zelden meegekregen. Het grote potentieel dat in echt procesmanagement schuilt, wordt daardoor nog lang niet optimaal benut. Ofwel: procesmanagement is nog niet volwassen en herkenbaar als vakgebied waarmee verschillende invalshoeken op elkaar kunnen worden afgestemd. Met dit boek willen we bijdragen aan de ontwikkeling van procesmanagement als vakgebied.

In de tweede plaats is een andere benadering van procesmanagement nodig dan lang gebruikelijk is geweest – en soms nog steeds gebruikelijk is. Traditioneel gaat procesmanagement vooral over het min of meer technisch ontwerpen en modelleren van processen. Dit werkt goed in stabiele, goed planbare omgevingen, zoals een traditioneel productiebedrijf. Daarin zijn processen in hoge mate te standaardiseren en te automatiseren, en de buitenwereld verandert relatief weinig.

In dynamische, snel veranderende omgevingen waar hoge eisen aan organisaties gesteld worden, werkt deze benadering echter minder goed. Denk bijvoorbeeld aan ziekenhuizen, waar processen veel vragen van de creativiteit en het probleemoplossend vermogen van professionals op de werkvloer. Of neem financiële dienstverleners, die onder invloed van media-aandacht hun producten en klantbediening zeer snel moeten aanpassen om niet massaal klanten te verliezen.

Hier is een andere benadering van procesmanagement nodig, waarmee het hoofd kan worden geboden aan deze complexe uitdagingen: een benadering om – met de strategie van de organisatie als vertrekpunt – te werken aan het beter beheersen én veranderen van processen. Om daarmee voorspelbare toegevoegde waarde te realiseren en de organisatie juist wendbaar te maken.

Ook is een andere vorm van procesmanagement nodig, omdat processen en procesmanagement in de regel een slechte naam hebben. Vaak begrijpelijk als een enge benadering wordt gehanteerd, waarin het vooral draait om rationalisatie en standaardisatie van werkzaamheden en daarmee het voorschrijven van hoe werk gedaan moet worden. Processen en procesmanagement worden hierdoor gezien als iets wat je beperkt in de mogelijkheden om gewoon je werk te doen, bijvoorbeeld door verplichte registraties en administratieve handelingen waar professionals het nut niet van inzien. Of door een voorgeschreven werkwijze die anders is dan vanuit de professie gewenst zou zijn en waarbij je door het management voortdurend wordt gecontroleerd en bijgestuurd.

In toonaangevende kranten en opiniebladen verschijnen regelmatig columns waarin procesmanagement een synoniem is voor organisaties waar de mens uit beeld is en waar managers die geen affiniteit hebben met het desbetreffende beroepsveld de dienst uit-

maken. Onder de kop ‘Het procesdenken van managers berooft de wereld van zijn bezieling’ schreef Ad Verbrugge in *NRC Handelsblad* (18 juni 2005): ‘Talloze leraren, artsen en verpleegkundigen hebben het gevoel dat hun beroep van hen is afgenomen. In de organisatiemodellen van managers zijn zij veranderd in anonieme processoren die extern worden aangestuurd.’ Deze praktijk is maar al te herkenbaar en vraagt om een andere vorm van procesmanagement: een vorm die leidt tot resultaten én die medewerkers op de werkvloer hun bezieling teruggeeft. Een benadering van processen die nauw aansluit bij de principes van Het Nieuwe Werken: een visie om werken effectiever, efficiënter, maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door die medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt.

In dit boek hanteren we overigens het begrip ‘procesmanagement’ in bedrijfskundige zin, niet te verwarren met de bestuurskundige betekenis in de zin van het regisseren van besluitvormingsprocessen.

Procesmanagement als haarlemmerolie?

Redenen te over dus om te laten zien hoe het anders kan. Tegelijkertijd is een waarschuwing wel op haar plaats: procesmanagement is geen *quick fix*, geen haarlemmerolie waarbij alle problemen als sneeuw voor de zon oplossen. Een organisatie omturnen naar een procesgerichte organisatie is hard werken. Je zult vastgeroeste ideeën en gevestigde belangen ter discussie moeten stellen. Je zult veel energie moeten steken in het meekrijgen van mensen in veranderingen die nodig zijn om succesvol procesgericht te kunnen werken. En niet in de laatste plaats: je zult in staat moeten zijn bij jezelf de competenties te ontwikkelen die een succesvol voortrekker op dit vakgebied nodig heeft. Je zult openheid, nieuwsgierigheid en overtuigingskracht moeten laten zien, en het eigen ego en eergevoel opzij kunnen zetten. Want als dit gedachtegoed succesvol tot leven komt, zal iedereen in de organisaties dit ervaren als een logische en vanzelfsprekende manier van doen, waaraan ze zelf invulling gegeven hebben. En zo hoort het ook.

Voor wie is dit boek geschreven?

We richten ons in dit boek tot managers, medewerkers, teamleiders en anderen die willen begrijpen wat procesmanagement is of die daar zelf mee aan de slag willen. En natuurlijk tot adviseurs, consultants, procesanalisten, architecten, functioneel beheerders, informatiemanagers en anderen in ondersteunende rollen voor wie begrip van de processen in hun organisatie van belang is.

Doelen van dit boek

We hebben dit boek met de volgende doelen geschreven:

1. Om procesmanagement te positioneren en verder te ontwikkelen als apart vakgebied met eigen opvattingen, kaders en werkwijzen. Een vakgebied dat verbindingen legt met andere disciplines die zich bezighouden met het 'hoe' van organisaties, zoals kwaliteitszorg, informatiemanagement en HRM.
2. Om concrete handvatten te bieden voor adviseurs en managers om het procesmanagementvak effectief te kunnen uitoefenen. Denk bijvoorbeeld aan het uitwerken en realiseren van een organisatievisie en strategie waarin processen een centraal aangrijpingspunt zijn. Of het van de grond krijgen van procesmanagement als aparte ondersteunende functie binnen organisaties. En natuurlijk aan het effectief inzetten van procesmanagement als middel voor continue verbetering door middel van trajecten als proces(her)ontwerp, procesverbetering en automatisering van werkprocessen.
3. Om mensen met al de nodige ervaring met dit vakgebied door het lezen en toepassen van dit boek in de praktijk te inspireren om de kansen die procesgericht organiseren biedt, nog veel meer te benutten. Mede door een aantal checklists die als bijlage zijn opgenomen, biedt dit boek een arsenaal aan inzichten en gereedschappen waarmee zowel mensen met veel ervaring met BPM als mensen met weinig ervaring met BPM uit de voeten kunnen.

Metafoor

Essentieel voor het succes van een organisatie zijn een heldere visie en identiteit, op basis waarvan de organisatie zich kan onderscheiden van concurrenten en medewerkers zich kunnen verbinden aan die organisatie. Maar daarmee ontstaat nog geen succesvolle organisatie. De metafoor van het maken van een reis kan helpen dit duidelijk te maken.

Een reis start met de wens om op reis te gaan naar een bestemming of doel, met reisgenoten die deze bestemming of dat doel ook betekenisvol vinden. Ervaren reizigers weten dat het bij een reis door een onbekend gebied belangrijk is om ter plekke te kunnen inspelen op wat zich voordoet. Maar een ervaren reiziger denkt ook na over hoe het doel of de bestemming het beste kan worden bereikt en deelt zijn beelden met de medereizigers. Ze nemen een kaart mee voor zover die beschikbaar is of tekenen die kaart naarmate ze meer kennis opdoen over het gebied waarin ze reizen. Ze denken na over de beste manier van vervoer en plekken om te verblijven. Ze zorgen ervoor dat ze rekening houden met regels die gelden in het gebied waarin ze reizen en dat ze over de goede papieren beschikken. Ze maken afspraken over de taakverdeling onderweg.

Maar uiteindelijk wordt het succes van de reis bepaald door hoe de reis daadwerkelijk verloopt – met onverwachte invloeden zoals weersomstandigheden, ziekte of stemmingen van reisgenoten. Veel reizigers zullen beamen dat juist goede voorbereidingen helpen om hierop in te spelen. Er geldt zelfs: hoe onvoorspelbaarder de omstandigheden, hoe belangrijker de voorbereidingen. Vraag dat maar aan bergbeklimmers.

Passen we de metafoer toe op dit boek, dan bespreken we in het eerste deel wat we bedoelen met ‘reizen maken’ en welke taal we daarbij hanteren. Vervolgens gaat het bij procesmanagement om het maken van kaarten en het uitstippelen van routes voor en tijdens de reis. Dit is wat we in deel 2 ‘de proceskapstok’ noemen. Het zich voorbereiden op de reis, het ervoor zorgen dat tijdens de reis alle voorwaarden aanwezig blijven: vervoer en verblijf, taakverdeling en dergelijke, is te vergelijken met wat we in deel 3 de ‘inrichtingsaspecten’ noemen.

Dan is er natuurlijk de reis zelf, de interactie tussen reizigers en de ervaringen die onderweg worden opgedaan en wat die betekenen voor de reizigers. In onze metafoer zijn dat de veranderprocessen die doorlopen worden en de menselijke factor daarin. Dit wordt besproken in deel 4. Ook wordt in dat deel een doorkijkje gegeven naar onontdekte gebieden en naar reisomstandigheden waarvan we de impact nog niet helemaal kunnen overzien.

In het vervolg van dit boek wordt de metafoer van de reis als leidraad gevolgd.

Bij de opzet van dit boek hebben we geprobeerd het goed toegankelijk te maken voor lezers met verschil in voorkennis, verschil in achtergronden en verschillende behoeften aan inzicht. Veel lezers zullen het boek niet van kافت tot kافت willen lezen. Geprobeerd is de verschillende delen en hoofdstukken zo goed mogelijk los van elkaar te lezen te maken.

In *deel 1* (Basis voor procesgericht organiseren) lichten we ‘procesmanagement’ en een aantal andere belangrijke begrippen toe. Wat bedoelen we met procesmanagement, waarom vinden we processen zo belangrijk en wat levert het denken daarover op (hoofdstuk 1)? Welke groeifasen kan een organisatie doormaken in procesgericht denken en werken, waarom is het zo lastig om procesmanagement naar een hoger niveau te tillen en wat kan daarbij helpen (hoofdstuk 2)? Wat is belangrijk bij het modelleren en ontwerpen van processen en wat is het verschil daartussen (hoofdstuk 3)?

In *deel 2* (Processen als kapstok) beschrijven we hoe procesgericht organiseren begint met een visie en strategie waarin de klant een centrale plaats heeft, waarin processen worden gezien als hét middel om toegevoegde waarde te leveren voor de klant en waarin processen leidend zijn voor het inrichten van de organisatie. We leggen uit hoe je dit in een bedrijfsprocesmodel tot uitdrukking brengt en hoe je tot zo’n model komt (hoofdstuk 4). De cultuur van de organisatie is cruciaal voor het realiseren van de in het bedrijfsprocesmodel neergelegde visie. Dit bespreken we in hoofdstuk 5. Vervolgens laten we zien hoe het bedrijfsprocesmodel wordt uitgewerkt in een procesarchitectuur (hoofdstuk 6). Bedrijfsprocesmodel, huidige en gewenste cultuur en architectuur samen vormen wat we in de rest van het boek de ‘proceskapstok’ zullen noemen.

Deel 3 (Keuzes op basis van de proceskapstok) beschrijft hoe aan de hand van de proceskapstok procesgerichte inrichtingskeuzes gemaakt kunnen worden op het gebied van besturing (hoofdstuk 7), organisatie (hoofdstuk 8), beheersing (hoofdstuk 9) en inzet van ICT (hoofdstuk 10). Daarbij geven we aan in welke opzichten dat verschilt van een situatie waarin processen niet als uitgangspunt worden genomen en geven we een uitgewerkt voorbeeld van de toepassing van de gepresenteerde stappenplannen.

In *deel 4* (Wat nodig is om een procesgerichte organisatie te worden) gaan we in op de veranderingen die een organisatie doormaakt bij een omslag naar procesgericht denken en werken. Hoe kun je concreet bouwen aan de procesgerichte organisatie? We gaan in

op de noodzakelijke veranderingsprocessen (hoofdstuk 11): welke aanpak is nodig en welke gereedschappen zijn er om te groeien in een cyclus van continue verbetering van processen, samenwerking en competenties? In een apart hoofdstuk (hoofdstuk 12) besteden we aandacht aan het opzetten van procesmanagement als functie binnen een organisatie. We beschrijven in hoofdstuk 13 een aantal standaardbenaderingen voor procesverbetering en in hoofdstuk 14 een uitgewerkte praktische aanpak om direct mee aan de slag te gaan.

Ten slotte blikken we in een afsluitend hoofdstuk (15) vooruit: wat zijn de trends en ontwikkelingen op het gebied van procesmanagement en wat zijn ontwikkelingen die naar verwachting invloed zullen hebben op dit vakgebied?

Als bijlage is onder andere een verklarende woordenlijst opgenomen. Ook vind je een leeswijzer die helpt bij het gericht verder lezen over onderwerpen die in het boek niet uitgebreid worden behandeld. Verder zijn in de bijlagen diverse checklists opgenomen.

Voor het hele boek geldt: waar ‘hij’ staat, kan uiteraard ook ‘zij’ gelezen worden.