

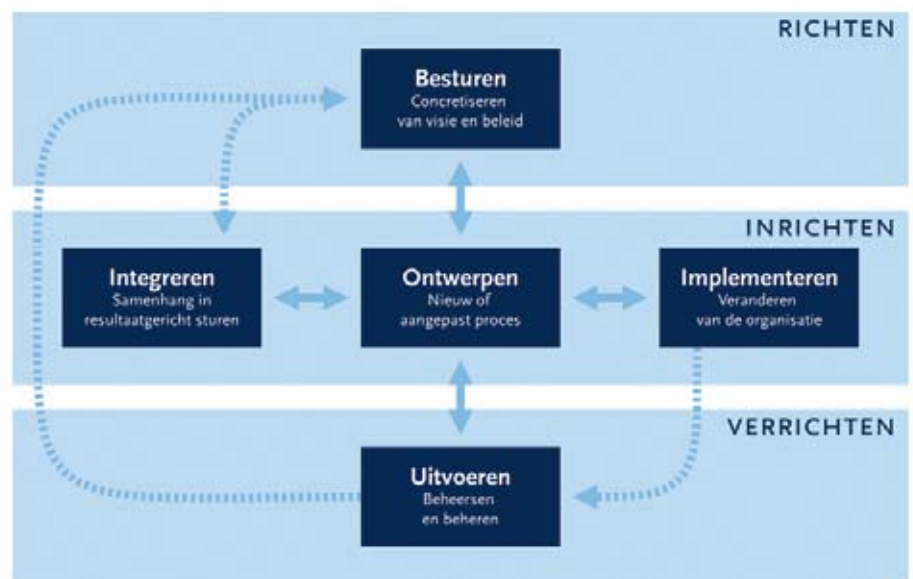
# BPM oude wijn in nieuwe zakken?

De dienstensector en zijn omgeving zijn in beweging. De internationale concurrentie en grote veranderingen eisen een verhoging van de organisatorische prestaties. De klant verlangt customization van diensten en de organisatie moet de reactiesnelheid van de te leveren diensten verhogen.

Daarnaast moet men ook nog zorgen dat er voldoende aandacht wordt besteed aan het beheersen van kosten en risico's. Bovengenoemde zaken zorgen voor een groeiende aandacht voor processen en procesmanagement binnen organisaties.

Aandacht voor processen is niet nieuw. In de jaren 70 en 80 stonden processen vanuit het opstellen van AO (administratieve organisatie) handboeken, met onder andere als doel verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast te leggen, in de belangstelling. Vervolgens zorgde Business Process Reengineering (BPR) ervoor dat organisaties meer zijn gaan nadenken over de inrichting van de organisatie rond processen. Echter door het uitblijven van resultaten raakte BPR en daarmee de aandacht voor processen meer en meer op de achtergrond.

Onder de naam Business Process Management (BPM) staat procesmanagement opnieuw in de belangstelling, omdat dit gezien wordt als dé methode om de interne beheersing te verbeteren. BPR trajecten brachten uiteindelijk niet het succes dat velen, waaronder Hammer en Champy, voorspelden. Wat is het verschil tussen BPR en BPM? Waarom zou BPM nu wel het succes brengen?



▲ Figuur 1: Business Proces Management cyclus

Bron: Effectief Procesmanagement (J. Tolsma en D. de Wit, 2005)

## Business Proces Reengineering

BPR ging uit van het radicaal herontwerpen van bedrijfsprocessen. De basis was een groene weide gedachte en de doelstelling van vele BPR trajecten was op korte termijn kostenreductie bewerkstelligen. Het rigoureuus herontwerpen van bedrijfsprocessen had soms ingrijpende gevolgen waarbij de medewerkers vaak slachtoffer werden, omdat zij al die nieuwe ontwikkelingen maar moeilijk konden bijbenen. BPR vormde in de visie van Hammer en Champy een shocktherapie voor bedrijven waarmee zij stevig in het personeelbestand

konden snijden. De gedachte achter BPR was bedrijfseconomisch gezien goed, maar waarom mislukten er dan zoveel productiviteitstrajecten die vanuit een BPR gedachte waren ingestoken? BPR moest zorgen voor een 'big bang' en het bereiken van quick wins. Het bracht echter te vaak alleen tijdelijke of helemaal geen verbeteringen in de prestaties van de organisatie. Een verklaring voor dit mislukken is dat men dacht de allesomvattende methode te hebben gevonden voor alle problemen. BPR moest direct zorgen voor een soort quantum leap. Organisaties streefden met BPR te

ambitieuze doelstellingen na, waardoor de kans op falen ook enorm groot werd. Andere belangrijke oorzaken van het falen van BPR trajecten waren/zijn:

- De oplossing teveel geënt op en afhankelijk van IT oplossingen
- Ontbreken van duidelijke koppeling tussen de strategische doelen en de uiteindelijke uitvoer van BPR
- Onvoldoende oog voor de impact die de veranderingen vanuit BPR te weeg brachten
- De impact op legacy systemen werd onderschat
- De omvang en het rigoureuze karakter van deze trajecten waaraan enorme kosten waren verbonden die zich niet voldoende terug verdienden

Kortom, bedrijven wilden doelstellingen realiseren die veel te ambitieus waren voor de manier waarop zij hun organisaties en hun middelen hadden ingericht. Men ging voorbij aan de balans tussen de doelstelling die ze met BPR wilde bereiken en de mate waarin de randvoorwaarden om procesgericht te kunnen sturen waren ingevuld. Door de tegenvallende resultaten raakte BPR als manier van het bereiken van resultaten in het verdomhoekje. In sommige gevallen werden kortetermijn resultaten behaald, maar dit leidde in weinig gevallen tot structurele oplossingen.

### Business Proces Management

Op dit moment wordt echter door middel van Business Process Management (BPM) het procesmanagement opnieuw onder de aandacht gebracht.

BPM is het kunnen beheersen, beïnvloeden, controleren, naar de hand zetten en voorspelbaar maken van processen (Hardjono en Bakker, 2001).

BPM geeft vanuit de filosofie van het denken in processen een antwoord op de problemen van vandaag. Een van de belangrijkste redenen om aandacht te geven aan de procesgerichtheid van een organisatie, is het voorkomen

van suboptimalisatie en daarmee het verhogen van de prestaties van de gehele organisatie. BPM gaat uit van geleidelijke verbeterscenario's waardoor de kans op procesverbetering toeneemt. BPM initiatieven hebben direct of indirect invloed op de wijze waarop interne werkzaamheden worden aangestuurd. BPM initiatieven kunnen om vele redenen worden uitgevoerd:

- Verhogen van efficiëntie en effectiviteit
- Verhogen van klantvriendelijkheid en kanttevredenheid
- Verhogen van de voorspelbaarheid en beheersbaarheid
- Verkorten van de doorlooptijd
- Verbeteren van de kwaliteit
- Beter kunnen beheren en beheersen van risico's.

Belangrijk aandachtspunt binnen BPM is: processen zo in te richten, dat ze effectief en efficiënt de producten en diensten bij de klant kunnen afleveren.

De kern van BPM is dus niet langer denken in functies, divisies of producten, maar denken in processen. Hierin is een aantal punten kenmerkend:

- Processen hebben een begin en eindpunt, zij lopen van klant tot klant
- Procesinrichting omvat nieuwe werkstrategieën
- Procesverbetering omvat zowel de aanpassingen aan bestaande processen, als het ontwerpen van nieuwe processen,
- Daarnaast is de implementatie van de verandering in al zijn complexe technische, organisatorische en menselijke dimensies van essentieel belang.

Zoals gezegd is denken in processen geen nieuw onderwerp, maar het komt de laatste jaren wel prominenter naar voren in organisaties. Om dit denken in processen te ondersteunen kunnen organisaties gebruik maken van de BPM-cyclus (zie figuur 1). De BPM-cyclus vormt een goed referentiekader om organisaties procesgericht te laten



▲ Freek Hermkens

werken. Het toepassen van de BPM-cyclus zorgt er namelijk voor dat er continue aandacht is voor het verbeteren van de inrichting van de processen en dat de uitvoering voldoet aan de gestelde eisen. Dit betekent aandacht geven aan alle aspecten ((be-)sturen, integreren, ontwerpen, implementeren en uitvoeren (beheersen en beheren) van processen) van de BPM-cyclus. De BPM-cyclus stelt organisaties in staat hun eigen complexe werkelijkheid inzichtelijk te maken en de processen via procesmanagement te relateren aan de gewenste (in)richting van de organisatie. Daarnaast veronderstelt procesgericht organiseren dat de processen op een goede manier binnen het bedrijf geïmplementeerd raken. Door gebruik te maken van de BPM-cyclus krijgt implementeren de aandacht die het verdient, waardoor de kans op succes aanzienlijk stijgt.

### Hoe kun je met BPM dan wel de gewenste effecten bereiken?

Na de constatering dat de gewenste effecten met behulp van BPR uitbleven, gaan we nu kijken waarom je met BPM wel de gewenste effecten kunt bereiken. Dit komt met name doordat BPM niet 'vernieuwing' maar 'verbetering' tot doel heeft. Een kenmerkend verschil tussen BPM en BPR is dat BPM

evolutionaire verbeteringen nastreeft, terwijl daarentegen BPR radicaal was. Bovendien is bij BPM IT ondersteunend, waarbij het bij BPR baanbrekend was. Het is zo dat het bedrijfsproces niet langer verankerd is in beton, maar een bouwsteen vormt voor de beslissingen over de koers van de organisatie en bijbehorende automatisering. Er zijn een aantal belangrijk lessen en verschilpunten te onderscheiden ten aanzien van BPM en BPR (Smith en Fingar, 2002):

- De wereld van BPM is minder IT-driven dan BPR
- Door top-down en bottom-up aan de verandering van bedrijfsprocessen te werken, ontstaat er ruimte voor geleidelijke (en eventueel radicale) verandering van processen
- De verbetering van bestaande processen kan waardevol en wellicht zelfs waardevoller zijn dan het schone lei principe van Hammer en Champy

Bij BPM zijn juist de bestaande processen het vertrekpunt voor verbetering, waarbij een goed begrip en inzicht in de huidige situatie centraal staan. Waar BPR zich meer richtte op procesinnovatie ligt bij BPM meer de nadruk op procesverbetering. Onder BPM ligt een meer stabiele trend, die vooral te maken heeft met de manier van kijken naar organisaties. Om effectief doelen te realiseren en om klanten op een goede manier te bedienen, is het noodzakelijk naar het voortbrengingsproces te kijken en de organisatie zo in te richten dat de afnemer geen last heeft van de structuren die de organisatie zelf bedenkt. Hierin schuilt de kern van procesgericht organiseren en het sturen op het bereiken van de gewenste resultaten. Op plaatsen waar op strategisch niveau in processen wordt gedacht, volgt op operationeel niveau de uitvoering in (meestal) efficiënt georganiseerde afdelingen. Het feit dat de efficiëntie van de afdeling of de business unit leidt tot suboptimalisatie

## BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



▲ Figuur 2: Van BPR naar procesmanagement (Melao & Pidd, 2000)

of het verplaatsen van de pijn binnen de organisatie, vormt een goede reden om vanuit een BPM-perspectief naar de organisatie te kijken. BPM zorgt er juist voor dat vanuit totale procesketens naar een organisatie gekeken wordt.

Daarnaast is binnen BPM veel meer aandacht voor implementeren dan bij BPR projecten. Het verhaal is inmiddels bekend: volgens Amerikaanse gegevens mislukte 70-80% van de BPR projecten vooral in de implementatie fase. Bij vroegere procesinnovatieprojecten had het herontwerpen een zwaarder accent dan de sociale en organisatorische aspecten die de veranderingen met zich meebrengen. Implementatie is een veranderingsproces waarin niet alleen overdracht van kennis plaatsvindt, maar ook verandering van gedrag. Binnen BPM krijgt dit aspect wél de nodige aandacht, in tegenstelling tot voorgaande methoden.

BPM biedt dus de schakel tussen de juiste dingen doen (strategie en effectiviteit) en de dingen juist doen (efficiëntie) met daarnaast ook nog voldoende aandacht voor het implementeren van de verandering. Hiermee is het dus mogelijk blijvende productiviteitsverbetering binnen organisaties te realiseren.

### Is BPM oude wijn in nieuwe zakken?

Ik denk van niet. Wel is het natuurlijk zo dat BPM verder bouwt op bestaande concepten en heeft geleerd van de fouten die in het verleden zijn gemaakt. BPM verschilt in de basis van BPR, omdat

het niet uitgaat van een 'big bang', maar meer een evolutionaire benadering kiest. Dit zorgt voor een hogere kans op het realiseren van verbetering van de prestaties van de organisatie dan bij het willen doorvoeren van radicale veranderingen ineens.

Is BPM dan het wondermiddel en zullen nu alle "productiviteits" projecten een succes worden? Nee, we moeten terdege beseffen dat organisaties met BPM de stappen kunnen zetten die nodig zijn om de geschetste trends in de inleiding aan te pakken. Echter, om succesvol te zijn is voldoende aandacht voor de daadwerkelijke implementatie een belangrijke factor. Door de BPM-cyclus te gebruiken als basis voor de inrichting van procesmanagement binnen je organisatie, zorg je ervoor dat ook implementeren voldoende aandacht krijgt.

Zoals gezegd een wondermiddel? Nee maar wel een kapstok voor onderwerpen die de aandacht vragen van managers: procesoptimalisatie, kwaliteitsmanagement, kostenreductie, risicomangement, standaardisatie van processen. >

#### Literatuur

J. Tolsma en D de Wit (2005),

*Effectief procesmanagement*, Eburon, Delft.

T. Hardjono en R. Bakker, (2001),

*Management van processen*, Kluwer, Deventer.

De auteur, **Freek Hermkens**, is werkzaam als organisatieadviseur bij O&i ([www.oi.nl](http://www.oi.nl)) in Utrecht. Hij heeft jaren ervaring in het verbeteren en optimaliseren van bedrijfsprocessen bij grote dienstverlenende bedrijven.