



flexibel

Procesmanagement in 2012

INHOUD

Redactie

Michel Jungbluth, Wouter Kolbeek,
Mark Telgenkamp en BPM-Forum Nederland

Redactieadres

ConQuaestor
Postbus 8227
3503 RE Utrecht
www.conquaestor.nl
www.conquaestor.tv

Uitgever

ConQuaestor BV

Adreswijziging en mutaties

ConQuaestor
t.a.v. redactie procesmanagement 2012
Postbus 8227
3503 RE Utrecht

Projectmanagement

Ronald Fabbro,
Thijs Bernitsen, Brandwave
www.brandwave.nl

Interviews

Kerstin van Tiggelen, Accent Grave
www.accentgrave.nl

Opmaak en DTP

Mike van Hooff, mikewise
www.mikewise.nl

Overname

De redactie ziet graag dat artikelen uit deze publicatie worden gebruikt. Het materiaal mag zonder toestemming, maar wel met vermelding van bron, worden overgenomen, gekopieerd et cetera. Voor uw aanvraag: zie redactieadres.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die toch onvolledig of onjuist is opgenomen aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid.

Alle voorgaande edities van procesmanagement zijn gratis te downloaden op www.conquaestor.nl

ONDERZOEK

- 4 Onderzoeksopzet
- 8 Onderzoeksresultaten
- 17 Conclusie

ARTIKELEN

- 18 De BPM paradox: flexibiliteit door structuur
- 22 Social Media in de hand

PRAKTIJK CASES

- 26 's Heeren Loo Zorggroep wil de beste zijn in kleinschalige zorg
- 28 Ahold geeft business continuity management strategische erkenning
- 30 Avéro Achmea in 2014 meest gewaardeerde verzekeraar onder hun intermediairs
- 32 Openbaar Ministerie leert denken in opties
- 34 ABN AMRO Retail introduceert Particulieren Anno Nu

WENDBAAR IN 2012

De zesde editie alweer van het jaarlijkse procesmanagementonderzoek, waaraan dit jaar ruim 230 respondenten hebben meegewerkt. Het onderzoek is gebaseerd op het Operational Process Excellence Framework, dat zich inmiddels ook in de praktijk heeft bewezen als een zeer bruikbaar instrument. In deze economisch onzekere tijden is wendbaarheid en flexibiliteit van organisaties een thema dat een rol van betekenis speelt. We hebben er daarom voor gekozen om naast het OPE Framework het procesmanagementonderzoek juist op dit punt te verdiepen: Welke rol speelt of zou procesmanagement kunnen spelen bij de wendbaarheid en flexibiliteit van uw organisatie?

De onderzoeksresultaten geven naast inzicht ook aanleiding tot aanvullende vragen. Zo is het opmerkelijk dat naar voren komt dat procesmanagement bij het vergroten van de flexibiliteit en de wendbaarheid (nog) nauwelijks een rol speelt. Terwijl een steeds sneller veranderende omgeving en de economische onzekere hier juist om vragen. Ook de manier waarop mensen met elkaar samenwerken verandert. Organisatie- en afdelingsgrenzen vervagen; steeds vaker werken mensen in teams en netwerken die buiten de bestaande organisatiestructuren om ontstaan. Deze nieuwe werkelijkheid van (in)formele en virtuele samenwerkingsvormen vraagt om procesgericht denken, organiseren en beheersen.

In theorie kan procesmanagement hier een belangrijke bijdrage aan leveren, de praktijk blijkt zoals vaker weerbarstiger. Hier lijkt nog een kans te liggen voor het vakgebied! De resultaten zijn wederom interessant, niet altijd even eenduidig, maar daarom zetten ze wel aan tot denken. En dat is nu juist de bedoeling.

Dit jaar hebben we ook een aantal verdiepende interviews gehouden. Hierdoor heeft het onderzoek ook extra kwalitatieve informatie over de stand van procesmanagement in Nederland opgeleverd. Ik wil dan ook alle respondenten en geïnterviewden bedanken en de organisaties die hebben bijgedragen aan deze uitgave, Avéro Achmea, 's Heeren Loo, het Openbaar Ministerie, Ahold en ABN AMRO.

Graag nodig ik iedereen die vragen en of opmerkingen heeft uit om hierover met ons in gesprek te gaan. Op deze manier leveren we gezamenlijk een bijdrage aan het boeiende vakgebied van procesmanagement.

Veel leesplezier!

Jan Bosman
Directielid en partner bij ConQuaestor
jan.bosman@conquaestor.nl



ONDERZOEKS

Het vakgebied procesmanagement richt zich primair op de wijze waarop gegevens, diensten en producten van begin tot eind tussen en door organisaties stromen. Is het proces eenmaal end-to-end ingericht en zijn binnen het proces de functies, taken en verantwoordelijkheden goed verdeeld, dan is het mogelijk om van daaruit de structuur van de organisatie te herleiden. Door de nadruk te leggen op dit aspect van een organisatie onderscheidt procesmanagement zich van andere organisatiekundige vakgebieden. Het is een andere manier van kijken naar organisaties en de samenwerking tussen organisaties. Procesmanagement is het beheersen, beïnvloeden, naar je hand zetten en als het even kan voorspelbaar maken van een reeks gebeurtenissen binnen de organisatie.

DOOR MICHEL JUNGBLUTH, MARK TELGENKAMP EN WOUTER KOLBEEK

In de visie op procesmanagement van ConQuaestor wordt bovenstaande definitie als leidraad gebruikt. Binnen deze definitie richt procesmanagement zich dus onder andere op de interne beheersing en optimalisatie van de bedrijfsvoering van organisaties. Basisgedachte daarbij is dat bedrijfsprocessen (als reeksen van gebeurtenissen) en het management hiervan niet op zich zelf staan, maar een onderdeel vormen van een procesgerichte visie op het managen van organisaties.

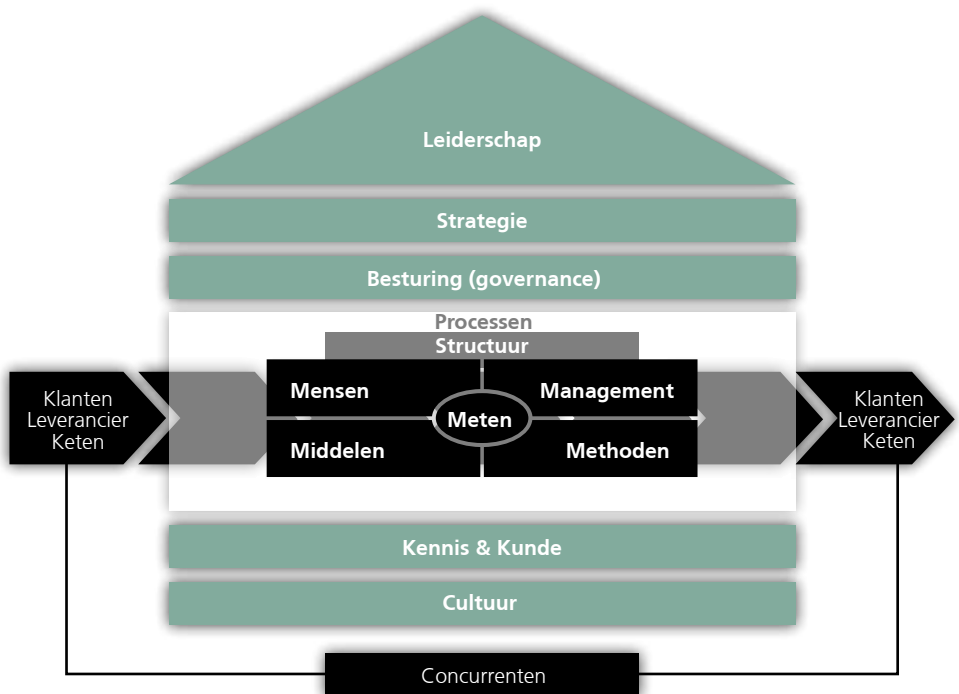
DE CONTEXT VAN PROCESMANAGEMENT

De wijze waarop processen worden ingericht, uitgevoerd en beheerst en het belang dat aan procesmanagement wordt gehecht, wordt door de belangen van een groot aantal interne en externe stakeholders beïnvloed. Het vergt leiderschap om de belangen van al deze stakeholders zo goed mogelijk in te vullen. Het leiderschap komt via een strategie tot uitdrukking in de wijze waarop de processen worden ingericht. Vaak gaat het daarbij niet om een enkel proces, maar om verschillende processen die in hun onderlinge samenhang vorm krijgen binnen een organisatie.

HET ONDERZOEK

Dit procesmanagementonderzoek is gebaseerd op Michael Hammer's 'The Process Enterprise Maturity Model' (april 2007) en de visie van ConQuaestor op procesmanagement (Operational Process Excellence Framework). Het onderzoek geeft inzicht in de knelpunten en succesfactoren rond het gebruik van procesmanagement binnen de organisatie. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen enerzijds organisatiekarakteristieken en anderzijds inrichtingsvariabelen die van belang zijn bij de opzet en werking van procesmanagement (zie figuur 1). Door op basis van het Operational Process Excellence Framework naar procesmanagement binnen uw organisatie te kijken, krijgt u zicht op het verbeterpotentieel, maar vooral ook op de verbeterrichting om procesmanagement optimaal toe te passen. Zodat u als organisatie kunt voldoen aan de eisen die klanten, leveranciers en andere belanghebbenden stellen.

OPZET



Figuur 1: Operational Process Excellence Framework

Inrichtingsvariabelen (Mensen-Methoden-Meten-Management-Middelen)

Dit betreft de elementen uit het Operational Process Excellence Framework die bepalend zijn voor de wijze waarop een individueel proces is ingericht. Deze inrichtingsvariabelen zijn bepalend voor de kwaliteit en het functioneren van het individuele proces op de lange termijn. Hierbij kan het ene element niet zonder het andere en versterken deze elkaar.

Organisatiekarakteristieken (Leiderschap-Strategie-Besturing-Kennis&Kunde-Cultuur)

Dit betreft de elementen uit het Operational Process Excellence Framework die voor de hele organisatie van belang zijn en dus ook van invloed zijn op alle processen. Deze organisatiekarakteristieken zorgen ervoor dat processen richting en samenhang hebben, in de organisatie bestendig worden en daarmee op de lange termijn toegevoegde waarde realiseren.

In tabel 1 zijn de elementen van het Operational Proces Excellence Framework nader toegelicht.

Per element uit het Operational Process Excellence (OPE) Framework zijn drie vragen gesteld met elk vier stellingen. Deze stellingen zijn gebaseerd op de eerder genoemde theorie van Hammer. De vraag aan de respondenten is om aan te geven welke stelling het meest van toepassing is op haar of zijn organisatie. Op basis van de antwoorden wordt een fasering toegekend. Deze fasering geeft

een beeld van de mate waarin procesmanagement wordt toegepast en inzicht in de balans tussen de verschillende variabelen en karakteristieken.

Het is van belang dat organisaties uiteindelijk op deze variabelen en karakteristieken evenwichtig scoren. Deze organisaties zijn in balans en passen procesmanagement effectief toe, passend bij hun strategie. Daar waar grote verschillen ontstaan in fasering, ontstaat frictie tussen bijvoorbeeld beleid en uitvoering.




THEMAVRAGEN OVER FLEXIBILITEIT

Het thema van dit jaar is flexibiliteit in relatie tot procesmanagement. Organisaties moeten steeds flexibeler zijn om het hoofd te bieden aan veranderingen in de omgeving. Denk hierbij aan de economisch moeilijke tijden of de snelheid waarmee nieuwe markten ontstaan en concurrentieverhoudingen wijzigen. De vragen die ConQuaestor hierbij stelt zijn:

- Wat is de belangrijkste reden om flexibel te zijn?
- Bent u in staat snel en makkelijk te veranderen?
- Welke instrumenten gebruikt u om die verandering tot stand te brengen?

Vanuit het vakgebied zien we verschillende ontwikkelingen rondom BPM en flexibiliteit (zie ook 'Gartner Hype Cycle for Business Process Management 2011'), maar nog niet een eenduidig antwoord. Flexibiliteit wordt echter steeds belangrijker en stelt eisen aan de interne bedrijfsvoering. Procesmanagement kan hieraan bijdragen, maar gebeurt dit nu ook?

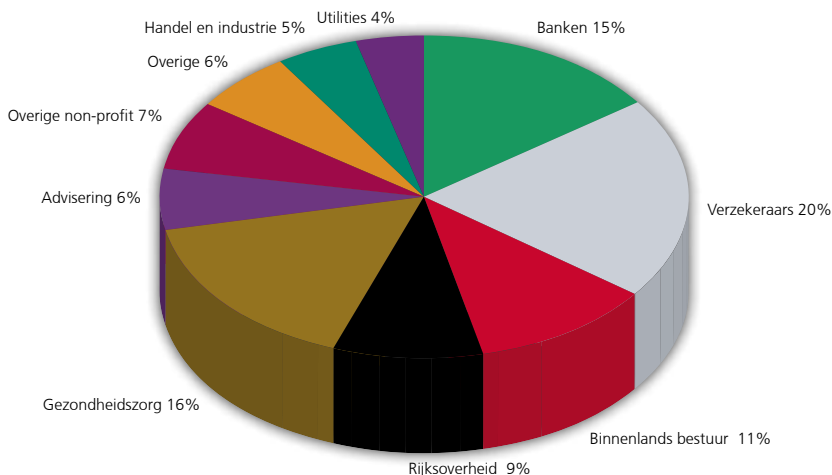


organisatiekarakteristieken	LEIDERSCHAP	Leiderschap Procesmanagement kan alleen succesvol worden toegepast als de top van de organisatie zich bewust is van het belang hiervan en het denken in processen omarmt als filosofie om resultaten te bereiken. Het sturen op processen en resultaten moet worden ingebed naast of in plaats van de functionele organisatiestructuur.
	STRATEGIE	Strategie vormt de basis voor doelgerichte besturing van de organisatie, in lijn met de missie/visie, omgevingsfactoren en beoogde klantgroepen. Procesmanagement zorgt voor de vertaling van de strategie naar de processen en is hierdoor voorwaardelijk voor realisatie van de gekozen strategie.
	BESTURING	Naast passend leiderschap en een heldere strategie speelt de wijze van besturing een grote rol bij het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Besturing vanuit extern perspectief bestaat uit toezicht door externe instanties en verantwoording afleggen aan stakeholders. Intern moet de organisatie worden bestuurd en beheerst. Voor een effectieve besturing dient dit op transparante wijze geborgd te worden in de organisatieprocessen.
	KENNIS & KUNDE	Het hebben van voldoende kennis en kunde op het gebied van procesmanagement is een vanzelfsprekende randvoorwaarde om dit vakgebied effectief te kunnen inzetten bij het verbeteren van de bedrijfsvoering. Het gaat daarbij zowel om voldoende inhoudelijk kennis en kunde als de beschikbaarheid van een duidelijke methodologie en technieken, en de veranderkracht die binnen de organisatie aanwezig is.
	CULTUUR	De cultuur in een organisatie zegt iets over hoe men met elkaar werkt. Het vormt daarmee een belangrijke succesfactor voor het realiseren van verandertrajecten. Dit is een van de belangrijkste aandachtspunten om 'de menselijke maat' bij procesmanagementprojecten te waarborgen. Cultuur gaat in essentie over houding en gedrag van medewerkers in een organisatie en wordt in grote mate bepaald en gevormd door het leiderschap.
inrichtingsvariabelen	METHODEN	De wijze waarop het proces is ingericht en wordt uitgevoerd. Dit komt veelal tot uitdrukking in procesbeschrijvingen en/of flowcharts. De variabele Methoden gaat ook over de mate waarin processen worden ontworpen om aan te sluiten bij de reeds bestaande (interne en externe) processen, doelstellingen en eisen. Daarbij heeft Methoden ook betrekking op de manier waarop deze vervolgens ontsloten worden.
	MENSEN	Procesmanagement is alleen succesvol als de uitvoerders procesmatig kunnen denken, inzicht hebben in het proces dat zij uitvoeren en eventuele verbeteringen kunnen signaleren en doorvoeren.
	MANAGEMENT	De organisatorische inbedding van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden rondom processen en de mate waarin het management zich eigenaar voelt van de processen.
	MIDDELEN	Het ondersteunen van het proces door middel van automatisering, budget en tijd. Maar bijvoorbeeld ook door het hanteren van een beloningssystematiek die procesmatig werken bevordert.
	METEN	Informatie verzamelen in de processen en de wijzen waarop deze informatie wordt toegepast.

Tabel 1: Elementen Operational Process Excellence Framework

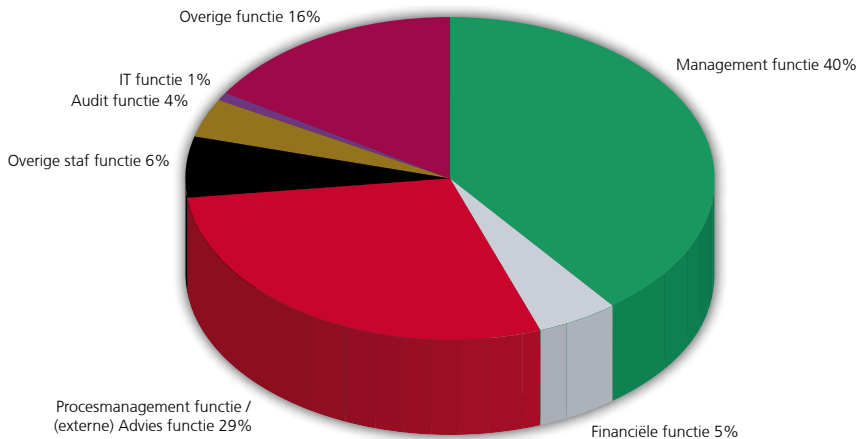
ONDERZOEKS

Dit is het zesde jaar op rij waarin ConQuaestor het procesmanagement-onderzoek uitvoert en het tweede jaar waarin het onderzoek gebaseerd is op het Operational Process Excellence Framework en de theorie van Hammer (zie hoofdstuk Onderzoekopzet). Het aantal deelnemers is dit jaar hoger uitgevallen dan voorgaande jaren en kwam uit op 230 respondenten. Dit hoge aantal is mede bereikt door de ondersteuning van het BPM-Forum Nederland bij het benaderen van respondenten en het verzamelen van gegevens. Daarmee is dit het grootste onderzoek op het gebied van procesmanagement binnen Nederland. Naast de vragenlijst hebben wij als onderdeel van het onderzoek ook een tiental deelnemers geïnterviewd. Door het grote aantal deelnemers en de verdiepingsslag aan de hand van de interviews, geeft het onderzoek een goed beeld van waar Nederland staat als het gaat om het toepassen van procesmanagement.



Figuur 2. Respondenten ingedeeld naar sector.

RESULTATEN



Figuur 3. Respondenten ingedeeld naar functie.

VERDELING OVER DE SECTOREN

Ons onderzoek onderscheidt tien sectoren. Het merendeel van de respondenten komt uit de financiële en de publieke sector (zie figuur 2), andere sectoren zoals utilities, handel en industrie zijn minder vertegenwoordigd. Over de verschillende sectoren heen zien we dezelfde trends. Daar waar er significante verschillen zijn, gaan we hier nader op in.

FUNCTIES RESPONDENTEN

Zowel management als specialisten in procesmanagement zijn goed vertegenwoordigd in het onderzoek. Het aantal respondenten met een IT-achtergrond is helaas wat achtergebleven. De afstemming tussen IT en de bedrijfsprocessen zien wij als een cruciale factor in het ondersteunen en verbeteren van de dagelijkse bedrijfsvoering. In figuur 3 ziet u hoe de verdeling per functie precies is.



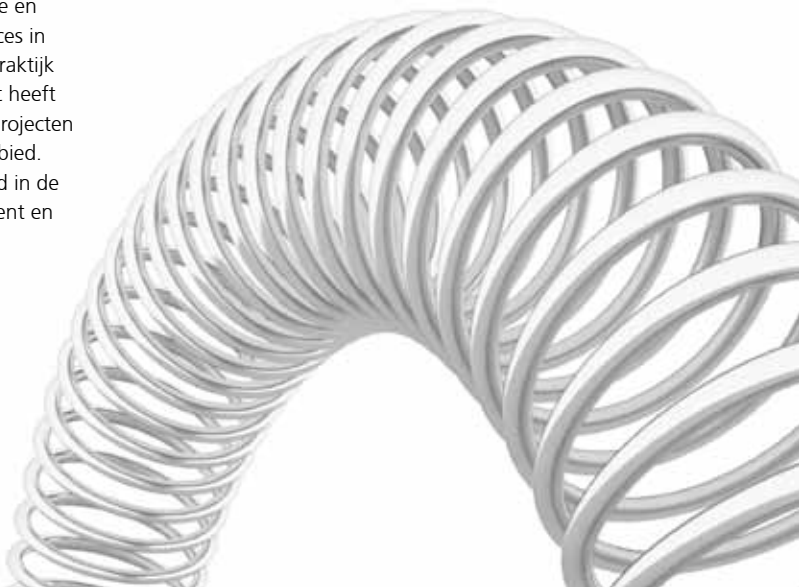
DE STRATEGIE IS ER, HET MAAR HOE BEREIKEN VERBE

KENNIS EN KUNDE PROCESMANAGEMENT STIJGT

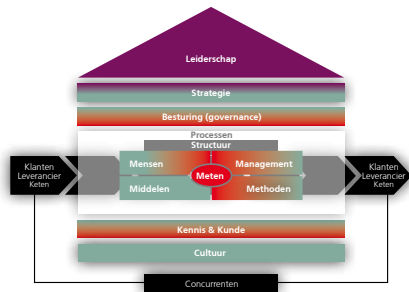
In de kennis en kunde op het gebied van procesmanagement zien we een positieve verschuiving ten opzichte van vorig jaar. Waar vorig jaar nog 46% van de respondenten fase 1 scoorde, is dat nu nog maar 35%. Vorig jaar gaf het gros van de respondenten aan dat er slechts een kleine groep mensen binnen de organisatie de waarde van procesmanagement inziet. Bij de inrichting van processen werd er voornamelijk gewerkt naar eigen inzicht, en werden best practices nog niet toegepast. Nu, in 2011, noemen respondenten de aanwezigheid van specialisten binnen de organisatie die deskundig zijn in procesverbetering en –implementatie en daarbij ook gebruik maken van best practices in het vakgebied en/of de sector. Ook in de praktijk zien we dat procesmanagement een vlucht heeft genomen, bijvoorbeeld in de aanpak van projecten en het volgen van trainingen op het vakgebied. Blijkbaar wordt er steeds meer geïnvesteerd in de kennis en kunde rondom procesmanagement en lijkt het daarmee aan belang te winnen.

MEDEWERKERS EN MANAGERS (NOG) NIET PROCESGERICHT

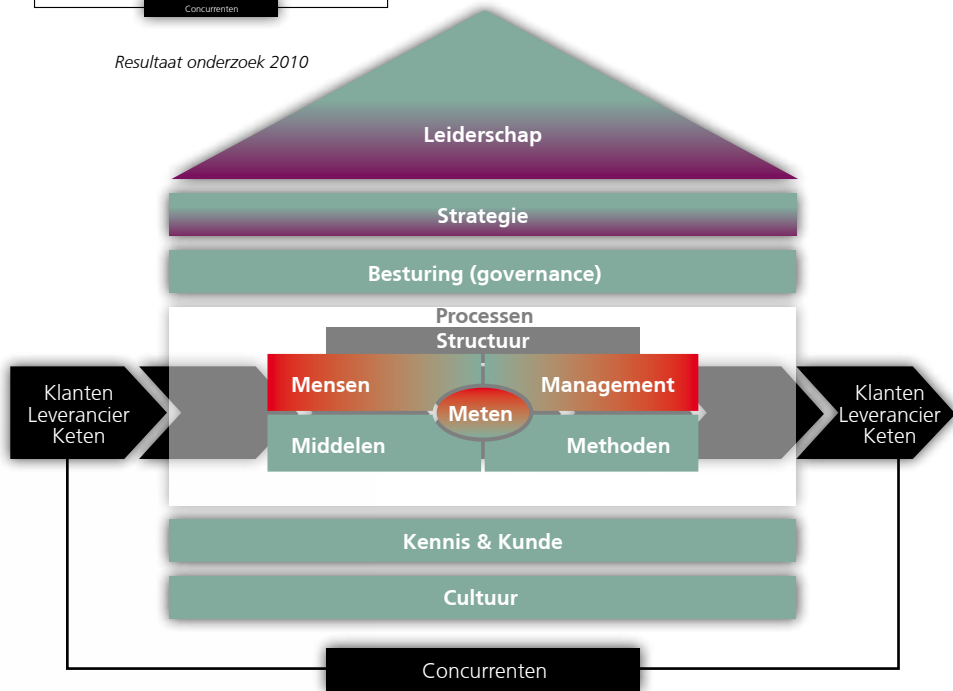
Wat opvalt aan het resultaat op de inrichtingsvariabelen, is dat wanneer we kijken naar de medewerkers die het proces uitvoeren, er op alle vragen laag gescoord wordt. Uit de antwoorden op de deelvragen binnen 'Mensen' blijkt dat de uitvoerders van het proces dit proces wel kunnen benoemen, maar niet het volledige end-to-end proces kunnen beschrijven en ook niet kunnen inschatten hoe hun werk andere werknemers in het proces beïnvloedt. Daar komt bij dat medewerkers primair loyaal aan hun functie blijken te zijn en niet aan het proces waar ze (deels) uitvoering aan geven.



MANAGEMENT WIL WEL, METERINGEN DE WERKVLOER?



Resultaat onderzoek 2010



In dit figuur zijn de overall resultaten van het procesmanagementonderzoek 2011 weergegeven in het Operationeel Process Excellence Framework van ConQuastor. Dit is gedaan door te kijken naar de score per fase per element. Bij enkele is de werkelijkheid echter genuanceerder. Daarom is bij elementen waarbij de resultaten duidelijk tussen twee fasen in zitten dit aangeven door een overgang in de kleuren van die betreffende fase.

- Fase 1 ■
- Fase 2 ■
- Fase 3 ■
- Fase 4 ■

Figuur 4: Operational Process Excellence Framework – Overall resultaten procesmanagement onderzoek 2011

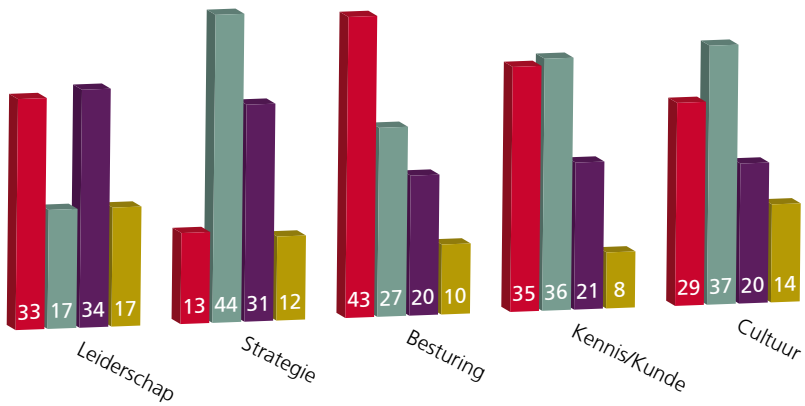
PROCESMANAGEMENT BEREIKT DE WERKVLOER NIET

Het onderzoek richt zich op de vraag waar de knelpunten zitten in het gebruik van procesmanagement en de mogelijke oorzaken daarvan, zodat u als organisatie beter in staat bent om bij te sturen op het beleid en de uitvoering ten aanzien van procesmanagement. De individuele resultaten geven de respondent een goed inzicht in de positie en dus de verbetermogelijkheden van procesmanagement binnen de eigen organisatie. De resultaten op collectief niveau laten het beeld zien waar organisaties binnen Nederland staan op het gebied van procesvolwassenheid.

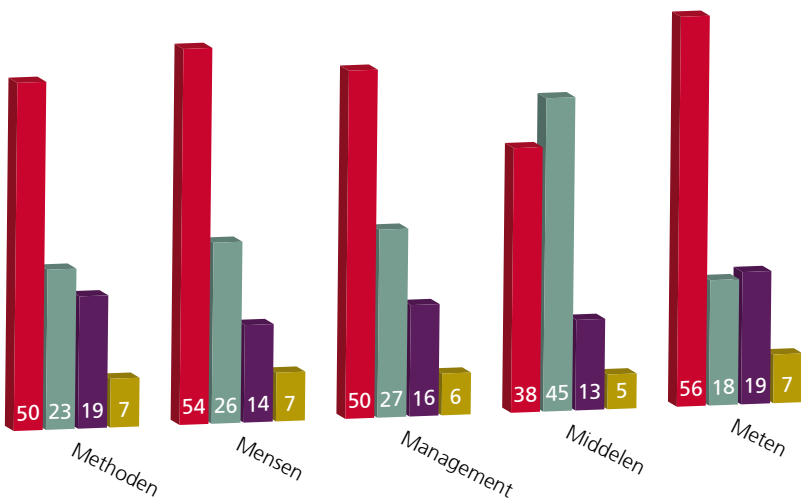
Allereerst de belangrijkste bevindingen voor dit jaar. In zijn algemeenheid kan worden geconstateerd dat het management wel degelijk aandacht heeft voor procesmanagement. Zowel in leiderschap als in de strategie krijgt procesmanagement een plaats (fase 2/3), waarbij er een visie is op de bijdrage van processen aan de prestaties van de organisatie en waarbij de top de inzet van procesmanagement steunt. In de doorvertaling van de visie naar een strategie, blijkt dat 46% van de respondenten procesmanagement toch voornamelijk als tactisch/operationeel instrument ziet. Slechts 14% van de respondenten vindt procesmanagement essentieel voor het realiseren van de strategie. De sturing hierop blijft echter nog achter (fase 2). Dit blijkt ook uit het feit dat proceseigenaarschap, procesarchitectuur

en gecoördineerde procesverbeterprogramma's bij ruim 60% van de respondenten nog onvoldoende aanwezig zijn binnen de organisatie. Als we kijken naar de inrichtingsvariabelen, dan wordt daar op elk element overwegend laag gescoord. Er is nog geen duidelijke verbinding binnen de organisatie tussen de visie die uitgedragen wordt en de daadwerkelijke opzet en werking van procesmanagement.

In de interviews horen we dezelfde geluiden. De strategie is er, het management wil wel, maar hoe bereikt het de werkvloer? Zeker in organisaties die de omslag willen maken om procesgericht te gaan werken, betekent dat ook een andere manier van denken, samenwerken en wellicht ook een verandering in de bedrijfscultuur. De antwoorden op de vragen rond 'Cultuur' laten een positief beeld zien, namelijk het overgrote deel (70%) van de medewerkers is bereid te veranderen mits het geen grote en veelzijdige veranderingen betreft. Bij 'Meten' gaat het over welke informatie wordt verzameld in de processen en de wijze waarop deze informatie wordt toegepast om te sturen. Uit de interviews bleek dat de meetinformatie er soms wel is, maar dat er niet op gestuurd wordt. Veelal wordt de informatie als onbetrouwbaar ervaren en gaat hier de discussie over. In de antwoorden zien we terug dat het lijnmanagement een beperkt aantal indicatoren voor kosten en kwaliteit gebruikt om verbeteringen door te voeren binnen de afdeling.



Figuur 5a: Score in % per fase per organisatiekarakteristiek



Figuur 5b: Score in % per fase per inrichtingsvariabele



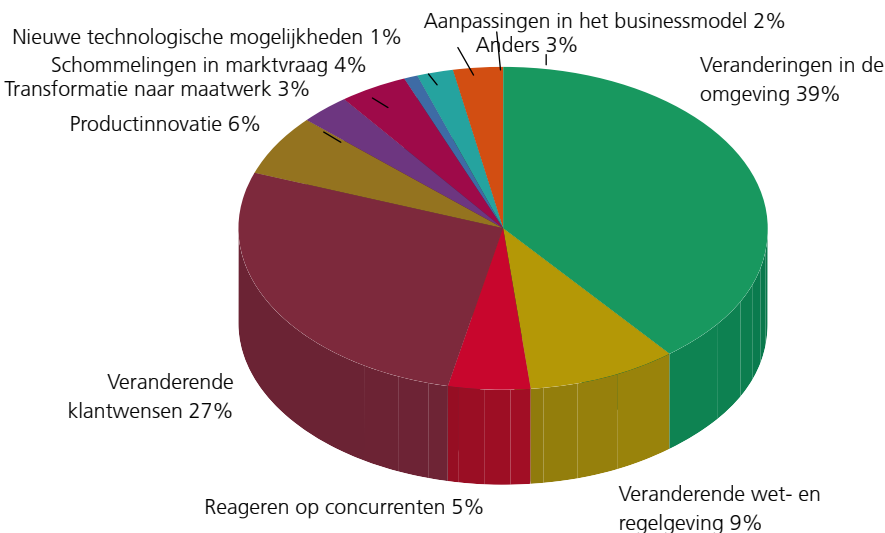
Kijken we naar het management rondom de processen, dan zien we dat 53% van de respondenten aangeeft dat de proceseigenaar enkel het proces documenteert en communiceert naar alle uitvoerders. Eventueel worden kleinschalige verbeteractiviteiten geïnitieerd. In de meeste gevallen ontbreekt echter een duidelijke visie gekoppeld aan een strategisch plan voor het proces. Ook hebben proceseigenaren nog beperkte bevoegdheden. 57% geeft aan dat de proceseigenaar wel pleit voor het proces, maar in feite alleen de hiërarchisch manager kan aanmoedigen procesverbeteringen door te voeren. Slechts 7% geeft aan dat een proceseigenaar hier daadwerkelijk eigen budget voor heeft. In de deelvragen rondom 'Besturing' blijkt ook dat voornamelijk functioneel managers verantwoordelijk zijn voor de prestaties van (deel) processen. Daarbij komt ook dat nog weinig proceseigenaren (8%) deel uitmaken van het hoogste besluitvormingsorgaan binnen de organisatie en feitelijk dus nog maar beperkt invloed hebben op de wijze waarop processen worden ingericht. Het management voelt zich nog onvoldoende eigenaar van de processen of slechts over een (functioneel) deel ervan. Dit sluit overigens aan bij het beeld van vorig jaar, waaruit blijkt dat de afstemming van de visie en strategie

van procesmanagement beperkt plaatsvindt, omdat de verantwoordelijkheid hiervoor volledig bij het middenkader ligt. Het middenkader voelt zich er echter niet of onvoldoende verantwoordelijk voor.

Het is de vraag of medewerkers zo voldoende ondersteund (kunnen) worden door het eigen management in de uitvoering van hun proces en of zij daardoor ook het belang van proces- en ketenoptimalisatie inzien. De kennis en kunde rondom procesmanagement is echter steeds meer aanwezig; nu is het zaak voor de specialisten om het belang van processen uit te dragen aan medewerkers en management!

VERANDERENDE OMGEVING GROOTSTE DRIVER TOT FLEXIBILITEIT

Dit jaar heeft ConQuaestor, bovenop de vragen gebaseerd op het Operational Excellence Framework, een aantal themavragen gesteld rondom het thema Flexibiliteit. De eerste vraag ging over de achtergrond van de wens om flexibel te zijn. Zoals ook weergegeven in figuur 6 blijkt dat de meerderheid van de respondenten aangeeft dat zij flexibel wil zijn om te kunnen reageren of zelfs anticiperen op veranderingen uit de omgeving, zoals vanuit



Figuur 6: Drivers voor organisaties om flexibel te zijn

klanten en wet- en regelgeving. Opvallend is dat nieuwe technologische mogelijkheden, bijvoorbeeld op het gebied van social media, volgens de respondenten geen reden zijn om meer flexibel te willen zijn. Dit in tegenstelling tot de berichtgeving in diverse vakbladen. In vergelijking met onderzoeksresultaten van vorige jaren valt op dat veranderende wet- en regelgeving als driver minder belangrijk is geworden en de veranderende omgeving juist aan belang wint.

VERANDEREN GAAT MOEIZAAM

Als we kijken hoe flexibel de deelnemende organisaties zijn, dan blijkt dat 43% aangeeft dat zij niet in staat zijn om snel veranderingen door te voeren. Maar liefst 92% geeft aan dat het veel moeite kost om een verandering door te voeren. 6% van de organisaties is in staat om snel en zonder veel moeite veranderingen door te voeren. Deze groep bestaat voornamelijk uit kleine en middelgrote bedrijven uit de adviessector en gezondheidszorg. Het blijkt dat het leeuwendeel van de deelnemende bedrijven worstelt met het vermogen veranderingen door te voeren! Op de vraag of de huidige organisatie-inrichting het bedrijf in staat stelt om de gekozen strategie te

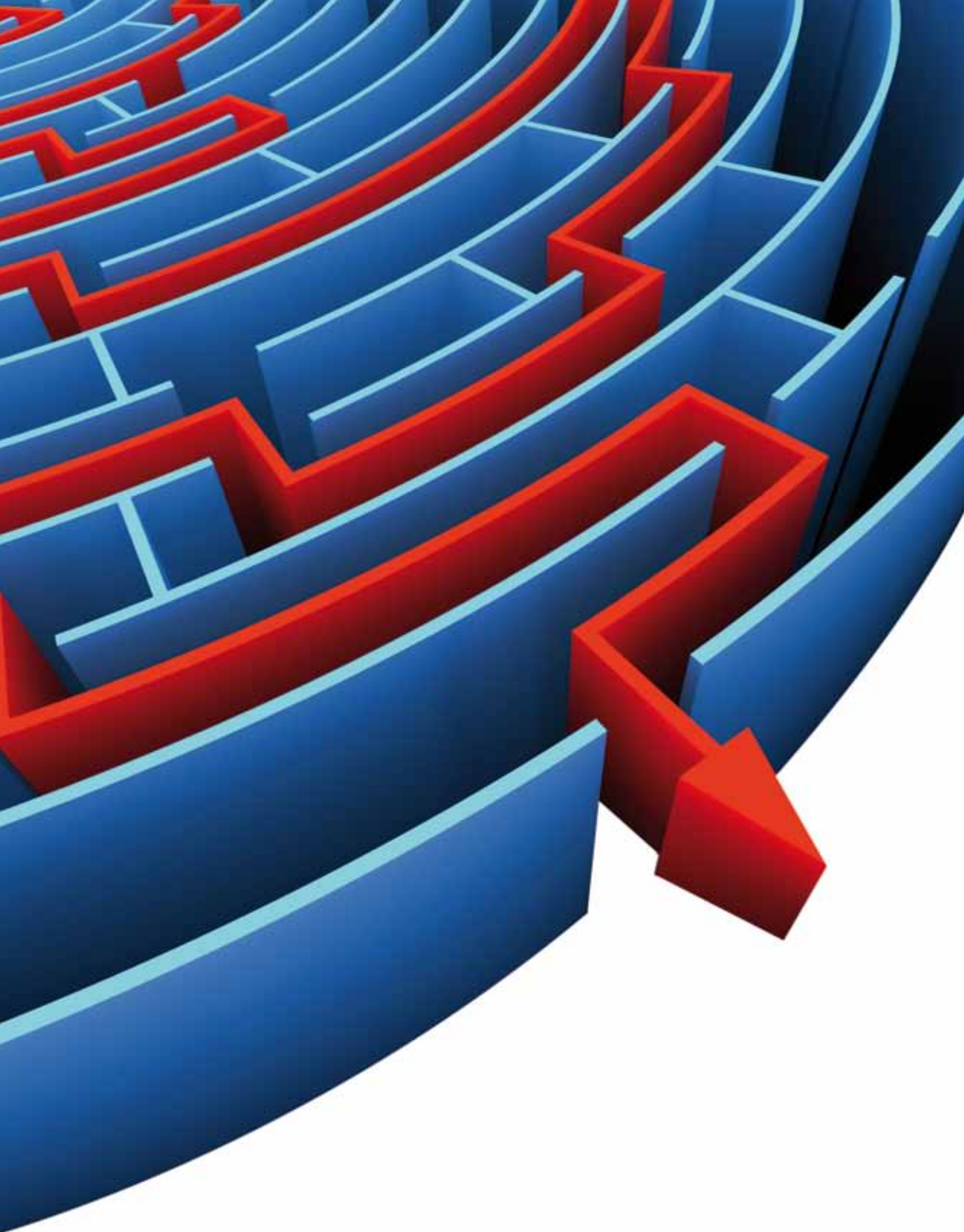
verwezenlijken antwoord 77% positief. Er lijkt een tegenstelling te zijn tussen de grote inspanning om veranderingen door te voeren en de mate waarin de organisatie-inrichting overeenstemt met de gekozen strategie. Dit kan ons inziens twee dingen betekenen. Of organisaties voeren weinig veranderingen door in de strategie, waardoor er weinig in de bedrijfsinrichting is aan te passen. Of het betekent dat organisaties structureel veel capaciteit inzetten om de benodigde veranderingen door te voeren.

HR-INSTRUMENTEN POPULAIRDER DAN BPM

De derde en laatste themavraag heeft betrekking op de middelen die binnen een bedrijf worden ingezet om de flexibiliteit van dit bedrijf te bevorderen. Figuur 7 geeft een overzicht van de uitkomsten op deze vraag. De middelen die worden ingezet liggen bijna exclusief op het gebied van HR. Mogelijke instrumenten op het gebied van procesmanagement, IT en architectuur of andere zaken die te maken hebben met de structuur worden niet ingezet. Interessante vraag is natuurlijk of de bedrijven flexibeler zouden zijn als ze deze tools wel hadden ingezet.



Figuur 7: Middelen die worden ingezet om flexibiliteit te bevorderen



CONCLUSIE

Het onderzoek van 2011 toont ook dit jaar aan dat bedrijven in Nederland wel degelijk met procesmanagement bezig zijn en daar ook daadwerkelijk invulling aan willen geven. Vanuit het topmanagement wordt er al goed over nagedacht en is het terug te vinden in strategische overwegingen van organisaties. Ook vanuit het leiderschap krijgt procesmanagement voldoende aandacht en we zien dat er steeds meer kennis en kunde beschikbaar is.

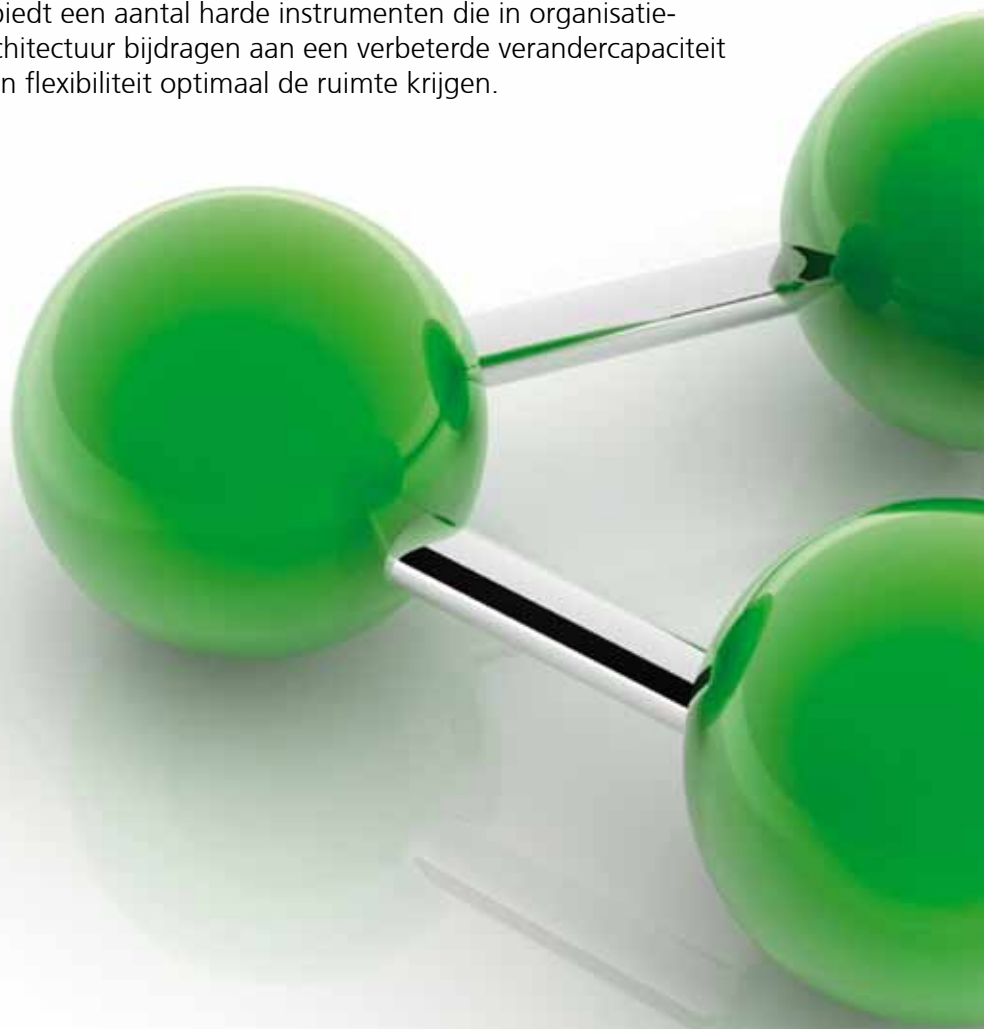
De vertaling van procesmanagement naar de werkvloer blijft een punt van aandacht. Medewerkers en managers zijn vooral gericht op het eigen takenpakket, waarbij het end-to-end proces nog te weinig op het netvlies staat. Proceseigenaarschap is nog niet ingericht en sturing blijft hierdoor beperkt tot de individuele managers. Als het op het meten van de prestaties van processen aankomt, is het beeld nog minder rooskleurig. In een aantal gevallen is de meetinformatie wel beschikbaar, maar wordt niet als stuurinformatie gebruikt of in het ergste geval als niet betrouwbaar ervaren. Daarmee blijft een grote kans op verbetering en optimalisatie onbenut.

Het thema van ons onderzoek dit jaar was flexibiliteit en de bijdrage die procesmanagement hieraan kan leveren. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat organisaties vooral HR-instrumenten en andere 'zachte' aspecten op het gebied van cultuur inzetten om te kunnen inspelen op veranderingen. Procesmanagement wordt hierbij niet als instrument ingezet. Toch zijn wij van mening dat het op een goede manier inzetten van procesmanagement de organisatie flexibeler kan maken. De algemene conclusie luidt dan ook dat er nog een behoorlijke weg te gaan is voor het vak Procesmanagement binnen organisaties. Hoe? Het artikel 'De BPM paradox: flexibiliteit door structuur' elders in dit rapport geeft u alvast enkele handvatten die hieraan een bijdrage kunnen leveren.

Michel Jungbluth is Senior Consultant Process Management Financial Services, Mark Telgenkamp is Partner Rijksoverheid, en Wouter Kolbeek is Process Management Consultant Handel en Industrie, allen werkzaam bij ConQuaestor.

DE BPM PARADOX: FLEXIBILITEIT DOOR STRUCTUUR

Organisaties blijken verandertrajecten vaak met 'zachte' middelen aan te sturen. Want flexibiliteit zit vaak niet in structuren, zo is de gedachte. Ten onrechte. BPM biedt een aantal harde instrumenten die in organisatie-structuur en -architectuur bijdragen aan een verbeterde verandercapaciteit waarin cultuur en flexibiliteit optimaal de ruimte krijgen.





Het vermogen van organisaties om zich aan te kunnen passen aan veranderende omstandigheden is een thema dat steeds belangrijker wordt. Organisaties hebben veelal niet de optie om niet te reageren op veranderingen in de politieke, sociale en economische omgeving, veranderende klantwensen of wet- en regelgeving. Een van de conclusies van het in dit boekje gepresenteerde onderzoek is dat organisaties worstelen met deze veranderingen. Slechts 6% van de organisaties geeft aan in staat te zijn om snel en zonder grote inspanning veranderingen te kunnen doorvoeren. Een nog meer opmerkelijke conclusie van het gehouden onderzoek is dat de middelen die organisaties inzetten om flexibiliteit te bevorderen, bijna exclusief op de 'zachte kant' liggen: brede functieprofielen, cultuur, delegeren van beslissingsbevoegdheid. Middelen die op het BPM-vlak liggen of in aangrenzende vakgebieden zoals ICT en bedrijfsarchitectuur, worden zelden of nooit toegepast. Terwijl deze een stevig handvat bieden in de veranderprocessen. Dit artikel belicht vijf structuurachtige benaderingen met 'zachte' voordelen.

STRUCTURELE INRICHTINGSKEUZES

Nog te vaak wordt het wiel opnieuw uitgevonden als het gaat om bedrijfsinrichting. Gevolg is veel discussie, langdurige beslissingstrajecten en een toenemende complexiteit door de diversiteit aan incidenteel gemaakte inrichtingskeuzes. Beter is het dan ook om inrichtingskeuzes ofwel principes af te spreken die altijd weer worden gebruikt. Veel organisaties maken bijvoorbeeld op basis van incidenten of gewijzigde inzichten heen-en-weer bewegingen in de centralisatie en decentralisatie van bevoegdheden. Het is beter om algemeen geldende afspraken te maken over in welke gevallen bevoegdheid centraal komt te liggen en wanneer decentraal. Hierbij moet management dan ook accepteren dat bij decentrale bevoegdheden de mogelijkheden beperkter zijn voor centrale controle en sturing. Als dit principe bedrijfsbreed wordt aangenomen en gedragen, kan er bij alle toekomstige veranderingen gebruik van worden gemaakt. De best practice op dit gebied is om elk principe uit te werken in een naam, omschrijving, argumentatie en de implicaties van de gemaakte keuze. Op deze manier is het voor iedereen duidelijk wat het principe inhoudt, wat dat betekent voor de bedrijfsinrichting en dat bijbehorende consequenties zijn geaccepteerd.



GEZAMENLIJK ONTWERP

Flexibiliteit wordt zelden meer gechallenged dan daar waar business en IT moeten samenkomen. Er zijn veel boeken geschreven over onderwerpen als requirements engineering en verscherpte en eenduidiger communicatie tussen beide onderdelen. Vanuit het vakgebied van bedrijfsarchitectuur komt nu de overtuiging dat business en IT één gezamenlijk ontwerp moeten maken. Door een gezamenlijke ontwerpmethodiek te hanteren werkt iedereen op een iteratieve manier aan een integraal ontwerp voor de toekomstige organisatie, processen, IT-ondersteuning en technische infrastructuur, en een werkwijze voor realisatie hiervan. De standaard TOGAF geeft hier zeer uitgebreid invulling aan (zie kader).

STANDAARDCOMPONENTEN

De meeste organisaties barsten van de dubbelingen. Drie applicaties om brieven te maken. Diverse afdelingen die beleid maken op hetzelfde gebied of werk doen dat soortgelijk of verweven is met werk dat een andere afdeling doet. Meerdere applicaties waarin klantgegevens zijn opgeslagen. Er zijn enorm veel voorbeelden te bedenken. Vaak uit dit zich in complexe organogrammen, werkinstructies die in de procesketen niet op elkaar aansluiten en systeemlandschappen die niemand meer snapt. Precies het omgekeerde is het doel van

componenten. Een component laat zich hierbij zien als een stukje functionaliteit (handmatig uitgevoerd, geautomatiseerd of in de vorm van infrastructuur) dat meerdere processen en/of afdelingen ondersteunt. Door dit building block te hergebruiken, is een organisatie sneller in staat om veranderingen door te voeren. Enerzijds omdat voortaan alleen nog die ene component hoeft te worden onderhouden en eventueel aangepast, anderzijds omdat de component complexiteit van de organisatie terugdringt.

PLATEAUPLANNING

Grote projectmatige veranderingen duren soms jaren. Denk aan een grote systeemimplementatie. Vanwege een enorm lange periode van besluiten, ontwerpen, bouwen en testen wordt de oplossing soms pas na jaren geïmplementeerd. In sommige gevallen is de opdrachtgever inmiddels vertrokken naar een andere functie of is men de reden van de verandering inmiddels vergeten. Gedachten uit het vakgebied van procesmanagement en architectuur kunnen helpen om deze grote veranderingen in delen uit te werken en stap voor stap te realiseren (een zogenaamde plateauplanning). Afwegingen als de toegevoegde waarde, benodigde tijd en capaciteit voor realisatie, en de bijbehorende risico's kunnen leidend zijn in de prioritering. Zo kan een organisatie snelheid maken in het realiseren van tijdskritische elementen en vanuit de kwaliteit en samenhang van het geheel werken.

ZONDER DIEPGAANDE TECHNISCHE KENNIS HET SYSTEEM ZELF INRICHTEN

PROCESAUTOMATISERING

Er zijn tegenwoordig verschillende softwarepakketten te verkrijgen die organisaties in staat stellen een proces te automatiseren door dit proces uitgebreid te modelleren. Deze pakketten heten Business Process Management Suites (BPMS). In plaats van de ICT-afdeling van het bedrijf de software te laten programmeren zijn de functionaliteiten al als standaardpakketjes aanwezig. Het maken van een (uitgebreid) procesmodel configureert het gewenste systeem. De gebruiker hoeft niet meer door middel van requirements een ICT-expert duidelijk te maken hoe het systeem eruit moet gaan zien, maar kan nu zonder diepgaande technische kennis het systeem zelf inrichten. De doorlooptijd van het ontwerpen, bouwen en testen gaat flink omlaag, omdat het ontwerpen en implementeren van het proces en het systeem samenvallen. Ook biedt een aantal van de suites mogelijkheden om verbeterideeën in te dienen en hierover te overleggen, om zo snelle aanpassingen en verbeteringen te realiseren. Het mag duidelijk zijn dat een vergevorderd niveau van procesdenken (en ketendenken!) een randvoorwaarde is; een geavanceerd systeem laten aansluiten op een slecht ontworpen proces zal immers ook een slecht resultaat opleveren.

MEER INTEGRALE BLIK

Dit artikel begon met de conclusies dat organisaties worstelen met flexibiliteit en dat tools vanuit BPM, ICT en architectuur weinig worden toegepast om flexibiliteit te bevorderen. Betekent dit dan dat alle problemen zijn opgelost als organisaties bovenstaande middelen wel inzetten? Waarschijnlijk niet, maar het is aannemelijk dat een meer integrale blik op flexibiliteit, waarbij deze tools complementair zijn aan degene die al worden ingezet, een stap zal zijn in het verminderen van de tijd en moeite die gepaard gaan met het doorvoeren van veranderingen. Op deze manier draagt ook BPM een steentje bij aan de flexibiliteit van de organisatie.

Michel Jungbluth is Senior Consultant Process Management Financial Services bij ConQuastor.

TOGAF (The Open Group Architecture Framework) is een van de meest uitgebreide en breed geaccepteerde standaarden rondom bedrijfsarchitectuur. Zij komt voort uit best practices vanuit het Amerikaanse ministerie van Defensie en wordt tegenwoordig door een samenwerking met een groot aantal bedrijven verder ontwikkeld. Basis van TOGAF is het Architecture Development Method, een uitgebreide beschrijving hoe veranderingen in samenwerking tussen business en IT kunnen worden ontworpen en ingericht. Het framework wordt gratis ter beschikking gesteld voor gebruikers.

SOCIAL MEDIA IN DE HAND

Je moet zijn waar je doelgroep is. Steeds meer bedrijven ontdekken dat in toenemende mate verschillende doelgroepen snel, gericht en direct te benaderen zijn op social media. Dat geldt voor consumenten, zakenrelaties, medewerkers, journalisten, sollicitanten, investeerders, targets, et cetera. Maar het toepassen van social media is voor veel bedrijven nog een experiment. Beheersen, beïnvloeden en controleren van verschillende informatieprocessen is voor hen een uitdaging. De toepassing van de principes en uitgangspunten van procesmanagement kan helpen bij het succesvol benutten van social media.





You
Tube

Bedrijven zetten social media allang niet meer alleen in voor marketingdoeleinden. Ze zien vaker in dat deze nieuwe kanalen ook voor hrm, klantenservice en co-creatie zijn te gebruiken. Social media maken het mogelijk om sneller te communiceren met de doelgroep, maar de processen daaromheen zijn niet zelden ongestructureerd en lastig controleerbaar. Om hieraan tegemoet te komen kiezen organisaties vaak een suboptimale oplossing, bijvoorbeeld door het isoleren van social media in de organisatie in specifieke social-mediateams of door social media te labelen als het domein van marketing. Andere organisaties wachten nog met het benutten van de kansen die social media bieden, omdat ze niet weten hoe ze eventuele risico's kunnen mitigeren.

WAT IS SOCIAL MEDIA

Social media is een verzamelbegrip voor online platformen waar gebruikers onderling interactie en dialoog aangaan. Onder deze noemer vallen alle tweede generatie internet toepassingen (web 2.0) die creatieve uitwisseling van user generated content bevorderen, zoals weblogs, netwerken als Hyves, Facebook en LinkedIn en diensten als Twitter, FourSquare en YouTube. Het scala aan social media platforms is echter schier oneindig. De populariteit van verschillende toepassingen verschilt soms sterk per geografisch gebied of specifieke doelgroep. Het landschap van social media is dan ook bijzonder dynamisch. Waar MySpace een aantal jaren geleden het meest populaire social netwerk was in de Verenigde

Staten, is het nu ingehaald door FaceBook en op sterven na dood. FaceBook op zijn beurt krijgt geduchte concurrentie van Google+. Door deze grilligheid is het lastig, zo niet onmogelijk, om een lange termijn strategie te ontwikkelen en een goed onderbouwde business case op te stellen.

PARTICIPATIE VAN ORGANISATIES

De afgelopen jaren zijn honderden miljoenen consumenten gebruik gaan maken van een of meer social media platforms. De opkomst van mobiel internet heeft dit een extra boost gegeven. Hierdoor heeft social media zich inmiddels ook een vaste plek verworven in de communicatie tussen organisaties en haar in- en externe stakeholders. De grote populariteit brengt voor steeds meer organisaties kansen, maar ook bedreigingen met zich mee. Vooral de laagdrempeligheid en de geringe investeringen maken social media een interessant alternatief van traditionele communicatievormen (print, broadcast, microsites). Consumenten hun keuze voor producten of diensten eerder afhangen van wat hun 'vrienden' ervan vinden dan van wat het bedrijf zelf zegt of wat experts zeggen. Door slim de interactie op te zoeken met de ambassadeurs van je product kan meer bereikt worden dan met een dure commercial op TV. Daar tegenover staat dat een bedrijf veel minder controle heeft op negatieve uitingen en de beheersing van marktschade. Het is lastig om kpi's vast te stellen om het succes van activiteiten op social media te meten.



GEFASEERDE INVOERING

In het algemeen onderkennen wij de volgende fasering bij de opzet en implementatie van social media:

- 1. Bewustwording.** Bij het (hogere) management moet het besef zijn gegroeid rond de mogelijkheden en toegevoegde waarde van de inzet van social media. Zij moeten het nieuwe medium omarmen en de middelen beschikbaar stellen om een visie en beleid op te stellen. Vaak zetten organisaties in deze fase ook interne social media in, zoals Yammer, waarop het management een voorbeeldfunctie vervult.
- 2. Voorbereiding en planning.** Stel vast op welke platforms de doelgroep aanwezig is en welke activiteiten zinvol zijn en kansen bieden. In deze fase is het verstandig om een risico-analyse te maken en een business case op te stellen. Stel vooraf vast wat de kpi's zijn en bedenk een exit-strategie (is het mogelijk om je zonder kleerscheuren terug te trekken uit een kanaal). Ten slotte moeten duidelijke richtlijnen opgesteld zijn voor alle medewerkers in de vorm van een duidelijk en toegankelijke social media policy.
- 3. Luisteren.** Voordat een organisatie actief participeert, zet het tools in om te luisteren naar wat er gezegd wordt over het merk, de concurrentie, relevante onderwerpen, markten, en dergelijk. Dit is de basis om vast te stellen wie beïnvloeders zijn, wat de merkbeleving is en 'waar de actie is'.
- 4. Participeren.** Meedoen, accounts openen, berichten plaatsen, content creëren, groepen en pagina's maken, en zo voorts. Maar ook: het meten van het effect van de participatie.
- 5. Evalueren en reageren.** Op basis van het beleid reageren op anderen (bijvoorbeeld positieve posts belonen, klachten behandelen, belachelijke posts negeren, incorrecte feiten corrigeren).

WAT PROCESMANAGEMENT KAN BETEKENEN

Procesmanagement draait om het beheersen en optimaal inrichten van reeksen van gebeurtenissen met als doel het verbeteren van de bedrijfsvoering en het resultaat van een organisatie. Dat is uiteraard geen doel op zich. Het levert een bijdrage aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie.

Het goed kunnen beheersen, beïnvloeden en controleren en als het even kan voorspelbaar maken van informatieprocessen is voor veel organisaties een steeds belangrijkere succesfactor. Dit vraagt om voortdurende flexibiliteit, klantgerichtheid, efficiency en de noodzaak van korte reactietijden op geplande en ongeplande veranderingen.

OPZET EN INRICHTING SOCIAL MEDIA

Bij het ontwerp en de inrichting van processen zijn mensen, systemen en structuren van belang. Binnen ketenprocessen kan sprake zijn van verschillende vormen van een tekortkoming in het ontwerp, zoals:

- slechte afstemming tussen functionele werkvelden (front- versus backoffice);
- bottlenecks in de logistieke afhandeling (wachttijden);
- bestaan van stappen die geen waarde toevoegen (inefficiency);
- te veel of te weinig 'controls' (wet- en regelgeving);
- onbenutte creativiteit en capaciteit (personeel).



Over het algemeen zetten bedrijven social media in als nieuw medium bij de ondersteuning van de volgende processen:

1. **marketing:** merkbescherming, merkbeleving, naamsbekendheid, vergroten betrokkenheid, vergroten merktrouw, en dergelijke.
2. **sales:** relaties versterken en omzetten in transacties.
3. **productontwikkeling:** co-creation (relaties helpen bij de ontwikkeling van het product).
4. **productie/inkoop:** gebruik van social media voor kennisdeling, vinden van partners, vinden van leveranciers, en dergelijke.
5. **customer service:** meer pro-actief dan reactief reageren op klachten, ombuigen van ontevreden klanten naar tevreden ambassadeurs.
6. **recruitment en hr:** vinden van de juiste kandidaten, opbouwen van relaties met potentiële werknemers, talent spotten, interactie met huidige werknemers.

Bij het hanteren van procesmanagement principes in organisaties die social media willen toepassen, ontstaat een paradigma tussen 'oud' en 'nieuw' denken. De traditionele procesmanagement-aanpak gaat uit van een holistische benadering. Maar de vluchtigheid van social media en de onbekendheid met de mogelijke effecten op de besturing van de organisatie lijkt te vragen om een geheel andere stijl. Dit is slechts gedeeltelijk waar.

De missie en visie van de organisatie blijven het vertrekpunt bij het integreren van nieuwe technologieën en nieuwe processen. Deze moet door het management vertaald worden in een strategie voor de inzet van social media voor de gehele organisatie. De aanpak die een organisatie moet volgen om een opkomende technologie als social media succesvol te integreren, vereist vervolgens veel meer een kort-cyclische aanpak. Daardoor bouwt het management ervaring op, op basis waarvan het de visie en strategie bij kan stellen.

Bij een kort-cyclische benadering start het management één of meer kleine projecten. Deze pilots richten zich op het integreren van social media in de reeds bestaande procesarchitectuur. Maar de totaalvisie voorkomt dat eerdergenoemde tekortkomingen in het proces terecht komen. Een impactanalyse kan antwoord geven op vragen als:

- in hoeverre is er overlap met bestaande aanpalende processen?
- welke systemen zijn in gebruik of gaan gebruikt worden. Hoe integreren die systemen met elkaar?
- wie is eigenaar van een specifieke proces?

Een dergelijke analyse moet met een brede groep vertegenwoordigers uit de organisatie uitgevoerd worden. Dus niet alleen de voor de hand liggende vertegenwoordigers vanuit marketing en communicatie, maar bijvoorbeeld ook finance, legal en riskmanagement en product development.

Social media zullen uiteindelijk net zo'n gebruikelijk communicatiekanaal vormen als email en telefoon. Ze zullen deel uitmaken van de reguliere bedrijfsvoering. Maar de bedrijfsvoering zal wezenlijk verschillen van de huidige. Zo zullen er verschillen zijn in bijvoorbeeld sturingsmechanismen, integratie met andere kanalen en workflowmanagement en in sommige gevallen zelfs in het business model van de organisatie.

Marcel van Trier is senior consultant Process Management Handel en Industrie bij ConQuaestor. Hij heeft een passie voor procesverbetering door de inzet van opkomende technologie en heeft ervaring met het opstellen van social media beleid en het implementeren daarvan in bedrijfsprocessen zoals marketing/sales en klantenservice. Marc Schijff was tot medio 2011 verbonden aan ConQuaestor als associate partner en werkzaam binnen Process Consulting HID.

'S HEEREN LOO ZORGGROEP WIL DE BESTE ZIJN IN KLEINSCHALIGE ZORG

Het contact met cliënten duurt niet zelden dertig, veertig, vijftig jaar. Die verbinding zorgt voor een bijzondere dynamiek bij 's Heeren Loo Zorggroep, de grootste zorgorganisatie van Nederland voor mensen met een verstandelijke beperking. Want hoe groei je mee met je cliënten in een ook nog eens zeer veranderlijk zorglandschap? Geranne Engwirda, CFO van 's Heeren Loo Zorggroep praat met Frank van den Bos, manager Process Consulting Gezondheidszorg bij ConQuaestor over operational excellence en ondernemerschap.

Geranne Engwirda: Mensen levenslang en levensbreed een goede zorg bieden. Dat is geen geringe opgave die we onszelf hebben gesteld. Want het levenspad van onze cliënten kan in termen van zorgintensiviteit heel wisselend zijn. Als ze jong zijn doen we er alles aan om iemand naar het zo zelfstandig mogelijk functioneren te begeleiden. En als de cliënt ouder wordt, worden de familie en naasten ook ouder; we nemen dan steeds meer zorg over van deze mantelzorgers. Onze dienstverlening beweegt voortdurend mee met de ontwikkeling van de individuele zorgvrager.

Frank van den Bos: Daarbij speelt ook nog eens dat in de nabije toekomst veel zorg verschuift van de centrale overheid naar gemeentes, via de Wmo. Jullie professionele gesprekspartners wisselen dus ook nog wel eens van plaats. En komen nu nog meer verspreid, op lokaal

niveau te zitten. Dat lijkt me een goede reden voor een strategische heroriëntatie.

Geranne Engwirda: Daarom is de afgelopen drie jaar een trend ingezet om ondanks onze grootte, 12.000 medewerkers en 9.000 cliënten, nog kleinschaliger te gaan werken. Want flexibiliteit om maatwerk aan cliënten te leveren en om met lokale counter parts een goede relatie op te bouwen vereist vrijheid voor onze mensen die het werk uitvoeren: de regiomanagers en de managers primair proces.

Frank van den Bos: We hebben de afgelopen tijd veel fusies in de zorg gezien, vaak vanwege de voordelen van schaalvergroting. 's Heeren Loo Zorggroep is ook zo'n fusieorganisatie. Toch merk je dat organisaties met zo'n omvang min of meer veroordeeld worden tot het aanpassen van hun structuur. Buurtzorgconcepten is een term

die daarbij vaak valt. Er ontbreekt anders simpelweg de benodigde bewegingsruimte. Er zit daar een interessant spanningsveld.

Geranne Engwirda: Schaalgrootte en centralisatie bieden de kans voor operational excellence én voor meer vrijheid. Onze taak is om helder in de organisatie te vertellen dat een aantal zaken standaardiseren en centraal organiseren meer tijd en geld opleveren in het dagelijkse werk. Daarnaast hebben we recent met de opheffing van de vijf sectoren een hele laag uit de organisatie gehaald. Er resteren nu slechts drie managementlagen, te weten raad van bestuur, regiomanagers en managers primair proces. Want met korte lijnen is het snel schakelen. De derde grote omslag is de overgang van gespecialiseerde regio's naar regio's met integrale dienstverlening: alle zorg bij elkaar en optimaal afgestemd op cliënt- en groepsniveau.

Frank van den Bos: Je zegt dat nu wel zo gemakkelijk, maar ik weet dat dit de nodige voeten in de aarde heeft gehad. 's Heeren Loo Zorggroep is in omvang een mammoettanker. Zo'n koerswijziging gaat niet van vandaag of morgen. Neem nu het shared service center dat jullie anderhalf geleden hebben opgezet. Of jullie behandelorganisatie Advisium. De regio's kopen nu bij deze interne leveranciers via dienstverleningsovereenkomsten producten op maat in. Er ontstaat marktwerking, een klant-leveranciersrelatie. Kortom, een behoorlijke cultuurverandering.

Geranne Engwirda: Dat klopt, en op elk niveau. Een mooi voorbeeld is de ict-afdeling. Er bleken meer dan achthonderd applicaties te draaien, vier verschillende netwerken en vier verschillende databases voor onze cliëntdossiers. Dat is functioneel, technisch en financieel niet te onderhouden. Vorig jaar is de ict gestandaardiseerd en zijn er dvo's ingevoerd. Toen bleek dat de regio's lang niet nodig hadden wat er altijd werd geleverd, met als gevolg dat zij voor 2,5 miljoen euro minder bij ict inkochten. Die afdeling heeft nu opeens een bezuinigingsaankomst, en bewegen zo mee met de vraag vanuit het primaire proces. Dus óók als de vraag zou toenemen.

Frank van den Bos: Hoe valt dat binnen de organisatie?

Geranne Engwirda: Dat is heel wisselend. Bij inrichting van het shared service center zijn er

vele mensen uit de regio naar Amersfoort gehaald of hebben in de regio een iets andere rol gekregen. Dat heeft ons best mensen gekost die om praktische en persoonlijke redenen moesten afhaken. Tegelijk zien we nu al hele mooie initiatieven waarbij een manager primaire proces en regiomanager in staat zijn om verbinding te maken met een lokale situatie. Zo is er met het Gelders Landschap een dagbestedingsproject rond fietsknooppunten opgezet; een zorggroep schenkt daar koffie voor fietsers. Heel kleinschalig en helemaal in de natuur. Een prachtige manier van zorg verlenen waarbij allerlei lijntjes bij elkaar komen.

Frank van den Bos: Als Raad van Bestuur zul je ook anders moeten gaan sturen. Hoe verhouden vrijheid en sturing zich tot elkaar?

Geranne Engwirda: Als je ondernemerschap verwacht van mensen, dan moet je ze daartoe ook in staat stellen. Daarom hebben we vorig jaar een mandateringsregeling opgesteld die heel veel ruimte geeft aan de regiomanagers. Ze mogen nog net niet een nieuwe rechtspersoon oprichten, maar hun bevoegdheden strekken echt ver. Als Raad van Bestuur beschikken we over goede managementinformatie en kunnen intern benchmarken. Trends zijn snel zichtbaar via het dashboard zodat we bijtijds kunnen overleggen of we wel of niet moeten ingrijpen. Dus als het gaat om controle op de bedrijfsvoering, dan ben ik tevreden.

Frank van den Bos: Ik heb zelf heel wat partijen van binnenuit gezien, en vaak loopt het bestuur voor de muziek uit en kan de bedrijfsvoering het tempo bijna niet bijbenen. 's Heeren Loo Zorggroep heeft nog ontwikkelingen voor de deur staan, zoals vermindering van het aantal regio's om het MT-overleg compacter te maken en de managers primair proces nog zelfstandiger te laten opereren. Wat zijn de lessen die je kunt trekken als je terugkijkt op het traject dat al achter jullie ligt?

Geranne Engwirda: Laat ik voorop stellen dat ik heel blij ben met wat we tot nu hebben bereikt: we hebben één ict-netwerk, er is één boekhouding, de informatievoorziening is transparant en stabiel, de regio's kunnen meer lokale kwaliteit bieden, er zijn product/dienstcatalogi, urenregistratie is opgezet om maar een paar mijlpalen te noemen. Wij maken wat betreft de bedrijfsvoering echt een extreme make-over door. De organisatie heeft dat kunnen accommoderen, maar dit kun je niet veel langer volhouden. Er ontstaat hier en daar metaalmoeheid. Het prioriteren van vernieuwing kunnen we in de toekomst beter doen. Evenals het communiceren van de beslissingen die we als Raad van Bestuur nemen: dan zijn die eerder herkenbaar als ondersteuning van het primair proces dan als een inperking van zorgondernemerschap. Het is onze traditie om te denken vanuit de cliënten. Dat is het begin- en eindpunt van alles.

AHOLD GEEFT BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT STRATEGISCHE ERKENNING

Denken in noodszenario's kan verrassend zuiverend werken op de reguliere bedrijfsprocessen, zo ervaart John Fonteijn. Mede daarom heeft Fonteijn, binnen Ahold verantwoordelijk voor business continuity management, zich er sterk voor gemaakt dat het topmanagementbusiness continuity management tot strategisch belang met een verplicht karakter bestempelt. Marcel van Trier, senior consultant Process Management Handel en Industrie bij ConQuaestor, spreekt met hem.

John Fonteijn: Wij proberen met het management helder te krijgen welke processen er echt toe doen, de bedrijfskritieke processen en functies. Omdat processen in een organisatie als Ahold goed zijn ingeregeld, hebben managers vaak de grondhouding dat de kans dat processen worden verstoord door een calamiteit 'wel mee zal vallen'. Maar als je ze een realistisch scenario voorlegt waarover ze niet eerder hebben nagedacht, ontstaat er bewustzijn over de consequenties die zo'n situatie kan hebben. Dat werkt als een wake-up call!

Marcel van Trier: Vaak zie je dat incidenten aan de voorkant goed zijn geregeld. De bedrijfshulpverlening, brandweer, lijnmanagement, werkvloer, iedereen is voldoende getraind om snel te reageren op een brand, het uitvallen van ICT-systemen of een andere verstoring. Maar ze komen in de knoei als de problemen of de nasleep daarvan op het proces

een aantal uren, dagen, of zelfs maanden duurt.

John Fonteijn: Wij denken bij onze business impact analyses daarom nadrukkelijk in gevolgszenario's. Binnen onze supermarktorganisaties hebben we er vijf gedefinieerd. Zoals het verlies van een locatie, bijvoorbeeld productiefaciliteit, winkel of kantoor. Het maakt dan niet uit of dat komt door een gifwolk, aardbeving of overstromingsgevaar. Een ander gevolgszenario is het wegvallen van de factor arbeid, denk aan een staking of epidemie. De overige drie betreffen continuïteitsproblemen door de uitval van energie, internet en de supply chain.

Marcel van Trier: Ik zie je steeds wijzen naar het Operational Process Excellence Framework dat we in ons procesmanagementonderzoek van vorig jaar hebben opgenomen. Dit model, dat ConQuaestor overigens

zelf heeft ontwikkeld op basis van de meest recente internationale inzichten, maakt een onderscheid in inrichtingsvariabelen en organisatiekarakteristieken.

John Fonteijn: Het is dan ook een sterk model. Onze managers hebben als het ware een blauwdruk van dat huisje, en daarnaast voor elk van de vijf gevolgszenario's een plan om ervoor te zorgen dat we na een procesverstoring zo snel mogelijk opnieuw de 'steady state' bereiken en onze processen op een vooraf afgesproken serviceniveau kunnen continueren. Maar daarin herken ik ook een van de angsten binnen de organisatie. Want het bestaande proces reviewen en 'Lean' benaderen, betekent vooral complexiteit en verspilling eruit halen. We ontdekken dan op eens dat het mogelijk is om in zo'n noodsituatie met veel minder middelen toch een bepaalde productie te leveren.

Marcel van Trier: Dus rijst de vraag: waarom zou je het crisisproces dan niet tot regulier proces gaan verheffen? Vanuit dat brede perspectief is business continuity management niet primair een kostenpost, maar een interessante manier om vragen te stellen over je processen. En dan zijn er misschien nog steeds goede redenen om alles bij het oude te laten blijven, maar er zijn in ieder geval inzicht en bewustzijn ontstaan.

John Fonteijn: Tegelijkertijd biedt het werken met slechts vijf gevolgsenario's een enorme flexibiliteit. Veel meer dan denken vanuit strikte protocollen. Er zijn organisaties die zuiver reactief zijn en daarvoor tientallen scenario's hebben uitgevoerd op bijvoorbeeld procesverstoringen door brand. Terwijl wij zeggen: brand betekent locatie onbruikbaar en dus uitwijkplan!

Marcel van Trier: Waar zit jouw grootste uitdaging? Is dat het management overtuigen van het belang van business continuity planning, of de vertaalslag naar de operatie omdat zij dat naast hun huidige werk moeten doen?

John Fonteijn: Aan de bovenkant. Het lijkt vanzelfsprekend om op

tactisch en operationeel in te steken en met sleutelfiguren te praten, daar waar de plannen gemaakt en toegepast worden. Maar je moet juist eerst met management in gesprek, want zij zijn eindverantwoordelijk. Een consistent beleid over hoe het management die verantwoordelijkheid moet oppakken en dat zij vanuit één coördinatiepunt kaders, richting en ondersteuning aangereikt krijgen, is hierin essentieel.

Marcel van Trier: Wat betekent dat voor de organisatie?

John Fonteijn: We hebben de British Standard 25999 en de BCI Good Practice Guidelines voor business continuity management geadopteerd als de standaard voor BCM in Ahold, zowel EU als de US. Aan mij de taak om die twee werelden bij elkaar te brengen. In Europa zijn we bij wijze van spreken geneigd een business impact analyse maken op de achterkant van een sigarenkistje versus de vaak professionele, maar zeer uitgebreidespreadsheets die we in de US maken. Opvallend genoeg zijnde uitkomsten in beide gevallen nagenoeg gelijk. Het ultieme ligt ergens in het midden. Daarnaast moet uiteindelijk doelstellingen op het gebied van continuïteitsplanning net zo helder worden geformuleerd

en geëvalueerd als die voor bijvoorbeeld omzet, marge of operationele kosten.

Marcel van Trier: Jullie hebben nu al een jaar of vier ervaring met business continuity management. Kun je op basis daarvan een inschatting maken van het tijdspad?

John Fonteijn: Er lag een streven om business continuity management in vier jaar tijd volledig te implementeren. De eerste slagen zijn gemaakt; de awareness bij het management is aanwezig, concrete plannen worden nu afgerond en we zijn we bezig om ook de organisatie daarop in te richten. Onder meer door jaarlijkse testprogramma's te borgen in onze bedrijfsprocessen. In onze retailbedrijfscultuur is dat nog een behoorlijke uitdaging. Zeker als je dat vergelijkt met bijvoorbeeld de IT-wereld. Daar stond IT-continuïteit vrijwel vanaf het begin op de agenda omdat deze relatief jonge technologie al snel zag hoezeer mensen afhankelijk werden van automatisering. Dus business continuity management is meegegroeid met het volwassen worden van IT. Ik verwacht dat we de komende jaren nog nodig hebben om BCM écht onderdeel van onze bedrijfsprocessen en -functies te maken."



AVÉRO ACHMEA IN 2014 MEEST GEWAARDEERDE VERZEKERAAR ONDER HUN INTERMEDIARIS

Eureko is een internationaal verzekeringsconcern, dat in Nederland vooral bekend is als Achmea. Submerk Avéro was jarenlang de onaanlokkelijke stiefdochter. De afgelopen jaren is de intermediaire divisie getransformeerd tot een pure sales- en marketingorganisatie. Daarmee is Avéro Achmea hét voorbeeld van succesvol focussen op kernactiviteiten in combinatie met sterk ketenmanagement. Martijn van den Corput, associate partner bij ConQuaestor, praat met financieel directeur Ageeth Bakker over hoe Avéro Achmea in 2014 de meest gewaardeerde intermediairverzekeraar kan worden.

Ageeth Bakker: We waren een kop-staartverzekeraar binnen Achmea. Maar een aantal zusterdivisies kunnen bepaalde dingen veel beter dan wij, vooral de backoffice. Daarom hebben we ervoor gekozen om een pure sales- en marketingorganisatie te worden, en de rest over te dragen binnen het concern. Dus nu zijn we alleen nog maar bezig om onze intermediairs duurzaam succesvol te servicen. Dat vraagt om heel andere kwaliteiten van de mensen die zijn gebleven.

Martijn van den Corput: In verschillende opzichten, ja. Met zo'n sterke focus op de markt moet iedereen tot op het bot commercieel gedreven zijn. Tegelijk heb je juist vanwege die focus bepaalde activiteiten uit handen gegeven en ben je daarin afhankelijk geworden van collega's elders in de Achmea-organisatie, buiten Avéro Achmea

om. Het is dus focus naar buiten, maar een bredere blik naar binnen.

Ageeth Bakker: Loslaten is het moeilijkste wat er is in een mensenleven. Het gaat opeens veel meer over samenwerken binnen Achmea. Want iedereen beseft: om mijn doelstellingen te realiseren heb ik naast mijn eigen divisie ook andere divisies nodig. Bovendien moet je veel meer overhebben voor elkaar, want je kunt het niet via de hiërarchie spelen; we zijn immers allemaal gelijkwaardig.

Martijn van den Corput: Hoe zorg je dat die keten werkt?

Ageeth Bakker: We hebben een veranderprogramma met drie pijlers: Huis op Orde, Transitie, en Vernieuwing. Onderdeel hiervan was het aanstellen van ketenmanagers die het

scharnierpunt vormen tussen onze sales- en marketingactiviteiten en de backoffice. Zo'n functie vraagt om een heel specifiek soort mensen. Om te beginnen moeten ze van binnenuit komen, want een netwerkorganisatie als Achmea moet je door en door kennen. Daarnaast zijn verbindende kwaliteiten belangrijk. En gevoel hebben voor opereren via een keten. Veel mensen denken als manager van een afdeling: hoe meer mensen, hoe meer baasje. Maar zo werkt dat dus niet als ketenregisseur.

Martijn van den Corput: Bij een organisatie in verandering ligt het voor de hand dat ook de rol van ketenregisseur evolueert.

Ageeth Bakker: Huis op Orde is twee, drie jaar geleden van start gegaan. De ketenregisseurs waren

toen vooral bezig om gaten te dichten. Echt incidentgedreven buffelen. Nu, in de vernieuwingsfase, ligt het accent op het creëren van duurzame ketens. Binnen Achmea zijn wij traditioneel redelijk productgedreven. Je ziet nu dat de voorkant steeds sterker wordt, en vanuit die kennis en ervaring de binnenkant gaat sturen. Want anders krijgen we producten en diensten die we niet kunnen verkopen. Er ontstaat dus een veel betere dialoog met de markt. Dus krijg je een veel betere dialoog over wat het antwoord van Achmea op de markt gaat zijn. . Maar dat is wel even wennen. Over een jaar of twee van nu staat er een goede runorganisatie waar de ketenmanagers de drijvende kracht zijn achter continuïteit en bijdragen aan de performance naar onze intermediairs. Uiteraard zonder de verantwoordelijkheid van de lijn over te nemen.

Martijn van den Corput: In 2014 de meest gewaardeerde verzekeraar van jullie intermediairs zijn is een stevige ambitie. Die is wellicht deels intrinsiek, maar de markt stelt toch ook steeds hogere eisen. Vanuit kosten beheersing bijvoorbeeld, en de steeds strengere zorgplicht. Wat gaan de intermediairs merken van al jullie inspanningen?

Ageeth Bakker: Intermediairs zijn onze klanten. Hun beloning staat meer onder druk, dus hun bereidheid om de ellende van een verzekeraar op te ruimen neemt af. We hebben bijvoorbeeld drie jaar geleden een conversie gedaan van zorgproducten waardoor er aanmaningen werden verstuurd die helemaal niet verstuurd hadden mogen worden. De paniektelootjes van verzekerden komen dan wel binnen bij de intermediairs. Het is de taak van de ketenmanager om de processen zodanig te organiseren dat dit niet meer gebeurt en dat we op service en beleving excelleren en domineren. Want intermediairs beoordelen vanuit hun groeiende zorgplicht steeds kritischer het serviceniveau van verzekeraars. Als je niet voldoet, ben je weg uit de markt.

Martijn van den Corput: Veel verzekeraars zijn bezig om grip op hun keten te krijgen. Vaak ontstaan hierbij in beton gegoten processen. Hoe waarborgen jullie dat jullie flexibel blijven?

Ageeth Bakker: Als accountant houd ik van standaardprocessen, want die zijn goedkoop. Maar vaak niet flexibel. Wij bouwen onze processen daarom in de vorm van

building blocks; aanpassingen doe je dan in zo'n cel, zodat alle andere onderdelen kunnen doorlopen. Een andere backbone van flexibiliteit is dat teamleiders heel snel met elkaar kunnen schakelen. Door de invoering van operationeel overleg gaat de performance met sprongen vooruit. En ook elkaar bellen in plaats van mailen. Want in mail worden soms toonzettingen gebruikt die een averechts effect hebben. Bel gewoon even met elkaar. Dat maakt echt een enorm verschil.

Martijn van den Corput: Welke adviezen zou jij bedrijven geven die jullie pad willen volgen?

Ageeth Bakker: Start met al je ketenpartners je strategische doelstellingen te delen. Want iedereen heeft zijn eigen doelstellingen, en dat moet je wel van elkaar weten. Anders volgt de ene escalatie na de andere. Een grote valkuil is denken dat je ketenmanagement alleen met rapportages kunt oplossen. Je moet met elkaar in gesprek gaan, de verbinding zoeken. Niet via macht, maar via samenwerken.

OPENBAAR MINISTERIE LEERT DENKEN IN OPTIES

Wetten en regels bepalen wat het Openbaar Ministeries moet doen. Althans, zo was het altijd. Ook al waren die twee zaken niet altijd efficiënt verenigbaar. Sinds het OM procesmanagement goed in de vingers heeft, worden de rollen soms omgedraaid: het ideale procesontwerp voor de uitvoering geeft richting aan de kaders van de wet. André van Hofwegen, manager Rijksoverheid bij ConQuaestor spreekt met scheidend CIO Henk van Brummen van het OM over de flexibiliteit die procesmanagement kan realiseren.

Henk van Brummen: Een jaar of tien geleden stonden we voor de ontwikkeling van een nieuw primair processysteem. Dat werd het huidige GPS, het Geïntegreerd Processysteem Strafrecht. Uit de ervaringen met het voorgaande processysteem kenden we onze processen. Nu konden we een stap verder gaan en nadenken over hoe we zouden willen dat de processen in elkaar zitten.

André van Hofwegen: Ik heb begrepen dat jullie een stuk of tien ontwerpbeslissingen hebben genomen die leidende beginselen waren in de verdere systeemontwikkeling. Kun je daarin zo autonoom zijn van het ministerie?

Henk van Brummen: Het ministerie gaat niet over onze werkinrichting. Stel dat een verdachte een transactievoorstel niet betaalt. Het is aan ons om af te wegen of een tweede transactie sturen zinvol is. Of

niet, want de ervaring leert dat het betalingspercentage daarbij zeer gering is. Zo'n herinnering is dus niet effectief en versturen we niet meer. Binnen het Wetboek van Strafvordering kunnen wij de uitvoering zelf bepalen.

André van Hofwegen: In veel organisaties botsen ICT en de bedrijfsmatige invalshoek. Jullie mogen als OM steeds meer zaken afdoen zonder dat er een rechter naar kijkt. Standaardisatie is daarvoor een randvoorwaarde. Terwijl het in het wezen van juristen zit om juist oog te hebben voor de afwijking, het bijzondere.

Henk van Brummen: Het OM neemt inderdaad veel standaardbeslissingen. GPS koppelt namelijk de feitcode van de politie aan de relevante beslisregel, daarbij hoort een standaardboete. Jaarlijks behandelen we ongeveer 200.000 zaken zelf. En onder onze regie stuurt het CJIB ongeveer 10 miljoen transacties, waarvan wij

circa 400.000 verzetten beoordelen. Het debat over verfijning moet je voeren, al vanaf het begin; anders komt het in de pilot- of implementatiefase alsnog naar boven, creëert het ontevredenheid bij de medewerkers en heb je een cultuurprobleem. Daarom hebben wij proceskringen ingericht, bijvoorbeeld voor Beslag, DNA of Beoordelen. Voor iedere proceskring zijn gebruikers op elk niveau gevraagd om te praten over de gewenste functionaliteit en verfijning.

André van Hofwegen: We spraken twee jaar geleden voor het ConQuaestor PM-onderzoek 2009 met Wim Schmetz, jullie clustermanager Procesarchitectuur en Implementatie. Hij heeft aan die proceskringen procesmanagers toegevoegd. Anders gaat het straks met al die inhoudelijk specialisten uit het veld alleen maar over de uitzonderingen. Het is typisch het werk van procesmanagement om van boven naar beneden te



redeneren waar de gebruikers van beneden naar boven gaan. Ergens kom je elkaar dan tegen.

Henk van Brummen: Hier komen ook de voorstellen uit voor meer OM-afdoening. Daarmee ontlast je de rechtspraak. Dat is het beste gelukt bij het project Mulder. Zo'n traject vraagt om optimale afstemming tussen politie, ministerie en OM, waarbij wij zijn gevraagd als ketenregisseur.

André van Hofwegen: Even in het kort: een aantal verkeersovertradingen is van het strafrecht naar het bestuursrecht overgeheveld. Het OM kan daardoor verkeersboetes via een transactie afdoen naar de eigenaar van de auto, de zogeheten kentekenaansprakelijkheid. In plaats van via een tijdrovend onderzoek de bestuurder te moeten aantonen.

Henk van Brummen: Alle partijen hebben zich grondig gebogen over wat een efficiënt proces zou zijn. Eén ding was duidelijk: we moesten het bewijs omdraaien. Is die auto van jou, dan krijg jij de boete. En regel het dan maar met degene aan wie je je auto hebt uitgeleend. Dat klinkt simpel, maar is een ingrijpende verandering. Om

dat aangenomen te krijgen, is een heel goede samenwerking met de wetgeving nodig. Het formuleren van de wetgeving en behandeling in de Tweede en de Eerste Kamer liep met het project op. Dat betekent dat de minister in staat was om strak te sturen op het afwijzen van uitzonderingen. Het was immers in de business case direct duidelijk dat dan de efficiëncydoelstellingen niet meer gehaald zouden worden.

André van Hofwegen: Ik wil het graag ook nog even met je hebben over het project ZSM, Zo spoedig mogelijk. Met dit project wordt een grote versnelling van het afdoeningsproces gerealiseerd. Procesmanagement lag niet alleen aan de basis van het idee, maar faciliteert ook de uitvoering.

Henk van Brummen: Binnen de context van de OM-afdoening brengt de politie aangehouden mensen naar een beslistafel. Daar neemt een officier van Justitie binnen zes uur een besluit, eventueel met sanctie. Daarmee is de zaak buitengewoon efficiënt af. Maar er spelen allerlei logistieke vragen omheen. Want hoe zorg je dat de waarnemingen van agenten op straat op die beslistafel komen? Bij een mishandeling hebben

de agenten wellicht foto's en verklaringen opgenomen op hun smartphone. Hoe komt dat ruwe materiaal snel naar de beslistafel? En kan ons digitaal dossiersysteem beeld en geluid loggen en archiveren, zodat later de besluitvorming is te herleiden?

André van Hofwegen: Dat logistieke proces is typisch een procesmanagementvraag. Alle informatie op een plek op de juiste tijd.

Henk van Brummen: Logistiek was een onderschoven kindje binnen het OM. We hebben de komst van de directeuren Bedrijfsvoering aangegrepen om logistieke expertise binnen te halen. Een bevestiging dat procesmanagement tot op managementniveau is doorgedrongen. Het blijkt overigens dat alle nieuwe dingen die we bedenken, nauwelijks tot nieuwe requirements leiden in GPS. Het systeem is blijkbaar voldoende flexibel op alle extra wensen te absorberen. Dat daagt ons uit om scherper te denken vanuit opties. Binnen of buiten de kaders, maar in ieder geval alle mogelijkheden durven overwegen.



ABN AMRO RETAIL INTRODUCEERT PARTICULIEREN ANNO NU

Binnen de Bank Anno Nu loopt Particulieren Anno Nu: een ambitieus programma dat de totale Particulieren-organisatie binnen twee jaar moet omturnen naar een eigentijdse vorm van bankieren. Paul Scholten, COO Retail & Private Banking ABN AMRO, ziet dat diverse afdelingen moeten wennen aan een andere manier van werken. Bovendien speelt de 'voice of the customer' een grote rol, signaleert Sander van Meurs, partner Financial Services bij ConQuaestor.

Paul Scholten: Vanwege de hectiek en dynamiek waarin onze organisatie zich de afgelopen jaren heeft bevonden, was het centraal stellen van de klant en het verbeteren vanuit klantbehoefte naar de achtergrond verdwenen. Toen we in juni 2010 zagen dat we de integratie van Retailbanking eind 2010 konden afronden, besloten we dit op te pakken. Uit onderzoeken blijkt dat de klant drie wensen heeft voor alle relevante transactie: via internet of mobiel te regelen, snel en feilloos uitgevoerd - in banktaal straight-through processing genoemd - en multichannel beschikbaar. Die drie vormden ons startpunt afgelopen januari.

Sander van Meurs: Daarmee raak je het hart van de organisatie. Dit heeft grote impact op processen, systemen en mensen. Wellicht is daarvoor alles al in huis, maar is het nog niet samengebracht tot een samenhangend geheel.

Paul Scholten: De retailbank verschuift van een organisatie die gebaseerd is op kantoren naar een online serviceconcept met ondersteuning vanuit kantoren en call centers. Die kanteling is al vrij vergevorderd, midden 2012 zitten we op de helft. Dan moeten onder meer een nieuwe website, nieuwe apps, maar ook nieuwe crm- en adviestooling worden uitgerold. Je praat eigenlijk over een totaalprogramma voor een periode van twee jaar.

Sander van Meurs: Wij verzorgen alle BPM-trainingen binnen ABN AMRO, dus we weten dat procesmanagement diep in de organisatie geworteld is. Niet alleen het managen van processen, maar ook het denken in processen. Dat is niet een eenmalige actie, maar zeker in zo'n verandertraject moet je regelmatig checken of het ontwikkelproces en de gewenste businessprocessen nog parallel

lopen. Hoe hebben jullie dat geborgd?

Paul Scholten: We voeren customer journey's uit. Daarbij lopen we met een aantal klanten door bijvoorbeeld een spaarproces heen. Ze geven dan zeer gedetailleerd aan wat en hoe ze het willen hebben. Denk aan een spaarrekening kunnen openen zonder dat je klant bent. Uit deze sessies komt meestal een lijst met zo'n vijftig tot honderd punten die de input vormen voor het redesign. Halverwege koppelen we het voorlopige ontwerp terug naar onze eigen medewerkers ter evaluatie. We willen namelijk dezelfde applicaties gebruiken voor klanten en medewerkers, waarbij specifieke functionaliteiten voor de medewerkers additionele opties zijn binnen dat ene systeem.

Sander van Meurs: Des te meer reden om de eigen medewerkers ook nadrukkelijk te betrekken. Een



dergelijke aanpak gaat dus over afdelingen heen en is ketengericht; van klant tot klant. Hoe hebben jullie dit georganiseerd en hoe voorkomen jullie het denken in afdelingen?

Paul Scholten: Vroeger stelde product management de requirements op. Dan kwam er zes maanden later een halfwassen product terug dat in een IT-omgeving werd gestopt, en aan het einde is iedereen teleurgesteld. Dat doen we niet meer. Je kunt onmogelijk aan het begin van het proces alle requirements bedenken. Bovendien is het geen zaak van één afdeling. Het hele ontwikkelproces aan de kanalenkant verloopt daarom via multi-functionele teams waarin echt alle afdelingen vertegenwoordigd zijn.

Sander van Meurs: Natuurlijk vraagt het veel meer inzet van jullie product management en marketing, want zij waren gewend om zelf de zaken te bepalen en daarna uit handen te geven. Nu moeten ze er weken bij blijven zitten.

Paul Scholten: Dat trekt inderdaad een wissel op hun resources. Daarnaast is het lastiger voor het middle management, want je zet een programmastructuur over de hiërarchische structuur heen. Opeens lopen er dus allerlei rapportagelijnen door elkaar. Toch vinden veel mensen dit een prettige manier van werken. In dit soort trajecten weet je echt niet waar het naartoe gaat. Via Scrum en Agile kan er nog steeds iets uitkomen dat misschien nog niet helemaal goed is, maar dan hebben ze het samen gedaan.

Sander van Meurs: Er lijkt een eeuwige discussie te zijn over hoe procesmanagement en flexibiliteit zich tot elkaar verhouden. Hoe sta jij daar tegenover: zijn ze strijdig of elkaar versterkend?

Paul Scholten: Als je BPM ziet als het vastleggen van processen, dan kan BPM bij grotere organisaties met veel compliance en legal een versneller zijn. Voor ABN AMRO zie ik BPM daarom nadrukkelijk als een

voordeel die onze ontwikkelsnelheid verhoogt. Kleinere organisaties die gewend zijn om processen on the fly aan te passen, zullen BPM wellicht als formeler en iets minder flexibel ervaren.

Sander van Meurs: Wat is de rol van de Raad van Bestuur en jou als COO bij het tot stand komen van goed ingerichte processen?

Paul Scholten: Dit is een bottom-uptraject. De mensen met verstand van zaken gaan de processen redesignen. Aan de andere kant is de methodologie en wijze van documentatie nadrukkelijk top-down. Voor mij betekent dat dat ik het grootste deel van mijn tijd met Particulieren Anno Nu bezig ben. Zo'n groot changeprogramma kun je niet laten zwemmen, anders gaat het mis. Dat ligt niet aan het BPM-karakter, maar aan de omvang van de change. Tegelijk moet je wel realiseren dat het eigenlijke werk onder jou gebeurt, en dat je daarvan het resultaat moet accepteren.



ConQuaestor
mastering finance