

‘BPM IS HET ORGANISEREN VAN SAMENWERKING’

Business process management (BPM) verandert van een automatiseringstool naar een management discipline. Dit heeft gevolgen voor de organisatie, stelt Frits Bussemaker.

Workflow management, customer relationship management, enterprise resource management, content management, business process management zoals we dat nu nog kennen. Ze richten zich allemaal op het beter structureren van de werkzaamheden in een bedrijf of organisatie. Maar het zijn ook allemaal automatiseringstoepassingen, vaak gericht op een deel van de organisatie. “En daarmee leg je meteen zwakke punten van dit soort toepassingen bloot,” stelt Frits Bussemaker. Bussemaker heeft al twintig jaar ervaring in de wereld van de ICT en heeft zich de laatste jaren vooral beziggehouden met BPM. Hij werkte bij verschillende adviesorganisaties, is voorzitter van het BPM-Forum en is betrokken bij communities als ASAP-NL, de ProcessCommunity en de Business Engineering Community.

**‘Pas als de verhoudingen
zowel intern als extern
flexibel en intiem zijn,
kan men goed intern samenwerken’**

Zwaktes

Een van de zwaktes is volgens hem dat automatiseringsprogramma's als ERP en CRM zich te veel richten op één onderdeel van een bedrijf of organisatie. Bussemaker: “Het miskent dat de waardeketen richting de klant binnen een organisatie door verschillende afdelingen heen loopt. Vanuit dit perspectief is de aandacht voor processen en BPM zeker een stap vooruit.” De tweede zwakte is dat automatiseringstools, waaronder nu ook nog BPM,

LIEUWE KOOPMANS

te weinig inspelen op het menselijke aspect in een organisatie. “En dat terwijl 85 procent van alle bedrijfsprocessen gebaseerd is op menselijk handelen. Het is echt nodig dat dit gegeven in de aangeboden advies- en ICT-oplossingen meer aandacht krijgt.” Een combinatie van deze twee zwaktes is dat er onvoldoende afstemming en samenwerking is tussen mensen van verschillende afdelingen. Bussemaker benadrukt dat dit niet alleen de schuld is van de automatiseerders. “Bij veel organisatie-divisies en -afdelingen is eenvoudigweg geen bewustzijn aanwezig dat ze onderdeel zijn van een proces dat door het hele bedrijf heen gaat. Het is belangrijk dat dit bewustzijn wordt bijgebracht en dat je inzet op het organiseren van samenwerking.”

Maatwerk

Een snelle en kwalitatief goede behoeftebevrediging van de klant is het uiteindelijke doel van dit samenwerken. Klanten willen volgens Bussemaker vaker maatwerk, een trend die bijvoorbeeld zichtbaar is in de financiële sector. “Dit maatwerk betekent niet alleen dat er sprake is van complexe financiële producten. Ook bij eenvoudige producten zijn soms meerdere afdelingen nodig en soms wel meerdere divisies. De klant ervaart in zijn beleving niet dat er interne verschillen in werkwijze en in gebruik van informatiesystemen zijn, zoals je bijvoorbeeld ziet bij bank- en verzekeringsactiviteiten. Hij verwacht een snelle service en impliciet verwacht hij dus dat er een goede afstemming en samenwerking is tussen de afdelingen.”

Persoonlijke beoordeling

Hoe kan het dat deze afstemming tussen afdelingen vaak onvoldoende is? Aan de manier van werken binnen een afdeling ligt het meestal niet. Bussemaker: “Het werk binnen een afdeling wordt vaak efficiënt afgehandeld.



FOTOGRAFIE: HERMIEN LAM

Het gaat mis bij het overdragen naar andere afdelingen, dat duurt vaak te lang. Soms kennen medewerkers van verschillende afdelingen elkaar niet eens." Volgens Bussemaker is een van de oorzaken dat het samenwerken met medewerkers van andere afdelingen geen prioriteit heeft. Dit is onder meer een gevolg van de manier van het beoordelen van werknemers. "Veel werknemers hebben persoonlijke doelstellingen die alleen betrekking hebben op

het werk bij hun eigen afdeling. Dat maakt het dus sowieso lastiger om samenwerking tussen afdelingen of divisies te organiseren. Mensen worden er niet voor beloond."

Gemeenschappelijk

Bussemaker geeft aan dat organisaties op een andere manier met persoonlijke *targets* kunnen omgaan. "Nu is het systeem van doelstellingen en beloning nog te veel



afgestemd op persoonlijke verschillen en het persoonlijk onderscheidend vermogen. Het is gericht op concurrentie binnen de eigen organisatie om te zien welke medewerkers er overleven." Het zou volgens Bussemaker beter zijn als het gemeenschappelijke sterker benadrukt

'Mijn motto is: think ahead, stay small'

wordt in de doelstellingen. Dit is in eerste instantie een taak van de directie, vindt hij. "De directie moet uitstralen dat de verschillende afdelingen werken aan hetzelfde gemeenschappelijke doel en dat ze onderdeel zijn van hetzelfde team." Concreet betekent dit dat medewerkers

doelstellingen krijgen die te maken hebben met het proces in de waardeketen en waarin samenwerken dus relevant is. Verder kan de directie stimuleren dat medewerkers met verschillende disciplines vaker met elkaar in contact treden, zodat mensen elkaar leren kennen en van elkaar weten wat ze doen. Als voorbeeld noemt Bussemaker ABN AMRO waar een eigen BPM-community is opgericht. Deze community heeft inmiddels vierhonderd leden die werken bij verschillende afdelingen.

Outsourcing

Bussemaker wijst erop dat het organiseren van samenwerking niet alleen speelt binnen de organisatie. Het is ook aan de orde bij outsourcing van activiteiten aan derde partijen. Net als bij interne afdelingen wordt het gevraagde werk, dat bij outsourcing is vastgelegd in een service level agreement (SLA), over het algemeen goed uitgevoerd, vindt Bussemaker. "Het probleem ontstaat doordat er vaak onvoldoende verbinding is tussen de SLA en de volgende schakel in het proces richting de klant. Bijvoorbeeld doordat er verschillende automatiseringstoepassingen worden gebruikt. Hetzelfde probleem kan ontstaan wanneer een bedrijf of organisatie onderdeel is van een intensieve samenwerking of alliantie."

Bewustzijn

Om de verbinding tussen de verschillende schakels te koppelen is het belangrijk om helder te hebben wat je precies wilt in de bedrijfsvoering, stelt Bussemaker. Een van de manieren is om de processen binnen de waardeketen vast te leggen. Toch schuilt daar ook een gevaar in, vindt hij. "Wanneer je processen vastlegt, worden deze voor werknemers procedures. Wanneer werknemers zich moeten houden aan procedures gaat dit regelmatig ten koste van hun enthousiasme en initiatief bij het werk wat ze doen. Het is ook niet noodzakelijk dat alle activiteiten erg diepgaand worden vastgelegd." Waar het volgens Bussemaker om gaat is dat bij werknemers een bewustzijn ontstaat over het belang van een goede samenwerking tussen de verschillende afdelingen en daarmee van de plek van 'hun' afdeling binnen de procesketen richting de klant.

Kleine entiteiten

Om dit goed te laten werken is het zaak dat de organisatie voor de werknemers overzichtelijk is. Bussemaker is daarom geen voorstander van verdere schaalvergroting binnen organisaties door fusies en overnames. "Mijn motto is *think ahead, stay small*. Wanneer een bedrijf of organisatie goed intern wil samenwerken, is een voorwaarde dat de verhoudingen



intern en met eventuele externe partners flexibel en intiem zijn. Dat betekent dat een organisatie qua omvang niet te groot hoeft te zijn." Bussemaker ziet op termijn een verschuiving van grote organisaties naar kleine flexibele entiteiten die makkelijk kunnen inspelen op enerzijds de vraag naar maatwerk en anderzijds maatwerkoplossingen. "Sommige ondernemingen zijn hier mee bezig zoals Dell en Nike, die hun productie en logistiek hebben uitbesteed en toch grip hebben op de waardeketen." Ook sappenmaker Healthy People vindt Bussemaker een goed voorbeeld. "Bij het bedrijf zelf werken maar een handjevol mensen, maar door een heldere visie op de bedrijfsprocessen en het goed organiseren van samenwerking, is het bedrijf succesvol op de markt."

Nederlandse banken

Nederlandse financiële instellingen zetten langzaam maar zeker de stap richting procesmanage-

ment in de zin van het organiseren van samenwerking, signaleert Bussemaker. Er is volgens hem meer oog voor het gemeenschappelijke belang van de organisatie in z'n geheel richting de klant. "Bij de Rabobank is nu een transformatie ingezet van een productgerichte naar een klantgerichte organisatie. Er wordt nagedacht over een andere architectuur en wat de bank zelf doet en wat wordt uitbesteed. SNS Bank is goed op weg haar processen op orde te krijgen, van strategisch naar operationeel niveau voor zowel de interne waardeketen als in samenwerking met haar allianties." Daarnaast ziet Bussemaker in de banksector een ontwikkeling die vergelijkbaar is met wat nu gaande is in de luchtvaartsector. "Door het aangaan van allianties is het mogelijk bij een onderneming producten van de alliantiepartners af te nemen. Dat is goed voor de klant." •