

SPECIAL

Business Process
MANAGEMENT

>>> Quickscan

- ROL ICT
- VOLWASSENHEID
- KPI'S
- KLANTGERICHT DENKEN
- IMPLEMENTATIE



legd). Iedere afdeling krijgt zijn eigen KPI's en door de focus op deze KPI's gaan de prestaties van deze KPI's omhoog. Maar presteert de organisatie nu als totaal beter? De kans is groot dat dat niet het geval is. Alle functies lijken beter te gaan. Er zijn lagere voorraden en de hitratio op offertes bij verkoop gaat omhoog. Maar wat gebeurt er in de keten? Misschien gaat het daar wel mis en zien we door de efficiency-KPI's bij logistiek het aantal nee-verkopen stijgen. Jammer dat deze faalkosten niet zichtbaar zijn in het grootboek.

EZELSBRUGGETJE VOOR KLANT-KLANTDENKEN

Om managers en medewerkers binnen organisaties beter te laten beseffen wat klant-klantdenken in processen inhoudt, spelen we dikwijls een managementgame met ze. In deze game ondervinden de deelnemers wat het betekent als je niet in een keten werkt en stuurt. Op basis van procesverbeteringsprincipes zien ze het effect van veranderingen van het proces op de KPI's en begrijpen ze hoe deze KPI's bijdragen aan de strategische doelen.

Ook gebruiken we regelmatig de volgende anekdote voor het benadrukken van hoe funest functioneel denken kan zijn voor een organisatie. Er zit een oud vrouwtje op een bank in het park. In het park zijn twee medewerkers van de gemeentelijke plantsoendienst actief. De eerste medewerker graaft een gat en de tweede medewerker gooit het gat weer dicht. Dat gaat een aantal keren zo, en het oude vrouwtje valt bijna van verbazing van de bank. Ze kan het niet meer aanzien en stelt de vraag waarom ze dit doen. De eerste medewerker stapt naar voren en zegt: "De persoon die normaal de boom in het gat zet, is ziek vandaag."

Het punt is dat beide personen de bonus halen. De eerste persoon moet zes gaten per

uur graven en haalt er zeven. De tweede persoon moet de gaten binnen tien minuten dicht gooien en haalt acht minuten. Maar uiteindelijk schiet de klant er niets mee op.

WAT BETEKENT DIT NU VOOR ICT?

De inrichting van je informatievoorziening is geen doel op zich. Informatiesystemen ondersteunen het dagelijks werk en voorzien het management van stuurinformatie. Dit alles om de waarde die onze klant verwacht te realiseren.

Het is aan te bevelen om bij ICT-projecten de projectorganisatie in te richten naar de klantprocessen, in plaats van naar afdelingen (marketing, verkoop, productie, logistiek, et cetera) of systeemmodules. Benoem proceseigenaren en zet een processteam van betrokkenen op. Breng met hen de processen in kaart, verbeter deze waar mogelijk. Maak de toekomstige veranderingen inzichtelijk en bespreekbaar. Richt op basis hiervan de informatievoorziening in. De organisatie leert al procesgericht denken en krijgt zo zicht op de veranderingen in de organisatie en de werkwijze. Zo werk je vroegtijdig aan bewustwording en draagvlak bij iedereen: een van de belangrijkste randvoorwaarden voor succes. ICT-systemen zijn integraal van opzet en koppelen alles aan elkaar. Het is dus belangrijk dat de organisatie dit inziet en al in processen denkt en werkt. Anders heb je een Ferrari, rijdend over landweggetjes en eilandjes. Gevolg veel stof, veel vervuiling, onduidelijkheden, frustratie en een veel te duur of half gebruikt systeem.

In de praktijk gebeurt dit inrichten conform klantprocessen nog weinig. Het uitwerken van processen krijgt vaak onder tijdsdruk minder prioriteit. Het systeem moet toch ingericht worden, daarna leren we er wel mee werken. Een gemiste kans!

EEN JAAR LATER

Terug naar de multinational die aan het begin van het artikel ten tonele werd gevoerd. Inmiddels zijn we een jaar verder en kan worden teruggekeken op een periode waarin de processen centraal zijn komen te staan. De klant staat centraal – klantprocessen zijn met het MT onderkend en bekend binnen de organisatie. Ook het 'eigenaarschap' van de klant is belegd – klantprocessen zijn belegd bij de MT-leden. Zij begrijpen deze processen ook inhoudelijk en zijn actief betrokken bij het managen van de keten.

Internationaal zijn regels opgesteld rondom governance en uniformering van processen. Het procesmodel is in detail uitgewerkt conform de overeengekomen conventies. Er bestaat nog maar één procesmodel. Het procesmodel wordt gebruikt voor kwaliteitsmanagement, sturing, projecten, ICT, compliance management, leerprocessen van nieuwe medewerkers, et cetera. Lean is omarmd als de wijze waarop processen continu worden verbeterd. Proceseigenaren pakken steeds beter hun rol in sturing en verbetering. Ze begrijpen wat de invloed van processen op de prestaties is. Samen met de betrokkenen in de keten wordt gekeken waar volgende verbeteringen kunnen worden opgepakt. Het werk verloopt minder hectisch en brandjes blussen komt nog maar sporadisch voor. ✕

Peter Geelen (peter.geelen@cpmpartners.nl) en **Robert Bukkems** (robert.bukkems@int-r-act.nl) zijn docenten bij ICT Academy, het trainingsinstituut van ICT Media. In die hoedanigheid zijn ze verantwoordelijk voor de BPM- en performancemanagementtrainingen. Peter is auteur van een viertal boeken over performancemanagement en verbonden aan de Universiteit Maastricht. Samen zijn de auteurs actief in het verbeteren van de sturing van organisaties op basis van strategie, performancemanagement, processen, informatiesystemen en het continu verbeteren middels de door hen ontwikkelde integrale performancemanagementaanpak.