



---

INTERVIEW

**Renco Bakker**, BPM Consult,  
over procesmanagement

---

## ‘Zie processen niet alleen als een bedrijfskundig systeem, maar vooral ook als een sociaal systeem’

‘Uit een ongeorganiseerde chaos van mensen die allemaal hun best doen, een team vormen dat onderling de beste manier ontwikkelt om het werk uit te voeren. Dat is voor mij procesmanagement’, aldus Renco Bakker, managing director van BPM Consult. ‘Die manier is overigens hooguit de beste aanpak van de eerstvolgende klus. Want het team doet natuurlijk nieuwe ervaringen op, waarmee het de volgende klus weer beter uitvoert. Dit lukt alleen als mensen zich realiseren dat ze lid zijn van een procesteam met een gezamenlijke opvatting over het doel van hun werk. Je moet processen daarom niet alleen zien als een bedrijfskundig systeem, maar vooral ook als een sociaal systeem.’

Volgens Bakker is er nog veel te winnen op het gebied van procesmanagement: ‘Voorheen werden processen gezien als iets dat je moet beschrijven, zoals in procedures. Die werden vastgelegd in een boek dat vervolgens in de kast verdween. De trend is nu om processen in een procesarchitectuur af te beelden. Net als het ontwerp van een nieuw huis. Die tekening vormt de basis waar de architect met transparanten de aspecten als constructie, cv en elektra overheen kan leggen. Dat denken vanuit één procesarchitectuur en daarbinnen de verschillende elementen van hetzelfde proces intekenen vind ik heel belangrijk bij procesmanagement.’

### Richt je op de procesbasis

De *High Level Structure* van de nieuwe ISO-managementsysteemnormen kan hier volgens Bakker zeker bij helpen. ‘Ik zou alleen graag zien dat de procesarchitectuur het midden vormde waarin je specifieke normen inpluigt. En ik hoop dat certificeerders bij organisaties eerst de procesarchitectuur willen zien en aan de hand daarvan nagaan waar die organisaties de normen afdekken. Net als met het transparant bij de ontwerptekening van een huis,

moet je met de plug-in 'kwaliteitsmanagement' in de procesarchitectuur zichtbaar kunnen maken welke deelprocessen hiervoor relevant zijn. Je richt je dan op de procesbasis en legt niet rechtstreeks vanuit normen uit wat je doet of beoordeelt. Hiermee voorkom je wat ik ooit bij een autobedrijf meemaakte. Daar vroeg een auditor aan een auto-spuiter: 'Hoe beheerst u uw corrigerende maatregelen?' Die man dacht: in wat voor boot zit ik nou?'

### **Richting, inrichting, verrichting**

Bakkers boodschap: 'Zorg dat je een organisatie begrijpt in termen van processen. En beschouw die op meerdere niveaus. Het begint met missie, visie en strategie, en denken in kansen en risico's, oftewel de 'richting'. Hieruit volgt de operatie, namelijk de 'inrichting' (de procesarchitectuur met als onderdeel daarvan het bedrijfsprocesmodel) en de 'verrichting' (de deelprocessen van het bedrijfsprocesmodel). Zo komt in de operatie het realiseren van missie, visie en strategie tot uiting. Dat gebeurt dus uiteindelijk op de werkvloer. Hiervoor werk je het bedrijfsprocesmodel uit in de verschillende deelprocessen. Vervolgens analyseer je die deelprocessen samen met de betrokken medewerkers. Bij BPM Consult zien wij dat als het ware als het 'lezen' van mensen en benaderen we de organisatie als een psycholoog om de mentale modellen van de mensen over het werk samen te voegen in een collectieve mindmap die overeenkomt met ieders beeld van het proces. Zo kunnen mensen het procesmodel gaan gebruiken als grid om aan verbeteringen te werken.'

### **Eyeopener**

'Het is vaak een eyeopener als je op basis hiervan een tijdje met een groep medewerkers aan de gang gaat', is Bakkers ervaring. 'Dan zien ze in dat ze eigenlijk een 'horizontaal' team zijn. Terwijl voorheen een medewerker bijvoorbeeld alleen maar dacht: ik ben van klantenservice, of ik ben operator in de regelkamer en die andere collega's zie ik bij de barbecue. Als mensen beseffen dat ze in een kader van afhankelijkheid werken om bijvoorbeeld een schip te lossen, dan zijn ze medewerker schip lossen, waarbij ieder zijn eigen expertise heeft. Als je samen tot de conclusie komt dat iedereen onderdeel van zo'n team is, snap je als teamlid dat iemand niet verder kan als hij die orderbon niet van jou heeft. Dus ga je zorgen dat die bon er op tijd ligt.'

### **Van 'ist' naar 'soll' naar continu verbeteren**

Bakker: 'Als je met procesmanagement aan de slag gaat, dan ga je doorgaans van een 'ist'-situatie met knelpunten naar een 'soll'-situatie. De eerste stap is dat je een impliciete 'ist'-situatie waarin iedereen ongeveer weet hoe een proces loopt, expliciet maakt met de collectieve mindmap. Als tweede stap ga je op basis daarvan weer aan de gang, bijvoorbeeld omdat er te veel klachten zijn of verspilling is. De kunst is dan om met een eenmalige slag het niveau van het proces omhoog te brengen naar 2.0. Als derde stap werk je toe naar continu

verbeteren, waarbij je de mensen leert om de kwaliteit van het deelproces zelf systematisch naar een hoger peil te brengen. En als je dat voortdurend weet te herhalen, krijgt verbetering een continu karakter.'

### **Horizontaal denken**

'Dit houdt in dat procesverbetering eigenlijk verandermanagement is', constateert Bakker. 'Verbeteren gaat niet alleen via de systemen en via normen. Het gaat ook via processen. Die moet je niet alleen als een bedrijfskundig systeem zien, maar juist ook als een sociaal systeem. Dus laat de mindmap van de mensen aansluiten op je procesmanagementsysteem. Alleen dan kun je echt veranderen. Hiermee kom je ook op cultuur en het denken in gelijkheid. Het werkt niet als mensen zich beroepen op de hiërarchie en wel even bepalen wat een ander binnen de procesketen nodig heeft. Dit verticale denken komt nog in veel sectoren voor, bijvoorbeeld in ziekenhuizen en restaurantkeukens. Als in de procesketen geen sprake is van klant-leveranciersrelaties, moet je ook de cultuur veranderen. Uiteindelijk heb je een horizontale cultuur nodig als context voor procesmanagement. Kernwaarden daarbinnen zijn gelijkheid, respect voor het vak van je collega en de bereidheid om samen te werken.'

### **Kies je vergezicht**

Tot slot heeft Bakker nog een advies aan iedereen die met procesmanagement aan de slag gaat: 'Kies je vergezicht. Het uitgangspunt van procesmanagement is een solide proces-architectuur. In leantermen: SIPOC (*suppliers, inputs, process, outputs en customers*). Daarmee ga je continu verbeteren. Als je verder kijkt, kun je de kant op van systematisch risicomangement op basis van ISO 31000 en eventueel ISO 22301. De normen zeggen niet dat je dat moet doen, maar het is wel het vergezicht dat daarachter ligt en waarmee je het rendement vergroot. Een ander vergezicht is leanproductiemanagement, gericht op het voortdurend voorkomen van verspilling in je processen. Zeker in de dienstverlening is daar veel te winnen. En een derde spoor, dat specifiek is verbonden aan ISO 9001, is de absolute klantfocus. Je kunt het pad waarop ISO 9001 je zet, dus doortrekken naar hogere ambities. Als je dit snapt en je past het goed toe, bewijs je je organisatie een veel grotere dienst dan alleen gaan voor het basale ISO 9001-certificaat. Je plukt dan veel meer vruchten dan alleen het laaghangend fruit.'

### De tips van Renco Bakker, managing director van BPM Consult

1. Begrijp een organisatie in termen van processen. Beschouw die op de niveaus van 'richting' (missie, visie en strategie), 'inrichting' (de procesarchitectuur met als onderdeel daarvan het bedrijfsprocesmodel) en 'verrichting' (de deelprocessen van het bedrijfsprocesmodel). Wees je ervan bewust dat het realiseren van missie, visie en strategie uiteindelijk in de operatie gebeurt.
2. Analyseer de deelprocessen van het bedrijfsprocesmodel samen met de betrokken medewerkers en voeg de mentale modellen van de mensen over het werk samen in een collectieve mindmap die overeenkomt met ieders beeld van het proces.
3. Maak van een impliciete 'ist'-situatie een expliciete 'soll'-situatie met de collectieve mindmap. Breng dan met een eenmalige slag het niveau van het proces omhoog naar 2.0. En werk daarna toe naar continu verbeteren, waarbij je de mensen leert om de kwaliteit van het proces zelf systematisch en voortdurend naar een hoger peil te brengen.
4. Realiseer je dat procesverbetering eigenlijk verandermanagement is. Werk aan een cultuur op basis van horizontaal denken in klant-leveranciersrelaties, in plaats van hiërarchisch te laten beslissen wat een ander binnen de procesketen nodig heeft en je te beroepen op een voorkeurspositie.
5. Kies je vergezicht(en). Je kunt de kant op van de zeven stappen van risicomanagement, van leanproductiemanagement of – vanuit ISO 9001 – van de absolute klantfocus.