

\* SPECIALE UITGAVE \*

bpm  CONSULT

# 10 JAAR

een decennium werken aan  
sterkere processen



## Voorwoord

Het begon met een droom. Wat zou er mooier zijn om organisaties te helpen hun processen beter te managen, vanuit een bureau dat zich hier helemaal in specialiseert. Vanuit eigen kracht. Bij toonaangevende bedrijven. Daarover publiceren en toonaangevende visies leveren...

10 jaar later en de droom is meer dan uitgekomen. Wat is er veel te zien in de achteruitkijkspiegel! Geweldige opdrachten waarin talloze werkprocessen zijn doorgelicht. Substantiële verbeteringen in prestaties bij klanten. Veel kortere doorlooptijden, veel doelmatiger inzet van mensen en middelen. Geweldige procesarchitecturen, overzichtelijk en eenvoudig toegankelijk voor medewerkers. Publicitaire hoogtepunten zoals 4 boeken, tientallen artikelen, vele bijdragen op congressen en seminars. Inspirerende collega's die zich ontwikkeld hebben naar topconsultants.

Niet in de laatste plaats is ook het vak business procesmanagement sterk ontwikkeld. Bij aanvang zat procesmanagement nog verstopt in kwaliteitsmanagement en was BPM een equivalent van ICT. Zelfsturing en sociocratie

was iets voor softe hobbyisten. Hedentendage bevindt procesmanagement zich in het hart van de lijnorganisatie. Procesbeschrijvingen zijn procesontwerpen geworden, via mind mappings gevisualiseerd. Processen zijn geïntegreerde speelvelden geworden waarin de werelden van IT, ICT, mensen, communicatie, technologie en customer journeys samen komen. Organisaties zijn veel horizontaler geworden en procesgericht werken is een sterke indicatie van een succesvolle organisatiecultuur. Zelfs LEAN thinking is niet langer een hobby van de Japanners maar denken in toegevoegde waarde heeft blijvend postgevat. En zelfsturende teams, die hun werkprocessen dagelijks verbeteren zijn talrijk!

Ik bedank alle klanten, collega's en partners die dit mogelijk hebben gemaakt, en zie uit naar de komende 10 jaar!

De trotse Managing Director  




Renco Bakker

## Inhoud

### '10 jaar BPM Consult'

een decennium werken aan sterkere processen

Voorwoord	2
Colofon	2
Tien jaar de feiten	3
<b>Trotse klanten</b>	
Procesmanagement in de aannemerij	4
Een club met processen als basis	5
<b>Onze dienstverlening</b>	
4 labels	6
10 adviesprogramma's	7
<b>Topcases</b>	
Herdefinitie bedrijfsprocessen na onstuimige groei	8
Procesmanagement in het onderwijs	9
De crew	10
Bpmconsult.com	14
<b>Workflowmanagement</b>	
Structureren van een Omgevingsdienst	16
<b>Ketensamenwerking</b>	
Bouwen aan het dementienetwerk	17
Bouwstenen van processen	18
Tien jaar boeken schrijven	19



'10 jaar BPM Consult' is een uitgave van BPM Consult

Redactie: Renco Bakker, Avelien Blankenstijn, Johnny van de Vliert, Willem Spronk, Jeroen van de Vliert, Joost van der Ham, Amal Farhane, Jentel Mulder  
 Eindredactie: Jentel Mulder  
 Fotografie: Ruben Hamberg, Rik Jansen (mooierk.com) en Mechteld Jansen

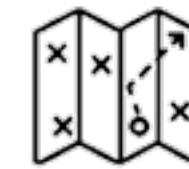
## Tien jaar de feiten



105.620  
Zakelijke belminuten  
Dat is ruim 73 dagen aaneengesloten praten!



€ 5.923.185  
Omzet  
Dat zijn 5 Bugatti Veyron's!



354  
Doorgelichte Projecten  
Dat zijn tientallen tevreden klanten!



39 Artikelen /  
Publicaties  
Dat zijn ongeveer 78 duizend woorden!



33.596  
Kopjes koffie  
Dat zijn 30 badkuipen vol!



1.110.000  
Gereden kilometers  
Dat is bijna 28 keer de wereld rond!



359  
Processen ontworpen  
Dat zijn ruim 112 woonkamers volledig behangen met procesontwerpen!



4  
Boeken gepubliceerd  
Dat is ruim 23 uur aan leesplezier!



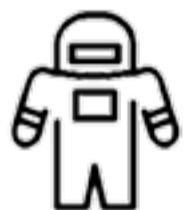
17.950  
Geplakte Post It's  
Dat is 22 keer de Nachtwacht volgeplakt!



19.933 Pageviews  
in 2015  
Dat zijn ruim 65 pageviews per dag!



25  
Kennissessies  
Dat zijn honderden nieuwe inzichten!



0 BPM consultants  
op de maan geweest  
Dat is .... nog niet genoeg!



” Lean bouwen staat of valt met goede processen. Dat is gelukt en daar ben ik trots op “



Erik Prins

## Procesmanagement in de aannemerij

Visser & Smit Hanab is een aannemersbedrijf waarvan de business unit 'Distributie' de uitvoering voor zijn rekening neemt. Om meer waarde toe te voegen in de keten werd de afdeling 'Services' opgericht. Erik Prins, General Manager Service binnen de unit 'Distributie' vertelt over zijn ervaringen.

### Wat was de aanleiding voor contact met BPM Consult en hoe is er te werk gegaan?

'We willen graag één manier van werken en daar heb je goed procesmanagement voor nodig. Dus was standaardiseren om kwaliteit te kunnen leveren en kosten te kunnen besparen de logische stap.

We hebben het bedrijfsprocesmodel in kaart gebracht aan de hand van de beloftes die we

na konden komen. Per activiteit hebben we vervolgens bepaald of we het al deden, een beetje deden of helemaal niet deden en hebben we de ontwikkelingspunten bepaald.'

### Wat zijn de uitkomsten geweest van het project?

Het verschil met het verleden is dat we nu eigenlijk geen 'rode vlaggen' meer krijgen. Laatst hebben we zelfs een project met een 'clean sheet' afgerond. Dus dat betekent dat de mensen ook veel zelfverzekerder zijn in hun werkzaamheden en ze weten waar ze op terug kunnen vallen.

➡ Verder lezen? Meer over dit artikel vind je op [bpmconsult.nl/klanten/visser-smit-hanab-services](https://bpmconsult.nl/klanten/visser-smit-hanab-services)

# Trotse klanten

## Een club met processen als basis

Pipeline Control is opgericht om leiding- of netwerkeigenaren te ontzorgen op het gebied van beheer en onderhoud. In 2010 is Pipeline Control gestart met een grootschalig project om de processen te definiëren en te optimaliseren. Gerrit Noorlander, manager van Pipeline Control, vertelt over zijn ervaringen.

### Wat was de aanleiding voor contact met BPM Consult en hoe is het 'project' vormgegeven?

'We hadden te maken met nieuwe mensen en onze processen liepen niet goed. We hadden structuur nodig. We hadden gedetailleerde procesomschrijvingen, alleen de mensen herkenden ze niet. We hebben vervolgens werkgroepen opgericht en besloten welke processen we moesten beschrijven. De mensen zelf hebben dus

de processen vastgesteld en BPM Consult heeft ons hierin gefaciliteerd door de processen op te tekenen. Tijdens het beschrijven van je processen ben je dus gelijk bezig om de organisatie beter in te richten. Concreet voor PLC betekende dit dat wij afscheid hebben genomen van werken in afdelingen en zijn we één club geworden'.

### Wat zijn de uitkomsten geweest van het project?

'Aan de hand van de ontworpen processen hebben we meteen gekeken naar functienamen en functiebeschrijvingen die we nodig hebben om de processen te kunnen uitvoeren. Ook hebben we gelijk de stap gemaakt om de ICT-systemen te laten aansluiten op de processen en waren wij bijvoorbeeld de eersten die buiten met tablets werkten.

Samen met de koppeling van deze ICTsystemen, minder zwaar management (één man op de bok, geen twee), minder administratieve ondersteuning en goede procesbeschrijvingen hebben wij sinds 2010 4 FTE's bespaard'.

We zien ook dat mensen een hogere betrokkenheid hebben bij het werk en ik denk dat ze ook meer werkplezier hebben. Het ziekteverzuim is erg laag, zo rond de 0,2%. Door efficiënter te werken halen we nu onze resultaten en kunnen we ook nog onze eigen ontwikkeling financieren.

➡ Verder lezen? Meer over dit artikel vind je op [bpmconsult.nl/publicaties/een-club-met-processen-als-basis](https://bpmconsult.nl/publicaties/een-club-met-processen-als-basis)



Gerrit Noorlander

” Door efficiëntie halen we resultaten en kunnen we onze eigen ontwikkeling financieren “



Onze dienstverlening vindt zijn weg vanuit 4 labels

“ Het bewezen pad naar process excellence ”

### bpm MODULES

**BPM Modules**  
U wilt processen herontwerpen. Procesmanagement implementeren. Hoe aanpakken? Wij helpen het pad uit te stippelen. Onze succeservaringen zijn gebundeld in BPM Modules. Zo worden krachtige projectpaden gepland. Adviesprogramma's zijn vooruitgestippelde routes naar succesvolle oplossingen. Profiteer van de ervaring!

### bpm OPLEIDINGEN

**BPM Opleidingen**  
Een duurzame manier om organisatieprocessen te verbeteren is via het opleiden van eigen medewerkers. BPM opleidingen geven een krachtige impuls aan procesgericht werken. Als oriëntatie bij de start van een procesmanagementproject, als verdieping tijdens een lopend project of als reflectie achteraf.

### bpm PROCESGAME

**BPM Procegame**  
De procesgame is een simulatiespel en dagvullend programma waarin een groep medewerkers procesgericht werken ervaart. Medewerkers voeren een werkproces uit en verbeteren dat samen in spelrondes. Er wordt een beroep gedaan op het analyserend en verbeterend vermogen van de groep.

### bpm CONSULT

**BPM Consult**  
Zoekt u een implementatiepartner voor BPM? Welkom bij BPM Consult. Wij helpen werkprocessen te versterken door analyse, herontwerp en implementatie. Eenmalig of continu. Via mensen en systemen. Projectmatig, via opleidingen of games. Ontdek onze kracht!

“ Strategische oplossingen voor horizontaal organiseren ”

# 10 adviesprogramma's

## 1 Procesherontwerp

Ons basisadviesprogramma. De hoofdroute om een systeemsporg in de prestatie te maken. Van de huidige staat (IST, Current state) naar een nieuw prestatie-niveau (SOLL, Future state). Gefundeerd op krachtige modules, sterk projectmanagement en subtiel verandermanagement.

## 2 Digitalisering

Organisaties vervangen papieren triggers, berichten en outputs massaal door informatieverkeer via tablets en PDA's. Digitale werkstromen worden geautomatiseerd met workflows. Informatietechnologie biedt grote kansen processen beter en sneller te laten verlopen.

## 3 Risicobeheersing

Geschikt voor bedrijven met een hoog risico-profiel die hun zaakjes op orde willen hebben. Bedrijven die het risico van imago-schade willen minimaliseren. Het programma is gebaseerd op de 'gatenkaas methode' voor beheersen van risico's op basis van de prospectieve of retrospectieve risico-analyse.

## 4 Continu verbetering

Het programma Continu verbeteren is gericht op beiden: cultuur en structuur. Samen kiezen we de (LEAN) tools en richten we de benodigde PDCA structuren in. We trainen de methoden en structuren in. Het programma is geslaagd als de organisatie er continu mee doorgaat!

## 5 ERP implementatie

Het adviesprogramma ERP-implementatie ondersteunt initiatieven met als doel: Implementeren van een software oplossing die het werkproces ondersteunt. Hiervoor moet eerst herbezinning op het werkproces plaatsvinden. Een slecht proces automatiseren vergroot problemen alleen maar uit. En zonder een wezenlijk begrip van het eigen proces is het niet mogelijk om een systeembouwer goed aan te sturen op wat de organisatie nodig heeft.

## 6 Lean

Een organisatie die de Lean filosofie toepast, maximaliseert klantwaarde en minimaliseert verspilling. Simpelweg: meer doen met minder middelen. De filosofie is afgeleid van het Toyota Productie Systeem, maar is geschikt voor alle soorten organisaties; zowel productie als dienstverlening.

## 7 Ketensamenwerking

Voor een geïntegreerde, geoliede keten is onderling begrip & respect nodig. Dat bereiken voert de boventoon in het adviesprogramma Ketensamenwerking. Dit adviesprogramma identificeert de volgende componenten in de keten: De rol van de organisatie, het gezamenlijke belang, afhankelijkheden tussen ketenpartners, gebruik van informatie en het optimaliseren van de workflow.

## 8 Lean Six Sigma

Met Lean Six Sigma worden organisatieproblemen op een tastbaar niveau opgelost door te kijken naar de achterliggende oorzaken. Problemen worden gedefinieerd, gekwantificeerd, gemeten en geanalyseerd m.b.v. data-analyse.

## 9 Klantinteractie verbetering

Het adviesprogramma Klantinteractieverbetering geeft een boost aan klantgerichtheid. Basis is Service Blueprinting, een effectieve techniek om de interactiemomenten in één oogopslag in beeld te krijgen en daarmee een handvat te vormen voor verbetering.

## 10 Normering en certificering

Organisaties die aantoonbaar willen voldoen aan een kwaliteitsstandaard staan voor de opgave de specifieke normen te vertalen naar concrete bedrijfsvoering. Dit vraagt een wezenlijk begrip van zowel normenkader als van de eigen processen. In dit adviesprogramma doorloopt de organisatie de benodigde stappen om gecertificeerd te raken.



Het eindresultaat is belangrijk, maar de weg er naar toe net zo



Clement Saaltink (rechts)

## Herdefinitie bedrijfsprocessen na onstuimige groei

Terminal manager Clement Saaltink kijkt terug op een periode waarin Euro Tank Terminal (ETT) vanuit de opstartfase een reilende en zeilende organisatie is geworden. Om dit in goede banen te leiden werd de samenwerking met BPM Consult gezocht en een project Business Proces Redesign gestart.

### Wat was de aanleiding voor contact met BPM Consult en hoe is het 'project' vormgegeven?

'We zagen dat er in een korte tijd een aantal voorvallen had plaatsgevonden waarbij klantklachten en claims het resultaat waren. Onze conclusie was dat er onvoldoende kennis van het proces geborgd zat in de organisatie. We zijn begonnen in november 2012 met brown-paper sessies om te kijken wat we nu eigenlijk allemaal doen. Wat je dan ziet in een relatief

simpel proces (een boot die voor de kant komt, die wordt aangekoppeld en die zijn product naar een tank pompt of vice versa) is dat je toch heel veel tegenkomt. We doen 3500-4000 barges (binnenvaartschepen) per jaar, daar zat dus de meeste impact. Die processen hebben we als eerste behandeld. Daarna hebben we vessels (zeeschepen), treinen en trucks aangepakt. Naast het Business Proces Redesign project zijn projecten opgestart met als doel de afdeling Operations in het hart van de terminal te krijgen. Operations is ook aan het werk wanneer de andere afdelingen er niet zijn, zoals in de weekenden, 's nachts en met feestdagen. Operations voelde zich niet helemaal gewaardeerd door de organisatie en deze projecten hebben geholpen om de strepen terug te geven aan Operations'.

### Ben je tevreden over de samenwerking met BPM Consult?

'De samenwerking is een heel sterk punt geweest in het project. Jullie passen goed op het DNA van ETT/VTI en hebben een echte klik met de mensen. Ook de noodrem waar jullie wel eens aan trokken, van 'hé ETT let wel even op, wat zijn jullie aan het doen' was zeer waardevol. Wat strakker op de planning zitten voorkomt het eindeloos discussiëren en controleren. Zo wordt er beter naar de deadline toegewerkt. Dat zou de volgende keer wat beter kunnen.

[▶ Verder lezen? Meer over dit artikel vind je op bpmconsult.nl/klanten/euro-tank-terminal](http://bpmconsult.nl/klanten/euro-tank-terminal)

## Procesmanagement in het onderwijs

Het Arcus College is een Regionaal Opleidingencentrum (ROC) voor MBO-onderwijs in de regio Parkstad. Medio 2014 betrok het een nieuwbouwlocatie aan de Valkenburgerweg in Heerlen, waar het merendeel van de opleidingen is ondergebracht. Deze nieuwbouw vormde tevens de planningshorizon om ook de organisatiestructuur te herinrichten d.m.v. het project STIP (Student Informatie Punt). Frans Eurlings, directeur van STIP, blikt terug op het project 'STIP nieuwe stijl'.

**Welke rol had procesmanagement in dit project?**  
'Een grote rol! Alle informatiestromen tussen Front-Office en Back-Office moesten nieuw worden ingericht. Bovendien wilden we het beste van alle opleidingen naar boven halen en dat als de Arcus

standaard benoemen. Van BPM Consult leerde ik dat er een ontwerptechniek is die dit proces ondersteunt, namelijk de Service-Blueprinting. Door deze manier van procesontwerp werd de interactie tussen de klant (student, docent), de Front-Office (de informatiepunten in het gebouw) en de Back-Office goed vormgegeven. Ook de koppeling met de informatiesystemen met het proces heeft een rol gekregen in het procesontwerp. Achteraf was dat precies het kader dat we nodig hadden.'

### Welke resultaten heeft het procesherontwerptraject opgeleverd?

'Ik wil dan als eerste de doelstellingen van de Front-Office vorming noemen: toegankelijke informatiepunten, dichtbij de klant, en daardoor tevreden studenten en docenten. Als tweede



Frans Eurlings

het uitblijven van de vrees van 'schaalvergroting leidt tot anonimiteit'. Mensen waren vooraf bang dat studenten 'een nummer' zouden worden, en individuele student- en docentvragen ten onder zouden gaan in de massaliteit. Dat is uitgebleven, mede doordat de Front-Offices fysiek dicht bij de opleidingen zitten en we het vraagbeantwoordingproces strak hebben ontworpen. Als derde zie ik de toegenomen taakrotatie als een resultaat. Door de uniforme werkwijze nemen medewerkers in de Back-Office

eerder elkaars taken over, wat ten goede komt aan de continuïteit en een hogere motivatie in de Back-Office. Bovendien hebben we een besparing van maar liefst 20% op de formatie van de onderwijsondersteuning gerealiseerd. Hoewel dit niet het vertrekpunt of de aanleiding was, is het wel een zeer prettig resultaat.'

[▶ Verder lezen? Meer over dit artikel vind je op bpmconsult.nl/klanten/arcus](http://bpmconsult.nl/klanten/arcus)

### Andere projecten in het onderwijs



# → De crew



- Onderwijs  
**Jentel Mulder**  
24 jaar

- Bouw en infra
- Onderwijs
- Overheid
- Op- en overslag

**Johnny van de Vliert**  
32 jaar

- Overheid

**Amal Farhane**  
27 jaar

- Bouw en infra
- Onderwijs
- Dienstverlening

**Joost van der Ham**  
35 jaar

- Bouw en infra
- Onderwijs
- Industrie

**Jeroen van de Vliert**  
31 jaar

**Aveliëne Blankenstijn**  
43 jaar

- Dienstverlening

**Willem Spronk**  
35 jaar

- Onderwijs
- Overheid
- Gezondheidszorg
- O&O fondsen

**Renco Bakker**  
46 jaar

- Bouw en infra
- Onderwijs
- Overheid
- Industrie
- Dienstverlening
- Woningcorporaties



**Joost van der Ham**  
'Connector business + ICT'

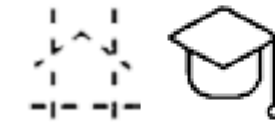
Joost heeft een verleden in kwaliteitsmanagement en ICT. Met veel enthousiasme wil hij organisaties helpen bij het structureel verbeteren en deze verbeteringen vastleggen in informatie technologie systemen. Hij is de 'connector' van BPM Consult op het gebied van businessmanagement en ICT. Doordat Joost beide talen vloeiend spreekt is hij geschikt om op beide fronten het gesprek aan te gaan en kan hij in beide richtingen voor de juiste vertaling zorgen. Joost vertaalt de informatie niet direct, maar voert zelf eerst een analyse uit. Dit zorgt ervoor dat hij op het moment van overdracht van een actie een goed 'handshake moment' heeft. De 'handshake' is het overdrachtsmoment tussen de twee werelden en daardoor voor hem zeer belangrijk.

### Wat maakt jou BPM?

Processen zijn het vertrekpunt om veranderingen door te voeren. Door processen sterk te ontwerpen biedt dit de juiste houvast om hierop aan te sluiten met bijvoorbeeld een workflow management systeem. Kortom, efficiency maximaal benutten.

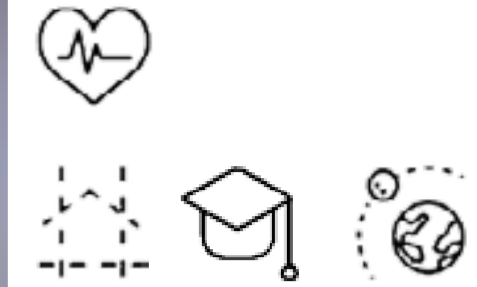
### Wat drijft je?

Joost gaat graag complexe vraagstukken aan. Door het vereenvoudigen van werkstromen voor medewerkers en collega's kunnen zij in hun element blijven en zo hun talent optimaal benutten. Iedereen heeft recht op zijn eigen problemen; ik los graag de complexe IT problemen voor hen op.



**Aveliëne Blankenstijn**  
'Officemotor'

Aveliëne voert al vanaf de oprichting ons secretariaat. Alle ondersteunende werkzaamheden zijn haar domein, op administratief, fiscaal, personeels-, facturatie en marketingcommunicatie gebied. En niet te vergeten de sinterklaas- en kerstpakketten!



**Renco Bakker**  
'Drijvende kracht'

Als oprichter is Renco de drijvende kracht achter BPM Consult. Zijn dagelijkse voldoening put hij uit met organisaties na te denken over hoe ze hun werkstromen verbeteren. Wat is nodig om echt te veranderen? De stem van de medewerker staat hierin centraal. Het is een illusie om te denken dat het management vanuit boven wel even bepaalt hoe het operationeel anders moet. Maar organisaties zijn nog onvoldoende ingesteld op het ontsluiten van die werkvloer. Wij pleiten voor het 'horizontaal organiseren'. Niet vanuit de hiërarchie en het management, maar vanuit de medewerkers. Hen zich laten verplaatsen in de schoenen van de belanghebbenden om dan te reflecteren op de manier waarop nu wordt gewerkt. Het drijft Renco om hier handen en voeten aan te geven bij de klanten.

"Je ziet vaak dat medewerkers allerlei blokkades ervaren om hun stem voor verbetering te laten klinken. De missie van een BPM consultant is de medewerkers zelfvertrouwen te geven, structuren en werkvormen in te brengen en te laten zien dat er daadwerkelijk iets gebeurt met hun input. Besluitvorming transparant maken is hierbij essentieel. Medewerkers snappen ook wel dat ze niet met sinterklaaslijstjes naar het management kunnen lopen, maar als je transparant bent in hoe dat pad loopt, krijgen ze hoop en vertrouwen dat het tot een betere wereld gaat leiden.



Positief is hij over het recente project bij het Woonbedrijf Ieder1. Management had het gevoel teveel operationeel te moeten sturen en gunde hun medewerkers dat er vanaf beneden verbeterpotentieel werd ontsloten. De voorgestelde begeleidingsvorm was eerst een beleving in de vorm van een procesgame te bieden. In deze game worden medewerkers verleid om kritisch naar het proces te kijken en samen te verbeteren. Ze zien dat het kan. Vervolgens is de theoretische basis van het verbetersysteem uitgelegd en op dit moment begeleiden we een periode waarin de verschillende teams zelf experimenteren met verbeteren. Het doel van het project is dat de teams zelfsturend en zelf verbeterend worden en geen barrières ervaren om samen het proces te bekijken en verbeteringen op te sporen.

Renco omschrijft de kern van succes in 2 woorden, geloof en participatie. "Kom uit je stoel, geef complimenten voor de dingen die goed gaan en stel verbeteringen voor vanuit de overtuiging dat het werkt". Daarbinnen gaat het om het samen zoeken naar de juiste structuur, "succes doet geloven"!





### Jeroen van de Vliert 'Mister Black Belt'

Jeroen is een resultaatgerichte consultant, die binnen het vakgebied procesmanagement gespecialiseerd is in Lean en Six Sigma (Black Belt). Naast adviesprojecten binnen deze specialisatie brengt hij zijn passie voor het vakgebied ook graag over via het geven van trainingen en gastcolleges. Naast het realiseren van operationeel en financieel resultaat is het minstens zo belangrijk om een cultuur van continu verbeteren te creëren. Houding en gedrag van leidinggevend en medewerkers spelen hierin een cruciale rol. Interventies op het gebied van change management zijn daarbij noodzakelijk. Immers geen beweging zonder weerstand, zowel positief als negatief. Jeroen hecht dan ook veel waarde aan het investeren in deze relaties, om zo ook te verbinden tussen klant (strategie), processen en medewerkers.

Uniek in het DNA van BPM Consult en van Jeroen is de integrale visie op procesmanagement. Daarbij draait het niet alleen om het ontwerpen van processen die efficiënt en effectief zijn, maar om het gericht inzetten van interventies die impact hebben op procesgericht denken en samenwerken. Hierbij gaat het om het stimuleren van het juiste gedrag en mindset. Dit doen wij door het verbinden van ratio en emotie. Heel concreet komt dit terug in onze integrale procesherontwerp-aanpak.

Afgelopen periode heeft Jeroen bij de Hogeschool Utrecht vanuit een interim-functie heel concreet mogen bijdragen aan een hogeschool breed procesoptimalisatieprogramma (zowel ontwerp- als implementatiefase). Bottom-line gaat het hier om het realiseren van kostenbesparingen en verbeteren van de kwaliteit. Daarbij kan je goed gebruik maken van Lean en Six Sigma methodieken. Maar de Lean-filosofie is daar niet primair voor bedoeld. Het is dan ook de uitdaging binnen zo'n project impact te realiseren op het procesgericht denken en samenwerken, dan benut je het Lean-gedachtegoed en je bestaansrecht als hogeschool optimaal. De vruchten die je hiervan plukt blijven dan ook niet beperkt tot korte termijn projectresultaten, maar zo bouw je aan een cultuur van continu verbeteren waarmee je ook op lange termijn een voorsprong creëert. Daar heb je een heldere visie en doorzettingsvermogen voor nodig.



### Johnny van de Vliert 'Energieke aansluiter'

Johnny is een gedreven organisatie adviseur die in meerdere branches de aansluiting weet te vinden en stimuleert in ontwikkeling. Hij is trots als hij veranderingen bewerkstelligt, en een klantorganisatie stappen ziet maken. Hij wordt gekenmerkt door een hoge mate van energie, en enthousiasmeert!  
'De verandering die beoogd wordt, heeft een basis nodig. Je vergroot het inzicht en legt vast in het procesontwerp. Het ontwerp is middel om de medewerkers proces- en keteninzicht te geven en de afspraken te stollen'. Naast de opgeleverde ontwerpen en behaalde productiviteitsverbeteringen, zoomt hij graag in op het bewustwordingsproces. Dit zie je in de Procesgame van BPM Consult!

Gevraagd naar zijn projectvisie; "Door de jaren heen bouw je relaties op en ben je partner in ontwikkeling geworden. Een belangrijke waarde is dan ook om aan te kunnen sluiten op alle niveaus in de organisatie".  
Dit wordt o.a zichtbaar bij de Omgevingsdienst Regio Nijmegen (ODRN). Een jonge organisatie binnen het publieke domein, waar taken als vergunningverlening, toezicht en handhaving voor o.a Milieu en Bouw belegd zijn. Ontwikkelingen als zaakgericht werken, output-financiering en voortgaande digitalisering stimuleert de organisatie om anders te werken en te denken. Met de medewerkers zijn alle primaire processen ontwikkeld. Deze zijn richtinggevend voor ontwerp van het systeem. De organisatie verbetert steeds meer zelf, en het is prachtig om te mogen coachen bij talent-benutting.

Andere context, maar overeenkomsten in ontwikkeling treffen we aan bij Euro Tank Terminal. ETT is een profit organisatie; jong en snel groeiend. Voor de op- en overslag van o.a stookolie op een moderne terminal zijn de processen laden en lossen van zeeschepen, binnenschepen, treinen, trucks ontworpen. Beheersing van het werk in termen van kwaliteit en doorlooptijd is de uitdaging. Met alle medewerkers zijn de werkprocessen ontworpen en verbeterd. Een ogenschijnlijke geringe verbeteroptie kan al snel leiden tot significante besparingen. Verder zijn alle werkinstructies en procedures door de medewerkers ontworpen, een grote klus met zeer prettig resultaat.  
In deze 2 situaties constateer je dat het proces van leren en ontwikkelen parallellen vertoont, maar iedere organisatie heeft zijn eigen dynamiek. Door bewust in te spelen op de verschillende manieren van leren, maak je een implementatie succesvol!

In mijn ogen typeert BPMConsult zich door een combinatie van een eigen 'unieke' visie en een gestructureerde aanpak. Je merkt gelijk dat iedereen een liefde heeft voor het vak en ook graag een steentje bijdraagt aan het uitbreiden en ontwikkelen van kennis omtrent 'proces-management'. Mijn eerste maand stond vooral in het teken van het opnemen van nieuwe informatie. De komende maanden hoop ik deze informatie zoveel mogelijk toe te gaan passen in de praktijk. Ik heb er zin in!

Jentel Mulder  
'young talent'



Mijn eerste maanden bij BPM Consult zitten er al weer op waarbij ik gelijk al merkte dat tijd een issue is, je komt altijd tijd tekort. Er is geen minuut van de dag dat je niet bezig bent met het dienen van de klant. Binnen BPM Consult staat de klant centraal, niet alleen als opdrachtgever, maar ook als mens. De collega's willen partner zijn van hun klant en dat zie je ook terug in de investeringen op sociaal-vlak, zeer inspirerend. Verder is continu ontwikkelen erg belangrijk, zowel voor ieder individu binnen de organisatie als voor de organisatie als geheel. De komende periode staat voor mij in het teken van nog meer leren, een bijdrage leveren aan BPM Consult en aan onze klanten!

Amal Farhane  
'young talent'



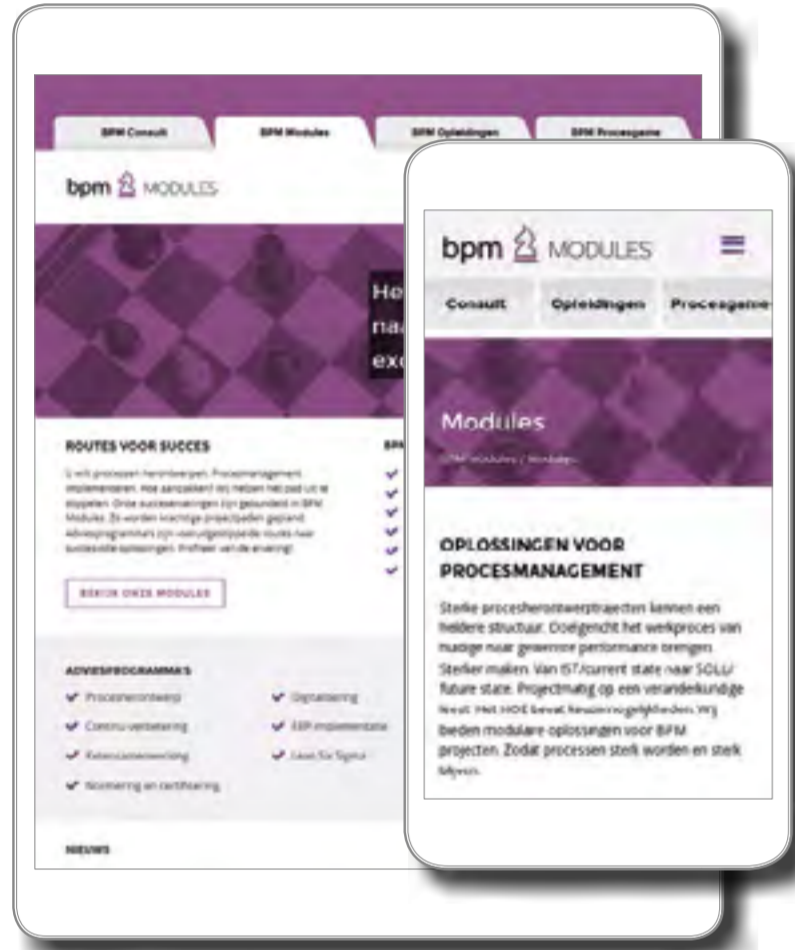
### Willem Spronk 'Planmatig structuur brengen'

Voor Willem staan de begrippen structuur, overzicht en grip centraal binnen procesmanagement. Organisaties kenmerken zich door de aanwezigheid van een veelvoud aan verschillende puzzelstukjes. De uitdaging zit in het op een logische en consistente wijze in elkaar passen van deze vaak complexe puzzel. Complexiteitsreductie is hierbij essentieel. Het vangen van een weergave van de werkelijkheid in een overzichtelijk model is volgens Willem dan ook een integraal deel van het werk als consultant. "Je kijkt hoe de wereld in elkaar zit en probeert dit vervolgens te gieten in een vorm waarvan je kan zeggen: Hee, maar als we op deze manier naar onze organisatie kijken wordt het ineens heel logisch, dan snappen we het." Naast structuur gebruikt Willem ook graag een gezonde dosis humor in zijn werk. Het mag leuk zijn!  
Volgens Willem ligt de basis van een succesvol project in het structureren van processen met als doel het creëren van een "soepel lopende stroom". Hij omschrijft een nieuw project als een overload aan nieuwe informatie. "Het is alsof je in een woeste rivier springt. Er borrelt en bruist van alles. Je duikt er volledig in en moet vervolgens proberen je hoofd boven het water te houden terwijl er constant van alles tegen je aan wordt geslingerd". Het doel is de rivier onder controle te krijgen zodat het een rustige stroom wordt waar je in mee kan dobberen. Dit is elke keer weer een interessante uitdaging en dat maakt advieswerk volgens Willem zo leuk. "En wanneer een rivier getemd is, pak ik de volgende."

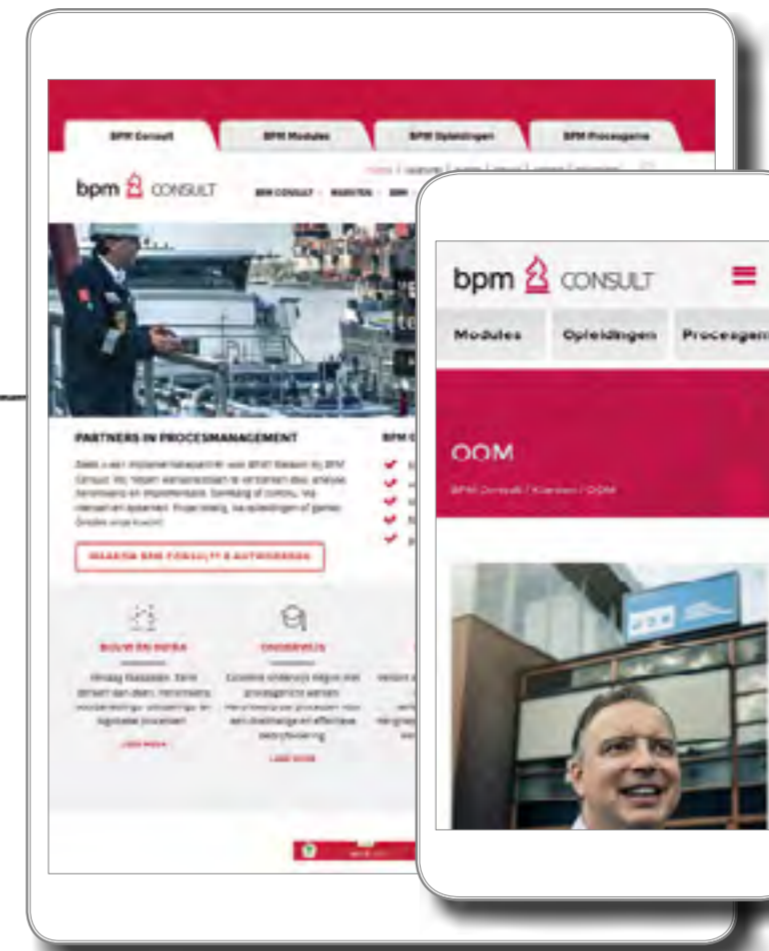
Bij stichting AenO Metalektro en CBF kwam hij in zo'n woeste rivier terecht. Er was veel onzekerheid doordat het bestaansrecht van deze organisaties was veranderd. Zij moesten zichzelf opnieuw uitvinden. Het geheim is volgens Willem om vervolgens de juiste discussie te voeren en deze te begeleiden. "Wij zijn geen mensen die inhoudelijk bepalen hoe een bedrijf eruit zou moeten zien. Nee, wat wij doen is het gesprek faciliteren en uitdagingen inzichtelijk maken". Mensen op de werkvloer moeten worden betrokken en gemotiveerd omdat de echte kennis van de 'ideale organisatie' bij hen ligt. "Het verbinden van mensen is waar het wat mij betreft om draait in het adviesvak."



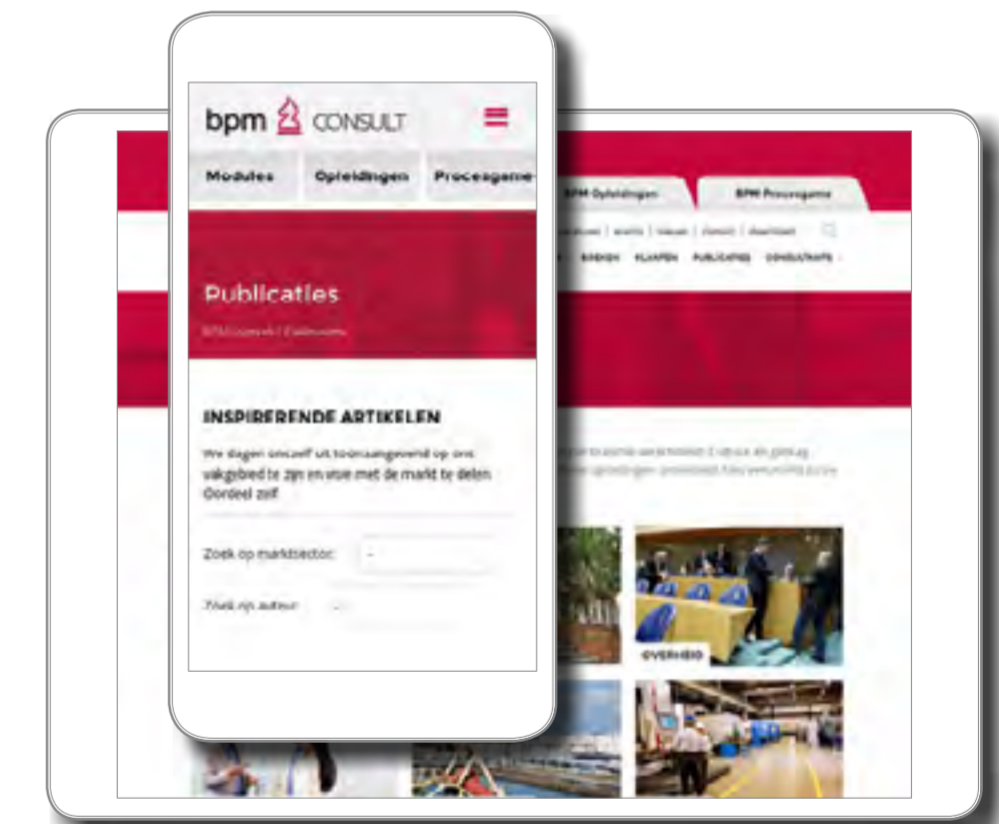
Bekijk adviesmodules



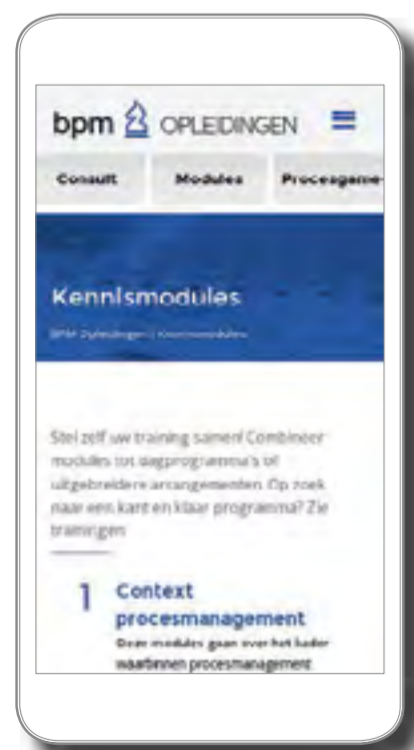
Bekijk klantcases



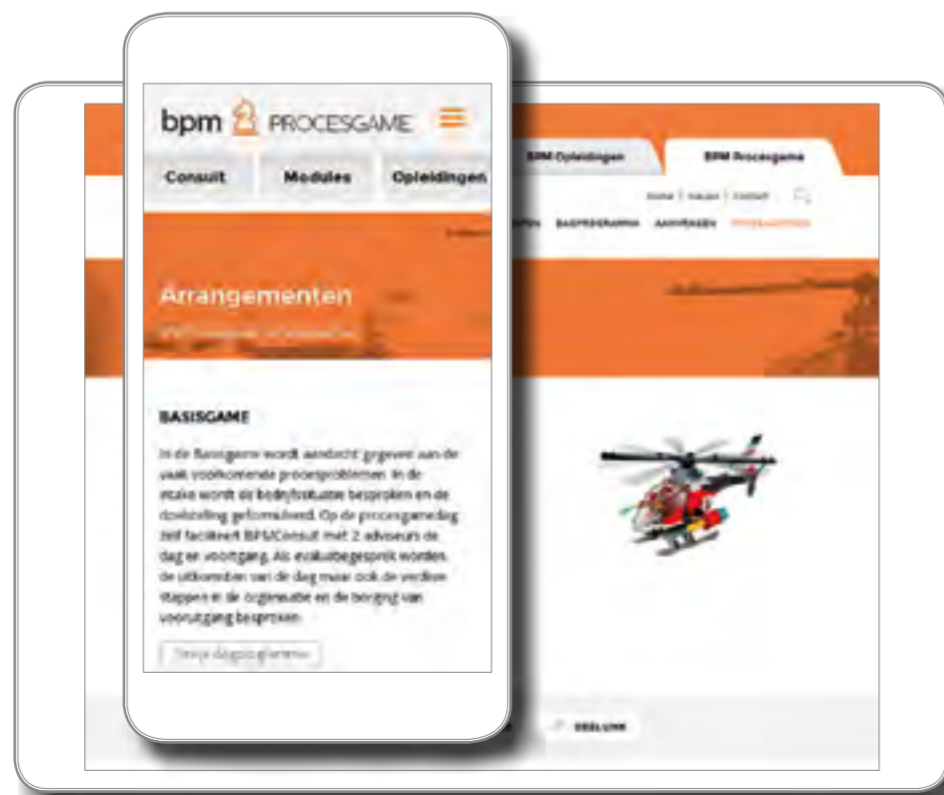
Download artikelen



Bekijk opleidingen



Doe de zelfscan



Bekijk het filmpje over de procesgame



# Workflowmanagement



Remco Brandwacht

Samen bouwen aan een nieuwe organisatie

## Structureren van een Omgevingsdienst

De Omgevingsdienst Regio Nijmegen (ODRN) is per 1 april 2013 van start gegaan als één van de zeven Gelderse omgevingsdiensten. Taken op het gebied van Vergunningen, Toezicht en Handhaving (VTH) die eerst bij gemeenten en de provincie lagen worden nu uitgevoerd door ODRN. Wat komt er allemaal kijken bij het oprichten van een nieuwe organisatie met mensen die uit verschillende (werk)omgevingen komen? Remco Brandwacht, strategisch adviseur bedrijfsvoering, vertelt over zijn ervaringen.

Wat was de aanleiding om contact op te nemen met BPM Consult en welk doel had je voor ogen? 'Het programmamanagement dat niet erg van de grond kwam en de enorm lange to-do list - met wel 80 acties - die ontstaan was naar aanleiding van diverse MT-bijeenkomsten. Eigenlijk vanuit de behoefte aan meer grip en focus op de dingen die moesten worden gedaan en het prioriteren daarvan. Samen met Renco Bakker hebben we de acties en projecten gerubriceerd naar wat belangrijk

is en urgent en deze overzichtelijk opgesteld. BPM Consult ken ik al vanuit de tijd dat ik nog bij de provincie Gelderland werkte. Ik heb eigenlijk altijd hele goede ervaringen gehad met BPM Consult. Bij de advisering in trajecten omtrent het inrichten van processen en het scherp maken waar het in wezen om gaat. Op basis van vertrouwen werk ik altijd het prettigst en het vertrouwen is door BPM Consult altijd waargemaakt'.

### Hoe tevreden ben je met het resultaat na 1,5 jaar ODRN?

'Dat is wel een soort gewetensvraag merk ik want ik ben iemand die de lat voor zichzelf en anderen hoog legt. Dus tevreden? Ja ik ben tevreden maar ik had eigenlijk wel wat verder willen zijn. Vooral de aanloopproblemen met het ICT-systeem hebben veel tijd gekost. Daar tegenover staat dat ik zeer blij ben met de instelling van de mensen: samen de schouders er onder zetten en er iets van willen maken. De betrokkenheid van de medewerkers in het delen van hun eigen werkprocessen, "de

kwetsbaarheid van het vertellen hoe mensen misschien al wel 10 jaar werken, om zo te bouwen naar een nog slimmere manier van werken is iets wat ik bewonder". We zoeken elkaar op, over de afdelingen heen, om oplossingen te vinden. Ik heb het nog nooit eerder op deze manier meegemaakt. Samen bouwen aan een nieuwe organisatie geeft toch veel energie.

Als je kijkt waar we staan een jaar na dato dan ben ik eigenlijk wel heel tevreden. We zijn als jong volwassen omgevingsdienst al zeer productief en onze opdrachtgevers zijn tevreden. In één jaar zijn we vanuit de achterhoede naar een voorlopende omgevingsdienst in provincie Gelderland gegaan.

Verder lezen? Meer over dit artikel vind je op [bpmconsult.nl/klanten/odrn](http://bpmconsult.nl/klanten/odrn)

Andere projecten voor de overheid:



Het ontworpen zorgpad is nog steeds toekomstbestendig

Ketensamenwerking

## Bouwen aan het dementienetwerk

Sinds juli 2009 werken verschillende instellingen in de regio Zutphen samen binnen het Dementienetwerk. Dit Dementienetwerk heeft als doel de totale kwaliteit van dementiezorgverlening in de regio te verbeteren, zowel voor cliënten als voor mantelzorgers. Daarnaast moet de samenwerking binnen dit netwerk leiden tot een doelmatig werkproces rondom dementie (en daardoor tot een verantwoorde inzet van beschikbare middelen), en een regionaal antwoord bieden op vragen rondom dementieproblematiek. Joris Schuurmans, projectleider Dementienetwerk Regio Zutphen e.o., vertelt.

Wat is aanleiding geweest om contact te zoeken met BPMConsult en hoe zag de aanpak eruit? Dat was in 2011 om samen met BPMConsult het hele zorgpad in beeld te brengen. Ook hebben we

het pakket aan eisen opgesteld om dit zorgpad digitaal te kunnen ondersteunen. Gaandeweg dat traject kwamen we erachter dat het eigenlijk 2 opdrachten waren: zorgpad en pakket van eisen voor digitale ondersteuning. We hebben toen besloten om eerst het zorgpad in kaart te brengen en daarna pas het pakket van eisen voor digitale ondersteuning op te stellen. BPMConsult heeft samen met alle betrokken partijen het zorgproces 'ketenzorg dementie' in beeld gebracht waar we nu nog dagelijks gebruik van maken. Dat waren hele interessante sessies.

### Wat waren de succesfactoren?

Een succes is geweest is dat we heel pragmatisch zijn begonnen. In maart 2009 zijn we begonnen met het opzetten van het dementie netwerk en een half jaar later hadden we de eerste twee



Joris Schuurmans

trajectbegeleiders aan het werk. Dat is natuurlijk behoorlijk vlot. Een half jaar daarna was de website online. De trajectbegeleiders zijn ook goed zichtbaar. De waardering voor hen blijkt ook uit de resultaten van de spiegelrapporten aan de hand van enquêtes die 2 jaarlijks onder mantelzorgers gehouden worden. Het zorgpad is ook zeker een succesfactor. Het bijeenbrengen van

alle stakeholders en het samen ontwikkelen van dit zorgpad heeft er voor gezorgd dat het ook breed gedragen wordt.

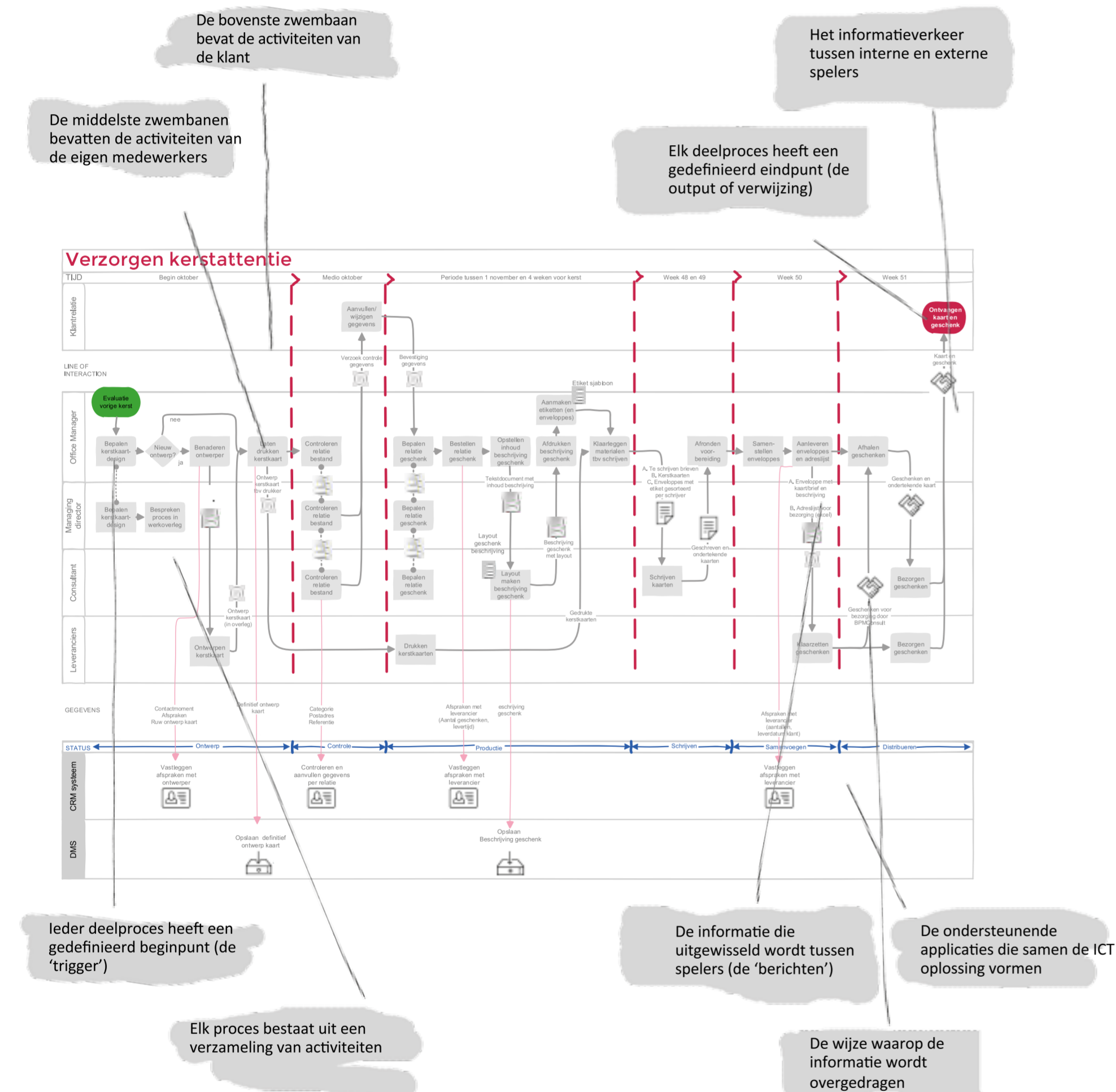
Verder lezen? Meer over dit artikel vind je op [bpmconsult.nl/klanten/dementienetwerk-regio-zutphen-e-o](http://bpmconsult.nl/klanten/dementienetwerk-regio-zutphen-e-o)

Andere projecten in de zorg:



# Bouwstenen van processen

Met generieke bouwstenen is een werkproces voor iedereen te lezen. Het hanteren van de bouwstenen is een krachtig middel in herontwerptrajecten. Hieronder zie je een proces met een korte uitleg van de bouwstenen.



## Tien jaar boeken schrijven Tips voor Topliteratuur



### Horizontaal organiseren

Horizontaal en procesgericht denken, construeren, besturen en samenwerken

Renco Bakker, Teun W. Hardjono / ISBN: 9789013113662

Nu de 21e eeuw echt is begonnen, zien we dat systemen waar we al lang mee werken op dramatische wijze vastlopen: het financieel systeem, de kennis- en informatieuitwisseling, de media, de manier waarop we de wetenschap sturen, en zelfs de manier waarop we de democratie hebben ingericht. Renco Bakker en Teun Hardjono leggen in dit boek verbanden tussen onderwerpen als functiedenken, procesmanagement, kwaliteit en procesgericht werken, Six Sigma, lean management, verkokering, horizontalisering, sociale dynamiek en dienend leiderschap. Ze laten zien wat procesgericht werken kan opleveren: een gestroomlijnde operatie, goed functionerende procesteamen, een geïntegreerde procesarchitectuur, krachtige sociale netwerken en een verantwoorde onderneming.



### Management van processen

Identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen

Renco Bakker, Willem Spronk / ISBN: 9789013096019

Management van Processen draait om procesmanagement. De manager vervult daarbij de rol van stimulator. Hij zorgt ervoor dat de medewerkers voldoende zijn toegerust om hun taak te vervullen, weet weerstanden te overwinnen en de procesgang vloeiend te laten verlopen. Het organiseren staat centraal, niet de organisatie of de hiërarchie. Management van Processen is een nuttig en praktisch boek voor iedereen die zich in het fenomeen van processen wil verdiepen. Bijvoorbeeld om algemene Bedrijfskundige kennis te vergaren, om zich kwaliteitsmanagement eigen te maken of om beter te begrijpen wat procesmanagement inhoudt. Inmiddels is het boek met 21.000 verkochte exemplaren met recht de bestseller over kwaliteitsmanagement en het standaardwerk over procesmanagement in Nederland. Het bezet een vaste plaats in de Medianet Managementboek Top 10, de Top 100 van managementboek.nl en de Top 3 kwaliteitsmanagementboeken.



### Het procesmanagement Modellenboek

Panklare voorbeelden voor de procesmanager

Renco Bakker, Teun W. Hardjono / ISBN: 9789013087147

Procesmanagers gebruiken dagelijks een breed scala aan concepten, producten, overzichten en modellen. Dat zijn er zo veel, dat menig procesmanager door de bomen het bos niet meer ziet. Daarom is een groot deel van de veel gebruikte modellen en formats nu gebundeld in Het Procesmanagement Modellenboek, hét inspiratieboek voor procesmanagers. Het boek inspireert procesmanagers bij het vormgeven van zowel processen als procesmanagement. De auteurs, allen verbonden aan BPMConsult, kozen modellen vanuit verschillende vakgebieden. Zo benaderen ze Business Process management (BPM) vanuit een tiental invalshoeken, waaronder spelersmanagement, interfacemanagement, klantinteractiemanager, time-management en procesbesturingsmanagement.



### Ketensamenwerking

Duurzaam werken in ketens en netwerken

Renco Bakker, Teun W. Hardjono / ISBN: 9789013087147

De kunst van succesvol samenwerken ligt in de gedachte dat mensen als collectief meer bereiken dan los van elkaar; het is en blijft mensenwerk. Dat is waar dit boek over gaat; hoe kunnen mensen ketens en netwerken vormen die wél de gewenste resultaten opleveren waarbij duurzaam, transparant en vol vertrouwen met elkaar wordt samengewerkt. Achttien auteurs belichten vanuit hun eigen vakgebied voorwaarden, methodes en cases. Met dit boek krijgt u inzicht in hoe duurzame ketensamenwerking wordt gerealiseerd en enorme resultaten kan opleveren binnen uw organisatie en netwerkverbanden. De hier samengebrachte kennis komt voort uit ervaringen met ketensamenwerking binnen het bedrijfsleven, de overheid, rampenbestrijding, de zorg en de wetenschap. Laat u inspireren en ga er zelf mee aan de slag!

Als de inputs en de outputs juist voedbaar zijn kunnen de metsee pscoren fetronuiecn, ook al kan het bninen de bblokcx een stuk bteer.



## '10 jaar BPM Consult'

een decennium werken aan sterkere processen

is een uitgave van BPM Consult © bpmconsult.nl

