



# BPM Maturity: hoe horizontaal is uw organisatie?

Een horizontale of procesgerichte organisatie leidt op veel gebieden tot betere resultaten. Horizontaal organiseren leidt tot hogere kwaliteit, snellere doorlooptijden, minder verspilling en tevreden klanten. Dit vereist in veel gevallen heroverweging van de structuur en cultuur van een organisatie om al deze elementen tot een samenhangend geheel te brengen. Met het BPM Maturity model kunnen organisaties zien op welk niveau van organisatieontwikkeling zij zich bevinden en waar kansen liggen.

Veel organisaties zijn al geruime tijd bezig met het professionaliseren van hun procesmanagement. Ze organiseren programma's als Lean, Six Sigma, Zelfsturende teams, Service Excellence, Verbeteren met plezier, Kantelen, Omdenken, ISO 9001 en klant centraal. Allemaal goede initiatieven, gericht op doelmatige(r) werkprocessen met hoge kwaliteit. Toch nutten ze hun inspanningen beperkt uit en vallen de resultaten tegen. In de achteruitkijkspiegel zie je veel golfbewegingen van managementrages, goede en minder goede initiatieven, die als losstaande projecten zijn uitgevoerd. Alsof er een slechte verbouwing is geweest: alles is aangepakt maar het droomresultaat staat er niet. Projectresultaten missen verankering in structuur en cultuur. Men komt niet toe aan het realiseren van de missie en visie. De belofte van procesmanagement wordt zo maar half waargemaakt.

Nodig is te kijken naar samenhang en interacterende versterking, hoger in de helikopter gaan zitten en verbindingen zien en aanbrengen; procesmanagement naar een tactisch inrichtingsniveau tillen. En de realisatie dat integrale organisatieverandering samenhangend moet worden aangepakt en verankerd moet zijn in structuur én cultuur.

In dit artikel behandelen wij een integraal raamwerk voor organisatieontwikkeling dat verdergaat dan operationele procesanalyses. We doen een appel voor tactische herinrichting van organisaties, vanuit structuur en cultuur bekeken. Alles samen nemen en samenhangend naar een hoger niveau brengen. Met deze intentie is het BPM Maturity model ontwikkeld, vanuit het concept Horizontaal organiseren. Voor organisaties die willen veranderen en die procesgericht werken tot in de haarvaten willen verankeren in hun structuur en cultuur. En die een integraal samenhangend organisatieontwikkelingsprogramma willen realiseren. Het model biedt ook een assessmentfunctie: waar staat mijn organisatie, hoe kan ik het tactische niveau duiden, ontwikkelt mijn bedrijfsvoering zich samenhangend? Tevens biedt het BPM Maturity model handvatten voor gerichte interventies.

## De belofte van procesmanagement

Vanwaar komt de wens tot procesgericht werken? Met welke problemen reken ik dan af? Werkprocessen zijn patronen van activiteiten, uit te voeren om producten en diensten tot stand te brengen. Organisaties die geen aandacht hebben voor deze patronen, kennen doorgaans lange doorlooptijden, een hoge kostprijs door veel herstelwerk en verspilling ('ze moeten de verborgen fabriek financieren') en willekeurige kwaliteit. Ze kunnen zich bovendien lastig extern verantwoorden. Het zijn stuk voor stuk bedreigingen voor de continuïteit. Niet aan procesmanagement doen is geen bewuste keuze. Het overkomt organisaties omdat processen eenvoudigweg zijn ontstaan in de loop van het bestaan.

### In minder dan 50 woorden

- **Horizontaal organiseren leidt tot een procesgerichte organisatie met krachtige sociale netwerken en optimale structuren.**
- **Op weg naar een horizontaal georganiseerde organisatie onderscheiden we vier niveaus en zestien ontwikkelgebieden.**
- **Met het BPM Maturity model kunnen organisaties hun volwassenheidsniveau herkennen en organisatieontwikkelgebieden kiezen.**

Processen onder controle krijgen (managen) betekent deze patronen identificeren, doorlichten, verbeteren, besturen, beheersen, innoveren en vernieuwen. Hierdoor stijgen productiviteit, kwaliteit en klant- en medewerkertevredenheid. Kosten zullen dalen en doorlooptijden worden korter.

## Wat is horizontaal organiseren?

Processen écht onder controle krijgen gaat een paar spaden dieper dan een aantal procesherontwerpprojecten organiseren of medewerkers opleiden tot Lean Belt. Het is dan nodig om de structuur en de cultuur volledig te richten op facilitering van procesmanagement. Dat dit heel fundamenteel moet, heeft te maken met het feit dat het zich niet heel prettig verhoudt tot de klassieke bedrijfskundige organisatieopvattingen, zoals het Taylorisme of functiespecialisatie. Veel organisaties zijn nog altijd opgebouwd door het werk te splitsen in zo klein mogelijke eenheden (functie- of expertisegebieden), gebundeld in afdelingen die via een strak geleide hiërarchie worden aangestuurd. De dominante besturingsmechanismen zoals functiewaardering, beloning en waardering, planning en control zijn hierop ingericht. De hiermee corresponderende cultuur is er een van een natuurlijke neiging tot scheiding van denken en doen en een top-downrichting.

Organisatieverbetering is bij een dergelijke organisatie het resultaat van de denkkracht en *position power* van managers. Zo'n cultuur vormt ook het leiderschap en beïnvloedt het gedrag van medewerkers, onderling en ten opzichte van klanten. Organisaties die strak op deze leest zijn geschoeid noemen we voor het gemak 'verticale organisaties'.

Het onder controle krijgen van processen is niet simpelweg een kwestie van de hiërarchie ontmantelen of afstappen van functiespecialisatie. Het vereist een zorgvuldige heroverweging van een aantal structuur- en cultuurelementen, zodat de organisatieprestaties vanuit alle perspectieven in balans zijn. Dit proces van analyse en organisatieontwikkeling noemen wij *horizontaal organiseren*.

## Leren kijken vanuit twee hersenhelften

De kern van procesgericht werken is de focus op waardestromen. Van belang is deze waardestromen te zien

vanuit verschillende perspectieven. Deze zijn in twee wezenssoorten te verdelen: statische elementen (structuur/ systeem) en dynamische elementen (sociaal, mensgericht). Dit onderscheid is van belang omdat de klassieke aanpak van procesmanagement vooral gericht is op de structuurkant (procesontwerp, value stream analysis enzovoort). De interactie tussen de samenwerkende functiespecialisten, in termen van dynamiek en teamvolwassenheid, is meestal ondergeschikt. Terwijl een doorbraak in procesprestaties juist ook met deze elementen te maken kan hebben.

Het statische perspectief helpt waardestromen te begrijpen als systemen van interacterende activiteiten, verbonden door input en output. Met andere woorden: technische systemen die vanuit de bètawetenschappen als cybernetica en logistiek kunnen worden verklaard. Het andere perspectief is de waardeboom te zien als een dynamisch samenspel van menselijke interactie – meer het alfadenken. Hier spelen onderwerpen als teamontwikkeling, zelfsturing en sociale netwerken een rol.

De waarde van kijken vanuit deze verschillende perspectieven is te begrijpen als het functioneren van twee hersenhelften. We zien de rationele en de emotionele hersenhelft, vaak gekleurd als blauw en rood. Ze lijken identiek maar verschillen van aard. De twee helften zijn onderling verbonden. Ze kunnen onafhankelijk van elkaar functioneren maar werken ook vaak samen. In het beste geval vormen ze een geïntegreerd geheel en zijn ze met elkaar in balans. Balans door een vergelijkbaar ontwikkelingsniveau en complementair werkend.

Deze metafoer helpt om de waardeboomuitdagingen op twee manieren te benaderen. Ze bieden beide specifieke mogelijkheden. Belangrijk is dat je die twee manieren oefent en steeds bekijkt welke het meest geschikt is om een bepaald probleem aan te pakken, en je leert switchen tussen beide manieren zodat je van allebei kunt profiteren.

### Construeren, besturen, denken en samenwerken

De aandachts- of groeigebieden van organisaties kunnen onderverdeeld worden. Zo ontstaat een viertal managementgebieden. Vanuit het blauwe perspectief zijn dat het construeren en het besturen van organisaties, vanuit rood het samenwerken en denken in organisaties.

De vier managementgebieden kennen ieder vier succesfactoren. Dat resulteert in 16 ontwikkelgebieden (tabel 2). Ze vormen samen de aangrijpingspunten en handvatten voor organisatieanalyse en -ontwikkeling.

### Wat is BPM Maturity?

Volwassenheid van organisaties betekent dat de horizontalisering, ofwel de mate waarin waardestromen het dominante organisatieobject zijn in structuur en cultuur, een bepaald stadium of niveau heeft. Bezien vanuit de 16 ontwikkelgebieden kan ieder gebied een bepaalde mate van uitnutting hebben. Dit noemen we het volwassenheidsniveau. Ter illustratie: een leerling in groep 2 heeft een ander rekenniveau dan een leerling uit groep 5. Beiden werken aan rekenen, maar ieder op een ander niveau c.q. vanuit een ander vertrekpunt. Dit stadium kan worden gezien als een zelfstandig gegeven tussen de niveaus onderling (zoals: een groep 2-leerling vergelijken met een groep 3-leerling), maar ook vanuit evenredige ontwikkeling binnen een niveau (zoals: ligt de taal- en rekenontwikkeling van een groep 2-leerling op gelijkwaardig niveau?). Voor een goed begrip van 'Waar staat mijn organisatie' moet je de volwassenheidsniveaus kunnen herkennen.

De volwassenheidsniveaus kunnen worden gezien als tactische niveaus. Ze kunnen per ontwikkelgebied apart worden herkend en getypeerd. De waarde van deze typering is dat organisaties hun volwassenheid kunnen duiden, om zich daarna de vraag te stellen of dit volwassenheidsniveau past bij de uitdaging waar zij – als organisatie – voor staan.

Een ontwikkelgebied kan over- of onderontwikkeld zijn. Overontwikkeld kan duiden op onnodige waardedoevoeging (risico voor kapitaalvernietiging), of omgekeerd onderbenutting. Onderontwikkeling kan duiden op een kritisch pad: het betreffende aspect vormt de bottleneck waardoor de rest niet in beweging komt.

### Vier volwassenheidsstadia

De verzameling van de tactische niveaus duidt op een bepaalde *overall* volwassenheid. We onderscheiden vier niveaus.

#### Niveau 1: de verticale organisatie

De verticale organisatie is gestoeld op het functiespecialisa-

**Tabel 1. Vier managementgebieden**

Perspectief	Managementgebied	Onderwerpen
Blauw	Construeren	Waardeboomontwerp, uitlijning, integratie
	Besturen	Organisatiestructuur, governance, plan & control
Rood	Samenwerken	Samenwerking, teamvolwassenheid, sociaal netwerk
	Denken	Mentale modellen, gedragsopvattingen, cultuurgedragingen

**Tabel 2. 16 ontwikkelgebieden**

Construeren	Processlimheid	Het prestatieniveau van werkprocessen uitgedrukt in first time right, sigmaniveaus en verspilling
	Procesarchitectuur	Het ontwerpniveau van werkprocessen, zichtbaar wordend in samenhangende business architecture
	Procesbeschikbaarheid	Het beschikbaarheidsniveau van voor het werk benodigde informatie zoals werkafspraken en -instructies
	Procesinfrastructuur	Het integratieniveau van businessselementen en disciplines in waardeestroomontwerpen
Samenwerken	Teamvolwassenheid	Het sociaal integratieniveau van functiegroepen in waardeestromen vanuit teamperspectief
	Uitdaging	De kracht van de functieoverstijgende focus bij verbetering van waardetoevoeging
	Foutenbenadering	De ruimte voor het bestaan van fouten als bronnen voor verbetering
Besturen	Overeenstemming	De kracht van gezamenlijk beeld en ondubbelzinnigheid bij value-streamuitvoering
	Organisatiestructuur	Het faciliterend niveau van de organisatiestructuur voor waardeestromen
	Verbeterproces	De doeltreffendheid van probleemoplossingsstructuren
	Prestatiebesef	Het zichtbaarheidsniveau van waardeestroomprestaties
Denken	Zelforganiserend vermogen	Het niveau van zelforganisatie bij multidisciplinaire waardeestroomteams
	Verantwoordelijkheidsgedrag	De proactiviteit van medewerkers in waardeestroomverbetering
	Belangenfocust	Het vermogen functiebelangen en waardeestroombelangen uit te wisselen
	Leiderschapsfocus	De ontplooiingsgraad van verbeterend vermogen van de werkvloer
	Talentbenutting	De synergie tussen medewerkerstalent en waardeestroombehoefte

**Tabel 3. Tactisch niveau per ontwikkelgebied**

		I	II	III	IV
Construeren	Processlimheid	Beeldloos	1 Sigma	1>>3 Sigma	3>>6 Sigma
	Procesarchitectuur	Impliciet	Beginnend	Samenhangend	Geïntegreerd
	Procesbeschikbaarheid	Niemand	Enkelen	Meerderheid	Iedereen
	Procesinfrastructuur	1-dimensionaal	2-dimensionaal	Meer dimensionaal	Multidimensionaal
Samenwerken	Teamvolwassenheid	Forming	Storming	Norming	Performing
	Uitdaging	Afdelingsprestaties	Projectdoelen	Procesprestaties	Klantbeleving
	Foutenbenadering	Negeren	Toestaan	Erkennen	Vieren
Besturen	Overeenstemming	Divergerend	Consoliderend	Convergerend	Evoluerend
	Organisatiestructuur	Functionele hiërarchie	Matrix	Hybride	U-cell shape
	Verbeterproces	Managersjob	Projectopgave	Multidisciplinairteamjob	Iedereens job
	Prestatiebesef	Impliciet	Staf issue	Teamissue	Real time visual
Denken	Zelforganiserend vermogen	Nauwelijks	Beginnend	Toenemend	Hoog
	Verantwoordelijkheidsgedrag	Reactief	Responsief	Actief	Proactief
	Belangenfocust	Afdeling	Crossfunctioneel	Klantwaarde	Multistakeholder
	Leiderschapsfocus	Zelf	Deployment	Coachen	Dienen
	Talentbenutting	Beperkt	Functiegericht	Waarde georiënteerd	Optimaal gebalanceerd

tiedenken en kent een duidelijke top-downhiërarchie. De waardeestromen in de organisatie doen nauwelijks mee als te organiseren object; ze zijn niet expliciet in beeld. Prestaties zijn vooral financieel en op aantallen gericht. Kostensturing vindt vooral plaats op basis van personeelskosten, assetkosten, investeringsplanning enzovoort. Kwaliteitsniveaus en doorlooptijden zijn moeilijk objectiveerbaar en niet extern legitimeerbaar. Problemen op werkvloerniveau worden vooral door de managers getackeld. De verborgen fabriek is werkelijk verborgen (uitval, verspilling niet in beeld). Vragen over

compliance kunnen nauwelijks worden beantwoord. Ketensprojecten zijn lastig, evenals applicatievervangingsprojecten en branchebrede ontwikkelprogramma's. Dergelijke organisaties hebben vaak een monopoliepositie vanuit een unieke opdracht, markt of technologie. Doorgaans hebben ze groot verbeterpotentieel op het gebied van doorlooptijdverkorting, kostenbesparing en kwaliteitsverbetering.

**Niveau 2: de beginnende procesorganisatie**

Dit type organisatie is bezig haar waardeestromen te identifi-

### Hoe horizontaal is Nederland?

Dit najaar vindt een onderzoek plaats naar de stand van zaken op het gebied van procesmanagement in Nederland. Hoe horizontaal zijn Nederlandse bedrijven georganiseerd? Hoe procesgericht zijn organisaties in Nederland?

U kunt meedoen aan het onderzoek door een enquête in te vullen op [www.sigmaonline.nl](http://www.sigmaonline.nl). Alle deelnemers ontvangen een persoonlijk scoreoverzicht met een vergelijking tussen uw eigen organisatie en de rest van Nederland.

Renco Bakker en Teun Hardjono, auteurs van het boek *Horizontaal organiseren*, zullen de resultaten van het onderzoek presenteren tijdens het 12e Jaarcongres Procesmanagement op 23 november 2017.

Kijk voor meer informatie op pagina 16-17 en op [www.procesmanagement.sigmaonline.nl](http://www.procesmanagement.sigmaonline.nl).

ceren en analyseren. Aanleidingen kunnen divers zijn, zoals het verkrijgen van externe erkenningen, normstelsels, kostenbesparingsprogramma's met behulp van Lean, inzetten van actuele managementthema's als Six Sigma, Operational Excellence of zelfsturing. De aanpak gaat via een specialistengroep, meestal stafdeling of projectorganisatie. De organisatie investeert in nieuwe kennis zoals Black Belt, scrum of agile. Diverse projecten en experimenten zijn actief, maar ze zijn vaak eenmalig, de onderlinge samenhang is niet duidelijk en ze vertonen onderling veel overlap. Zo kan het voorkomen dat dezelfde werkprocessen driemaal een herontwerpbehandeling krijgen, zoals door een Lean-programma, de kwaliteitsgroep en de projectgroep Service Excellence. Het dieperliggende doel, zoals 'kwaliteitsverbetering', wordt niet of slechts zijdelings geraakt. De verborgen fabriek komt in zicht, maar is ook substantieel.

#### Niveau 3: samenhangend procesmanagement

In dit stadium worden de waardestromen die gebaseerd zijn op (nieuwe) structuren, systemen, kennis, cultuur en leiderschap steeds meer verbonden. Er komt samenhang tussen het waardedroomontwerp, de prestatiemetingen, zelfsturende teams, organisatiestructuren en het gevoel van synergetische versterking groeit. Het organisatorisch niveau van waardestromen is zodanig dat de ogen naar de klantreis uitgaan en continue verbetering op meerdere perspectieven wordt gericht. De puzzel is echter nog niet af en iedere steen die wordt opgepakt brengt een nieuw inzicht. Er ligt (nog steeds) behoorlijk potentieel in vermindering van verspilling en verbetering van klantwaarde. Verder *finetunen* en afstemmen, internaliseren en laten renderen is de opgave.

#### Niveau 4: de horizontale organisatie

Horizontale organisaties hebben de optimale balans gevonden tussen benodigde structuren en cultuur, tussen speciali-

## Horizontale organisaties hebben de optimale balans gevonden tussen benodigde structuren en cultuur, tussen specialisatie en proces.

satie en proces. De waardestromen zijn *best in class* wat betreft *first time right*, doelmatigheid en doorlooptijd. De klantwaardebeleving is voortdurend in beeld en teams op werkvloerniveau hebben systematieken en structuren voor continue verbetering. De organisatie kent een excellente operatie en service. Leidinggevendens dienen de waarde-stroom, coachen de werkvloer en creëren de voorwaarden. Alles is verbonden en werkt op een prettige, versterkende manier samen. Er heerst een gevoel van flow, beheersing, overzicht en rust.

### Wat kan mijn organisatie met BPM Maturity scanning?

Het nut van nadenken over volwassenheid is dat organisatieontwikkeling goed in balans komt. Met de indeling in vier niveaus kan het eigen niveau van ontwikkeling worden herkend en geduid. Dit afgezet tegen de vraag of het past bij de uitdaging waar de organisatie voor staat. Bij *gaps* tussen huidig en gewenst niveau kunnen passende organisatieontwikkelingsprogramma's worden gedefinieerd, wat doorgaans meerjarenpaden zijn. Het denken vanuit evenredige ontwikkeling binnen een stadium levert een kritische-padanalyse op. Welk element in de bedrijfsvoering is de zwakste schakel? Welke elementen komen hierdoor niet tot bloei? Waar moeten we structuuringsrepen doen en waar juist cultuurbeïnvloeding? Dit biedt prioriteringsmogelijkheden binnen organisatieontwikkelingsprogramma's. Mogelijk moet de inzetverdeling veranderen om het totaal meer tot bloei te laten komen.

#### Literatuur

Bakker, R. en Hardjono, T.W., *Management van processen;*

*Identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen*, 2011, Kluwer, Deventer.

Bakker, R. en Hardjono, T.W., *Horizontaal Organiseren*, 2013, Kluwer, Deventer.

#### Auteur

**Renco Bakker** is Managing Director van BPM Consult. Dit adviesbureau adviseert publieke en private organisaties hoe zij hun prestaties kunnen verbeteren door het uitdenken en versterken van werkprocessen.