



## VOORWAARDE VOOR SUCCESVOLLE BPM-IMPLEMENTATIE

Organisaties die procesgericht willen worden starten meestal met het uittekenen van hun processen. Wanneer ze daarmee goed op weg zijn, bestaat de volgende stap er vaak uit om procesmanagers aan te duiden, nog voordat ze met concrete procesverbeterinitiatieven starten. Het lijkt wel logisch dat voor verbeterprojecten de kans om te slagen groter wordt, als er iemand verantwoordelijk voor het hele te verbeteren proces is. Toch blijven succesverhalen vaak uit en hoor je dat het introduceren van procesmanagers mislukt.

Organisaties waarbij procesmanagers reeds lang bestaan benadrukken nochtans dat het hebben van procesmanagers (en andere procesfuncties) één van de kritieke succesfactoren is om als organisatie procesgericht te kunnen worden. Is dit echt een voorwaarde voor het succes? En indien ja, waarom is het dan zo moeilijk de rol van procesmanager succesvol in een organisatie te introduceren?

De term 'procesmanager' is niet eenduidig gedefinieerd en wordt op verschillende manieren in organisaties gebruikt. Dit komt onder meer omdat de term 'proces' zelf in de meeste organisaties niet eenduidig gedefinieerd is. Het kan naar een 'value chain' verwijzen of naar iets heel specifiek zoals een activiteit of procedure. Om misverstanden te vermijden lijkt het me dus aangewezen even stil te staan bij wat ik eronder versta. Een procesmanager (ook proceseigenaar genoemd) is iemand die verantwoordelijk is voor een end-to-end proces, dus typisch een proces dat over de departementsgrenzen heen verloopt. De procesmanager waakt over de uitvoering en het monitoren van het hele proces. Hij rapporteert aan de proces sponsor (diegene die de middelen ter beschikking stelt) en bepaalt samen met hem het doel en de benefits van het proces. Verder is hij verantwoordelijk voor het prioriteren en uitvoeren van procesverbeterinitiatieven en het bepalen van procesgerelateerde KPI's. Een procesmanager kan iemand uit de lijnorganisatie zijn die de rol van procesmanager bijkomend op zich neemt, of hij kan een voltijdse procesrol hebben.

Zoals de naam al zegt, bekleedt een procesmanager een managementfunctie. Bijgevolg zou het logisch zijn om ook de rol van procesmanager alleen maar aan managers uit de lijnorganisatie toe te kennen (indien

ze intern toegekend worden). Hier maken organisaties vaak de fout iemand als procesmanager aan te duiden die hiërarchisch niet hoog genoeg in de lijnorganisatie staat. De uitdaging van een procesmanager bestaat er onder andere uit om buy-in te verkrijgen van mensen die hiërarchisch niet onder hem staan – een moeilijke taak die door het topmanagement ondersteund kan worden door de medewerkers ook doelen met betrekking tot de proceswerking te geven waarop ze geëvalueerd worden, maar de medewerkers moeten ook zelf daartoe bijdragen. Iemand die hoog op de ladder staat zal eerder aangehoord worden, dat is duidelijk.

Maar alleen met steun van het topmanagement en de procesmanagers die voldoende hoog in de organisatie staan, heb je nog geen garantie voor succes. Sommige organisaties slagen er ook niet in om procesgovernance duidelijk te definiëren en daarmee ook de relatie tussen lijn en proces: wanneer hebben de doelen van de lijnorganisatie prioriteit, wanneer diegene van de processen? Om conflicten te vermijden, moeten er duidelijke regels afgesproken worden.

En nog ... faalt de implementatie van procesmanagers. Worden ze misschien te vroeg in het traject geïntroduceerd? Wat betekent eigenlijk 'te vroeg'? Volgens mij betekent 'te vroeg' dat organisaties (lees: medewerkers inclusief managers) niet altijd rijp zijn voor ingrijpende veranderingen. Het is immers niet evident voor medewerkers om plots een bijkomende rol in een andere 'dimensie' op zich te moeten nemen. Investeer er eerst voldoende in om medewerkers voor te bereiden op de veranderingen, vooraleer die in te voeren. Ondanks reeds vele inspanningen op dit vlak worden de medewerkers toch nog al te vaak vergeten.

En ja, dat procesmanagers uiteindelijk noodzakelijk zijn voor een succesvolle BPM-implementatie, daar twijfel ik eigenlijk niet aan.

Dr. Friederike Schröder-Pander is adviseur, onderzoeker en docente op het gebied van BPM en IT.