

ORGANISATIE VAN PROCESSEN, PROCES VAN ORGANISEREN

GRIP OP PROCES, INFORMATIE EN
IT GEEFT DE BUSINESS SLAGKRACHT

PROCESINNOVATIE: KANS EN UITDAGING [03](#)

1. BUSINESS, PROCES EN IT [11](#)

Onderzoekslijn 1: IT-driven businessinnovation [11](#)

Onderzoekslijn 2: Business Process Management [13](#)

Onderzoekslijn 3: Informatieplanning [19](#)

2. E-LEADERSHIP [23](#)

AFRONDING [27](#)

Bronnen [28](#)

Dankwoord [30](#)

Kenniskringleden [32](#)

Curriculum vitae [37](#)

Colofon [39](#)

“DIGITIZATION IS
CREATING A SECOND
ECONOMY THAT'S
FAST, AUTOMATIC,
AND INVISIBLE –
THEREBY BRINGING
THE BIGGEST
CHANGE SINCE
THE INDUSTRIAL
REVOLUTION.”¹

/ PROCESINNOVATIE: KANS EN UITDAGING

Vorig jaar op 21 april 2013 kwam RTL Nieuws met het volgende bericht: *“Grootschalige fraude Bulgaren met toeslagen”*. Wat was er aan de hand? In Rotterdam bleken Bulgaren zich in te schrijven met een identiteitsbewijs en een vals huurcontract bij het loket burgerzaken, op basis waarvan ze meteen een Burgerservicenummer kregen toegekend. Deze Bulgaren waren in Bulgarije geronseld om zich hier in te schrijven en na inschrijving meteen weer terug te gaan. Natuurlijk niet voordat het Burgerservicenummer, tegen een kleine vergoeding, was overgedragen aan een bende fraudeurs. Deze maakte meteen een DigiD aan en vroeg daarmee, met terugwerkende kracht, huur- en zorgtoeslag aan. Bedragen tot soms wel achtduizend euro in één keer. Deze toeslagen worden door de belastingdienst meteen uitbetaald en controle vindt meestal pas achteraf plaats. Deze vorm van fraude is mogelijk gemaakt doordat processen en informatie(systemen) voor inschrijving als burger, aanvragen van toeslagen, betaling en controle over verschillende organisaties lopen. Hierdoor is er niet voldoende transparantie en heeft niemand een duidelijk overzicht met betrekking tot het functioneren van het proces.

Optimale afstemming

Dat het hebben van grip op processen van toegevoegde waarde is, blijkt ook uit het voorbeeld van het Amphia Ziekenhuis uit Breda. Dit ziekenhuis won met de verbetering van het zorgpad Longkanker in 2013 niet alleen de Guus Schrijvers Prijs en de Nationale BPM Award (categorie Best Practice), maar bewerkstelligde vooral veel voordelen voor de patiënt (BIM, 2013; ProcessExpress, 2013). In een zorgpad worden verschillende processen over afdelingen en organisaties op elkaar afgestemd, zodanig dat het hele traject – van huisarts en behandeling

¹ W. Brian Arthur (2011)

tot en met ontslag en eventuele nazorg – optimaal verloopt. Voor het Amphia Ziekenhuis betekent dit dat processen en activiteiten van bijvoorbeeld longgeneeskunde, longchirurgie, laboratoria en het bestralingsinstituut Verbeeten op elkaar zijn afgestemd en ingericht. Joachim Aerts, longarts/oncoloog binnen het Amphia, zegt hierover: *"Het werken volgens zorgpaden heeft veel voordelen voor de organisatie, maar bovenal voor de patiënt. Het leidt namelijk tot een optimale afstemming en organisatie van de zorgverlening en zorgt daarnaast voor betere behandelresultaten, meer tevredenheid bij patiënten en een hogere (patiënt)veiligheid. Daarnaast zet het in huis aan tot een efficiënt gebruik van faciliteiten en middelen, wat in deze tijd van bezuinigen noodzakelijk is."* (ProcessExpress, 2013).

Nieuwe businessmodellen

Uit bovenstaande twee voorbeelden blijkt wel hoe belangrijk het is dat een organisatie haar processen goed onder controle heeft. Dat kan alleen als zij ook de in de processen benodigde informatie op orde heeft. Het moet helder zijn welke informatie waarvandaan komt, wanneer nodig is en hoe gebruikt wordt. Dit wordt steeds complexer want de hoeveelheid data die gegenereerd wordt, en die ten grondslag ligt aan de informatie die nodig is in processen, neemt enorm toe. Volgens recent onderzoek van SINTEF (2013) is 90% van alle data die wereldwijd beschikbaar zijn, in de laatste twee jaar ontstaan. Dat betekent dat de omvang van de data die vanaf het begin van de geschiedschrijving tot 2011 zijn gegenereerd, maar 10% uitmaakt van alle data die tegenwoordig beschikbaar is. Deze ontwikkeling, die onder de noemer 'big data' bekend staat en mogelijk is dankzij het internet, biedt echter niet alleen uitdagingen maar ook heel veel kansen. Ondernemingen ervaren meer en meer dat ze in een dynamische, sterk veranderende omgeving opereren, waarbij technologische vernieuwingen zich in hoog tempo aandienen. Het internet heeft totaal nieuwe businessmodellen mogelijk gemaakt (Weill en Vitale, 2001). Op korte termijn veranderen sociale media, apps, big data en cloudcomputing de manier waarop ondernemingen (vooral in de zakelijke dienstverlening) concurreren: informatie is overal

direct beschikbaar en dus niet onderscheidend meer. Innovatie wordt dus steeds belangrijker om onderscheidend te blijven, of weer te kunnen worden. Veel ondernemingen zetten hierbij steeds nieuwere technieken in zoals virtual en augmented reality. Echter, zoals Van Leeuwen (2013, p. 122) stelt: *"Technologiegedreven innovatie leidt vaak tot baanbrekende producten waar niemand op zit te wachten, terwijl klantgedreven innovatie vaak leidt tot marginale productaanpassingen en 'me too'-producten die geen concurrentievoordeel opleveren."*

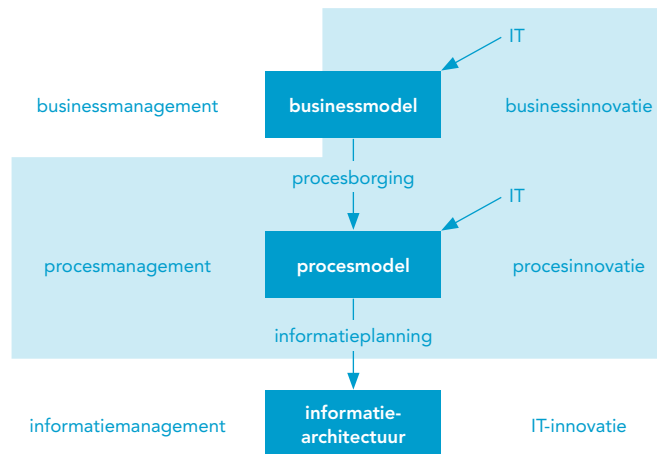
Het gaat erom deze twee te combineren in nieuwe businessmodellen. Een goed voorbeeld is InShared Verzekeringen van Achmea, waarbij de klant het proces stuurt: *"We doen (net als bij internetbankieren) alles digitaal. Dat is niet alleen veel makkelijker maar ook een stuk goedkoper, omdat we geen duur callcenter of groot kantoorpand nodig hebben. Bovendien is de communicatie juist optimaal, want iedereen kan alles zelf doen via onze website en anders is één mailtje voldoende. Rest ons alleen een klein, maar ijzersterk team van ervaren en kundige specialisten in eigen huis."*²

Bovenstaande omschrijft de context waarbinnen het lectoraat Procesinnovatie en Informatiesystemen van Hogeschool Utrecht actief is. Het lectoraat kijkt vooral naar de relatie tussen business, processen en informatie en de mate waarin IT deze relatie ondersteunt of juist verandert.

Figuur 1 (op de volgende pagina) geeft de relatie weer tussen de entiteiten business, proces en informatie, en schetst het domein van het lectoraat (als lichtblauw gebied) op deze entiteiten. Bij alle entiteiten (business, proces of informatie) is (nieuwe) IT een innovator.

² https://www.inshared.nl/over_inshared/hoe_werken_we

Figuur 1:
Focus lectoraat
Procesinnovatie en
Informatiesystemen



Zoals uit de figuur duidelijk wordt, behoren specifiek tot de focus van het lectoraat:

1. rechtsboven: IT-gedreven businessinnovatie
2. midden: procesborging, IT-gedreven procesinnovatie, niet-IT-gedreven procesinnovatie, procesmodellering en procesmanagement
3. middenonder: informatieplanning (IT als ondersteuning voor de processen)

Op basis hiervan zijn de volgende drie onderzoekslijnen gedefinieerd:

1. IT-driven businessinnovation
2. Business Process Management (BPM)
3. Informatieplanning

Belangrijk hierbij is juist de verbinding tussen de drie onderzoekslijnen: de verbinding tussen (IT-enabled) businessmodel, procesborging en borging middels informatiesystemen. Een methodische aanpak om IT-innovatie, procesoptimalisatie en informatieplanning op elkaar af te stemmen is broodnodig: te vaak praten IT-managers en businessmanagers in organisaties langs elkaar heen.

De belangrijkste vertrekpunten van waaruit het lectoraat opereert zijn:

- **Procesgedreven**

Succesvolle organisaties zijn zich ervan bewust dat een functionele (hiërarchische) structuur in de huidige klantgedreven en snel veranderende digitale wereld niet de benodigde flexibiliteit, efficiency en effectiviteit geeft. Zij hebben daarom de organisatie gekanteld en denken en werken in processen. Het proces als uitgangspunt van de organisatie-inrichting zorgt voor betere producten en betere dienstverlening naar de klant. Tevens geeft dit medewerkers en management meer grip op de organisatie.

- **IT-enabled**

IT is niet meer weg te denken uit de huidige maatschappij. Op dit moment zijn volgens BusinessInsider (2013) al 8,7 miljard apparaten aangesloten op het internet en de verwachting is dat binnen 6 jaar er 75 miljard apparaten op 'The-Internet-Of-Things' (IoT) zijn aangesloten. De gevolgen van deze enorme berg aan informatie over individuele personen (als burger, consument, patiënt etc.), over processen en over een veelheid aan verschillende apparatuur, is momenteel nog niet te overzien. Tegelijkertijd is duidelijk dat hier enorme uitdagingen en kansen liggen voor organisaties.

Het nieuwe lectoraat beziet business en businessinnovatie dus vanuit processen, innovatieve IT en informatiesystemen en is ingebed in het Kenniscentrum Innovatie & Business van de Faculteit Economie en Management. Binnen het kenniscentrum onderzoekt het collega-lectorat Marketing, Marktonderzoek en Innovatie business en nieuwe business modellen vanuit de marketing, terwijl het lectoraat Financieel-Economische Advisering bij Innovatie businessmodellen vanuit financieel en governanceperspectief beschouwt.

In het volgende hoofdstuk gaan we meer in detail in op de verschillende onderzoekslijnen in relatie tot zowel de praktijk als het onderwijs.

“PROCESDENKEN EN DIGITALE ONTWIKKELINGEN WORDEN GEZIEN ALS INTEGRAAL ONDERDEEL VAN EEN BUSINESS- STRATEGIE.”

1 / BUSINESS, PROCES EN IT

Zoals in de inleiding is gesteld, wil het lectoraat Procesinnovatie en Informatiesystemen een bijdrage leveren aan de ambitie van het Kenniscentrum Innovatie & Business om expertise rond businessmodelinnovation te ontwikkelen en ondernemerschap te stimuleren. Daarbij focussen we op het terrein van IT-gedreven bedrijfs(model)innovation en procesmanagement. Businessmodelinnovation kenmerkt zich door een multidisciplinaire aanpak, waarbij procesdenken en digitale ontwikkelingen worden gezien als integraal onderdeel van een business-strategie.

Om een bijdrage te leveren aan de uitdagingen die organisaties in de regio Utrecht te wachten staan, en om studenten en medewerkers te helpen zich hierop voor te bereiden, heeft het lectoraat Procesinnovatie en Informatiesystemen drie onderzoekslijnen gedefinieerd. Hieronder worden ze toegelicht.

Onderzoekslijn 1: IT-driven businessinnovation

De twee belangrijkste IT-gedreven ontwikkelingen van de laatste vijf jaar zijn respectievelijk de opkomst van sociale media en de massale adoptie van tablets (zoals de iPad). De eerste trend draagt eraan bij dat communicatie gemakkelijker wordt, niet alleen tussen vrienden maar juist ook tussen bedrijven en hun klanten. De opkomst van tablets heeft er, mede dankzij de eenvoud in bediening en gebruik, voor gezorgd dat nog meer generaties IT zijn gaan gebruiken. Bij wijze van spreken van 1 tot 99 jaar. Dit betekent dat digitale communicatiekanalen nu bijna de hele Nederlandse populatie bereiken.

Hoewel volgens Nielsen (2012) het aantal uren dat mensen besteden aan sociale media sterk toeneemt in vergelijking tot het gebruik van andere internetsites, kunnen de meeste mensen beschouwd worden als toekijkers. Ze leveren geen actieve bijdrage (Li and Bernoff, 2008; Augar and Zeleznikow, 2013). De commerciële waarde voor het mkb is dan ook nog lang niet duidelijk. Vanuit het perspectief van de marketing ligt hier een uitdaging voor het

lectoraat Marketing, Marktonderzoek en Innovatie. Voor het lectoraat Procesinnovatie en Informatiesystemen is het vooral interessant om te kijken naar hoe processen aangepast moeten of kunnen worden om nieuwe businessmodellen, diensten en/of producten te ontwikkelen. Hierbij kan onder meer samengewerkt worden met het Centre of Expertise Creatieve Industrie. Dat expertisecentrum heeft bijvoorbeeld al onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van crowdsourcing voor businessinnovatie en kwam daarbij onder meer tot de conclusie dat er kosten en risico's liggen in *"het aanpassen van organisatieprocessen en de (IT-)infrastructuur die veelal gericht zijn op het ondersteunen van mensen binnen de organisatie en niet op een community van buiten"* (Van Vliet et al., 2013, p. 50). De expertise van het lectoraat Procesinnovatie en Informatiesystemen ligt juist in het afstemmen van processen en IT op nieuwe businessconcepten en -modellen. Een andere organisatie waarmee het lectoraat samenwerkt is het Ngi-NGN (beroepsvereniging voor de informatietechnologie). Binnen Ngi-NGN is een Special Interest Group *"Digital Transformation"* opgericht om deze IT-gedreven businessinnovaties te onderzoeken en om invulling te geven aan mogelijke oplossingsrichtingen. Gedreven vanuit de IT-competenties van de leden van Ngi-NGN kan met het lectoraat worden samengewerkt om kennis en ervaring uit de praktijk samen te brengen met kennis en ervaring uit onderzoek en onderwijs.

Succesvol toepassen

Momenteel doet het lectoraat al onderzoek naar de factoren die bijdragen aan het succesvol toepassen van sociale media in nieuwe businessmodellen van organisaties. Binnen de minor Social & Virtual Networks voeren studenten projecten uit, in opdracht van organisaties uit voornamelijk de regio Utrecht. Er zijn inmiddels 12 projecten gedaan voor verschillende opdrachtgevers zoals Budeco, Centraal Museum Utrecht, Greenberry, Potten en Pannen en Stichting Breder. Doordat alle projecten in een vaste vorm als casestudie worden beschreven, is het mogelijk hiervan een meta-analyse te doen, om de succesfactoren van het gebruik van sociale media vast te stellen. Een van de uitkomsten is dat sociale media bij uitstek geschikt zijn om klanten eerder aan een

organisatie te binden (ook als er nog geen behoefte is aan een bepaald product of dienst). Ook helpen sociale media om de relatie langer in stand te houden (dus na aankoop van een product of afname van een dienst). Dit sluit goed aan bij wat Rosemann (2013) zegt: organisaties moeten niet langer de klant toelaten tot het bedrijfsproces, maar zich gaan afvragen hoe zij onderdeel kunnen worden van het proces van de klant. Een andere uitkomst van de meta-analyse is dat vooral kleinere organisaties beginnen te experimenteren met sociale media zonder dat er een duidelijke strategie aan ten grondslag ligt of er een marketingplan is. Dit in tegenstelling tot de top 100 adverteerders op social media; daarvan heeft 88% een plan gemaakt (Olsthoorn, 2012, p. 104). De uitkomsten van het onderzoek zijn niet alleen relevant voor andere (mkb-)organisaties. Juist ook de manier waarop de resultaten tot stand zijn gekomen, op basis van 12 projecten uitgevoerd door 78 studenten, is een mooi voorbeeld van hoe het lectoraat praktijk, onderwijs en onderzoek verbindt.

Ook bij non-profitorganisaties wordt gekeken naar de impact van sociale media. Zo is het gebruik van sociale media toegenomen bij Nederlandse ontwikkelingssamenwerkingsorganisaties (Mion & Heemskerk, 2009; Partos, 2010; Schellens, 2011; Turnhout, 2009). Echter, voor veel van deze organisaties zijn het effect en de voor- en nadelen van gebruik van social media in de context van ontwikkelingssamenwerking nog niet duidelijk. Ook hiernaar wordt onderzoek verricht binnen het lectoraat.

Hierboven is het belang van procesdenken en het perspectief van waaruit dat gebeurt al kort aangeduid, in de volgende paragraaf werken we dit thema verder uit.

Onderzoekslijn 2: Business Process Management (BPM)

De mogelijkheden die IT biedt tot innovatie en het vernieuwen van businessmodellen leiden er ook toe dat organisaties hun processen zullen moeten innoveren en optimaliseren. Daarnaast geldt voor veel dienstverlenende organisaties dat zij een onacceptabel lage productiviteitsgroei hebben (Wiel et al., 2012). Vaak kan dit verbeteren door het management van processen beter in te

richten. Binnen het lectoraat Procesinnovatie en Informatie-systemen richt het onderzoek zich dan ook vooral op:

- **de procesvolwassenheid van organisaties**
'Waar staat men?' en 'Hoe komt de organisatie verder?'
- **de gebruikersparticipatie**
'Hoe krijgen we de medewerkers mee in de verandering naar een proces gedreven organisatie?'

Procesvolwassenheid in Nederland

In 2013 heeft het lectoraat in samenwerking met het BPM-Forum en Sdu een onderzoek gehouden naar het gebruik van Business Process Management binnen Nederlandse organisaties (Ravesteyn, 2013).³ Hieruit blijkt dat een afdelingsgeoriënteerde organisatie-inrichting en een beperkte visie van het management belangrijke struikelblokken zijn bij het verbeteren en vernieuwen van processen. Aan het onderzoek hebben 135 mensen meegewerkt. Zij vormen een brede vertegenwoordiging van de diverse sectoren in het Nederlandse bedrijfsleven en de overheid. De drie grootste sectoren waaruit respondenten hebben deelgenomen zijn de zakelijke dienstverlening (33%), financiële instellingen (14%) en de rijksoverheid (14%). De deelnemers aan het onderzoek hebben vanuit hun perspectief aangegeven in hoeverre aspecten zoals procesbewustzijn, aanwezigheid van procesbeschrijvingen, meten, sturen en verbeteren van processen en de mate van gebruik van IT-middelen binnen hun organisatie aan de orde zijn.

Onder de maat

De respondenten beoordelen het procesbewustzijn en de mate waarin strategie, doelstellingen en processen op elkaar zijn afgestemd als goed. Ook zijn de deelnemers van mening dat het management inzicht heeft in en grip op de processen binnen de organisatie. Alleen waar het gaat om de acceptatie en adoptie van procesveranderingen reageerden de deelnemers minder positief (gemiddeld 2,8 op een schaal van 5). De meeste organisaties

hebben procesbeschrijvingen en hebben tevens de rollen, taken en verantwoordelijkheden van medewerkers in kaart gebracht. Ook is helder welke externe stakeholders er zijn en hoe deze interacteren met de processen.

Waar het gaat om het meten van en sturen op processen blijkt dat er nog veel is te winnen. Keyperformance-indicatoren zijn bij veel organisaties niet of slechts ten dele geformuleerd en evaluatie en bijsturing blijven dan ook vaak achterwege. De prestatie van een organisatie is niet alleen af te lezen aan meetindicatoren in relatie tot de processen. Prestatiemanagement moet juist ook mensgericht zijn. De essentie van organisaties moet als uitgangspunt dienen bij de inrichting van processen en systemen. In de praktijk is dit nog te vaak andersom: het systeem stuurt de organisatie. Mensen spelen een cruciale rol binnen organisaties. Wat je ook verandert binnen organisaties en welk fantastisch systeem je ook bouwt, de uiteindelijke verandering en het resultaat vindt plaats in de directe interactie tussen mensen op de diverse werkvloeren (al dan niet ondersteund met informatie). Het lectoraat doet hier onderzoek naar in samenwerking met Eclectic. Rob ter Hedde van Eclectic is daartoe als extern kennis-kringlid aangesloten bij het lectoraat.

Wat opvalt is dat organisaties steeds vaker procesverantwoordelijken aanstellen. Deze beschikken dan echter niet over de benodigde (management)informatie om de processen te sturen. Vreemd genoeg houdt dit organisaties niet tegen om toch met grote regelmaat verbeterinitiatieven te starten. Hierbij worden medewerkers actief betrokken, net zoals stakeholders. Ook het management stelt zich steeds vaker betrokken op.

Een ander gebied waar voor veel organisaties nog kansen liggen, is het faciliteren van het delen van kennis en ervaring met BPM-projecten door medewerkers onderling. Hier is vaak niks voor geregeld. Ook het gebruik van IT ter ondersteuning en/of automatisering van processen is nog erg beperkt. Software voor het opstellen van procesmodellen en -beschrijvingen is vaak wel aanwezig, maar het gebruik van software voor processimulatie of voor

³ Dit hoofdstuk is een lichtgewijzigde versie van deze publicatie.

het identificeren van knelpunten in processen is maar zeer beperkt. Ook workflowmanagement voor het coördineren van activiteiten en taken wordt nog maar weinig ingezet en het gebruik van BPM-systemen voor procesautomatisering komen we slechts een enkele keer tegen. Dit geldt ook voor het gebruik van informatie-systemen ten behoeve van het verzamelen en rapporteren van (management)informatie over het functioneren van processen.

Cultuur

Binnen het onderzoek is ook gevraagd naar de barrières die worden ervaren bij de implementatie van BPM-initiatieven, alsmede de belangrijkste kritische succesfactoren waarvoor organisaties aandacht moeten hebben om hun BPM-project(en) te laten slagen. De deelnemers zijn duidelijk: veruit de belangrijkste barrière bij de invoering van BPM is een traditionele inrichting van de organisatie (zie ook tabel 1). Veel organisaties zijn nog steeds ingericht in afdelingen die functiegeoriënteerd zijn. De hiërarchische aansturing die hier vaak bij hoort, zorgt voor een slechte communicatie tussen afdelingen. Om dit tegen te gaan is er een belangrijke rol weggelegd voor het management, maar zoals blijkt uit ons onderzoek is het vaak hetzelfde management dat de voordelen van BPM voor de bedrijfsvoering niet ziet. Als BPM al op de agenda van de organisatie staat, dan is het meestal vanuit een IT-perspectief en daarmee blijft de scope (en dus ook de voordelen) te beperkt.

Tabel 1
Wat zijn de drie belangrijkste barrières die u tegen bent gekomen bij BPM-initiatieven?

Antwoordmogelijkheid	Aantal respondenten	Percentage
De cultuur is nog teveel afdelinggeoriënteerd	83	60%
BPM wordt teveel gezien als een IT-onderwerp	49	36%
De voordelen van BPM worden niet gezien door het management	34	25%
Ons IT-landschap kan niet snel genoeg worden aangepast om wijzigingen en verbeteringen in processen te ondersteunen	33	24%
De macht van lijnmanagers versus procesmanagers is onvoldoende uitgewerkt	32	23%
We beschikken over onvoldoende mensen met de juiste BPM-competenties	30	22%

Wil je als organisatie een succesvol BPM-initiatief? Besef dan dat er een cultuurverandering dient plaats te vinden naar een procesgeoriënteerde organisatie. Dit is dan ook de meest genoemde kritische succesfactor (zie tabel 2). Bij een cultuurverandering is het cruciaal dat het management duidelijk achter de veranderingen staat en leiderschap toont. De top van de organisatie zal het goede voorbeeld moeten geven en dient de benodigde middelen vrij te maken. Gedurende deze transitie is communicatie belangrijk. Het moet voor de gehele organisatie duidelijk zijn wat de doelen van het invoeren van BPM zijn. Daarom moet er helder en transparant gecommuniceerd worden over het belang van BPM. Hiervoor zullen verschillende kanalen gebruikt moeten worden zodat alle medewerkers in de organisatie bereikt worden. Een laatste succesfactor die er duidelijk uitspringt, is het benoemen van proceseigenaren. Een proceseigenaar is verantwoordelijk voor één of meerdere processen en zorgt ervoor dat deze goed lopen. Een proceseigenaar moet voorzien worden van goede informatie over het proces en de bevoegdheid hebben om processen (activiteiten, rollen, ondersteunende systemen) aan te passen als dit verbeteringen oplevert. Veelal zal dit betekenen dat een proceseigenaar iemand is uit het lijnmanagement.

Tabel 2
Wat zijn volgens u de drie belangrijkste kritische succesfactoren bij uw BPM-initiatieven?

Antwoordmogelijkheid	Aantal respondenten	Percentage
Cultuur: de organisatorische cultuurverandering naar een procesgeoriënteerde organisatie	78	57%
Leiderschap, managementcommitment	57	41%
Communicatie: het gebruik van heldere communicatiekanalen bij het uitvoeren van BPM-initiatieven	57	41%
Procesmanagement: het hebben van een proceseigenaar voor het onderhouden en controleren van processen	46	33%
De mate waarin medewerkers die deelnemen in processen worden betrokken	40	29%
Mensen: het inzetten van de juiste getrainde mensen met de benodigde kennis over procesverbetering	36	26%
Strategisch uitlijnen: de organisatorische doelen en strategie uitlijnen met BPM-initiatieven	33	24%

Leerpunten

Op basis van dit onderzoek is een aantal leerpunten te formuleren. Veruit de belangrijkste is dat organisaties moeten beseffen dat BPM niet een eenmalig (IT-)project is. Het gaat om een andere inrichting van de organisatie. Hiervoor zal vooral de heersende managementcultuur doorbroken moeten worden. In het verlengde hiervan is de communicatie over het doel van BPM en het begrippenkader zoals dat door de organisatie wordt gehanteerd erg belangrijk. Ook is het aan te raden dat het delen van kennis omtrent BPM binnen de organisatie gefaciliteerd wordt. Bijvoorbeeld door middel van een interne procescommunity of BPM Center of Excellence. Maak mensen dus niet alleen bewust van het concept BPM en de terminologie, maar laat ook weten waar ze kennis hierover binnen de organisatie kunnen vinden en zorg dat mensen samenwerken. Een laatste aandachtspunt is informatie. Welke informatie is waar in het proces nodig? Wat is de kwaliteit van de informatie? Waar (in welke IT-systemen) wordt de informatie ingevoerd, bewerkt en opgeslagen?

Toekomstig onderzoek

Het hierboven beschreven onderzoek is voor het eerst in 2010 uitgevoerd (Ravesteyn et al., 2012) en is dus in 2013 herhaald. De bedoeling is om hiervan een longitudinaal onderzoek te maken dat om de twee jaar wordt herhaald (dus in 2015 de eerstvolgende keer). Op deze manier is het mogelijk om de procesvolwassenheid in Nederland op de lange termijn te volgen en analyseren. Naast de samenwerking met Sdu is er ook interesse vanuit het eerder genoemde Ngi-NGN om op dit domein gezamenlijk activiteiten op te zetten.

Verder is, op basis van hetzelfde onderzoeksinstrument, het onderzoek in 2013 uitgevoerd in Portugal. Dit in samenwerking met het IPBPM (BPM vakvereniging in Portugal) en de Universidade do Minho (Porto). Het doel hiervan is om ook een vergelijking tussen verschillende culturele contexten mogelijk te maken. Uit eerder onderzoek (Ravesteyn & Batenburg, 2010) is gebleken dat cultuur waarschijnlijk een belangrijke rol speelt bij hoe er tegen proces-

management wordt aangekeken en welke factoren bijdragen aan het succes.

Een ander interessant idee dat naar voren is gekomen naar aanleiding van dit onderzoek (en op basis van discussies met het bedrijf Valuebridge) is de vraag: Is er een relatie tussen de procesvolwassenheid van een organisatie en de sterkte van een merk en/of identiteit van die organisatie? Onderzoek hiernaar kan alleen goed worden opgezet en uitgevoerd in samenwerking met het lectoraat Marketing, Marktonderzoek en Innovatie.

Het belang van informatie is in het voorgaande al een aantal keren aan de orde geweest. In de volgende paragraaf zullen we hier dieper op in gaan.

Onderzoekslijn 3: Informatieplanning

Veel organisaties worstelen met het beheer van informatie en meer specifiek met de ondersteunende informatiesystemen. Verouderde IT, eilandautomatisering en nieuwe technologie maken het lastig om een goed overzicht te krijgen (en houden) over de informatie die voor de bedrijfsvoering cruciaal is. Ook het zodanig inzetten van IT dat gemakkelijk geanticipeerd kan worden op nieuwe businessmodellen en de bijbehorende procesinrichting, verloopt vaak stroef. Het lectoraat Procesinnovatie en Informatiesystemen heeft daarom een onderzoekslijn Informatieplanning opgezet waarin specifiek wordt gekeken naar de bijdrage die informatiesystemen kunnen leveren aan het beter beheren van de informatiestroom in processen.

ASL BiSL Foundation

Voor het verder vormgeven van de onderzoekslijn Informatieplanning is het lectoraat de samenwerking aangegaan met de ASL BiSL Foundation. Sinds 2013 is Hogeschool Utrecht formeel 'Educational Knowledge Partner' van de ASL BiSL Foundation. Doel van dit kennispartnerschap is het in contact brengen van studenten met de beroepspraktijk van applicatiemanagement en businessinformatiemanagement en hen laten kennismaken met de

publiekdomein-libraries ASL en BiSL. Daarnaast zal het lectoraat door middel van onderzoek een bijdrage leveren aan de vraagstukken die binnen ASL BiSL Foundation vanuit de beroepspraktijk gesteld worden.

Lucille van der Hagen, managing director ASL BiSL Foundation, zegt over de samenwerking: *'Studenten van Hogeschool Utrecht zijn de informatiemanagers en functioneel beheerders van de toekomst. Voor ons vakgebied zijn zij van groot belang en ik kijk uit naar een vruchtbare samenwerking waar zowel deze nieuwe generatie als onze doorgewinterde professionals baat bij zullen hebben.'*

BISL EN ASL

BiSL is de afkorting van Business Information Services Library. Het is een leveranciersafhankelijke, publiekdomein-library voor de uitvoering van businessinformatiemanagement. BiSL heeft tot doel de IT-vraagorganisatie te professionaliseren. Binnen een organisatie slaat BiSL een brug tussen de verschillende besturingsniveaus aan de vraagkant: richtinggevend, sturend en uitvoerend. Ook tussen organisaties die informatie uitwisselen in een keten, slaat BiSL een brug. Standaardisatie middels BiSL draagt bij aan het professionaliseren van de vraagorganisatie en maakt hierdoor een efficiënter en kosteneffectiever werkwijze mogelijk.

ASL is de afkorting van Application Services Library. Het is een leveranciersafhankelijke, publiekdomein-library voor de uitvoering van applicatiemanagement. ASL heeft tot doel het werkveld van applicatiemanagement te professionaliseren.

Bron: www.aslbislfoundation.org

De onderzoekslijn wordt vanuit het lectoraat gecoördineerd door Benny de Waal. De ASL/BiSL-methoden zijn ingebed in het onderwijs via onder meer de minor Business Information Management. Tevens zorgt de samenwerking ervoor dat studenten tijdens hun opleiding al in contact treden met professionals op dit gebied waardoor ze snel op de hoogte zijn van ontwikkelingen die er plaatsvinden.

Als laatste is het interessant om te vermelden dat er contact is met de afdeling Dienst Bedrijfsvoering: Informatiemanagement & ICT van Hogeschool Utrecht om te kijken of studenten kunnen helpen bij de jaarlijkse interne audits. Deze afdeling wil ASL/BiSL toepassen ten behoeve van de bedrijfsvoering. Op deze manier ontstaat er niet alleen een relatie tussen onderzoek, onderwijs en de externe beroepspraktijk maar zelfs met de interne beroepspraktijk.

“MANAGERS, ENTREPRENEURS, AND BUSINESS EXECUTIVES MUST HAVE E-COMPETENCES TO GROW, EXPORT AND BE CONNECTED TO THE GLOBAL DIGITAL MARKETS.”⁴

2 / E-LEADERSHIP

Een belangrijk thema dat dwars door de drie onderzoekslijnen van het lectoraat Procesinnovatie en Informatiesystemen loopt en tevens zeer relevant is voor HU Business School Utrecht is dat van e-leadership. Of het nu gaat om nieuwe business-modellen voor bestaande of voor nieuwe ondernemingen, processen zullen (her)ingericht moeten worden en bijbehorende informatie beheerd. Vandaag de dag komt hier altijd een vorm van IT bij kijken. Dat betekent dat een ondernemer, manager of medewerker altijd over een zeker mate van IT-competenties moet beschikken, ongeacht zijn opleiding.

In corporate Nederland wordt het voor managers steeds belangrijker om leiderschap te tonen in het toepassen van de mogelijkheden van IT. Zo stelt Tony de Bree dat het twijfelachtig is of traditionele organisaties zoals grootbanken in staat zijn om zich te meten met “*nieuwe netwerkbedrijven als Google, met start-ups met nieuwe ICT en met nieuwe ‘netwerkorganisaties’ van ‘mobiele’ zelfstandigen die online samen razendsnel tegen de laagste kosten en met de hoogste kwaliteit producten en diensten uitwisselen in een ‘managementless’ organisatie*” (Olsthoorn, 2013).

Digitale vaardigheden

Als we de ‘Grand Coalition for Digital Jobs’ (die in maart 2013 door de Europese Commissie is gelanceerd) mogen geloven, dan is er in Europa niet alleen een groot tekort aan IT’ers en managers met de juiste vaardigheden maar ook aan medewerkers in andere vakdisciplines met de juiste IT-vaardigheden. Zelfs in het meest pessimistische scenario voor wat betreft de groei van de Europese economie is er nog steeds een tekort aan IT (gerelateerde) professionals van 146.000 in 2020 (Hüsing, 2013). Kijken we naar het meest positieve scenario dan loopt dit op tot 1.818.000 in 2020

⁴ Citaat uit: e-Leadership: Skills for Competitiveness and Innovation, INSEAD eLab. “e-Skills for Competitiveness and Innovation: Vision, Roadmap and Foresight Scenarios.” Dit onderzoek is uitgevoerd door Empirica, IDC en INSEAD eLab.

(Hüsing, 2013). De kloof tussen vraag en aanbod heeft enorme gevolgen voor Europa. Het heeft een negatieve impact op onze concurrentiekracht en innovatievermogen. Europa dreigt hierdoor steeds meer en steeds sneller af te zakken naar een achtergebleven werelddeel. Zeker als we kijken naar de ontwikkelingen in Azië en Amerika.

IT-vaardigheden in de beroepspraktijk

Ook als ik binnen Hogeschool Utrecht kijk naar de hele breedte van ons onderwijsaanbod, van verpleegkunde tot rechten, van informatica tot lerarenopleidingen, van marketing tot chemische technologie en van journalistiek tot bouwkunde, dan valt mij op dat er bij veel opleidingen maar heel beperkt iets wordt gedaan aan het ontwikkelen van IT-vaardigheden. En dan bedoel ik niet dat studenten in deze opleidingen moeten kunnen programmeren. Ik heb het over het begrijpen van de impact die technologie – en IT in het bijzonder – heeft op het vakgebied waarvoor zij worden opgeleid. Artsen moeten in de nabije toekomst kunnen omgaan met patiënten die met uitgebreide informatie op basis van zelfdiagnose hun praktijk binnenkomen en waarschijnlijk beter op de hoogte zijn van wat hen mankeert dan de arts die ze bezoeken. Leraren moeten begrijpen wat de mogelijkheden zijn van IT bij het inrichten van hun lessen. Marketeers moeten de kansen van open data en big data begrijpen en deze kunnen benutten. En daarbij moeten ze de risico's (bijvoorbeeld schending van de privacy) niet uit het oog verliezen. Boekhouders moeten snappen dat IT een groot deel van hun werk overbodig kan maken. Kortom, het mag duidelijk zijn dat de digitalisering organisaties dwingt hun businessmodellen en -processen aan te passen. Doet men dit niet proactief, dan zal het reactief moeten gebeuren. In het laatste geval zal het echter voor veel organisaties te laat zijn.

Voor HU Business School Utrecht wil het lectoraat Procesinnovatie en Informatiesystemen zowel studenten, docenten als professionals de juiste e-competenties meegeven, in relatie tot de focusgebieden van de hiervoor beschreven onderzoekslijnen. Hierbij zoeken we nadrukkelijk de samenwerking met het bedrijfsleven (bijvoorbeeld in de vorm van samenwerkingen met CIONET, ECDL⁵ en andere). Dit moet verder gaan dan af en toe eens een gastcollege verzorgen. Er is een substantiële bijdrage nodig in de ontwikkeling van lesmateriaal en het bieden van stages en projecten, zodat studenten kunnen leren in de praktijk van alledag.

⁵ European Computer Driving Licence (www.ecdl.nl)

“LIVE AS IF YOU
WERE TO DIE
TOMORROW.
LEARN AS IF YOU
WERE TO LIVE
FOREVER.”⁶

/ AFRONDING

Zoals ik hiervoor beschreef is de wereld waarin de mensen leven en waarin organisaties opereren steeds sneller en vaker aan het veranderen. Met de opkomst van sociale media, apps op tablets en smartphones, big data en cloudcomputing zijn totaal nieuwe businessmodellen mogelijk. Consumenten verwachten deze ook. Vooral het feit dat steeds meer informatie beschikbaar komt, biedt mogelijkheden tot innovatie. Echter, vernieuwing van een businessmodel staat niet op zich. Deze zal altijd in samenhang moeten plaatsvinden met een aanpassing (of vernieuwing) van de processen en de ondersteunende informatiesystemen. Hierop zijn dan ook de drie onderzoekslijnen van het lectoraat Procesinnovatie en Informatiesystemen gedefinieerd:

- **IT-driven businessinnovation**
- **Business Process Management (BPM)**
- **Informatieplanning**

Deze onderzoekslijnen worden niet als losse entiteiten gezien. We beschouwen ze in samenhang. Een methodische aanpak om IT-innovatie, procesoptimalisatie en informatieplanning op elkaar af te stemmen wordt node gemist: te vaak praten IT-managers en businessmanagers in organisaties langs elkaar heen.

Een belangrijk dwarsverband is het thema e-leadership. In de snel veranderende samenleving zal iedereen in meer of mindere mate verstand moeten hebben van IT. Dat betekent dat ongeacht welke opleiding een ondernemer, manager of medewerker als achtergrond heeft, hij altijd een zekere mate van IT-competenties moet beheersen. Dit moet we de huidige generatie studenten dus al meegeven in hun opleidingen. En dat kan weer gedaan worden aan de hand van mooie voorbeelden van IT-gedreven business-innovaties, waarbij er goed is gekeken naar de veranderingen die nodig zijn vanuit een procesperspectief en de gebruikte informatiesystemen. Zo is de cirkel weer rond.

⁶ Mahatma Gandhi

/ BRONNEN

- Arthur, W.B. (2011).** *The Second Economy*. McKinsey Quarterly. October 2011. Retrieved January 29, 2014 from http://www.mckinsey.com/insights/strategy/the_second_economy
- ASL BiSL Foundation (2014).** Wat is ASL?. Retrieved January 5, 2014 from <http://www.aslbislfoundation.org/nl/asl>
- ASL BiSL Foundation (2014).** Wat is BiSL?. Retrieved January 5, 2014 from <http://www.aslbislfoundation.org/nl/bisl>
- Boers, A. (2013).** *Winnaars BPM Awards bekend gemaakt*. Retrieved January 4, 2014 from <http://www.businessinformationmagazine.nl/content/winnaars-bpm-awards-bekend-gemaakt>
- Boers, A. (2013).** *Van business process naar customer process*. Business Information Magazine, december 2013, pg. 6-7.
- Engelbart, D. (n.d.).** Retrieved January 5, 2014 from <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/d/douglaseng100293.html>
- Danova, T. (2013).** *Morgan Stanley: 75 Billion Devices Will Be Connected To The Internet Of Things By 2020*. Retrieved January 29, 2014 from <http://www.businessinsider.com.au/75-billion-devices-will-be-connected-to-the-internet-by-2020-2013-10>
- De Groot, J. (2013).** *Amphia wint Guus Schrijvers-prijs 2013: Zorgpad longkanker komt als winnaar uit de bus*. Retrieved January 5, 2014 from <http://processexpress.nl/blog/2013/02/beste-zorgpad-2013-voor-amphia-ziekenhuis>
- Hüsing, T., Korte, W.B., Fonstad, N., Lanvin, B., van Welsum, D., Cattaneo, G., ... Lifonti, R. (2013).** *e-Leadership: e-Skills for Competitiveness and Innovation Vision, Roadmap and Foresight Scenarios*. Empirica.
- Van Leeuwen, S. (2013).** *Innovatieblunders, waarom zo veel innovaties mislukken en 25 manieren om het beter te doen*. Culemborg: Van Duuren Management.
- Mion, A., & Heemskerk, A.-M. (2009).** *Evaluatie Partos Plaza 2009 en Partos Plaza Online: Partos*.
- Olsthoorn, P. (2012).** *De macht van Facebook: Theo, ben je dood ofzo?* Leeuwarden: Elikser Uitgeverij.
- Olsthoorn, P. (2013).** *Roundtable 'New IT Leadership in a Cashless Society' Aan vooravond van nieuwe innovatiegolf*. Bankingreview, winter 2013, pg. 55-58.
- Partos. (2010).** *Annual report Partos 2010 (Jaarverslag Partos 2010): Partos*.
- Persbericht ASL/BiSL en HU, (2013).** Retrieved January 2, 2014 from <http://www.aslbislfoundation.org/nl/nieuws/338-27-sept-2013-hogeschool-utrecht-treedt-toe-tot-asl-bisl-foundation->

- Ravesteyn, P. (2013).** *Onderzoek naar BPM-initiatieven in Nederland: Traditionele organisatie-inrichting drempel voor BPM*. BIM, september 2013, pg. 24-25.
- Ravesteyn, P., & Batenburg, R. (2010).** *Cultural Differences in Implementing Business Process Management Systems*. AMCIS 2010 Proceedings. Paper 340. <http://aisel.aisnet.org/amcis2010/340>
- Ravesteyn, P., Zoet, M., Spekschoor, J., & Loggen, R. (2012).** *Is There Dependence Between Process Maturity and Process Performance?* Communications of the IIMA, 12(2), pp. 65-79.
- RTL Nieuws (2013).** *Grootschalige fraude Bulgaren met toeslagen*. Retrieved 31 December 2013, from <http://www.rtlnieuws.nl/nieuws/binnenland/grootschalige-fraude-bulgaren-met-toeslagen>.
- Schellens, N. (2011).** *Openheid over ontwikkelingssamenwerking via sociale media*. Retrieved 1 January 2013, from <http://www.viceversaonline.nl/2011/09/openheid-over-ontwikkelingssamenwerking-via-sociale-media/>
- SINTEF. (2013, May 22).** *Big Data, for better or worse: 90% of world's data generated over last two years*. ScienceDaily. Retrieved December 31, 2013 from www.sciencedaily.com/releases/2013/05/130522085217.htm
- Turnhout, W. (2009, 24 November 2009).** *Sociale platformen de toekomst voor internationale ontwikkelingssamenwerking*. Dutch Cowboys. Retrieved January 24, 2013 from <http://www.dutchcowboys.nl/socialmedia/18394>
- Van Vliet, H., Brussee, R., Swart, D., Hekman, E., & Rovers, M. (2013).** *Crowdsourcing*. Hogeschool Utrecht, Centre of Expertise Creatieve Industrie / Crossmedialab.
- Weill, P., & Vitale, M. (2001).** *Place to Space: Migrating to EBusiness Models*. Harvard Business School Press.

/ DANKWOORD

"Life is a journey, not a destination", een quote die door velen wordt toegeschreven aan Ralph Waldo Emerson. Het is een uitspraak die je zou kunnen typeren als mijn lijfspreuk. In mijn leven ben ik tot op heden altijd meer geïnteresseerd geweest in het pad ergens naartoe, dan in de bestemming. Het gaat mij om de ervaringen die ik onderweg opdoe. Op een reis waarvan de bestemming onbekend is. Die ervaringen worden in belangrijke mate gevormd door de mensen die ik in mijn leven ben tegengekomen. In het prille begin waren dat vooral mijn ouders die mij altijd hebben ondersteund en gemotiveerd om de wereld op mijn eigen manier te ontdekken. Later hebben ook mijn broer en zusje (André en Michelle Ravesteijn) en mijn oom (Hans van der Hoef) een belangrijke bijdrage geleverd en met mij ervaringen opgedaan die ik nooit meer zal vergeten.

Vanaf het moment dat ik als student op de Hogeschool van Utrecht (de voorloper van Hogeschool Utrecht) kwam, is het aantal ervaringen op mijn reis in snel tempo toegenomen. Adri Köhler ben ik veel dank verschuldigd omdat hij mij liet inzien dat de hogeschool meer te bieden had dan alleen een studie. Hij is het dan ook geweest die mij als trainee heeft binnengehaald. Een andere collega uit die beginperiode was Gerrit Spronk. Ik heb met hem veel samengewerkt op het raakvlak van business & ICT, een domein waarin ik na al die jaren nog steeds met veel plezier werkzaam ben. Ook Henk Plessius mag niet onvermeld blijven. Henk leerde mij kennen als student en was mijn afstudeerbegeleider. En nu, zoveel jaren later, hebben we al vele gemeenschappelijke projecten, (wetenschappelijke) artikelen en reizen op onze naam staan. Naast mijn collega's uit die eerste jaren zijn daar de meer recente ervaringen. Ervaringen opgedaan met Johan Versendaal. Met hem werkte ik in eerste instantie veel samen aan Universiteit Utrecht; later mocht ik met hem meewerken aan het succes van het lectoraat Extended Enterprise Studies. Verder kan ik Martijn Zoet niet onvermeld laten. Ik heb hem leren kennen als student aan Universiteit Utrecht en nu zijn we al jaren collega's bij

de HU. Als laatste noem ik Diana Boekman met wie ik met zeer veel plezier heb samengewerkt in diverse minors en in de Master of Informatics en waarmee ik ook in de toekomst hoop samen te werken.

Naast de vele collega's op de HU die ik dank verschuldigd ben (en die ik helaas niet allemaal hier kan noemen), zijn er ook heel veel mensen in het zakelijke en privédomein waaraan ik veel ervaringen te danken heb. Ik noem er slechts drie. Als eerste Frits Bussemaker. Ik heb hem leren kennen als voorzitter van het BPM-Forum. Hij leerde mij dat *Connect and Collaborate* veel belangrijker is dan *Command and Control*. De tweede persoon die niet onvermeld kan blijven is Bernard Blokzijl. Tijdens de wekelijkse zondagavondsessies geniet ik iedere keer weer van onze gesprekken. Deze gesprekken zijn niet alleen een bron van nieuwe kennis en inzichten maar bieden ook de ontspanning en plezier die de drukke weken doen vergeten. Ter afsluiting noem ik Anja Kroese. Sinds 2001 is zij mijn reisgenoot en het is dankzij haar liefde en enthousiasme dat ik nog steeds geniet van iedere stap die ik zet op deze reis.

/ KENNISKRINGLEDEN

Klaas Brongers is als ondernemer actief in het werkveld informatie-management en digitale transformatie. Als voorzitter van Ngi-NGN (platform van ICT-professionals) levert hij een bijdrage aan de professionalisering en profilering van de beroepsgroep. Voor het lectoraat wil Klaas de verbinding ondersteunen vanuit zijn ondernemerschap en vanuit de ontwikkelingen bij de beroepsgroep. Daarbij stelt hij zijn netwerk beschikbaar en zijn visie op de ontwikkelingen in het vakgebied. Hij is sinds 1987 werkzaam in dit werkveld en is afgestuurd als bioloog aan de Universiteit van Amsterdam.

Frits Bussemaker is Partner en Liaison European Relations bij CIONET, een community van CIO's en IT-directeuren in Europa; voorzitter van iPoort, onderdeel van perscentrum Nieuwspoort; lid van de Global Industry Council van IP3. Hij is lid van diverse taskforces op gebied van e-skills en 'IT-imago' bij de Europese Commissie en de Nederlandse overheid. Als programmamanager was hij verantwoordelijk voor tal van congressen op het snijvlak van IT en innovatie. Voor het lectoraat wil hij de verbinding ondersteunen met relevante stakeholders en tevens een klankbord zijn voor bepalen van de visie en richting van het lectoraat en relevante opleidingen. Hij heeft 25 jaar internationale ervaring in de ICT-industrie en is afgestudeerd aan de TU Delft.

Rob ter Hedde is een ervaren performancemanagement-professional met een passie voor leren en presteren van mensen binnen organisaties en in de sport. Hij heeft een opleidingskundige achtergrond (Toegepaste Onderwijskunde) en behaalde tien jaar geleden zijn MBA. Als externe & interne consultant en als operationeel manager heeft Rob inmiddels 22 jaar werkervaring binnen nationale en internationale omgevingen. Binnen organisaties is hij steeds op zoek naar onbenut potentieel om dat vervolgens tot bloei te brengen. In het lectoraat heeft Rob het initiatief genomen om een onderzoek te starten naar 'Mensgericht prestatie-management'. Dit onderzoek moet een beeld geven van de mate

waarin organisaties in staat zijn om een prestatiegerichte cultuur te ontwikkelen waarin het presteren en motiveren van mensen centraal staat.

Joris Mens is een oud-student van de HU-bacheloropleiding Business IT & Management. Zijn afstudeerproject betrof een onderzoek naar het toepassen van Business Process Management om kwaliteitsnormen bij kleine zorginstellingen te waarborgen. In 2013 werd dit onderzoek bekroond met de BPM Student Award, als erkenning van een bijzondere bijdrage aan het BPM-domein. Tevens is Joris betrokken geweest bij onderzoek op het gebied van Business Rules Management en Business IT-alignment. Binnen het lectoraat zet hij zijn ervaring in bij de lopende onderzoekslijnen en past hij zijn kennis toe in het ondersteunen en ontwikkelen van onderwijs met betrekking tot de beschreven domeinen.

Anand Sheombar is de afgelopen 15 jaar als consultant betrokken bij ontwikkelingen op het gebied van ICT en hoger onderwijs en onderzoek. Daarnaast is hij actief voor Hogeschool Utrecht in o.a. de begeleiding van Top Class-studenten bij hun onderzoeksopdrachten. Binnen het lectoraat is hij betrokken bij de onderzoekslijn 'IT-driven businessinnovation'. Zijn recente promotieonderzoek richt zich op het onderwerp 'social media for development', ofwel de inzet van sociale media door ontwikkelingssamenwerkingsorganisaties in hun werkzaamheden voor sociaaleconomische ontwikkeling.

Kobus Smit is een ervaren docent en onderzoeker. Hij was verbonden aan diverse Zuid-Afrikaanse universiteiten en maakte in 2008 de overstap naar Nederland. Hij opereert op het grensvlak van psychologie en ICT en publiceerde vele artikelen over management en ICT. In 2005 promoveerde hij aan Leeds Metropolitan University op 'Information Systems'. Binnen het lectoraat houdt hij zich bezig met de onderzoekslijn 'IT-driven businessinnovation' en doet met name onderzoek naar de relatie

tussen organisatiecultuur en het succes van informatiesystemen. Hij geeft ook les in onderzoeksvaardigheden bij een aantal masteropleidingen: de Master of Projectmanagement, Master of Informatics, Masters of Facility and Real Estate Management en Master of Business Studies (Innovation in European Business).

Benny M.E. de Waal heeft een technische opleiding gevolgd aan Hogeschool Breda en studeerde organisatie- en arbeidspsychologie aan de Universiteit Tilburg. Hij verzorgt onderwijs op het gebied van Business Process Management, Business IT-Alignment en Informatiemanagement. Daarnaast is hij programmamanager van de afstudeerrichting Business Information Management. Binnen het lectoraat doet hij binnen de onderzoeklijn 'IT-driven business-innovation' onderzoek naar Business IT-Alignment en verricht hij promotieonderzoek naar de acceptatie en succes van proces-innovaties. In dit laatste onderzoek wordt onderzocht op welke wijze gebruikersparticipatie een bijdrage levert aan het succesvol ontwikkelen en accepteren van deze innovaties, die plaats vinden binnen organisaties in de sectoren bouw, (semi-) overheid, onderwijs, zakelijke dienstverlening en gezondheidszorg. Over het onderzoek wordt gepubliceerd in verschillende internationale tijdschriften en op congressen.

/ CURRICULUM VITAE

Pascal Ravesteijn is na afronding van zijn bacheloropleiding Technische Bedrijfskunde direct in dienst gekomen bij Hogeschool Utrecht. Als docent heeft hij onderwijs en cursussen ontwikkeld op het gebied van Enterprise Resource Planning, e-business en Business Process Management. Naast zijn werkzaamheden voor de HU heeft hij van 2000 tot 2003 de deeltijdopleiding Algemeen Management gedaan aan Nyenrode Business Universiteit. Verder is hij in 2011 gepromoveerd bij Universiteit Utrecht op basis van een promotieonderzoek naar de implementatie van BPM-systemen. Pascal heeft een passie voor de mogelijkheden die IT biedt als driver van innovatie in de besturing en optimalisering van bedrijfsprocessen.

Pascal is editor van het Journal International Technology and Information Management (JITIM) voor The International Information Management Association (IIMA) en lid van de editorial board van het International Journal of Global Management Studies. Tevens is hij actief als reviewer voor diverse wetenschappelijke conferenties en tijdschriften in het BPM-domein en spreekt hij op professionele en wetenschappelijke conferenties in binnen- en buitenland. Pascal is regelmatig actief als dagvoorzitter.

Naast zijn werkzaamheden voor Hogeschool Utrecht is Pascal bestuurslid van het BPM-Forum Nederland.

/ COLOFON

Auteur

Dr. ing. Pascal Ravesteijn

Eindredactie

Lisette Blankestijn Communicatie, Almere

Fotografie

Femke van den Heuvel

Vormgeving

Vormers'Vuur, Utrecht

Drukwerk

Grafisch Bedrijf Tuijtel, Hardinxveld-Giessendam

Lectoraat Procesinnovatie en Informatiesystemen

Kenniscentrum Innovatie & Business

25 maart 2014, Hogeschool Utrecht

Openbare les

Organisatie van processen, proces van organiseren

Grip op proces, informatie en IT geeft de business slagkracht

Bezoekadres

Padualaan 101
3584 CH Utrecht

Postadres

Postbus 85029
3508 AA Utrecht

Telefoon

088 481 64 03

E-mail

pascal.ravesteijn@hu.nl

Website

innovatieinbusiness.onderzoek.hu.nl
pascalravesteijn.hu.nl

