

# Procesvastlegging: de aanpak

Drs. M.J.C. Reijnders en drs. A.R.J. Basten RE

Vanuit de toezichhoudende instanties bestaat er een toenemende druk op het afleggen van verantwoording aangaande het feit of een organisatie 'in control' is. Een primair onderdeel van het 'in control' zijn is het beschrijven en monitoren van de kritieke bedrijfsprocessen. Veelal is de kwaliteit van de bestaande procesvastlegging van organisaties ontoereikend. Dit artikel geeft een handreiking op welke wijze bedrijfsprocessen kunnen worden vastgelegd en up-to-date kunnen worden gehouden.

## Inleiding

In iedere organisatie is informatie nodig voor het goed kunnen besturen en beheersen van de organisatie. Daarnaast is deze informatie benodigd voor het afleggen van verantwoording aan derden. Met name vanuit de toezichhoudende instanties bestaat er een toenemende druk op het afleggen van verantwoording aangaande het feit of een organisatie 'in control' is. Een primair onderdeel van het 'in control' zijn is het beschrijven en monitoren van de kritieke bedrijfsprocessen. Veelal is de kwaliteit van de bestaande procesvastlegging van organisaties ontoereikend om aan de eis van transparantie van 'in control' zijn te voldoen. Dit is één van de redenen waarom het aantal procesvastleggingen de afgelopen jaren sterk is toegenomen. Wij denken dat het aantal vastleggingen de komende jaren eerder toe dan af zal nemen. De belangrijkste redenen hiervoor zullen zijn:

- *Externe redenen.* De toezichhouders en stakeholders verwachten van (delen van) organisaties in toenemende mate inzicht in de beheersing van processen.
- *Organisatorische redenen.* Door de vele en snelle veranderingen binnen organisaties is er meer onduidelijkheid voor het management ontstaan. Met behulp van vastleggingen kan men hier iets aan doen. Men kan het ontwerp van de toekomstige situatie en het beheer van de bestaande situatie ondersteunen.
- *Technische redenen.* Enerzijds maakt moderne vastleggingssoftware het vervaardigen van AO/IC-beschrijvingen makkelijker. Anderzijds maakt een goede AO/IC-beschrijving betere automatisering van bedrijfsprocessen mogelijk.

Bestuurlijke informatievoorziening is het verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens om besturings- en beheersingsinformatie te kunnen voortbrengen. Het woord bestuurlijk is gekozen omdat het allemaal op de een of andere manier met het besturen en beheersen van



Drs. M.J.C. Reijnders is werkzaam bij KPMG Information Risk Management. Hij is binnen de financiële sector betrokken geweest bij verschillende AO/IC-modelleer- en vastleggingsprojecten. Daarnaast heeft hij ruime ervaring op het gebied van informatiemanagement, waarbij door het formuleren van een ICT-strategie en het professionaliseren van de ICT-afdeling aansluiting wordt verkregen bij de doelstellingen van het betreffende bedrijf.

reijnders.mark@kpmg.nl



Drs. A.R.J. Basten RE is als ICT-auditor werkzaam bij KPMG Information Risk Management. Hij heeft ruime ervaring met het reviewen van ICT-beheerprocessen en het beoordelen van applicatieve toepassingen/processen binnen de financiële dienstverlening. Tevens zit hij in de redactie van het informatiekundig magazine .ego en is hij als EDP-auditdocent betrokken bij de Hogeschool Markus Verbeek te Amsterdam.

basten.fons@kpmg.nl

de organisatie te maken heeft. Administratieve organisatie en internecontrolemaatregelen (AO/IC) is het totaal van organisatorische maatregelen dat nodig is om de bestuurlijke informatieverzorging steeds weer goed te laten verlopen. Men kan ervoor kiezen deze AO/IC schriftelijk vast te leggen. Dit maakt de AO/IC zichtbaar en tastbaar. Veel organisaties beschikken reeds over vastleggingen van zeer verschillende aard en diepgang.

De ervaring leert dat er te veel vastleggingen worden gemaakt die niet worden gebruikt. De redenen waarom ze niet worden gebruikt, zijn bij velen bekend. De handboeken zijn te dik. De schema's zijn ingewikkeld. Ze zijn verouderd. Ze gaan over de verkeerde dingen. En dan hebben we het nog niet gehad over de problemen die zich voordoen bij het vastleggen zelf. Het is duurder dan verwacht, het duurt langer dan voorzien, er ontstaan conflicten, etc.

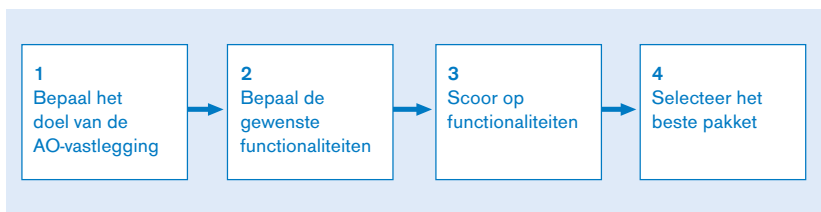
In dit artikel gaan we in op het vastleggen van AO/IC-beschrijvingen en de aanpak die daarbij kan worden gevolgd om bovenstaande problemen te voorkomen. Dit artikel beschrijft achtereenvolgens:

- de keuze van het procesvastleggingstool;
- de scope van de AO/IC-vastlegging;
- het beschrijven van de AO/IC-kernprocessen en de activiteiten die daarbij moeten worden uitgevoerd;
- het up-to-date houden van de procesbeschrijvingen.

### De keuze van het procesvastleggingstool

Ten behoeve van het vastleggen van de processen die onderdeel uitmaken van de administratieve organisatie adviseren we nagenoeg in alle gevallen een procesvastleggingstool te hanteren. Nadeel van dit advies is dat klanten het veelal iets te letterlijk opvatten en direct overgaan tot het aanschaffen ervan. De aanschaf van een procesvastleggingstool is niet van strategische waarde maar is wel een behoorlijk fundamentele keuze voor een langere periode. De door ons voorgestane pakketselectieaanpak staat weergegeven in figuur 1. Voor een gedegen uitwerking van de aanpak van een pakketselectie wordt verwezen naar eerder gepubliceerde artikelen.

Figuur 1.  
Pakketselectietraject.



Dit wil overigens niet zeggen dat organisaties een uitgebreid pakketselectietraject moeten volgen. Veelal kan worden volstaan met het uitnodigen van een aantal leveranciers voor het geven van een presentatie over hun procesmodelleringstool. De belangrijkste spelers voor de levering van dergelijke pakketten zijn redelijk bekend in de markt. Allereerst is daarbij van belang dat de organisatie vooraf heeft vastgesteld wat het doel is van de AO/IC-vastlegging. Dit doel kan variëren van het uitsluitend vastleggen van de AO in het pakket, het ontwerpen van de AO met behulp van het pakket of het kunnen draaien van simulaties en analyses van de huidige procesgang in het pakket. Om tot een goede pakketkeuze te komen is het daarnaast van belang dat goed wordt nagedacht over de functionaliteit van het pakket. Kortom, wat moet het AO/IC-vastleggingspakket allemaal kunnen – bijvoorbeeld elektronisch publiceren van de opgestelde beschrijvingen via het intranet – of zijn – eenvoudig in onderhoud en begrijpelijk voor iedere medewerker op de werkvloer. De leverancier kan dan vervolgens tijdens de presentatie gevraagd worden hoe de gewenste functionaliteit in zijn pakket is opgenomen. Hiermee wordt voorkomen dat een tool wordt gekozen dat er grafisch goed uitziet en waarmee processen ogenschijnlijk eenvoudig kunnen worden vastgelegd, maar dat in de praktijk moeilijk hanteerbaar is.

### De scope van de AO/IC-vastlegging

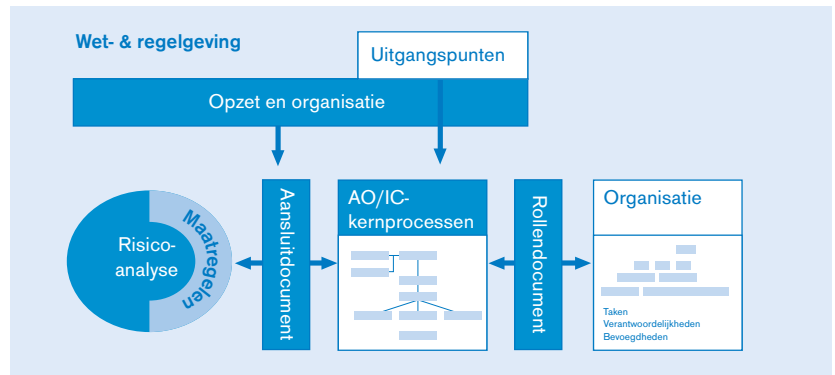
Veelal wordt het vastleggen van de processen beschouwd als een noodzakelijkheid omdat de accountant dan wel andere externe toezichthouders erom vragen. Indien we betrokken worden bij het updaten van de AO/IC, dan duurt het over het algemeen een aantal dagen voordat de definitieve laatste versie is gevonden. De huidige ontwikkelingen rond het aantonen van de mate van beheersing van bedrijven brengt hier langzaam een kentering in. Toezichthouders verlangen in toenemende mate dat organisaties aantonen welke maatregelen zijn getroffen en of ze ook hebben gewerkt. De grootste valkuil bij het vastleggen van de AO/IC-kernprocessen is volgens ons het direct aanvangen met het beschrijven van de binnen de organisatie gehanteerde werkwijze. Met deze aanpak kan onvoldoende worden afdwongen dat de maatregelen en kritieke succesfactoren expliciet onderdeel gaan uitmaken van de AO/IC-beschrijving. De organisatie loopt daarmee het risico dat het uiteindelijke resultaat een procesbeschrijving is in plaats van een vastlegging van de AO/IC. Bovendien loopt de organisatie dan het gevaar dat gedurende het beschrijven van de AO/IC eventuele verbetervoorstellen omtrent de gehanteerde werkwijze niet kunnen worden vastgesteld. In de door ons voorgestane aanpak hechten we daarom veel waarde aan het vooraf inzichtelijk hebben van de risico's met bijbehorende maatregelen en de kritieke succesfactoren van de organisatie.

Dit brengt ons ook terug bij de reden van vastlegging van de procesgang. Het vastleggen van de AO/IC omvat namelijk meer dan uitsluitend het vastleggen van de procesgang. Het geheel dat van invloed is op de AO/IC van een organisatie, is weergegeven in figuur 2.

De in figuur 2 gebruikte termen worden hier nu toegeelicht:

- *Wet- en regelgeving*. Elke organisatie is onderhevig aan wet- en regelgeving. Voor sommige organisaties, zoals bancaire instellingen en verzekeraars, is dit meer van toepassing dan voor andere organisaties.
- *Uitgangspunten*. De uitgangspunten betreffen de strategie en de kritieke succesfactoren van de organisatie.
- *Opzet en organisatie*. De opzet en organisatie betreft een vastlegging van de processen van de organisatie op hoofdlijnen. Deze vastlegging gaat over het algemeen niet verder dan het onderkennen van de kernprocessen. Per kernproces van bijvoorbeeld het inkoopproces worden de afzonderlijke processtappen vastgelegd.
- *Risicoanalyse en maatregelen*. Op basis van de beschrijving van de opzet en organisatie worden de belangrijkste risico's en maatregelen per kernproces bepaald. Dit wordt vastgelegd in het risico- en maatregelendocument. Het risico- en maatregelendocument wordt ook wel aangeduid met de term control framework.
- *Organisatie*. De organisatie moet in een organogram worden vastgelegd. In de AO/IC dient namelijk tevens te worden aangegeven welke functie verantwoordelijk is voor één of opeenvolgende activiteiten.
- *AO/IC-kernprocessen*. Dit is de feitelijke vastlegging van de procesgang van de organisatie. In de procesgang wordt expliciet aandacht besteed aan de kritieke succesfactoren en de controlemaatregelen die onderdeel uitmaken van één of meer activiteiten. Zoals hiervoor aangegeven wordt daarnaast aan elke activiteit een verantwoordelijke dan wel uitvoerder van het proces toegewezen.
- *Rollendocument*. In de meeste tools is het mogelijk een overzicht te maken van alle activiteiten die door een en dezelfde functie worden uitgevoerd. Dit zou in principe kunnen worden aangesloten met de functiebeschrijvingen van de verschillende functies.
- *Aansluitdocument*. In het aansluitdocument wordt aangegeven in welk(e) proces(activiteit) een bepaalde controlemaatregel wordt uitgevoerd. Dit dient allereerst als verificatieslag dat alle maatregelen zijn opgenomen in de AO/IC. In de toekomst is het aansluitdocument een middel voor het beheerst doorvoeren van een verandering en het realiseren van eenzelfde niveau van beheersing.

De risicoanalyse, de AO/IC-kernprocessen en het aansluitdocument zijn de belangrijkste resultaten van het vastleggen van de AO/IC. Aan de hand van de risicoanalyse en het aansluitdocument is de organisatie in staat vast te stellen of het samenstel van getroffen beheersingsmaatregelen toereikend is voor het afdekken van de risico's. Daarnaast zijn deze resultaten voor de



Figuur 2. Het AO/IC-raamwerk.

organisatie belangrijke hulpmiddelen in de communicatie met externe partijen, waaronder de accountant en eventuele externe toezichthouders.

### Het beschrijven van de AO/IC-kernprocessen

Ten behoeve van het beheerst beschrijven van de AO/IC onderkennen we een aantal stappen waarin de eindproducten die hiervoor reeds staan beschreven, worden gerealiseerd. De afzonderlijke stappen worden nu toegelicht.

#### Stap 1. Interne en externe analyse

Allereerst wordt een aanvang gemaakt met het vastleggen van de uitgangspunten en het vaststellen van de opzet en organisatie. Daarnaast dient te worden vastgesteld in hoeverre wet- en regelgeving en het bestaan van toezichthoudende instanties van belang zijn.

#### Stap 2. Selecteer de meest relevante processen

Over het algemeen gaan organisaties ervan uit dat alle processen worden beschreven, echter de diepgang van vastlegging kan verschillen. Op dit punt worden de keuzen bepaald door aspecten als onduidelijkheden in de huidige processen, het belang van het proces en de relatie met klanten. Gemaakte keuzen moeten met reden worden vastgelegd. Hierdoor blijven de organisatie en eventuele derden achteraf inzicht houden in het totstandkomingsproces van de geactualiseerde AO/IC.

De stappen 1 en 2 worden in samenwerking met het management in een relatief korte periode doorlopen. Veelal wordt deze fase samen met het opstellen van het controleraamwerk gezien als niet noodzakelijk. In deze fasen van het project wordt echter het fundament van het project gelegd dat van invloed zal zijn op het uiteindelijke resultaat. Samen met het management wordt dit fundament met een relatief geringe inspanning gelegd.

### Stap 3. Bepaal de detailrisico's en maatregelen

Per kernproces worden de detailrisico's en maatregelen vastgesteld. Veelal hebben organisaties hiervan reeds een vastlegging gedaan in verschillende documenten of hebben externe partijen de beschikking over documenten betreffende de algemene risico's en maatregelen in bepaalde branches. Met name dit laatste kan het proces van het vaststellen van de detailrisico's en maatregelen aanzienlijk versnellen. Succesfactor bij het opstellen van het controledocument is de betrokkenheid van de medewerkers van de organisatie. Bijkomend voordeel daarvan is dat gedurende deze stap de reeds aanwezige documentatie van processen kan worden vastgesteld. Het uitvoeren van stap 3 kan door organisaties worden gezien als een additionele stap die eventueel vertragend kan werken. Het is echter mogelijk dat de inventarisatie van risico's en maatregelen parallel verloopt aan het vastleggen van de AO/IC. De vastgestelde opzet en organisatie vormt in dat geval het uitgangspunt. Dit vereist echter wel een aantal additionele afstemmingsrondes tussen het controleraamwerk (detailrisico's en maatregelen) en de opgestelde AO/IC.

Voor een green-field organisatie hebben we de procesgang van de nieuw op te zetten organisatie gemodelleerd. Bij aanvang van het project hebben we op hoofdlijnen de processen en onderlinge relaties vastgesteld (opzet en organisatie). De opzet en organisatie was vervolgens het uitgangspunt voor het vaststellen van risico's en maatregelen per processtap (risicoanalyse en maatregelen). Aan de andere kant werd de opzet en organisatie gebruikt voor het modelleren van de procesgangen. Hierdoor werd bewerkstelligd dat in een relatief korte periode de procesgangen werden gemodelleerd. Iteratief werden daarbij de maatregelen opgenomen in de procesbeschrijvingen. De volledigheid van het opnemen van de maatregelen werd bewaakt door het maatregelenteam. Het verkrijgen van een efficiënte procesgang werd bewaakt door het processteam. Nadat de AO/IC was vastgesteld, is deze overgedragen aan het technische team dat zorg droeg voor de realisatie. Het controleraamwerk stelde ons tijdens de realisatiefase in staat de impact van wijzigingen op het beheersingsconcept van de organisatie vast te stellen en correctieve maatregelen voor te stellen. Binnen een relatief korte periode hebben we hiermee een nog niet bestaand bedrijf voorzien van zijn ruggengraat. In de hectiek van het opzetten van een bedrijf in een compleet nieuwe branche waren onze procesbeschrijvingen en het controleraamwerk veelal het uitgangspunt.

### Stap 4. Opstellen van de AO/IC

De AO/IC wordt in kaart gebracht en vastgelegd in het AO-pakket. Knelpunten in de huidige uitvoering, quick wins of fundamentele verbeterpunten die tijdens de interviews of workshops naar boven komen, worden tevens vastgelegd en teruggekoppeld naar de organisatie. De organisatie heeft dan de keuze om de knelpunten op te lossen, quick wins direct te implementeren of daarmee te wachten. Bij het opstellen van de procesbeschrijvingen kan worden gekozen voor twee verschillende aanpakken. De eerste aanpak betreft het verkrijgen van input op basis van interviews met verschillende medewerkers. Daarnaast kan worden gekozen voor een meer interactieve aanpak. Meerdere medewerkers leveren daarbij input voor het modelleren van de procesgang. Deze werkwijze heeft als voordeel dat direct consensus wordt bereikt over de wijze waarop activiteiten worden uitgevoerd. Voorwaarde hiervoor is wel dat reeds een eerste aanzet voor de procesgang bekend moet zijn. Het geheel modelleren van de processen op deze wijze is over het algemeen te tijdrovend. In dat geval wordt met één medewerker een eerste detailuitwerking gemaakt van de schematische weergave van de procesgang. Deze schematische weergave is vervolgens het uitgangspunt bij de verdere vastlegging met meerdere medewerkers.

### Stap 5. Opstellen aansluitdocument en eventueel rollendocument

Ten behoeve van de verificatie van de betrouwbaarheid van de vastgelegde AO/IC adviseren wij een additionele stap uit te voeren. Deze stap bestaat uit het maken van een aansluiting tussen de vastgestelde detailrisico's en maatregelen en de AO/IC (aansluitdocument) en een aansluiting tussen de organisatiestructuur en de AO/IC (rollendocument). Het aansluitdocument is in principe niet meer dan een vaststelling of alle maatregelen tevens zijn opgenomen in de AO/IC. Per maatregel wordt daarbij aangegeven in welk proces en welke afzonderlijke activiteit deze zich bevindt. Bij het rollendocument wordt een aansluiting gemaakt tussen de activiteiten die een medewerker uitvoert en zijn of haar functiebeschrijving. Dit kan met name van belang zijn in geval van een reorganisatie waarbij medewerkers andere taken krijgen. Deze stap draagt tevens bij aan de transparantie van het uitgevoerde proces en aan de vaststelling of eerdere uitgangspunten zijn opgenomen in de opgestelde AO/IC.

### Stap 6. De AO/IC wordt afgestemd met de verantwoordelijke managers

Het eindresultaat wordt teruggekoppeld aan de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de beschreven processen. Aan hen wordt gevraagd of zij

zich kunnen vinden in de opgestelde AO/IC. Indien zij akkoord zijn dan zijn de beschrijvingen definitief. Gesignaleerde verbetermogelijkheden en eventuele knelpunten worden tevens met de verantwoordelijke medewerkers besproken.

#### **Stap 7. De vastgelegde Administratieve Organisatie van de organisatie wordt opgeleverd**

In een afsluitende bijeenkomst wordt aan het eind van het project de vastgelegde Administratieve Organisatie gepresenteerd en opgeleverd. Het is daarbij van belang dat de gehele organisatie wordt gewezen op het bestaan van de procesbeschrijvingen en dat dit vervolgens regelmatig onder de aandacht wordt gebracht.

Veelal wordt tijdens een afsluitende bijeenkomst de gehele AO voor akkoord nog een keer teruggepresenteerd aan het hogere management, waarna de gehele AO/IC wordt vrijgegeven aan de organisatie. In de praktijk blijkt hier een belangrijk nadeel aan te kleven omdat hierdoor deelproducten van processen die in het begin van het proces zijn vastgesteld, niet direct worden vrijgegeven. Gedurende een opdracht waarbij we waren betrokken, werden de processen beschreven van zowel een intern als extern organisatieonderdeel die elkaar ondersteunden bij de acquisitie van nieuwe klanten. De processen van beide organisatieonderdelen waren nog nooit vastgelegd, mede doordat het relatief nieuwe organisatieprocessen waren. Gedurende het opstellen van de procesbeschrijvingen kwam een aantal knelpunten naar voren. Enkele van deze knelpunten konden worden verholpen doordat beide onderdelen tezamen deelnamen aan het beschrijven van het gehele proces. Naast het verhelpen van knelpunten leverde dit tevens een verhoogd begrip op voor elkaars werkzaamheden. Desondanks konden enkele fundamentele knelpunten niet direct worden opgelost. Door met het oplossen daarvan te wachten totdat alle processen waren beschreven en afgestemd, ging het eerder gecreëerde momentum voorbij. Onze voorkeur gaat dan ook uit naar het direct definitief maken van onderdelen van de procesbeschrijvingen nadat ze zijn geaccordeerd door het management. Eventuele onderkende knelpunten kunnen hierdoor tevens constructiever worden opgepakt.

#### **Het up-to-date houden van de procesbeschrijvingen**

Nadat de procedures zijn opgesteld en opgeleverd, is het van belang dat deze niet na een jaar wederom verouderd zijn. In de huidige tijd is het niet wenselijk om eens

in de vier jaar een update uit te voeren van de AO. De huidige tools en communicatiemiddelen stellen een organisatie in staat eventuele wijzigingen direct door te voeren in de procedurebeschrijvingen. Voor het garanderen van een actuele procesbeschrijving worden drie rollen onderkend.

Allereerst de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het actueel houden van de procesbeschrijvingen en het signaleren van eventuele wijzigingen. De voorkeur gaat daarbij uit naar het decentraal beleggen van deze verantwoordelijkheid bij bijvoorbeeld de manager die verantwoordelijk is voor het proces.

Ten tweede moet binnen een organisatie een soort van toezichthoudende rol bestaan. Deze functionaris toetst periodiek of de procesbeschrijvingen nog overeenkomen met de werkelijkheid. Daarnaast verzamelt deze functionaris de eventuele wijzigingen die door de proces-eigenaren worden doorgegeven.

Tot slot dient door de organisatie te worden vastgesteld op welke manier wijzigingen worden doorgevoerd. Indien de omvang van de organisatie en het aantal wijzigingen het toelaten, kan eventueel een separate medewerker worden aangenomen die verantwoordelijk voor het doorvoeren van wijzigingen wordt gesteld. Niet alle organisaties kennen een dergelijke omvang. Het is echter wel van belang dat de organisatie eisen stelt aan de wijze van modelleren binnen omvangrijke projecten die zullen leiden tot nieuwe processen dan wel (omvangrijke) wijzigingen in de huidige procesgang.

#### **Literatuur**

- [Bast02] Drs. A.R.J. Basten RE, *Beheersing van bedrijfsvoering*, Informatie, september 2002.
- [Beek98] Drs. J.J. van Beek RE RA en drs. A.R.J. Basten, *Inzicht in procescontrol*, Compact 1998/2.
- [Vroe97] Drs. E.P.R. van Vroenhoven RE RA, *Succesvol selecteren van een logistiek standaardpakket*, Compact 1997/2.