

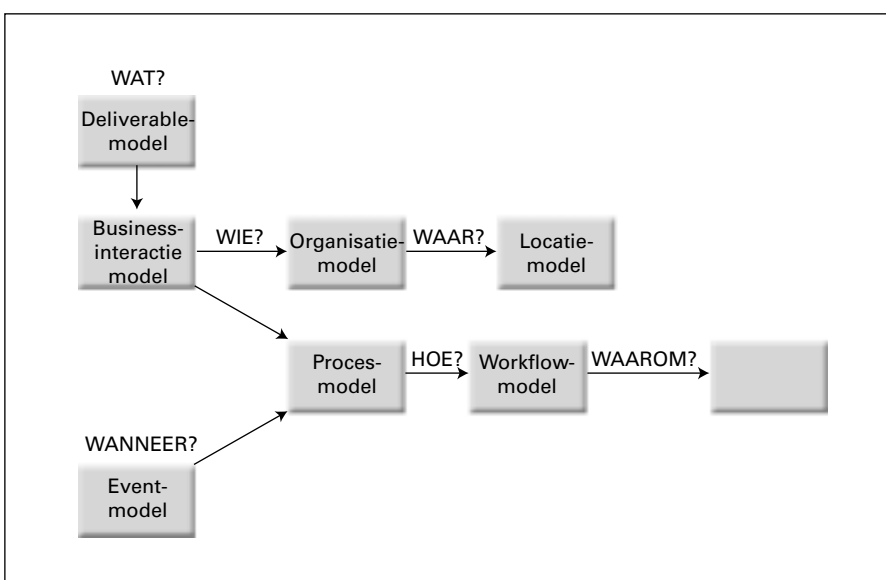
Totaalmodel helpt organisaties processen te documenteren en te modelleren

Processen modelleren via moedermodel

Het in kaart brengen van bedrijfsprocessen is veel meer dan het tekenen van een aantal flowcharts of processchema's. Meer dan eens mondt een dergelijke oefening uit in een niet te ontwarren kluwen van hokjes en pijltjes, waarvan de logica moeilijk is te doorgronden en op basis waarvan geen enkele zinnige uitspraak is te doen over het functioneren van een bedrijfsproces. Opdat het documenteren en modelleren van processen echte toegevoegde waarde biedt, dringt een andere aanpak zich op waarbij men niet alleen stilstaat bij hoe bedrijfsprocessen worden uitgevoerd, maar ook bij de op te leveren producten, de te bereiken doelstellingen en de procesomgeving. Modelmatig kunnen organisaties dit opvangen door het gebruik van afzonderlijke modellen, die in moderne modelleringstools op een geïntegreerde manier zijn te documenteren en te communiceren.

Bedrijfsprocessen zijn pas goed in kaart gebracht als een organisatie snel en eenduidig antwoord kan geven op de vragen wat, waarom, wie, waar, wanneer en hoe (zie afbeelding 1). In de wat-vraag beantwoordt de organisatie de vraag welke producten of services door een bedrijfsproces worden voortgebracht en hoe die worden opgebouwd. Bij waarom geeft men aan of een bedrijfsproces aan strategische, tactische en operationele doelstellingen beantwoordt en in welke mate. Met de wie-vraag beantwoordt het bedrijf de vraag welke interne en externe partijen betrokken zijn bij het opstarten en het uitvoeren van een bedrijfsproces. De waar-vraag is bedoeld om de verhouding van het proces tot de geografische locaties aan te geven en de wanneer-vraag richt zich op de vraag wanneer en op basis van welke gebeurtenissen of triggers een bedrijfsproces of onderdelen ervan worden opgestart. Met de hoe-vraag ten slotte kan de organisatie antwoord krijgen op de vraag hoe een bedrijfsproces verloopt en uit welke achtereenvolgende activiteiten en stappen het bestaat.

Om op een overzichtelijke, visueel aantrekkelijke en makkelijk communiceerbare manier antwoorden te geven op al deze vragen, kan een organisatie bij het modelleren voor elke vraag gebruikmaken van een afzonderlijke visuele voorstelling, een model. Elk individueel model bekijkt hetzelfde bedrijfsproces vanuit een ander standpunt en maakt het mogelijk om de effectiviteit en efficiëntie



Afbeelding 1. Een organisatie kan op basis van elk individueel model in dit totaalmodel hetzelfde bedrijfsproces steeds vanuit een ander standpunt bekijken.

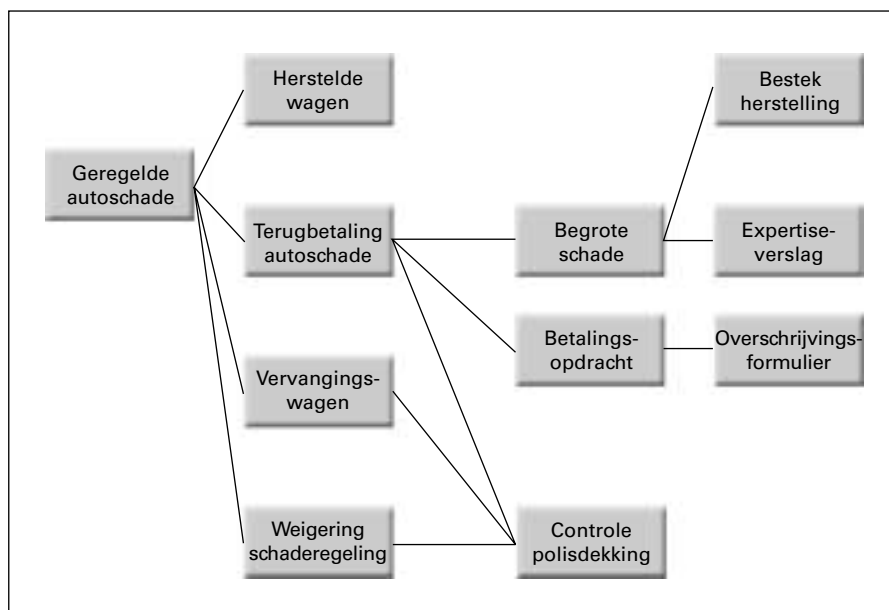
van een proces op een gestructureerde manier en stap voor stap te beoordelen. In dit artikel gaan we in op deze afzonderlijke modellen en hun rol en toegevoegde waarde in de documentatie en analyse van een bedrijfsproces.

Wat?

Een bedrijfsproces wordt niet zomaar uitgevoerd. De doelstelling van een bedrijfsproces bestaat er altijd uit één of meer producten of diensten ('deliverables') te leveren aan één of meer interne of externe klanten. Voordat men een proces verder in kaart brengt, is het dus essentieel om inzicht in en consensus te krijgen over de producten of diensten die een bedrijfsproces moet opleveren. Deze producten kunnen we onderverdelen in eindproducten en subproducten. Een eindproduct is elk product, voortgebracht door een processtap, dat wordt geleverd aan een interne of externe klant en waarvan gedurende het procesverloop geen verder gebruik wordt gemaakt door een latere processtap. Een subproduct is elk product, voortgebracht door een processtap, waarvan in een latere processtap gebruik wordt gemaakt om een ander product (eind- of subproduct) aan te maken. De samenhang tussen eind- en subproducten is weergegeven in een deliverablemodel (zie afbeelding 2).

Afbeelding 2 toont een voorbeeld van het bedrijfsproces 'Regelen Autoschade'. Om in dit deliverablemodel het eindproduct 'Terugbetaling Autoschade' te kunnen leveren, zijn minimaal drie subproducten vereist: begrote schade (het terug te betalen bedrag), betalingsopdracht (om het terug te betalen bedrag op de rekening van de klant over te maken) en controle polisdekking (controle of de klant wel degelijk verzekerd is bij de verzekeringsmaatschappij).

Wat is de toegevoegde waarde van het deliverablemodel? Het delivera-

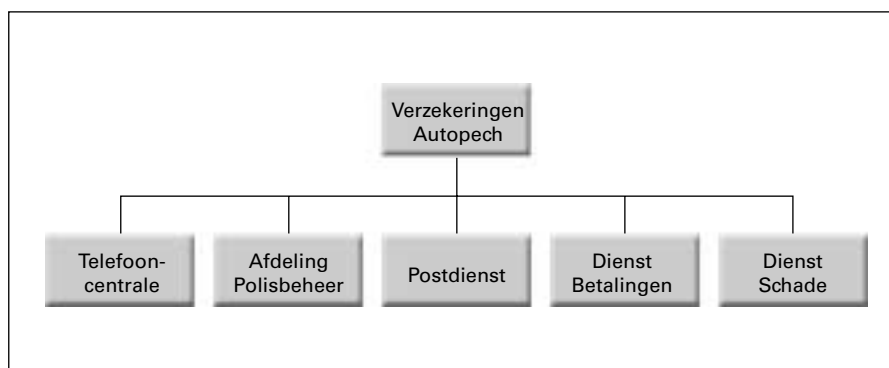


Afbeelding 2. Deliverablemodel voor het bedrijfsproces 'Regelen Autoschade'. Dit proces kan verschillende eindproducten opleveren.

blemodel draagt bij aan het inzicht in en de consensus over de producten of diensten die door een bedrijfsproces worden opgeleverd. Ook draagt het model bij aan procesafbakening. In de processtromen mogen immers geen producten of services voorkomen die geen plaats hebben in het deliverablemodel. Omgekeerd kan men het deliverablemodel gebruiken als checklist om de volledigheid van de in kaart gebrachte processtromen te controleren. Tot slot laat het deliverablemodel het bij een optimalisatietraject toe om de toegevoegde waarde van eind- of subproducten te analyseren en zo bij te dragen tot een vereenvoudiging van het bedrijfsproces.

Wie?

Elk bedrijfsproces speelt zich af in een businessomgeving waarin heel wat actoren een rol en verantwoordelijkheid hebben. Deze actoren zijn onder te verdelen in interne en externe actoren. Interne actoren zijn meestal afdelingen, business-units, rollen en functies. Externe actoren zijn op te splitsen in klanten, leveranciers (of businesspartners) en concurrenten. Bij het documenteren en analyseren van een bedrijfsproces is het enerzijds belangrijk om de verbanden tussen de afzonderlijke actoren eenduidig vast te leggen en anderzijds om hun verantwoordelijkheden in het kader van het bedrijfsproces dui-



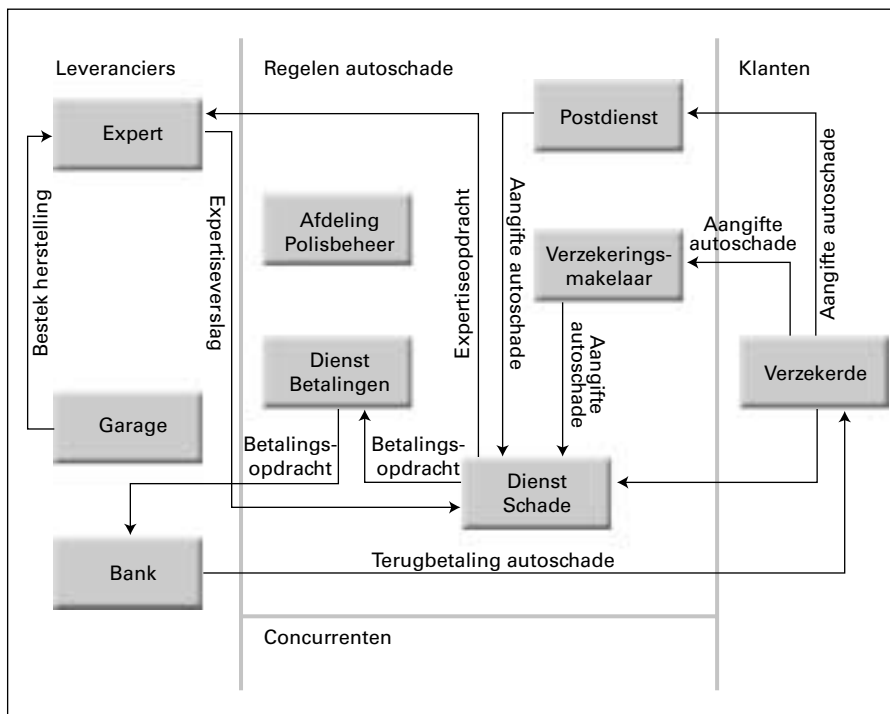
Afbeelding 3. Het organisatiemodel.

delijk te maken. Dit leggen we vast in het organisatiemodel en in het businessinteractiemodel.

Het organisatiemodel geeft de samenhang tussen actoren hiërarchisch weer (zie afbeelding 3). Dit model draagt bij tot inzicht in en consensus over de organisatiestructuur van zowel de interne procesorganisatie als de externe markt (klanten, leveranciers, concurrenten). Ook laat het in het kader van een optimalisatietraject toe om de toegevoegde waarde van elke betrokken actor te evalueren, om op die manier het proces te vereenvoudigen.

In het businessinteractiemodel (zie afbeelding 4) legt men de organisatorische grenzen van een bedrijfsproces vast, alsook de interacties tussen interne en externe actoren uit het organisatiemodel. De interacties verwijzen op hun beurt naar de producten of services uit het deliverablemodel.

De toegevoegde waarde van het businessinteractiemodel is dat het de



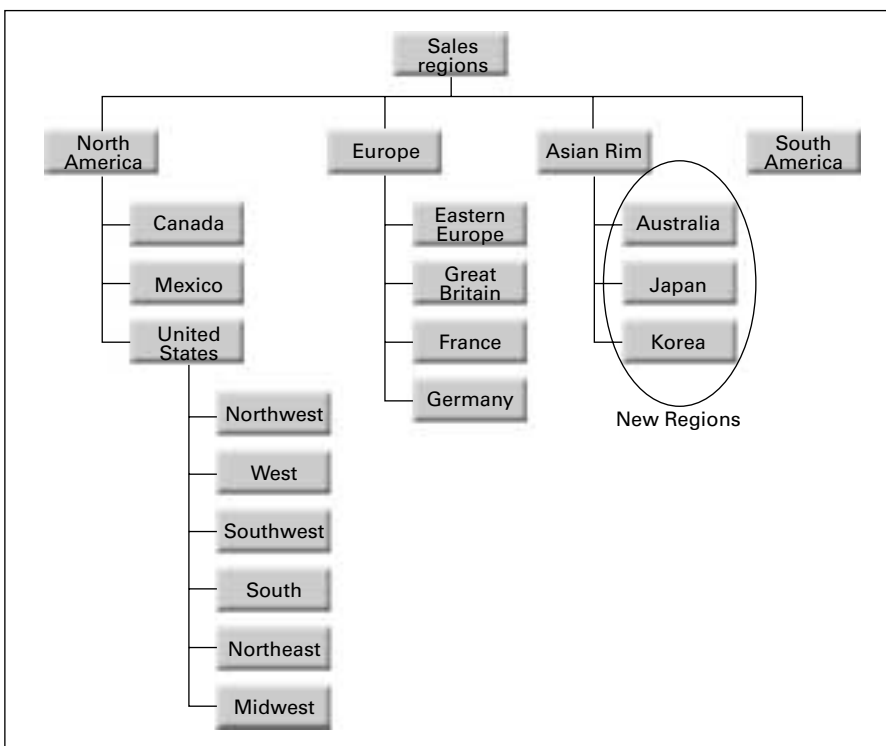
Afbeelding 4. Het businessinteractiemodel.

businessomgeving (actoren) en de interacties (deliverables) afbakt tussen de afzonderlijke actoren zodat de verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen eenduidig worden

vastgelegd. Bovendien is het model het ideale communicatietool om op alle niveaus (vanaf de werkvloer tot de directie) consensus tot stand te brengen over de afbakening, over het wie en het wat van een bedrijfsproces. Dit vermijdt tijdsverlies achteraf bij het vastleggen van de processtromen, doordat de rollen of verantwoordelijkheden van alle belanghebbenden vooraf goed zijn gedefinieerd, begrepen en gecommuniceerd. Tot slot laat het businessinteractiemodel het toe om, in het kader van een optimalisatietraject, de toegevoegde waarde van betrokken partijen bij het leveren van producten of diensten te analyseren en op die manier het bedrijfsproces te vereenvoudigen.

Waar?

In sommige businessomgevingen speelt de geografische inplanting van bedrijfsonderdelen een essentiële rol in het functioneren van een bedrijfsproces. Het al dan niet voorhanden zijn van bepaalde actoren op specifieke geografische locaties kan een grote invloed hebben op de effecti-



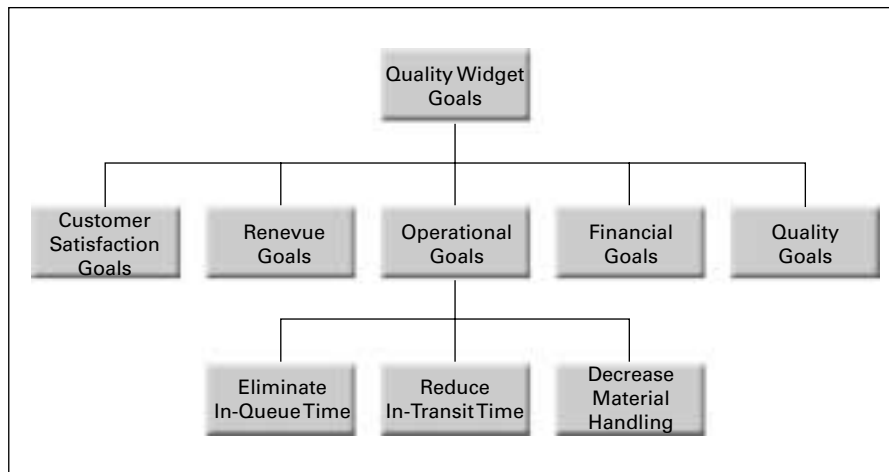
Afbeelding 5. Het hiërarchisch locatiemodel.

viteit en de efficiëntie van een bedrijfsproces. De geografische organisatie van een bedrijf is weer te geven door middel van een hiërarchisch locatiemodel (zie afbeelding 5).

Dit model draagt bij tot het inzicht in en de consensus over de geografische organisatie van de businessomgeving waarin het bedrijfsproces zich afspeelt. Bovendien kan men bij optimalisatietrajecten het locatiemodel gebruiken om de toegevoegde waarde van geografische centralisatie of decentralisatie met betrekking tot een bedrijfsproces te analyseren.

Waarom?

Bedrijfsprocessen spelen een cruciale rol in het behalen van de strategische, tactische en operationele doelstellingen van een organisatie. Meestal zijn deze doelstellingen wel gedefinieerd en vastgelegd, bijvoorbeeld in de vorm van een balanced scorecard, maar is de inhoud ervan niet gecommuniceerd naar alle lagen binnen de organisatie. Eén van de hulpmiddelen hier toe is het verder detailleren van alle doelstellingen tot meetbare doelstellingen op procesniveau. Het goalmodel (zie afbeelding 6) laat toe om de doelstellingen van een organisatie



Afbeelding 6. Het goalmodel.

hiërarchisch in kaart te brengen en te detailleren en om die te verbinden met processen, subprocessen of activiteiten.

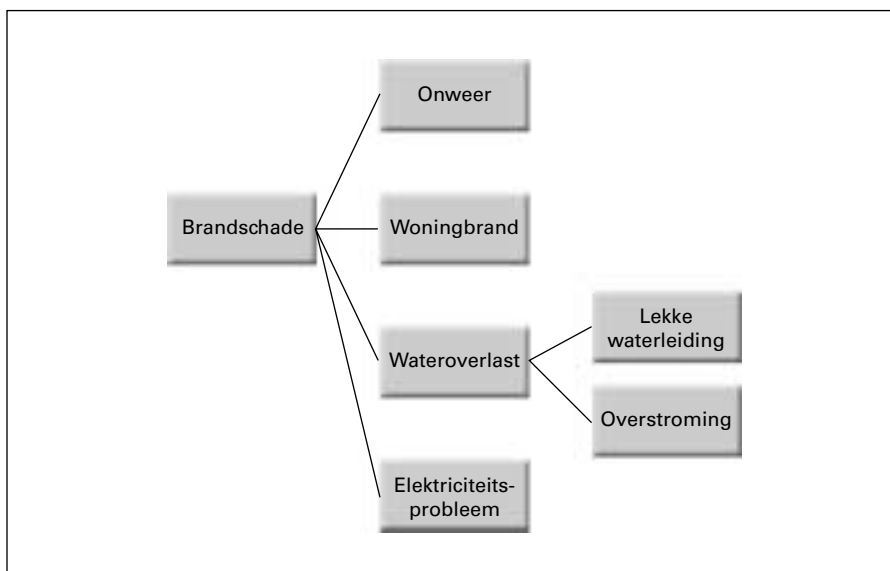
Het goalmodel draagt bij tot transparantie over de te bereiken doelstellingen op alle organisatieniveaus, van directie tot werkvloer. Hierdoor begrijpen alle betrokkenen in welke mate en op welke manier zij bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Door de doelstellingen meetbaar te verbinden met processen en procesonderdelen maakt het goalmodel het ook mogelijk om na te gaan in welke mate een bestaand

bedrijfsproces in overeenstemming is met de organisatiedoelstellingen. Bij een optimalisatietraject laat het model het tot slot toe om de return-on-investment van voorgestelde procesverbeteringen vooraf objectief in te schatten.

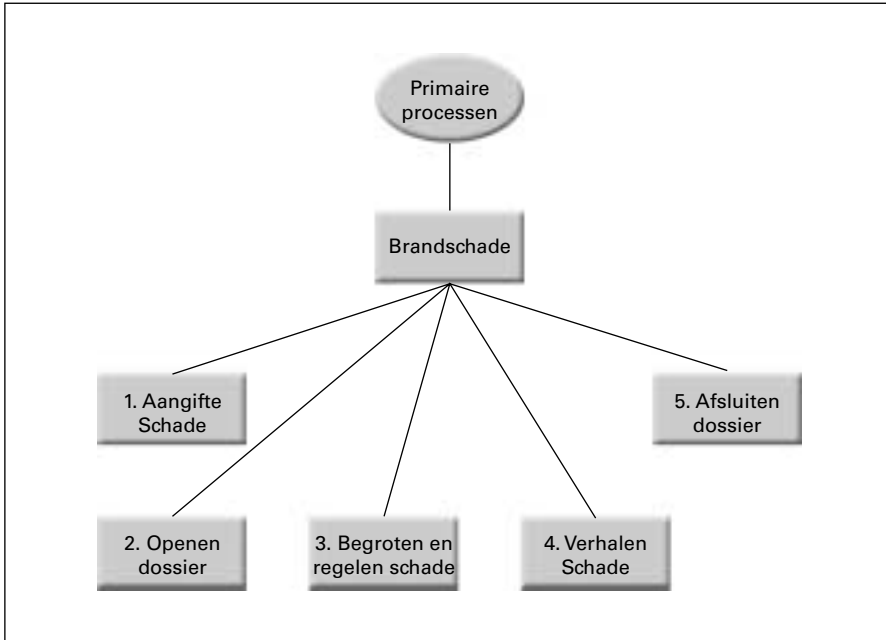
Wanneer?

Een bedrijfsproces en bepaalde activiteiten erin worden opgestart doordat een of meer externe gebeurtenissen zich voordoen. Meestal starten deze gebeurtenissen zelf niet het bedrijfsproces op, maar vormen zij de aanleiding tot het (laten) opstarten van een bedrijfsproces. Een voorbeeld is de gebeurtenis (event) van een auto-ongeval en de trigger voor het proces autoschade, namelijk de aangifte van het auto-ongeval. Door middel van het eventmodel kunnen we een logisch en hiërarchisch verband leggen tussen gebeurtenissen (events), die aanleiding kunnen geven tot het opstarten van een bedrijfsproces of bepaalde procestaken binnen een bedrijfsproces.

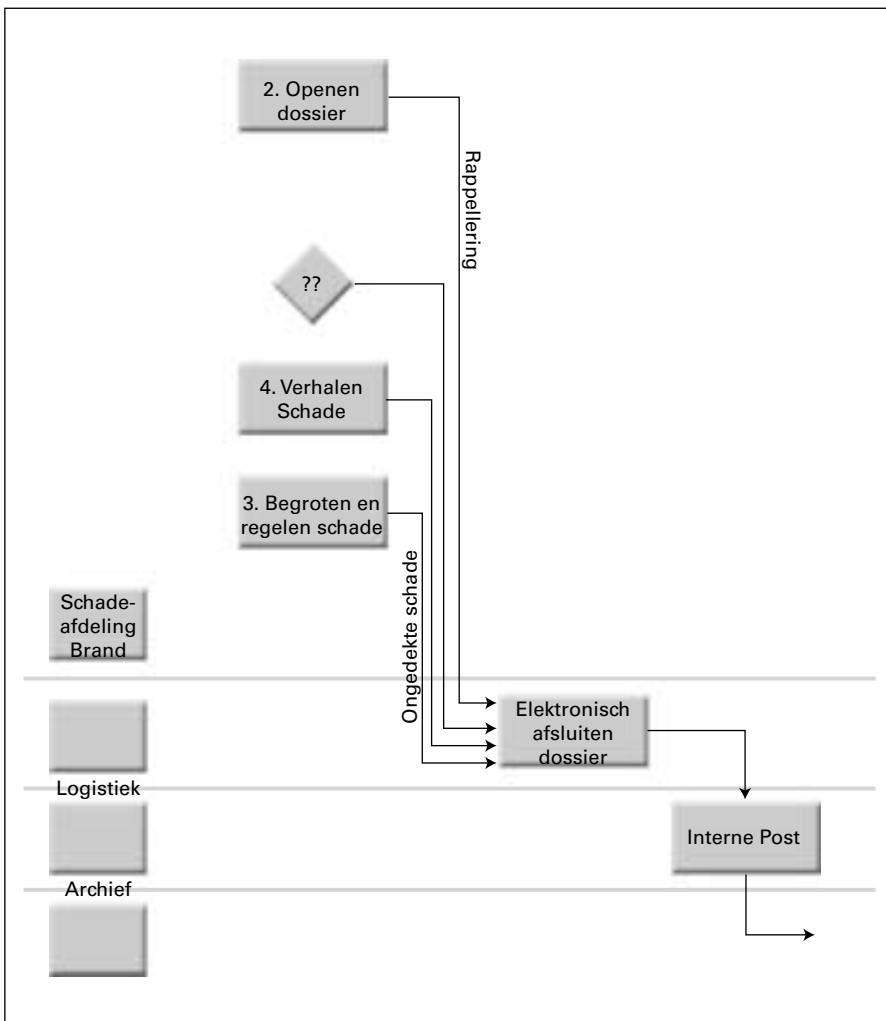
Via het eventmodel kan een organisatie alle aanleidingen voor het opstarten van een bedrijfsproces of bepaalde procestaken erin voor alle betrokkenen duidelijk definiëren en documenteren. Hierdoor verhogen het inzicht in en de consensus over



Afbeelding 7. Het eventmodel.



Afbeelding 8. Het procesmodel.



Afbeelding 9. Het workflow-model.

de gebeurtenissen waarop een bedrijfsproces moet inspelen. Door middel van het eventmodel verhoogt men ook de voorspelbaarheid van een bedrijfsproces, zodat het makkelijker wordt om een accurate capaciteitsplanning voor het proces tot stand te brengen. Bij een optimalisatietraject kan een organisatie het eventmodel eveneens als basis gebruiken om na te gaan op welke gebeurtenissen een bedrijfsproces al dan niet een antwoord moet bieden. Dit kan leiden tot vereenvoudiging van het bedrijfsproces.

Hoe?

Nadat via de vorige vraagstellingen en modellen het wat, wie, waar, waarom en wanneer van het bedrijfsproces in kaart zijn gebracht, is het invullen van het hoe, namelijk de processtromen, vrij gemakkelijk. Terwijl de hiervoor vermelde vragen bij het klassieke flowcharten meestal aanleiding geven tot ellenlange discussies en oeverloze iteraties bij het uitwerken van de processtromen, zijn de fundamenten via de vorige modellen reeds gelegd en zijn de processtromen daarvan nog slechts de uitwerking.

Bij het in kaart brengen van de processtromen gebruiken we het procesmodel en het workflowmodel. In het procesmodel worden de bouwstenen voor de processtromen (subprocessen, activiteiten, stappen) hiërarchisch gedefinieerd. In het workflowmodel worden de processtaken chronologisch met elkaar verbonden, worden processtaken toegewezen aan procesactoren en worden de logica van de processtroom vastgelegd.

Via het procesmodel (zie afbeelding 8) definiëren we dus de bouwstenen voor de processtromen (subprocessen, activiteiten, stappen) en brengen deze hiërarchisch met elkaar in verband.

Het procesmodel laat toe om de bouwstenen voor de uit te tekenen processtromen op een inhoudelijk logische manier te definiëren en met elkaar in verband te brengen. Boven-

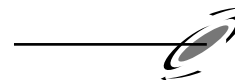
dien draagt het optimaal bij tot de herbruikbaarheid van de bouwstenen. Een generiek proces, zoals de interne postverdeling dat in alle hoofdprocessen één of meer keren voorkomt, wordt in het procesmodel eenmaal centraal vastgelegd en beheerd. Het workflowmodel (zie afbeelding 9) brengt de processtroom volledig in kaart. Hierbij maakt de organisatie maximaal gebruik van de objecten die in de vorige modellen al werden gedefinieerd. Objecten zijn actoren (organisatiemodel), subprocessen, activiteiten en stappen (procesmodel), producten of services (deliverable-model) en gebeurtenissen (eventmodel). Door een activiteit of procestaak in de zwembaan (horizontale balk in de afbeelding) van een actor te plaatsen, wordt deze actor verantwoordelijk voor de uitvoering ervan. De pijltjes tussen de activiteiten brengen een chronologische volgorde aan.

Het model wordt vervolledigd door een aantal logische annotaties, zoals beslissingen en parallismen.

Het workflowmodel geeft op een visueel aantrekkelijke en makkelijk toegankelijke manier de logische en chronologische opbouw van een bedrijfsproces weer. Bovendien laat het model het alle betrokkenen toe om op basis van hun eigen belangstelling of verantwoordelijkheid al dan niet in te zoomen op procesdetails. Indien een workflowmodel wordt opgesteld met een modelleringsstool waarin simulatiemogelijkheden voorhanden zijn, kan het workflowmodel het toelaten om mogelijke procesverbeteringen vooraf, dus zonder effectieve implementatie, te testen. Hierdoor kan een organisatie nagaan of de verbeteringen de vooropgestelde doelstellingen halen en of er geen onvoorziene capaciteits- of kwaliteitsproblemen opduiken.

Totaalmodel

Organisaties kunnen hun bedrijfsprocessen modelleren op basis van het in dit artikel geschetste totaalmodel. Elk individueel model binnen dit totaalmodel bekijkt hetzelfde bedrijfsproces vanuit een ander standpunt en maakt het mogelijk om de effectiviteit en efficiëntie van een proces op een gestructureerde manier en stap voor stap te beoordelen. Resultaat is dat een organisatie op een overzichtelijke, visueel aantrekkelijke en makkelijk communiceerbare manier antwoorden kan geven op vragen over het al dan niet functioneren van een bedrijfsproces.



Stefaan Lambrecht

Stefaan Lambrecht is managing-director en organisatie-adviseur bij Amedes Belgium. Hij is bereikbaar op het e-mailadres stefaan.lambrecht@amedes.be.

Advertentie