

De zeven gouden w's toegepast op procesmanagement

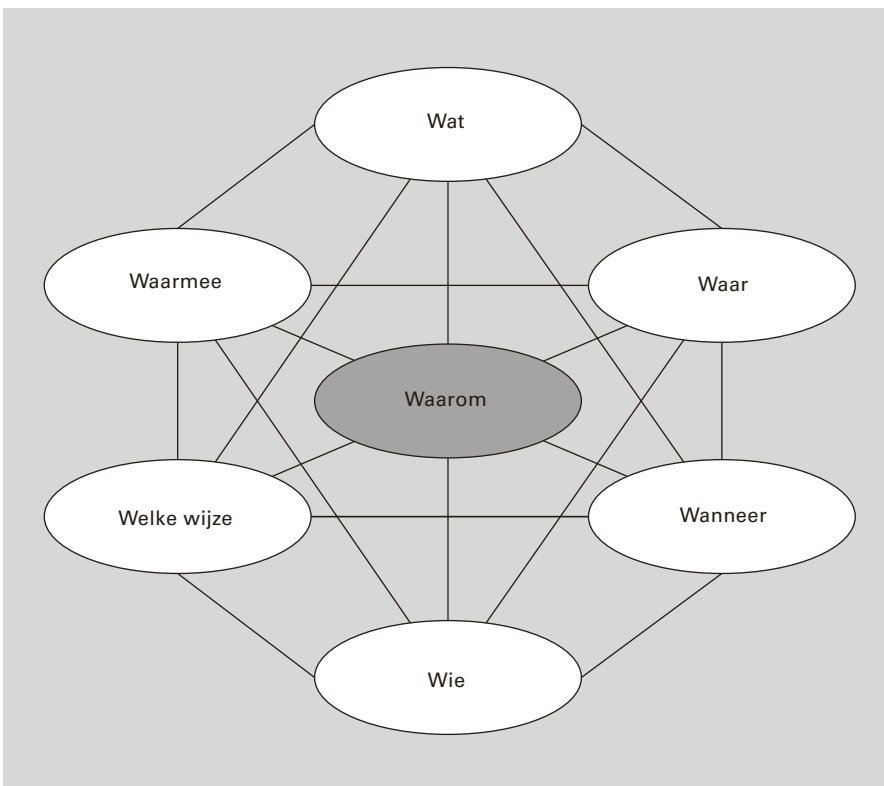
Criminologie als basis voor procesbeheersing

De Oostenrijkse jurist Hans Gross wordt beschouwd als de grondlegger van de criminalistiek. Binnen dit kader formuleerde hij de zeven gouden w's van het opsporingsonderzoek bij misdrijven. In de loop der tijd bleek de beantwoording van deze zeven vragen, die allen met een w beginnen, cruciaal te zijn bij het oplossen van misdaden. Inmiddels hebben de gouden w's ook hun intrede gedaan bij diverse andere disciplines, zoals de journalistiek. Ook bij het in kaart brengen, analyseren en herontwerpen van de bedrijfsprocessen kunnen de w's hun diensten bewijzen. Bedrijfsprocessen blijken een bron te vormen van aanknopingspunten, sporen, getuigen en bewijzen die geen rechercheur zou laten liggen.

Door de toegenomen concurrentie en de grotere druk op snelheid, kwaliteit, efficiency en flexibiliteit is met name de laatste jaren veel meer aandacht gekomen voor het analyseren en optimaliseren van de bedrijfsprocessen en de uitvoering daarvan. In het midden van de jaren negentig bleef de aandacht voor processen steken bij het documenteren ervan in de vorm van 'flowcharts' en tekstuele beschrijvingen. In de periode daarvoor stierven grote en revolutionair ingestoken BPR-implementaties een stille dood. De gemeenschappelijke fout in deze projecten was de gedachte dat processen en de omgeving waarin ze werden uitgevoerd volledig maakbaar waren. Tussen het bedenken van processen aan de tekentafel en het daadwerkelijk in de praktijk uitvoeren ervan ligt echter een wereld van verschil. Is de tijd en moeite die de afgelopen jaren aan het vastleggen van de bedrijfsprocessen is besteed dan verloren geweest? Zeker niet. Het in kaart brengen van de processen is en blijft de belangrijkste randvoorwaarde om inzicht te krijgen in wat er daadwerkelijk in een organisatie gebeurt. Pas dan kun je komen tot procesverbetering. Het is echter geen doel op zich.

Procesbeheersing

Met de huidige aandacht voor 'operational excellence' staan bedrijfsprocessen terecht weer in de spotlight. Organisaties hebben afdelingen ingericht die verantwoordelijk zijn voor een zo efficiënt en effectief mogelijke procesinrichting over de afdelings- en organisatiegrenzen heen. Daarmee willen zij de 'keten' van klant tot klant



Afbeelding 1. De zeven gouden w's.

Zeven gouden w's in relatie tot processen

Zeven gouden w's uit de criminologie zijn ook toe te passen op het beheersen van bedrijfsprocessen. Hoe de beantwoording van de zeven gouden w's bijdraagt aan overzicht van en inzicht in de belangrijkste bedrijfsprocessen, wordt in dit kader binnen de context van de criminologie uitgelegd.

Wat: de briefing geeft een korte samenvatting van wat er exact binnen het proces gebeurt. Het biedt daarmee een korte inleiding en situatieschets. Het 'wat' beschrijft de stappen en activiteiten die het proces doorloopt. Binnen grote procesketens zijn de procesactiviteiten te groeperen in subprocessen.

Waar: de plaats delict geeft de fysieke locatie aan waar de processen worden uitgevoerd. Het proces kan op een vaste locatie plaatsvinden en worden afgehandeld. Ook mogelijk is het dat een deel van het proces door derden wordt uitgevoerd of door andere afdelingen

op een (de)centrale locatie. Door 'waar' in kaart te brengen worden overdrachtsmomenten en ook ketenoverschrijdingen inzichtelijk gemaakt.

Wanneer: het tijdstip van het misdrijf. Beschrijft wanneer het proces wordt uitgevoerd. 'Wanneer' verwijst naar een specifieke tijd of tijdsvenster. Daarnaast geeft het de aanleiding aan, in proces termen de 'trigger', om met het proces te starten. Binnen het proces worden rappellerings inzichtelijk op grond van (wettelijke) termijnen of afspraken over doorlooptijden en wachttijden die in het proces aanwezig zijn.

Wie (en voor wie): de dader(s) en de getuigen. Wie geeft aan welke personen of afdelingen het proces uitvoeren en daarbinnen een rol spelen. Daarnaast is binnen een procescontext ook van belang voor wie het proces wordt uitgevoerd, bijvoorbeeld een klant, een interne afdeling, collega of leverancier.

Welke wijze: de opsporingsprotocollen en richtlijnen. Met 'welke wijze' wordt het 'wat' verder gedetailleerd en uitgewerkt. Vaak bestaat de 'wijze waarop' uit werkinstructies of een functioneel ontwerp voor systeemontwikkeling.

Waarmee: de middelen die de rechercheur ter beschikking staan ter ondersteuning van het opsporingsonderzoek. 'Waarmee' beschrijft met welke middelen zoals ondersteunende IT-systemen, dossiers, brieven en formulieren, de organisatie het proces uitvoert.

Waarom: het waarom is het motief. Waarom wordt dit proces uitgevoerd? Dit is misschien wel de belangrijkste vraag van allemaal. Het antwoord beschrijft de toegevoegde waarde van het proces of de processtap. Het 'waarom' is te koppelen aan ieder niveau van procesuitwerking: "Waarom wordt dit proces uitgevoerd?" maar ook "Waarom op deze wijze of hiermee?"

in kaart brengen en optimaliseren. De werkzaamheden van deze afdelingen betreffen voornamelijk het documenteren van de bedrijfsprocessen in proces-schema's. Op basis van het verkregen inzicht in het procesverloop ondersteunt men bijvoorbeeld projecten bij de invoering van nieuwe diensten. Deze ondersteuning ligt veelal in de begeleiding en het kwaliteitsbeheer van de op te leveren procesaanpassingen of -vernieuwingen, waarbij de aanpak van het procesmanagement vooral is gericht op de effectiviteit van de werkprocessen. Er is daarbij vaak weinig tot geen aandacht voor vernieuwing en efficiencyverbetering. De status quo blijft dus gehandhaafd. Om de analogie met de criminologie door te trekken: er

wordt zorggedragen voor de juiste opsporingsmethodiek en werkwijzen, maar het daadwerkelijke onderzoek op de plaats delict wordt niet opgestart.

***Het beoordelen, toetsen
en aanpassen van
processen is meestal nog
geen continu proces***

Deze vorm van procesmanagement beschikt daarmee over een serie van sporen en aanwijzingen die niet worden opgemerkt en nagetrokken.

Wanneer een organisatie zich gaat richten op procesbeheersing, zijn de procesontwerpen niet langer een doel op zich maar een middel om te komen tot inzicht in en overzicht van de eigen bedrijfsvoering. De ontwerpen vormen het startpunt om op continue basis de processen te beoordelen en te verbeteren. De aandacht verschuift van proces- en kwaliteitsmanagement naar procesbeheersing. Procesbeheersing is het continuüm van procesuitvoering en -besturing binnen de operationele organisatie en haar omgeving. Deze omgeving vormt een onuitputtelijke bron van aanwijzingen voor oplossingen van procesproblemen en een betere bedrijfsvoering.

Procesbeheersing begint bij het vastleggen van de bedrijfsprocessen. De zeven gouden w's van het opsporingsonderzoek bij misdrijven zijn hierbij een bijzonder goede leidraad (zie ook afbeelding 1 en het kader 'Zeven gouden w's in relatie tot processen'). Deze aanpak leidt tot procesbeschrijvingen die een eenduidig overzicht geven van en inzicht geven in de belangrijkste bedrijfsprocessen. Een inhoudelijke analyse van de procesmodellen geeft ten slotte inzicht in de kritieke punten in het proces. In de praktijk blijft het hier meestal bij.

De gewenste situatie zou echter zijn dat het beoordelen, toetsen en aanpassen van de processen een continu proces is. Om daartoe te komen, ontbeert het de meeste organisaties echter aan - onder andere - expliciete gegevens over de eigen processen. Deze gegevens zijn op verschillende manieren te verzamelen en inzichtelijk te maken. Tegenwoordig bieden moderne Business Process Management-tools als casemanagement- en workflowtoepassingen uitgebreide mogelijkheden voor het ontsluiten van procesgegevens en daarmee voor het monitoren en analyseren van de operationele processen.

Procesbeheersingsmodel

In het Consilience Procesbeheersingsmodel (afgekort CPM) draait het om de continuïteit van de procesmanagementcyclus, in feite het daadwerkelijke beheersen van de processen. Het CPM heeft tot doel om op continue basis de effectiviteit van de processen te toetsen en gecontroleerd bij te stellen en de efficiency van de bedrijfsvoering en daarmee van de uitvoerende organisatie inzichtelijk te maken en gecontroleerd te verbeteren.

Het CPM stelt de processen centraal over verschillende afdelingen en organisatiedelen heen. Alleen op die

manier is het mogelijk de gehele keten op een integrale wijze te bekijken en onderlinge afhankelijkheden inzichtelijk te maken. Het model sluit hier nauw aan bij één van de sleutelfuncties die moderne BPM-tools bieden, namelijk processen vanuit een ketenperspectief inrichten en besturen. BPM-tools bieden tevens een andere, unieke mogelijkheid. Zij ondersteunen als geen ander het build-to-change-principe: teneinde het effect van aanpassingen in de procesuitvoering inzichtelijk te kunnen maken, worden wijzigingen stapsgewijs en daardoor gecontroleerd doorgevoerd. Dit heeft tevens tot voordeel dat de bedrijfsvoering zo min mogelijk wordt verstoord door grote wijzigingen.

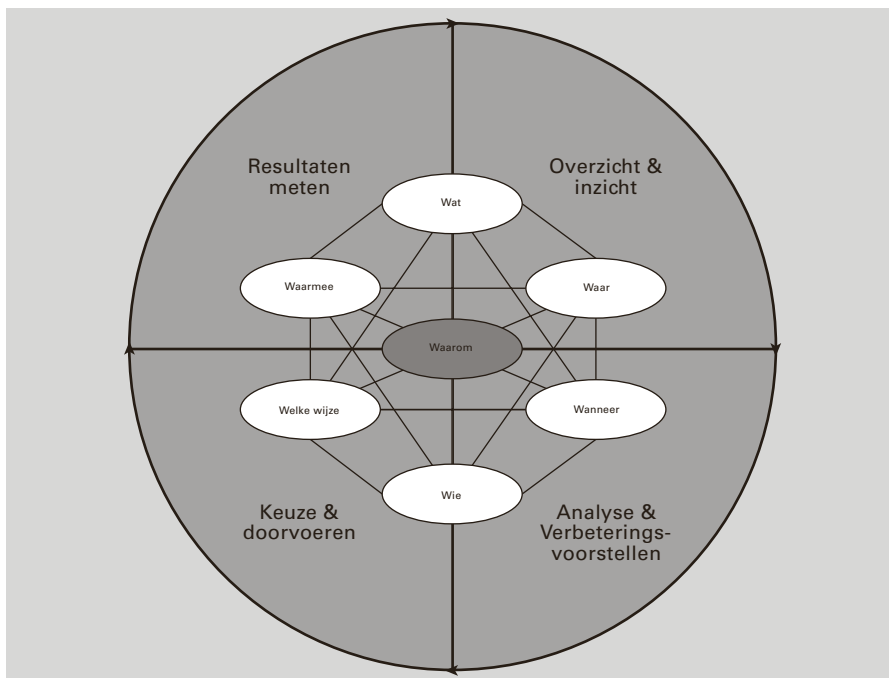
Het procesbeheersingsmodel bestaat uit zeven stappen die cyclisch worden doorlopen:

1. Overzicht
2. Inzicht
3. Analyse
4. Verbeteringsvoorstellen
5. Keuze
6. Doorvoeren
7. Resultaat meten

Overzicht en inzicht

Procesmodellen vormen een absolute randvoorwaarde voor de adequate invoering van procesbeheersing. Sterker nog, de procesmodellen die in het verleden zijn opgesteld en waarin veel energie is gestoken om deze te onderhouden, zijn herbruikbaar. De in het verleden gedane investeringen in het opstellen en onderhouden van de modellen worden met procesbeheersing voor het eerst te gelde gemaakt.

Door de procesmodellen onderling te koppelen en hierin de procesflow door de organisatie weer te geven, maakt men een horizontale doorsnede van de organisatie. De organisatie en de procesmanager in het bijzonder, ontleen aan de procesmodellen in eerste instantie overzicht over het complete werkveld van de organisatie en haar omgeving. Hierin zijn met name de verschillende afdelingen en derden interessant, alsmede de relaties die er bestaan tussen deze actoren in het proces. Hoe meer deelnemers het proces kent, des te meer overgangsmomenten er in het proces



Afbeelding 2. Procesbeheersingsmodel.

bestaan met alle mogelijke afstemingsvraagstukken van dien. Door op de processtappen in te zoomen, verkrijgt de organisatie inzicht in de gebruikte systemen, rolverdelingen en verantwoordelijkheden.

Analyse

Het analyseren van aandachtspunten, risico's en concrete verbeterpunten gebeurt met de verkregen inzichten vanuit de procesmodellen. BPM-tools leveren expliciete gegevens over de procesuitvoering. Met de procesmodellen en de gegevens over de operationele procesperformance in de hand is het mogelijk bottlenecks zoals wachttijden of overbodige controles over de gehele procesketen te analyseren.

Verbetervoorstellen

De geïdentificeerde knelpunten in het gebruik van expliciete procesgegevens als bijvoorbeeld doorlooptijd, performance en fluctuaties in de werkvoorraad zijn de basis voor verbetervoorstellen. Het is van belang om te beschrijven welke concrete en meetbare verbeteringen er te verwachten zijn.

Keuze

Alle knelpunten krijgen een prioriteit. Het verwachte effect van de verbetervoorstellen en de behoeften van de organisatie bepalen de hoogte van de prioriteit. Expliciete procesgegevens zoals verwachte verlaging van uitval of besparing op personeelskosten bepalen op een gefundeerde manier de netto contante waarde van een voorstel.

Doorvoeren

De organisatie implementeert de verbeteringsvoorstellen binnen de processen en systemen. De grootte van de aanpassingen bepaalt of de implementatie een apart veranderproject behoeft. Met name bij het gebruik van BPM-tools kan de impact van wijzigingen beperkt zijn doordat proces- en systeemwijzigingen zijn te

'parameteriseren'. De implementatie is dan meer een zaak van configureren dan het uitvoeren van een ingewikkeld ontwikkelingstraject. Het borgen van de wijzigingen vindt plaats door de procesmodellen bij te stellen.

Resultaten meten

De fasen twee en drie, inzicht en analyse, verzamelen gegevens voor de referentiemeting (de zogenoemde 0-meting). De 1-meting verzamelt dezelfde gegevens na invoering van de verbeteringen. Het afzetten van deze twee metingen tegen elkaar maakt de

Moderne BPM-tools bieden een platform voor continue procesbeheersing

effectiviteit van de verbeteringen inzichtelijk. Ook vormen de nieuwe uitkomsten de input voor het opnieuw starten van een verbetercyclus.

Beschikbaarheid procesgegevens

Een belangrijk punt van het procesgericht verbeteringsmodel is het hiervoor beschreven continuüm. Onontbeerlijk in dit continue proces is de beschikbaarheid van procesgegevens, zowel real-time voor de operationele sturing van het proces, als op een hoger geaggregeerd niveau voor procesmanagement. Daarnaast is een omgeving nodig om wijzigingen snel en eenvoudig vorm te geven zonder maatwerk.

Moderne BPM-tools bieden een dergelijk platform. Het continuüm van procesbeheersing wordt mogelijk gemaakt door in korte cycli (releases) wijzigingen door te voeren en de bestaande situatie aan te passen. Dit verhoogt de beheersbaarheid en verlaagt de ontwikkelkosten. Op die wijze streeft een organisatie continu naar

een hogere effectiviteit en efficiency van haar bedrijfsprocessen. Moderne BPM-tools bieden daarnaast uitgebreide mogelijkheden voor het beschrijven, uitvoeren, monitoren en analyseren van de bedrijfsprocessen. Invulling geven aan procesbeheersing zoals hiervoor beschreven, behoort hiermee daadwerkelijk tot de mogelijkheden. Over de evolutie naar hedendaagse BPM-tools is een eerder nummer van Business Process Magazine uitgebreid aandacht besteed¹.

De gouden tip?

Op basis van de zeven gouden w's is de basis van procesbeheersing vormgegeven in procesmodellen die een weergave zijn van de end-to-end bedrijfsprocessen. Door procesbeheersing in te richten binnen een moderne BPM-toepassing wordt op continue basis gewerkt aan verbetering van de efficiëntie en effectiviteit van de bedrijfsvoering. Ook in dit continue proces staan de zeven gouden w's u als organisatie terzijde; iedere analysefase opnieuw blijken deze gouden w's van waarde. Mogelijk leidt het tot de 'gouden tip'?



Noot

1. Van technologie naar concept: Business Process Management het einde van workflow?, Ton Pijpers en Jan van Zijderveld, Business Process Magazine nr. 1 2004, pag. 32.

Sven Koopmans en Guido Craenen

Sven Koopmans (skoopmans@consilience.nl) is adviseur en Guido Craenen (gcaenen@consilience.nl) is partner bij Consilience (www.consilience.nl).