

Zeven tips uit de praktijk



Rendementsverhoging op BPM-investering

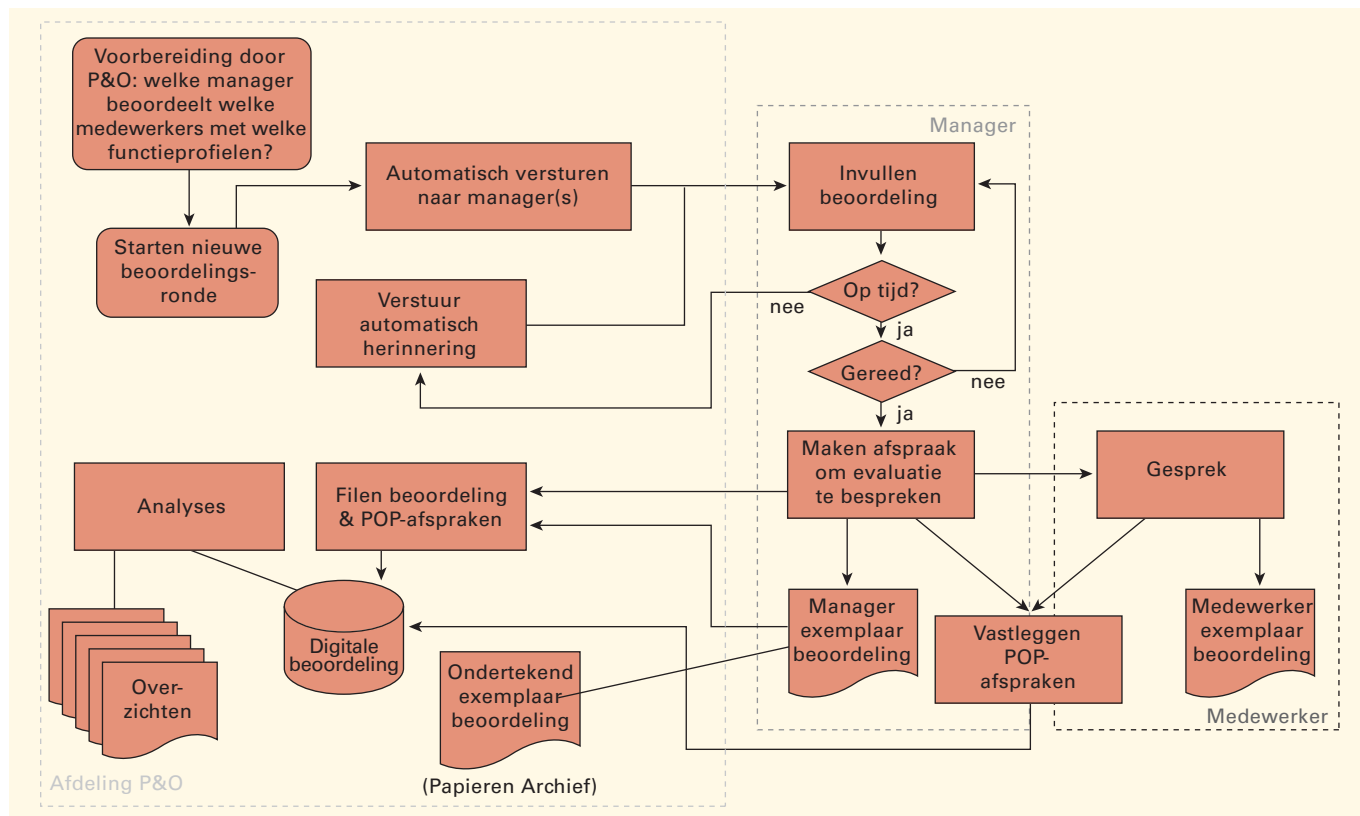


Illustratie: Leon van Leeuwen

Investerings in toepassingen voor business process management kunnen veel beter renderen. De praktijk leert dat het rendement van BPM-beleggingen in veel organisaties beduidend lager ligt dan tevoren mocht worden verwacht. Hoe kunnen bedrijven de mogelijkheden van een BPM-toepassing meer uitbuiten? Ary Velstra en Esther van Wijngaarden geven in dit artikel zeven praktische tips op het gebied van kostenbeheersing en -verlaging en effectiviteitsverhoging van het BPM-tool, waarmee het rendement van BPM-investeringen valt op te krikken.

Ary Velstra en Esther van Wijngaarden





Afbeelding 1. Proces van een personeelsbeoordeling.

Iedere opdrachtgever kan bij de besluitvorming rond BPM-projecten een aantal valkuilen vermijden. Deze valkuilen zijn op te splitsen in problemen die te maken hebben met het onvermogen kosten te verlagen of te beheersen en problemen rond de effectiviteit van de toepassing.

Kies het juiste BPM-gereedschap

Het komt nog te vaak voor dat een gereedschap voor BPM wordt gekozen op basis van technische specificaties, zoals de eisen die de infrastructuur stelt, in plaats van op basis van de functionele specificaties. En dat terwijl de functionele specificaties veel meer bijdragen aan de beheersing van het project en daarmee de kosten van het project. Voordat überhaupt een keuze voor het gereedschap wordt gemaakt, moet een organisatie bepalen welk type proces ze wil automatiseren. Uit een onderzoek dat gehouden is door het Nederlands Genootschap voor Informatici

(NGI)¹ is namelijk een direct verband aangetoond tussen het type proces en het BPM-gereedschap (ten tijde van het onderzoek workflowtools genoemd).

Een proces dat zich kenmerkt door veel volgordelijkheid en overdrachtsmomenten tussen rollen zal op een andere manier worden gemodelleerd en behandeld dan een proces waarvan de volgorde van de taken een ondergeschikte rol speelt. In het eerste geval is sprake van een productieproces. Het te kiezen gereedschap zal aan de functionele specificaties van het productieproces moeten voldoen. En ja, het is mogelijk met een productieprocesgereedschap andere processtypen te automatiseren, maar dan moet veel om het gereedschap heen worden gebouwd. Gevolg is dat niet alleen het project veel langer gaat duren en dus daarmee de kosten zullen toenemen, maar ook de betrokkenheid van de organisatie

steeds verder zal afnemen. Het gat tussen de organisatie en de ontwikkelaars wordt steeds groter. De organisatie krijgt steeds minder zicht en grip op het eindresultaat. De acceptatie zal moeilijker zijn en ook de implementatie zal een langdurig en moeizaam traject worden. Alle voordelen van de gekozen projectaanpak zijn door een verkeerde keuze van het gereedschap in één keer van tafel geveegd.

Kies het juiste proces

Bij het verhogen van het rendement op IT-investeringen speelt uiteraard de keuze van het proces een enorm belangrijke rol. Om het juiste proces te kiezen, moeten de verbeterdoelstellingen van de organisatie bekend zijn. Vervolgens kan per proces de bijdrage aan de verbeterdoelstellingen worden bepaald. Verder is het van belang om het proces te waarderen, dat wil zeggen het belang van het proces voor de organisatie te bepalen. Als deze twee factoren bekend zijn, kan

een prioriteitenmatrix worden samengesteld. Het proces dat het hoogste scoort op de combinatie van verbeterdoelstellingen en waardering, krijgt de hoogste prioriteit. Dit proces zal het grootste rendement voor de organisatie opleveren en is dus de keuze voor het BPM-traject.

Door het proces dat het grootste rendement oplevert eerst te automatiseren, worden niet alleen de kosten het snelst terugverdiend, maar speelt ook de succesfactor een belangrijke rol. Een succesvol project met duidelijke verdiensten zorgt ervoor dat de organisatie overtuigd raakt van de voordelen van het inzetten van IT-hulpmiddelen en is een extra stimulant om ook de andere projecten - die minder duidelijk aan de verbeterdoelstellingen bijdragen - snel en op dezelfde manier aan te pakken.

Maak gebruik van procestemplates

Iedere organisatie is uniek door de manier waarop de processen zijn ingevuld. De details maken daarbij de verschillen. In hoofdlijnen, abstract gezien, zijn de processen gelijk. Neem nu bijvoorbeeld het proces van personeelsbeoordeling. De afdeling personeelszaken stuurt en bewaakt dit proces, dat bestaat uit een aantal handelingen. Een manager maakt een beoordeling, bespreekt deze met de medewerker en zorgt ervoor dat het getekende beoordelingsformulier bij de afdeling personeelszaken terechtkomt. Zo verloopt dit proces in bijna alle organisaties. De verschillen zitten onder andere in frequentie van beoordelen (één of meer keer per jaar) en de consequentie van de beoordeling (salarisconsequentie, persoonlijk ontwikkelplan). Afbeelding 1 geeft het beoordelingsproces weer.

In een procestemplate zijn de algemene (standaard)delen van het proces al ingevuld. Het proces hoeft alleen nog maar op de organisatie te wor-

den afgesteld. Een procestemplate is zo gemaakt dat de details eenvoudig en snel kunnen worden ingevuld. De kosten van een procestemplate en het 'tunen' ervan zijn vele malen lager dan de kosten om een proces van scratch af te ontwikkelen.

Maak alleen het noodzakelijke

Het lijkt een open deur: maak alleen de dingen die de organisatie (klant) nodig heeft en niet die de adviseur nodig denkt te hebben. In menig organisatie zijn de processen reeds vastgelegd, maar de manier waarop die processen zijn vastgelegd voldoen vaak niet aan de wensen van de adviseur. Processchema's ontbreken bijvoorbeeld nogal eens, maar vaak zijn de processen wel vastgelegd in werkinstructies (tekstdocumenten of spreadsheets). Deze procesbeschrijvingen zijn vaak goed bruikbaar in het BPM-project. Het opnieuw beschrijven van de processen en vastleggen in een procesmodelleertool is dus onnodige verspilling van tijd én geld en vertraagt het project. De terugverdienperiode gaat dan later van start en zal weer langer zijn.

Kijk over de grenzen

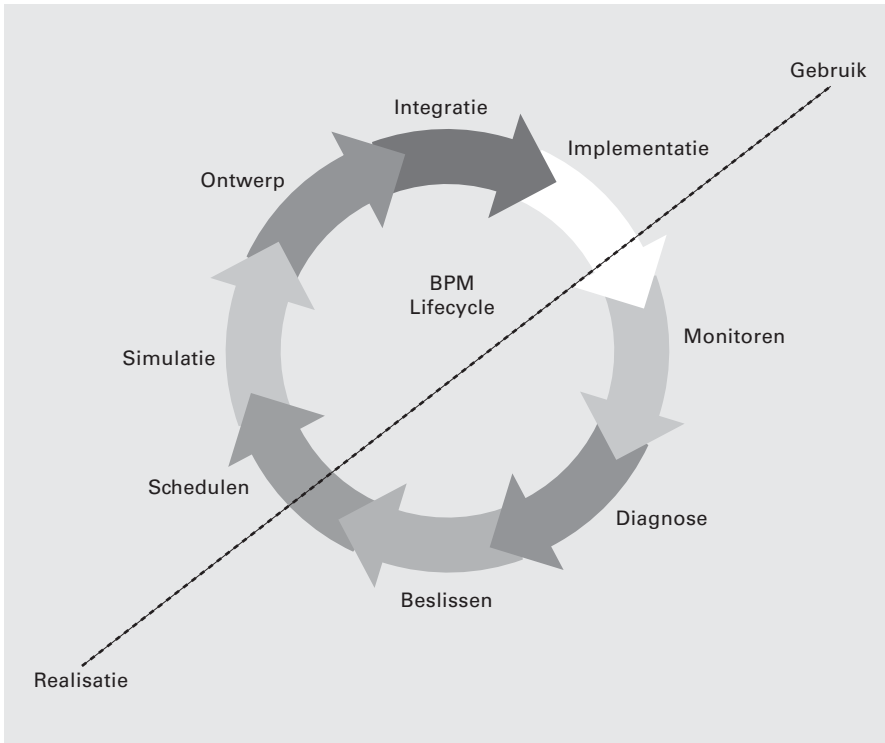
De effecten van een BPM-investering zijn vaak breder dan in eerst instantie wordt ingeschat. We nemen weer het automatiseren van het beoordelingsproces als voorbeeld. Het effect van de BPM-toepassing is het meest duidelijk bij de afdeling personeelszaken. Zij hebben het beoordelingsproces beter onder controle en hebben te allen tijde inzicht in de status van de beoordelingen. Omdat het proces geautomatiseerd verloopt, zijn de beoordelingen meteen beschikbaar en kunnen er allerlei overzichten worden gemaakt. Er hoeven geen gegevens meer van formulieren worden overgetypt om aan de management-rapportage te kunnen voldoen.

De toepassing levert ook een voordeel voor de manager op. Managers

weten exact welke medewerkers zij op welk moment en op welke competenties moeten beoordelen. Het dossier van de medewerker is elektronisch beschikbaar en de manager kan op ieder gewenst moment aan de beoordelingen werken. Doordat de manager consistente beoordelingen maakt, verlopen ook de beoordelingsgesprekken gemakkelijker. De toepassing heeft daarnaast effect op de gehele organisatie: er is totale verbetering van de organisatiekwaliteit, meer inzet en motivatie van medewerkers en managers, het ziekteverzuim neemt af en het personeelsverloop neemt af. Doordat het personeelsverloop en ziekteverzuim afnemen, nemen ook de kosten voor het inhuren van uitzendkrachten af en zijn er lagere werving- en selectiekosten. Kortom, het rendement van de investering ligt voor een groot deel buiten de afdeling en functies waar de procesverbetering is geïntroduceerd.

Kies de juiste projectaanpak

In veel organisaties zien we dat BPM-projecten (of delen daarvan) op een traditionele manier worden uitgevoerd. Dat is niet logisch. Als een organisatie vernieuwing wil doorvoeren gaat dat meestal het beste als ook een vernieuwende werkwijze wordt gekozen. De werkzaamheden binnen de BPM-lifecycle vallen uiteen in activiteiten voor realisatie en gebruik (zie afbeelding 2). Bij de realisatiefase is BP-mapping altijd de eerste stap, voorbereidend aan een eventuele simulatie, maar zeker aan een BP-ontwerpfase. Als het proces in kaart is gebracht kan het in principe direct al worden geïmplementeerd en getest. Vervolgens voorziet men het proces meestal van alle koppelingen met al de relevante applicaties en databases die tijdens het proces worden gebruikt. Zodra de integratie operationeel is, wordt de BPM-toepassing operationeel geïmplementeerd bij de gebruikers.



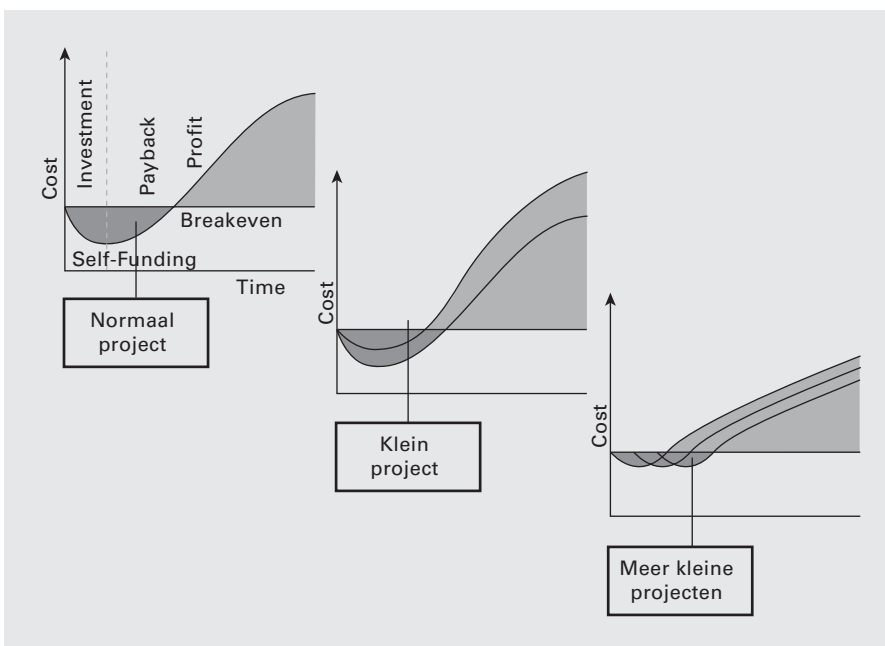
Afbeelding 2. De BPM-lifecycle.

In de gebruiksfase is het proces operationeel. De transacties stromen door de organisatie en het management krijgt continu informatie over het gedrag, de omvang, de werkdruk en de omstandigheden. In de meeste

organisaties zijn normen en waarden bekend die het mogelijk maken om tijdig bij te sturen indien het feitelijk gedrag afwijkt. Als zo'n afwijking in beeld komt, stelt de procesmanager een diagnose naar de oorzaak, neemt

een besluit over de te nemen acties en zorgt ervoor dat deze worden uitgevoerd. Analyse van deze afwijkingen kan leiden tot een aanpassing van de organisatie of van het procesontwerp. Eigenlijk wordt een proces continu aangepast op basis van voortschrijdend inzicht over mogelijke optimalisatie. Hiermee is de cyclus rond. Het is dan ook vreemd dat in verscheidene organisaties zo veel energie wordt gestoken in het vooraf volledig vastleggen en analyseren van de huidige processen, als deze voortdurend blijken te veranderen c.q. te verbeteren.

Als we ons richten op de realisatiefase, dan valt ons op dat veel organisaties kiezen voor een watervalachtige projectaanpak. Juist in BPM-projecten echter komt een iteratieve projectmethode veel beter tot haar recht. Er is een aantal verschillende iteratieve ontwikkelmethoden. We noemen enkele in Nederland veelgebruikte zoals IAD, DSDM, RUP, Agile en Xp. In al die methoden vormen twee aspecten de kern van hun succes. Ten eerste is dat het naar voren brengen van de testfase door vrijwel altijd de gebruikers vanaf het begin te betrekken. Hoe sneller bekend is dat het juiste systeem wordt ontwikkeld, hoe lager de herstellkosten. Ten tweede is dat het opsplitsen van het project in kleine zelfstandige projectdelen². Ieder project start met een fase waarin wordt geïnvesteerd (zie afbeelding 3). Vanaf het moment dat men het project operationeel gebruikt, kan worden terugverdiend (payback). Op een gegeven moment is de hele investering terugverdiend (break-even) en beginnen de echte voordelen voor de organisatie. Als de projectomvang kleiner is, is sneller een break-even moment te behalen. Dat is goed voor de organisatie en daarnaast bijzonder goed voor de Chief Information Officer, die immers snel rendement op een investering aan-



Afbeelding 3. Het opsplitsen van een project in kleine zelfstandige projecten is deel van het succes van veel iteratieve ontwikkelmethoden.

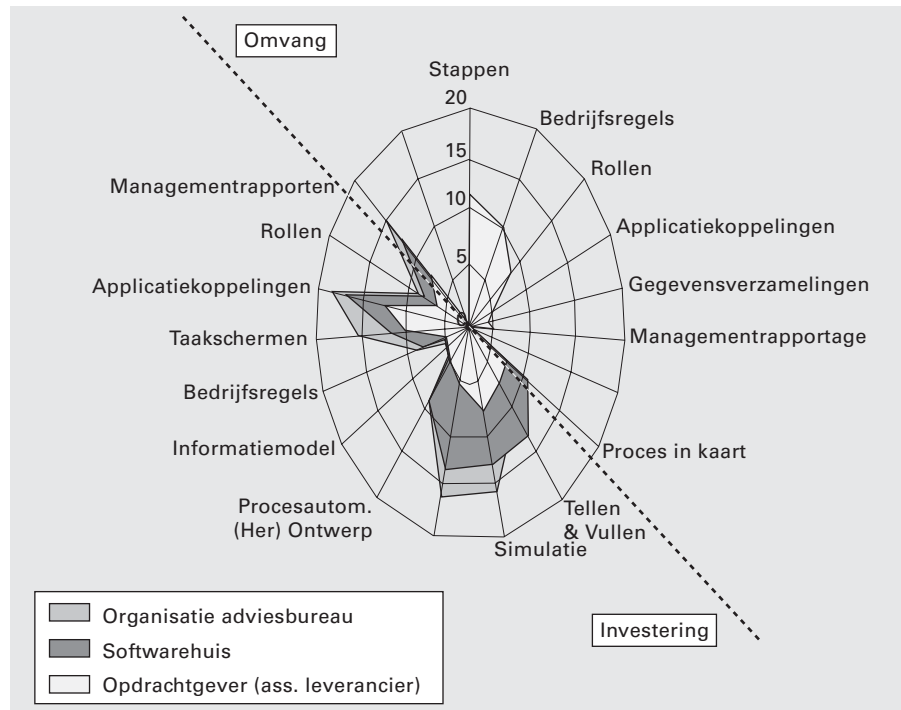
toont. Meestal betekent dit dat de fondsen beschikbaar komen voor de volgende deelprojecten.

Wie voert het project uit?

In relatie tot het voorgaande, is ons in de loop van de jaren in BPM-projecten opgevallen dat degene die het project voor de organisatie uitvoert, ook van belang is bij het behalen van succes. In een benchmarkonderzoek³ dat in opdracht van de werkgroep DIS&WFM van het NGI werd uitgevoerd, bleek al dat er grote verschillen bestaan in zowel de omvang van BPM-projecten als de investering die daarvoor benodigd is. Dit beeld is na het verschijnen van het onderzoek nauwelijks veranderd.

Uit afbeelding 4 blijkt dat organisaties die zelf de projecten uitvoeren, al dan niet met assistentie van een BPM-leverancier, omvangrijker projecten implementeren dan wanneer ze zijn uitgevoerd door derden. Ook blijkt dat de investering lager is voor vrijwel alle activiteiten die onderdeel uitmaken van het project. Hierbij is het maken van een goed informatiemodel de enige duidelijke uitzondering. Het verschil in omvang valt wellicht te verklaren uit het ambitieniveau van de medewerkers uit de eigen organisatie. Verder is het nog niet overal gebruikelijk om een goede voorcalculatie van een project te maken aan de hand van metriekensets die zijn opgebouwd in vorige projecten.

De verschillen in investering lijken niet uitsluitend aan de inhuurtarieven te wijten. De focus van de dienstverlener ligt bij de organisatie-adviesbureaus kennelijk meer op herontwerp van de processen. Daaraan gekoppeld zijn meestal simulatie en het handmatig zoeken naar kwantitatieve gegevens om de bottleneck te bepalen. Het valt op dat zelfs als de bedrijfsprocessen door eigen medewerkers van de opdrachtgever al goed in kaart zijn gebracht, de vorm-



Afbeelding 4. Resultaten van een onderzoek naar de vraag of er relaties bestaan tussen de omvang en kosten bij workflowtoepassingen.

geving daarvan vaak al aanleiding is om het proces nogmaals in kaart te brengen. Daarnaast lijkt men minder ervaren te zijn met werken met BPM-toolsets en het realiseren van koppelingen. De investeringen blijken iets gunstiger indien de opdrachtgever gebruikmaakt van de diensten van een softwarehuis. Ook zo'n softwarehuis besteedt echter relatief veel inspanning aan het in kaart brengen van de processen en wellicht het opbouwen van voldoende begrip van de waarde voor de organisatie.

Te vermijden

Iedere opdrachtgever bij de besluitvorming rond BPM-projecten kan een aantal valkuilen vermijden. Selecteer het juiste BPM-gereedschap voor uw type organisatie en proces. Kies ook voor het proces dat het snelst rendeedt. Maak gebruik van generieke, aanpasbare procestemplates. Realiseer alleen het noodzakelijke deel van het proces. Waardeer de verbeteringen in effectiviteit en efficiency die buiten de eigen afdeling of organisatie vallen

ook mee. Kies voor de juiste projectaanpak en tot slot: betrek zoveel mogelijk eigen medewerkers en hun expertise bij de realisatie en invoering van een BPM-toepassing.

Noten

1. Rapport 'Bedrijfs Proces Classificatie: de beste manier om uw workflowtool te kiezen; Een handzame methode voor het classificeren van bedrijfsprocessen naar typen workflow', juni 2001 door S.Sonius namens NGI werkgroep DIS/WFM.
2. Diagram ontleend aan een presentatie over Agile development op 29 september 2004 te Nieuwegein, door Seam Hanly, managing director van Exasoftware.
3. Ontleend aan het 'Onderzoek of er relaties bestaan tussen omvang en kosten bij workflowtoepassingen', medio 2000 door N. Horn namens NGI-werkgroep DIS&WFM.

Ary Velstra en Esther van Wijngaarden

Ary Velstra (ary.velstra@drielingh.nl) is voorzitter van de werkgroep DIS&WFM van het NGI. Hij is als partner bij Drielingh gespecialiseerd in business process optimalisatie. Ing. Esther van Wijngaarden (esther.van.wijngaarden@drielingh.nl) richt zich als partner bij Drielingh vooral op de bedrijfskundige aspecten van BPM.