

Zeven uitdagingen voor het procesmodelleervak

De nabije toekomst van procesmodellerings

Er is een duidelijke ontwikkeling gaande wat betreft de eisen die worden gesteld aan bedrijfsprocessen en aan de procesmatige ondersteuning daarvan.

De huidige manier van procesmodellerings zal, op grond van deze ontwikkeling, nog maar een kort leven zijn beschoren. Procesmodellerings zal steeds meer als 'core business' van organisaties worden beschouwd, en zal daarom naar de business toegroeien. Tegelijkertijd zal procesmodellerings, door haar historische successen en door invloeden als de steeds sterker wordende regelgeving op het gebied van kwaliteit, transparantie en aansprakelijkheid, nog belangrijker worden dan het nu al is. Ronald Wanink en Paul Eertink geven aan welke uitdagingen en knelpunten zij in de nabije toekomst zien voor het vak van procesmodellerings. Welke ontwikkelings doen het vak veranderen?

In de nabije toekomst zal een aantal uitdagingen en knelpunten het vak van procesmodellerings danig doen veranderen. In dit artikel geven we een overzicht van de zeven meest in het oog vallende aspecten.

Processen tussen wal en schip

Tegenwoordig worden de belangrijkste primaire processen bij zowel overheid als bedrijfsleven geheel of gedeeltelijk ondersteund door geautomatiseerde systemen. In absolute aantallen is dit echter maar een zeer kleine minderheid van de aanwezige (vastgelegde) processen in een organisatie. Dat neemt niet weg dat de risico's en inefficiency vaak juist bij deze processen groot zijn. Arbeid die

minder routinematig van karakter is, kost relatief veel tijd en veroorzaakt meer fouten. Voor de meeste van deze processen is ondersteuning met automatisering in de praktijk bedrijfseconomisch onverantwoord, te inflexibel of te ingewikkeld. Deze situatie drijft de vraag naar meer ondersteuning bij de uitvoering van het proces terug in de handen van het vak van procesmodellerings. Tot nu toe is de ondersteuning die vanuit deze hoek wordt geboden echter nog lang niet voldoende. De traditionele gereedschappen als proceshandboeken, informatie op intranetsites en registratie op papier of applicaties bieden te veel ruimte voor fouten, veranderen niet met de processen

mee of zijn gewoonweg niet aanwezig. Modelleren en communiceren van processen bieden uiteindelijk veel te weinig ondersteuning in de uitvoering van processen.

De juiste documenten...

In veel processen is het een veelgehoorde klacht: ondanks handboeken, instructies en intranetsites worden toch regelmatig de verkeerde templates en documenten gebruikt. De huidige oplossing hiervoor bestaat voor grote aantallen processen simpelweg uit het aanbieden van alle templates en documenten, plus een procesinstructie over welke men moet kiezen. Deze aanpak kan eigenlijk nauwelijks als succesvol worden betiteld, gezien de grote hoeveelheid verkeerde documenten en templates die nog steeds worden gebruikt. Daar komt nog eens bij dat dit door veel klanten en burgers wordt gezien als een 'simpel' probleem, en is de tolerantiegrens voor fouten op dit gebied laag. En natuurlijk ligt hier met name ook de juridische aansprakelijkheid op de loer. De combinatie van procesmodellerings en documentmanagementtools kan dan een oplossing bieden.

Inzicht en openbaarheid gewenst

De uitdaging om meer en meer klanten en burgers inzicht te geven in zowel de processen als de uitvoering ervan, stelt ook het vak van procesmodellerings voor nieuwe uitdagingen. Traditionele hulpmiddelen zoals handboeken en websites zijn geschikt voor wie het proces uitvoert, maar niet voor de buitenstaander die

inzicht wil in wat er gebeurt. Bovendien is het vaak onmogelijk gemaakt dat een klant of burger informatie over een proces of de uitvoering ervan kan inzien. Het werkt veel beter wanneer de burger of klant inzicht heeft in 'zijn' processtatus of zelfs een uitvoerende rol speelt in het proces waar hij procesinformatie kan aanvragen of zijn mening kan doen gelden.

Aansprakelijkheid

De wetgeving op het gebied van aansprakelijkheid zal voor organisaties grote gevolgen hebben op procesvlak. In de voedselbranche is omgekeerde bewijslast al jaren gemeengoed: als je niet exact kunt aantonen wat je op welk moment met welke grondstof of (tussen)product in de productieketen hebt gedaan, ben je aansprakelijk. Wanneer het model voor ambtelijke aansprakelijkheid uit de landen om ons heen naar Nederland overwaait, zullen de verschillende overheden hier nog meer mee te maken krijgen. Ook voor alle ambtelijke en administratieve processen moet dan op ieder moment duidelijk zijn wie een actie of beslissing heeft uitgevoerd en wanneer.

Processen simuleren

Hoewel simulatie zeker niet de heilige graal is voor efficiënte administratieve processen, wordt de potentie ervan op dit moment nauwelijks benut. Verbeteringen implementeert men op goed geluk zonder gebruik te maken van de mogelijkheden die simulatie op dit punt biedt. Deels komt dit door onbekendheid van het fenomeen, deels ook doordat het te moeilijk toegankelijk en te interpreteren is. Gelukkig zien we echter voorzichtig licht aan het eind van deze tunnel. In de eerste plaats omdat steeds vaker de voor simulatie benodigde managementinformatie boven tafel komt bij de uitvoering van processen. Maar ten tweede zeker ook doordat simulatie steeds meer

toegankelijk en voor de normale procesmodeller beschikbaar en begrijpelijk wordt. Waar juist en met beleid ingezet, wordt met simulatie snel inzicht verkregen in de gevolgen van proceswijzigingen.

Het betrekken van de business

Het centrale handboek staat in de kast of op het intranet. Vaak maakt de manier van opslag van het handboek voor de werkvloer uiteindelijk niet veel uit, want gebruikt wordt het toch niet. Maar juist de procesmodeller vanuit een centrale AO of kwaliteitsaanpak moet nog veel toegankelijker worden. Het moet zich verplaatsen van de achterkamertjes naar de werkvloer. Natuurlijk is hiervoor vereist dat de business 'meedoet', meedenkt en direct de toegevoegde waarde van procesmodeller te zien krijgt. Vooralsnog komt het juist bij een centrale aanpak echter vaak voor dat grote groepen mensen op de werkvloer zich bij hun dagelijkse werk op zijn best beperken tot het maken van opmerkingen of verbeterpunten tijdens het gebruik van een procesbeschrijving. Verrassend genoeg komt juist in deze gevallen bijna nooit een duidelijk, inzichtelijk en toegankelijk proces voor voor het afhandelen van aangedragen opmerkingen en verbeterpunten. Verbeterprocessen zijn dan niet inzichtelijk, onbekend en soms zelf ontoereikend, en zijn niet ingebed in de dagelijkse werkomgeving van degene die de verbeteringen aandraagt.

Procesverandering wordt moeilijker

Invloeden die processen sterk doen veranderen zoals fusies, overnames en wetswijzigingen zijn voor veel organisaties traditioneel een uitstekende motivatie voor het modelleren en communiceren van processen. We zien dit echter een steeds urgenter probleem worden omdat de ondersteuning van processen zich gaat uit-

strekken tot de uitvoering ervan. Zowel het hanteren van een positieve ondersteuning ("help de gebruiker het juiste document te gebruiken") als een negatieve benadering (zoals riskmanagement) maken het veranderen van een proces moeilijker. Hoe meer er aan een proces wordt gesleuteld, hoe meer er weer moet worden aangepast.

Hoe omgaan met uitdagingen?

Gebruikers, organisaties en wetgeving vragen op dit moment om actievere ondersteuning bij het uitvoeren van hun processen, om actievere bescherming tegen fouten en aansprakelijkheden en om hulp bij het transparant maken van processen voor management, klanten en burgers. Voor de grote meerderheid aan processen zijn separate (IT-) toepassingen hiervoor veel te ingewikkeld, te duur of gewoon niet leverbaar. Om de genoemde uitdagingen aan te gaan is dan ook verandering nodig. Op basis van het modelleren van processen zullen organisaties naar meer en actievere hulpmiddelen moeten zoeken dan alleen het bekende statische proceshandboek. Gebruikers zullen stap voor stap in de juiste volgorde door hun deel van de processen moeten worden heen geleid. Bij de vastlegging van een proces kan met de huidige tools natuurlijk het juiste document of template worden vastgelegd, maar in de toekomst zal het juiste document actief aan de gebruiker moeten worden aangereikt. De gebruiker zal moeten worden geholpen met actieve bewaking van deadlines en rappelleermomenten. Bij de uitvoering van een proces moet tot slot duidelijk zijn wie wat heeft gedaan of besloten, zowel tijdens de uitvoering van het proces als achteraf.


Ronald Wanink en Paul Eertink

Ronald Wanink en Paul Eertink zijn consultant bij Pallas Athena.