

“Houd de complexiteit achter de gordijnen”

PROCESDÓEN

Belanghebbenden in de hele organisatie erbij betrekken en de complexiteit van BPM verbergen, dat zijn lessen van een grote omwenteling naar procesgericht werken bij Telfort. De organisatie werd doordrenkt met procesdenken, waarmee men bewees dat procesdóen mogelijk is. Jeroen de Groot leidde het project.

Door Marieke Vos

Telfort bestond zes jaar toen Jeroen de Groot (tevens mede-oprichter en bestuurslid van het BPM Forum) bij de telecom-provider kwam werken als manager business process management. (Zie ook het eerste deel in BPM 4). De organisatie vertoonde volgens hem alle kenmerken van een jong en snel groeiend bedrijf. Zo was er weinig aandacht voor procesinrichting, want alles draaide om het behalen van marktaandeel. Bij een nieuw product werd snel een proces en ‘systeem’ ingericht, zodat men verder kon. “Toen ik hier begon, trof ik 300 ‘systemen’ en 600 processen. Alleen voor klachtenafhandeling waren er al zes processen.” De Groot trof echter ook een vruchtbare bodem voor verandering, want de directie wilde orde op zaken stellen en er was al een tien medewerkers tellende stafgroep met een focus op procesmanagement. Deze hielden zich vooral bezig met het vastleggen van de administratieve organisatie, maar met de komst van De Groot veranderde dat. “Er was geen procesarchitectuur en geen methodologie. Wij zijn begonnen met het in kaart brengen van de processen. Daarbij was ‘beheers het noodzakelijke’ ons uitgangspunt.”

De Groot, die voor deze baan jarenlang zelfstandig consultant was in BPM-achtige projecten, kent de weerstanden die BPM kan oproepen. “Men zegt dat het een hype is, men heeft er geen tijd voor, men vindt het een te academische benadering, ik ken alle vooroordelen. Daarom moet je een eenvoudige aanpak kiezen, die iedereen snapt.” Om te beginnen verankerde De Groot zijn definitie van BPM: “BPM is een middel voor het managen van de business met de bedrijfsprocessen als centrale structuur. Daarbij bestaat de helft van

BPM uit gezond boerenverstand! Mensen die zich bezighouden met BPM zeggen dat het een vak is en dat is waar, want je moet inderdaad processen kunnen modelleren, volgens een methodiek kunnen werken, etcetera. Maar daarnaast kan iedereen die helder over processen denkt, een heel eind komen. Daar moet je niet moeilijk over doen, zo vreselijk academisch is BPM helemaal niet.”

Processen door de knikkerbak

Vanuit het principe ‘beheers het noodzakelijke’ werd allereerst een ‘knikkerbak’ gemaakt, een eenvoudig stroomdiagram waar elk proces doorheen werd gehaald, alvorens het te modelleren. Raakt het proces de klant? Loopt het bedrijf een financieel risico van een bepaalde omvang als het proces fout loopt? Is er een externe partij bij het proces betrokken? Als deze vragen met ja beantwoord worden, dan moet het proces worden beheerst en dus als eerste stap in kaart worden gebracht. Met deze knikkerbak kwam er tegelijk een begrippenkader omhoog: klantrakende processen en niet-klantrakende (ondersteunende) processen. De Groot: “Ik zeg altijd; noem het wat het is en ga niet moeilijk doen met termen als primaire en secundaire processen, die je moet uitleggen.” Na deze korte analyse was duidelijk welke processen beheerst moesten worden. Aan een procesverbetering werd niet meteen begonnen. “Misschien hebben we slechte processen in kaart gebracht. Maar ons eerste doel was meer overzicht te creëren.” Bovendien bleek dat alleen al het vastleggen van een proces dat niet goed loopt voldoende bewustwording bracht, waardoor er kritisch werd gekeken naar mogelijke verbeteringen.

De tweede stap was het bouwen van een procesarchitectuur. Deze is inmiddels afgerond en bestaat uit vier lagen: de eerste



Jeroen de Groot: "Het lijnmanagement krijgt bij ons een bonus die je verdient door te scoren op diverse componenten".

laag is het overkoepelende model met alle processen. De klant staat hierin centraal, met alle klantprocessen gegroepeerd in één centraal blok. In de tweede laag zijn de procesketens te vinden. Daaronder is een laag met de processen op afdelingsniveau, de vierde laag bestaat uit de werkinstructies. Dit alles is toegankelijk via het bedrijfs-intranet. Een medewerker, manager of directeur kan al naar gelang zijn behoefte aan informatie met enkele muisklikken navigeren door de architectuur. Met de ontsluiting van deze architectuur is een grote stap vooruit gezet zegt De Groot: "Er is grip ontstaan; weten wat er speelt en hoe het op elkaar aansluit."

Een bonus voor procesmatig werken

BPM houdt niet op bij het in kaart brengen van processen en het vormen van een procesarchitectuur, het gaat verder door procesgericht werken in de hele organisatie door te voeren. De Groot bedacht enkele maatregelen die BPM dicht bij de medewerkers zou brengen. "Ik zocht binnen elke afdeling iemand die een soort ambassadeur voor ons kon zijn. Er waren zestig afdelingen en ik kreeg dus zestig mensen, die ik zelf

Dat alles beter loopt en professioneler is, is zichtbaar

een tot twee dagen heb getraind in procesdenken. Ik heb ze geleerd hoe ze een proces modelleren en bijgebracht dat het belangrijk is om in ketens te denken, om dus ook naar andere afdelingen te kijken." Dit idee bleek een schot in de roos: de BPM-stafafdeling had ineens zestig 'tentakels' in de hele organisatie, die meehielpen met het verkrijgen van inzicht in en overzicht van alle processen. De communicatielijnen werden korter, de ambassadeur van de afdeling werkt als een rechterhand voor de lijnmanager en op deze manier werd het procesdenken letterlijk in de hele organisatie gebracht. De taak als 'ambassadeur' werd zelfs geformaliseerd en opgenomen in de functieomschrijving: "Zorg dat het opgetekende proces altijd in de pas loopt met de werkelijkheid".

Een dergelijke aanpak kan alleen slagen als de directie er volledig achter staat en dat is het geval bij Telfort, zegt De Groot. Die steun was ook onontbeerlijk voor de tweede maatregel die hij trof om het procesdenken in de hele organisatie in te bedden. "Het lijnmanagement krijgt bij ons een bonus die je verdient door te scoren op diverse componenten, zoals omzet, ziekteverzuim en personeelsbeleid. Ik veroverde tien procent voor het onderwerp proces en kwaliteit." Of een lijnmanager een bonus ontvangt, is voortaan dus voor tien procent afhankelijk van de procesgerichte werkwijze van zijn of haar afdeling.

Om dit te kunnen meten voerde De Groot audits in, nadat een intern audit team van 15 personen was opgeleid om de grote hoeveelheid werk het hoofd te kunnen bieden. "We hadden in het eerste jaar waarin we dit gebruikten, 2003, drie centrale vragen: is op je afdeling de documentatie van je processen op orde; worden je processen ook zo uitgevoerd; doe je iets aan het meten van de procesprestaties (KPI's)?" Per afdeling werden audits uitgevoerd die bij de eerste meting, in juni 2003, allemaal in het rood scoorden. "Slechts twintig procent van de afdelingen had haar processen gedocumenteerd, vijf procent voerde ze uit zoals ze beschreven waren en vijf procent deed iets aan meten." In november 2003 werd er opnieuw een audit uitgevoerd, waarbij de score een stuk hoger was, respectievelijk veertig, dertig en twintig procent. In mei 2004 werd opnieuw gemeten: honderd procent van de afdelingen had haar processen toen gedocumenteerd, honderd procent voerde ze ook op die manier uit en negentig procent deed daadwerkelijk metingen. "Je ziet dat we het management in juni 2003 wakker moesten schudden. Daarna ging het heel hard", zegt De Groot.

Overleg met de burens

De audits gaan nog steeds door, op basis van een nieuwe set van eisen. In 2004 werd er getoetst op drie aspecten, zoals het aantoonbaar verbeteren van knelpunten (onder meer de aanwezigheid van actieplannen) en ketendenken (bijvoorbeeld overleg met andere afdelingen, de 'burens' in de keten). Recentelijk bij de afsluiting van het – gebroken – boekjaar zijn hiervan de resultaten bekend geworden. "Wederom een verbluffend resultaat", meent De Groot. Ruim 95 procent van alle afdelingen bleek er in geslaagd om grip te houden en gestructureerd te verbeteren.

Bovendien had men contact in de keten, wat voorheen niet het geval was. "Hiermee komen we in de buurt van bijvoorbeeld de ISO-norm en zaken lopen soepeler en efficiënter." De kanteling naar procesgericht werken is overigens lastig uit te drukken in een aantoonbare bijdrage in het bedrijfsresultaat, zegt De Groot. "Dat alles beter loopt en professioneler is, is zichtbaar. En dat het met Telfort goed gaat, is ook een feit." Hij vindt het ook een belangrijk feit dat BPM is verschoven van de staf naar de lijnorganisatie, omdat managers nu zelf verantwoordelijk zijn voor hun bedrijfsprocessen. "En zo hoort het ook."

Iedereen die helder over processen denkt kan een heel eind komen

De operatie bij Telfort is een schoolvoorbeeld van het concreet maken van Business Process Management, vindt De Groot. En er zijn de nodige lessen uit te trekken: "Procesdenken is geen vanzelfsprekendheid, je moet het mensen echt leren. Een risico is dat BPM wordt gebagatelliseerd, dat men het een hype vindt." Daarnaast is het invoeren van BPM een echt veranderingsproces, dat ook zo moet worden aangepakt. "Het leidt tot demystificatie, want je ziet nu hoe processen lopen. Schuilen kan niet meer. En het creëert een cultuur van elkaar aanspreken, het samenwerken in de keten. Daar moeten mensen aan wennen."

Verder mag het toepassen van BPM deels een kwestie zijn van gezond verstand, het vergt ook het nodige vakwerk, zoals De Groot eerder zei. Om medewerkers en management mee te krijgen, is het echter zaak het zo eenvoudig mogelijk te houden. "Creëer simpele handvatten en houd de complexiteit achter de gordijnen!"

Noot Redactie: Inmiddels is Telfort overgenomen door KPN Telecom.

Marieke Vos
is freelance journalist.

Online-archief Business Process Magazine

BPM-lezer opgelet! Artikelen over onderwerpen als Datawarehousing, SQL, ETL, Business Intelligence, Relationele databases, modellering en nog veel meer vindt u in het Online-archief van Array Publications. Vaktijdschriften als Storage Magazine, Database Magazine, IT Service Magazine hebben hun artikelenarchief online gezet. Met een Google-achtige zoekstructuur vindt u snel wat u zoekt op www.businessprocess.nl