

Echte BPM kan niet zonder architectuur

BEPAAAL UW CONDITIENIVEAU

BPM-initiatieven voldoen vaak niet aan de verwachting. BPM blijkt geen toverwoord te zijn dat alle problemen met de bedrijfsvoering doet verdwijnen. Dat komt omdat onvoldoende gekeken wordt naar het gewenste volwassenheidsniveau van de bedrijfsvoering. Dit niveau wordt bepaald door de complexiteit van de omgeving en de doelstellingen van uw organisatie. Daarbij zijn twee elementen belangrijk: de benodigde conditie; de balans in het gebruik van conditie.

Door Peter Pottjewijld

De ervaring leert dat veel organisaties keer op keer geld investeren in BPM-trajecten terwijl ze er niet fit voor zijn. In dit artikel wordt dit toegelicht. Business Process Management (BPM) is een breed begrip dat tegenwoordig vaak als remedie wordt aangedragen bij organisaties waar de resultaten tegenvallen en de in- en externe communicatie te wensen overlaat. In zo'n situatie is de link naar de bedrijfsprocessen al snel gemaakt. Het inrichten van BPM, gebaseerd op een bedrijfsarchitectuur, is dan de aangeboden oplossing om de problemen te verhelpen. In de praktijk valt dit toch vaak tegen. Om het tegenvallende effect van de oplossing te begrijpen moet BPM eerst meer geconcretiseerd worden.

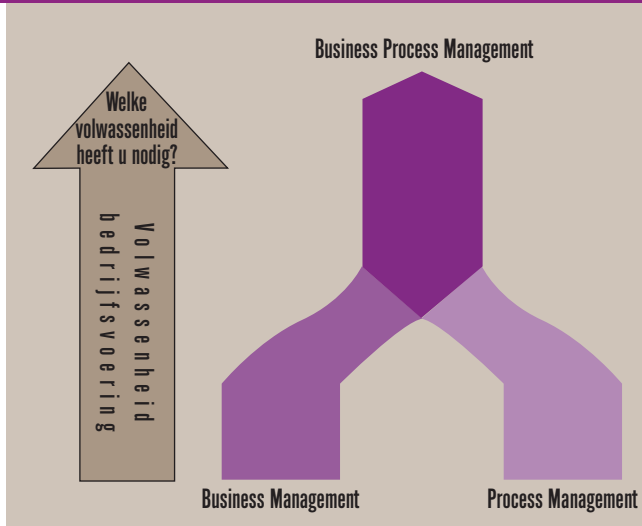
Vaardigheden

Een organisatie managen is niets nieuws; dat wordt al gedaan zolang organisaties bestaan. Processen zijn ook niet nieuw; zij bestaan al zolang wij activiteiten uitvoeren en worden ook al lange tijd gemanaged. Het laatste decennium proberen we het managen van de organisatie en de processen te combineren. Zodra die combinatie een feit is, is er sprake van BPM. Om deze twee werelden te combineren

moet de bedrijfsvoering van een organisatie een bepaalde mate van volwassenheid hebben. Deze afhankelijkheid is in afbeelding 1 weergegeven. Als die volwassenheid ontbreekt, zal een BPM-oplossing niet tot resultaat leiden.

Zo'n situatie is te vergelijken met het spelen van een computerspelletje met bijvoorbeeld 100 levels. Je ziet iemand spelen op level 75. Heel behendig kan de speler, door het op een juiste manier hanteren van de joystick, de meest fantastische capriolen uithalen en bouwt een fantastische score op. Je wordt helemaal enthousiast en wilt het ook proberen. Zonder ervaring begin je aan het spel op level 75. Binnen een paar seconde ben je af en je hebt geen enkele punt gehaald. Het plezier van het spel kan je op dat niveau niet ervaren. Om dat te bereiken zal je eerst moeten oefenen met het instrument, de joystick. Als je het instrument beheerst, kan je beginnen met het opbouwen van de vaardigheden.

Binnen de organisatie die nog niet volwassen genoeg is voor BPM zal het management het instrumentarium niet kunnen hanteren. Daartoe ontbreken de vaardigheden; dit leidt ertoe dat de verwachte resultaten niet worden bereikt. Dat wil niet zeggen dat de belofte niet klopt, maar de belofte is alleen op het foute moment gedaan.



Afbeelding 1: BPM in relatie tot volwassenheid bedrijfsvoering.

Werken onder architectuur

Om als organisatie te kunnen overleven in een veranderende omgeving, wordt het steeds belangrijker om snel en adequaat op deze veranderingen in te spelen, zodat de toegevoegde waarde van de organisatie zichtbaar blijft. Hierbij moet de beheersbaarheid van de kosten niet uit het oog worden verloren. Adequaat inspelen houdt in dat integrale veranderingen gerealiseerd moeten worden vanuit verschillende invalshoeken, bijvoorbeeld:

- Bedrijfsprocessen aanpassen;
- Organisatiestructuur met bijbehorende aansturing wijzigen;
- Applicaties aanpassen;
- Uitbreidingen en toevoegingen aan de infrastructuur doorvoeren;
- Indien nodig legacy-systemen uitfasen;
- Management informatie bijstellen.

Het werken onder architectuur helpt om bovenstaande

complexiteit beheersbaar te houden en om aan elke invalshoek voldoende aandacht te besteden. Hiertoe wordt vanuit diverse invalshoeken een afbeelding van de werkelijkheid gemaakt. Vanuit deze invalshoek wordt dan het effect op andere invalshoeken vastgesteld. Hierdoor wordt complexiteit ontrafeld in delen, zodat het beter te beheersen is.

Belangrijk hierbij is dat men in staat moet zijn de bedrijfsvoering vanuit de verschillende facetten aan te sturen en te beïnvloeden. Ook is het zo dat een mate van volwassenheid nodig is om dit te realiseren. Als deze volwassenheid ontbreekt, zal ook het effect van werken onder architectuur niet aan de verwachtingen voldoen.

Wat zichtbaar wordt is dat er verband bestaat tussen het vermogen om succesvol met BPM te zijn en onder architectuur te werken. Dat is niet zo vreemd, echte BPM vereist een kijk op de werkelijkheid vanuit meerdere invalshoeken.

Werken onder architectuur biedt deze mogelijkheid. In dit artikel wordt daarom gesproken over het toepassen van BPM; impliciet wordt daarmee bedoeld dat er gewerkt wordt onder architectuur.

Conditieniveau

Om de voordelen, die met BPM gerealiseerd kunnen worden, te verzilveren is het dus noodzakelijk dat de bedrijfsvoering van een organisatie een bepaald niveau van volwassenheid heeft bereikt. Er is een keur aan maturity-modellen die mogelijkheden bieden dit zichtbaar te maken. Denk bijvoorbeeld aan het INK-model of het CMM-model. Volwassenheid wil zeggen dat de organisatie de potentie heeft om de mogelijkheden die BPM biedt, te verzilveren.

Dat wil nog niet zeggen dat dat daadwerkelijk gebeurt. Met de volgende associatie wordt dit toegelicht. Om een marathon enigszins redelijk te kunnen lopen is het nood-

<p>Innoveren Excellent presteren is het credo. Men is in staat de uitkomst van de processen te voorspellen en vroegtijdig bij te sturen. De processen worden continu verbeterd. IT kan men eenvoudig aanpassen aan wijzigende eisen en wensen. Leren is in de organisatie ingekapseld. Veranderen vergt relatief weinig inspanning.</p>	<p>BPM heeft toegevoegde waarde</p>
<p>Anticiperen Organisatie is bezig met wat de buitenwereld vraagt. De Houding is pro-actief. Klantverwachtingen worden gemanaged en afgestemd op eigen doelstellingen. Klantprocessen worden onderkend en er wordt vanuit die optiek sturing aan de organisatie gegeven. IT wordt bewust ingezet om bij te dragen aan de gewenste resultaten. Ingezette middelen worden gerelateerd aan de resultaten die bereikt worden. Er wordt pro-actief geactiveerd.</p>	
<p>Consolideren Organisatie weet veranderingstrajecten tot een goed einde te brengen. Duidelijke koppeling van deze trajecten aan bedrijfsdoelstellingen ontbreekt nog. Activiteiten worden geclusterd in het streven de klant ten dienste te zijn. Men weet de resultaten die hierbij gerealiseerd worden te behouden. IT ondersteunt dit streven, hoewel er vaak nog sprake is van 'houtje/touwtje'-oplossingen. Veelal wordt budgetgericht gewerkt.</p>	<p>Inspanning om goede conditie voor BPM te bereiken kan zinvol zijn</p>
<p>Overleven Managementstijl van de organisatie is reactief en gericht op het managen van afzonderlijke activiteiten. Men leeft bij de waan van de dag; vandaag is dit belangrijk en morgen weer iets anders. Brandjes blussen slokt de tijd op. Er is geen procesbewustzijn. IT is een instrumentarium dat bijdraagt aan het realiseren van de resultaten van elke afzonderlijke manager.</p>	<p>Onvoldoende conditie voor BPM</p>

Afbeelding 2: Typering per niveau.

zakelijk om minstens drie keer per week te trainen. Iemand die nooit aan sport heeft gedaan en plotseling bedenkt een marathon te gaan lopen komt bedrogen uit. Ook al wil deze persoon drie keer per week trainen; omdat er geen conditie is opgebouwd, lukt dit niet en zal het streven om een marathon te lopen op een desillusie uitlopen. Iemand die een goede conditie heeft kan ook niet zonder meer een marathon lopen. Deze persoon heeft echter wel de mogelijkheden om het trainingsprogramma te volgen dat hem of haar het gewenste resultaat garandeert.

Terug naar BPM. Een organisatie waarvan de bedrijfsvoering niet volwassen genoeg is, heeft niet de conditie om een succesvol BPM-traject te doorlopen. Als de bedrijfsvoering wel volwassen genoeg is, is de conditie aanwezig en kan het gewenste trainingsprogramma doorlopen worden, zodat succes met BPM behaald wordt. Om te bepalen of een organisatie voldoende conditie bezit, is het nodig om deze organisatie via een volwassenheidsmodel te toetsen.

In afbeelding 2 staat een korte typering van elk niveau.

Bij voldoende conditie zijn voor succes met BPM drie invalshoeken belangrijk: 1. Mens en organisatie; 2. Processen; 3. IT ondersteuning.

De conditieniveaus in relatie tot de drie invalshoeken zijn weergegeven in afbeelding 3. De verschillende invalshoeken zijn aan elkaar gerelateerd. Om met de conditie ook nog het gewenste resultaat te bereiken is het belangrijk dat er evenwicht aanwezig is; de mens/organisatie-oriëntatie, procesoriëntatie en IT-oriëntatie moeten zodanig aan elkaar gerelateerd zijn, dat er een vorm van balans ontstaat.

Voorbeelden

Twee voorbeelden illustreren dit. In het eerste voorbeeld wordt op het anticiperende niveau het klantproces centraal gesteld. Processen worden vanuit de klantfocus beschreven. Klant-triggers zorgen ervoor dat het proces start en de procesresultaten zijn reacties op die triggers. De reacties zijn in overeenstemming met de klantverwachtingen. De mens/organisatie-oriëntatie sluit hierbij volledig aan. Managers zijn dus verantwoordelijk voor de resultaten die de processen opleveren en hebben alle bevoegdheden om wijzigingen in de procesgang door te voeren, als blijkt dat de resultaten niet aan de verwachtingen voldoen.

Als de mens/organisatie-oriëntatie niet aansluit, heeft de inspanning die op het procesvlak gerealiseerd is, weinig toegevoegde waarde. De klantprocessen bestaan slechts op papier. De beloofde toegevoegde waarde blijft achterwege omdat niemand zich verantwoordelijk voelt, of in ieder geval niet de mogelijkheden heeft om de verantwoordelijkheid waar te maken. Al snel zal men stoppen met het up-to-date houden van klantprocessen. Dit kost toch alleen maar veel inspanning en het levert niets op.

Voorbeeld 2. Een belangrijk onderdeel van BPM blijft het managen van de workflow. Workflow management genereert grote toegevoegde waarde voor het anticiperende

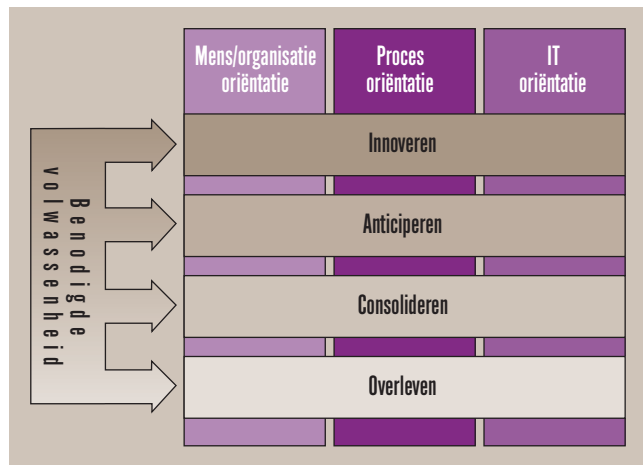
niveau. Het geeft de mogelijkheid om pro-actief te sturen en in te grijpen, voordat niet gewenste trends uitmonden in ongewenste resultaten. Essentieel is dat op een juiste manier naar processen wordt gekeken. Juist wil in dit verband zeggen; klantgeoriënteerd en volgens een eenduidig raamwerk ingeregeld, waarbij de logistiek binnen de organisatie expliciet een plaats krijgt. Een voorbeeld is in afbeelding 4 weergegeven. Er ontstaat zo een helder inzicht welke klantopdracht het beste op welk tijdstip door een bepaalde persoon of productielijn gerealiseerd kan worden.

BPM vereist een kijk op de werkelijkheid vanuit meerdere invalshoeken

Ook is dit voortbrengingsproces goed te monitoren. Als de inrichting van de processen gebeurt op het niveau van overleven of consolideren, is het voorspellende vermogen, dat door het toepassen van workflow management met bijbehorende automatisering ontstaat, veel minder juist en al snel weegt de investering niet op tegen de minimale opbrengsten die gerealiseerd worden. Een aantal afdelingsactiviteiten als proces vastleggen in een workflow-tool ziet er vaak wel mooi en bijdetijds uit, maar biedt onvoldoende voordelen. Deze voorbeelden laten zien dat volwassenheid in de bedrijfsvoering en het hebben van een goede conditie vereisen dat de invalshoeken mens/organisatie, processen en IT in balans ontwikkeld zijn.

Cultuurverandering

Als een organisatie haar bedrijfsvoering op het consoliderende niveau heeft ingericht (voor typering, zie afbeelding



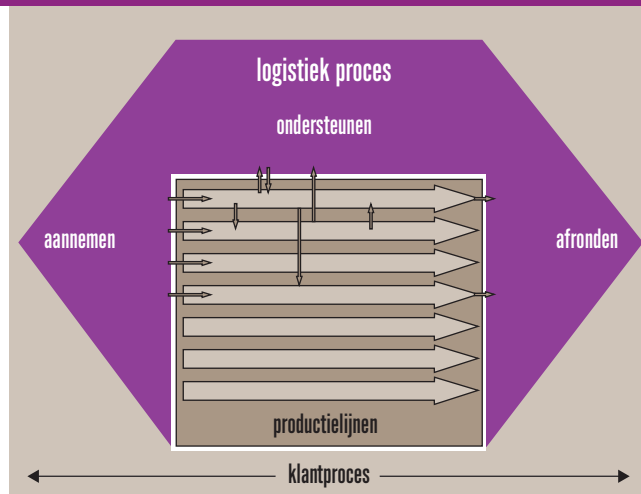
Afbeelding 3: De vier conditieniveaus van een organisatie.

2), is zij in staat een volgende stap te maken. Zij kan proces management zinvol integreren in de dagelijkse aansturing van het primaire proces. Op dat moment is de organisatie in conditie voor BPM. Zolang deze conditie niet bereikt is, zullen initiatieven die gericht zijn op het combineren van de bedrijfsvoering en proces management, tot mislukken gedoemd zijn. Veel organisaties zijn nog niet in staat om een consoliderende bedrijfsvoering te realiseren en zijn dus nog niet in staat om BPM-trajecten succesvol in te richten. Met tegenvallende resultaten als gevolg. De mens/organisatie oriëntatie is hierbij vaak de zwakke schakel. Om in deze kolom te groeien naar een niveau dat voor BPM vereist is, moet men in de organisatie een cultuurverandering bewerkstelligen. Dit is vaak een langdurig traject dat veel inspanning vergt. Het op papier veranderen van een organisatie naar een procesgerichte organisatie en het aanschaffen van ondersteunende IT-hulpmiddelen is veel sneller gerealiseerd. Als de cultuurverandering daarna niet snel genoeg in gang gezet wordt, is onbalans een feit en zijn veel investeringen op het vlak van proces- en IT-oriëntatie al snel des-investeringen.

De voorbeelden van bonusregeling en normering maken dit verschijnsel duidelijk; veel bonusregelingen van managers zijn geënt op het succes van de afdeling waarvoor de manager verantwoordelijk is. Negatief effect van de eigen afdeling op overige onderdelen van de organisatie wordt veelal niet bestraft. Evenzo wordt positief effect vaak niet beloond. Als een manager maatregelen moet nemen om een bepaalde productie alsnog te halen zal die oplossing gekozen worden, die de eigen afdeling het minste belast en het meest bijdraagt aan het resultaat van de afdeling, ook al is die oplossing contraproductief voor andere afdelingen.

Belangrijk is de bedrijfsvoering vanuit verschillende facetten aan te sturen

Een procesgerichte indeling heeft geen kans van slagen als de bestaande bonusregeling hier niet op aangepast wordt. Sturen op procesniveau houdt in dat doelstellingen vertaald worden naar resultaten die processen produceren. Deze resultaten kunnen beschreven worden in kwaliteiten en kwantiteiten. Vanuit de gewenste kwaliteiten en kwantiteiten van die producten zijn prestatie-indicatoren in het voortbrengingsproces te benoemen. Door deze te normeren kan pro-actief gestuurd worden. Deze afhankelijkheid wordt door organisaties zelden gerealiseerd. Veelal wordt voor managementinformatie een detailniveau gehanteerd waarbij alle basisgegevens beschikbaar zijn en de manager zelf moet



Afbeelding 4: Eenduidig procesraamwerk met expliciet aandacht voor logistiek.

consolideren en analyseren. Of er worden rapportages vervaardigd die gebaseerd zijn op al gerealiseerde resultaten. Op moment van rapportage is daar niets meer aan te veranderen. Als men aan dit soort rapportages gewend is, is het moeilijk te gaan managen op rapportages waarbij de werkelijkheid gerelateerd wordt aan normen, waarbij alleen actie gevraagd wordt als een negatieve trend bestaat, of er zich uitzonderlijke situaties voordoen. Alleen dan moet worden afgedaald naar de details. Op dat moment moeten antwoorden wel feitelijk zijn en niet in de trend van "deze maand zat het wat tegen, maar ik heb alles onder controle", of "het gaat in de hele branche slecht, dus het is logisch dat de resultaten tegenvallen".

Conclusie

Dit zijn slechts enkele voorbeelden waarmee zichtbaar wordt dat veranderingen in het vlak van proces en IT niet stand kunnen houden, als ook in de hoek van de mens en de organisatie niet het nodige verandert. Alleen als men ook op dat aspect groeit, is men in staat een conditie te bereiken die nodig is voor BPM. Aan het bereiken van deze conditie hangt een prijskaartje. Van belang is dat u zich afvraagt of u dit prijskaartje terugverdient. Alleen dan is de te leveren inspanning zinvol.

Met de juiste condities kan gewerkt worden aan een programma waarbij BPM daadwerkelijk waarde toevoegt. Dat programma zorgt ervoor dat de drie invalshoeken in evenwicht komen. Daarbij staan de processen centraal. Verantwoordelijkheden zijn daadwerkelijk aan het proces gerelateerd en sturing vindt plaats op feiten. Bedrijfsregels die aan veranderingen onderhevig zijn, worden geparametriseerd en centraal beheerd met daartoe geëigende IT-ondersteuning. Zodra er veranderingen in de omgeving van de organisatie plaatsvinden, kan daarop met geringe inspanning worden geanticipeerd. Door de bereikte balans genereert een organisatie op deze manier waarde. BPM is op dat moment geen toverwoord meer, maar werkelijkheid.

Peter Pottjewijd is principal consultant bij DCE Consultants en werkzaam in het centre of excellence 'process improvement'.