

IDS Scheer ontwikkelt maturity-model voor BPM

WAT LEVERT BPM NU ÉCHT OP?

Generieke onderzoeken naar wat BPM oplevert laten prachtige resultaten zien: stijgende omzetcijfers, dalende kosten en een organisatie die in staat is zich snel aan te passen aan veranderende marktomstandigheden. Maar wat kan BPM úw bedrijf precies opleveren? En tegen welke kosten? IDS Scheer ontwikkelde een BPM Roadmap Assessment om in drie dagen tijd antwoord te geven op deze twee kernvragen.

Door Mirjam Hulsebos

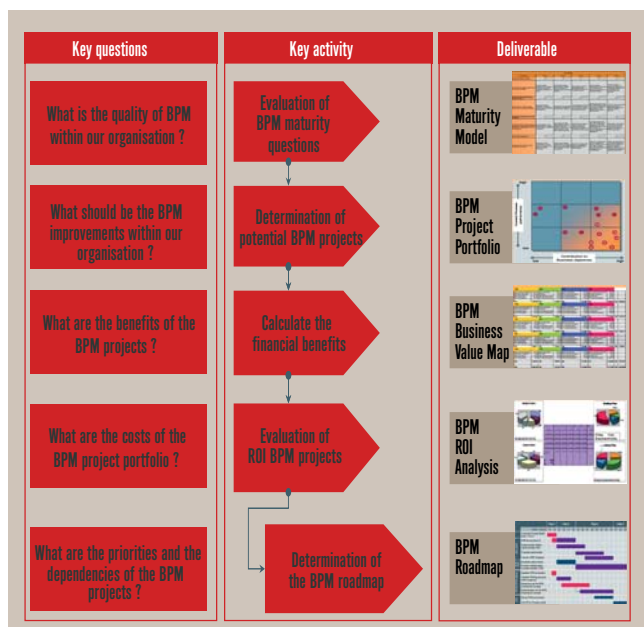
Elke process manager weet: BPM is geen project dat je start en afrondt, maar een weg die je inslaat en die moet leiden tot een flexibele organisatie die in staat is zichzelf voortdurend te vernieuwen. De route is afhankelijk van de huidige situatie en de doelstellingen en ziet er dus voor iedere organisatie anders uit.

Om de huidige situatie, ofwel de maturity van een organisatie op BPM-gebied te bepalen, is er een keur aan modellen beschikbaar. Denk aan INK (de Nederlandse variant van EFQM), Cobit, ITIL en CMMI. Enerzijds lijken deze modellen sterk op elkaar, anderzijds kiezen ze ieder hun eigen invalshoek. Reden voor Frank Luyckx van IDS Scheer om ze allemaal eens op een rijtje te zetten en hun sterke en zwakke kanten te

analyseren. “Ik heb de beste aspecten van al deze modellen bij elkaar gebracht en op basis daarvan een nieuw maturity-model ontwikkeld dat een holistische kijk als uitgangspunt neemt”, vertelt Luyckx. “Dit model is niet per se het beste model, maar wel het model dat het meest overkoepelend is.”

Inzicht in ROI

Het maturity-model fungeert als graadmeter binnen de BPM Roadmap Assessment die IDS Scheer ontwikkelde en neemt vijf verschillende BPM-domeinen als uitgangspunt: Corporate Performance Management (CPM), Enterprise Architecture (EA), Governance Risk Compliance (GRC), het Core Application Framework (CAF) ofwel de ERP-applicaties en BPM. Daarmee gaat het een stap verder dan de bestaande maturity-modellen die gebaseerd zijn op bijvoorbeeld applicatie management (CMMI), operationeel ICT-management (ITIL, Cobit) of BPM (EFQM, OMG).



Afbeelding 1: BPM Roadmap Quality Assessment.

Daarnaast wordt het model ondersteund door een BPM-methode en ARIS als ondersteunende BPM-tooling (zie afbeelding 1). Dit betekent dat bedrijven met de methode van IDS Scheer niet alleen kunnen bepalen wat hun huidige status is, maar ook een operationeel model krijgen aangeboden waarmee ze op een hoger maturity-niveau kunnen komen en blijven.

Maar het meest opvallende onderscheid ten opzichte van de bestaande modellen is misschien wel de ROI-calculatie die IDS Scheer maakt. Luyckx: ‘Het model gaat uit van vijf BPM-domeinen en per domein vier processtappen: strategie, ontwerp, implementatie en beheersing. Dit kun je voor vier stakeholders of bedrijfsonderdelen doen: het management, de dagelijkse operatie, HR en management control (zie ook kader 16 BPM-domeinen en afbeelding 2). Zo ontstaan 80 procesgebieden, zie afbeelding 3. Per gebied definiëren we projecten en op basis van benchmarks met andere organisaties kunnen we reële financiële resultaten voorspellen. Door dat resultaat af te zetten tegen de kosten van het project heb je dus direct een inzicht in de ROI. Bovendien

	Strategy	Design	Implementation	Controlling
Business Management	Business Strategy We want a new printer in the home market segment	Business Management What are the specifications and logistical requirements ?	Business Transformation Management How should I change the distribution centers and logistical concepts?	Business Communications Management Where can I find information of the new printer and my new responsibilities ?
Process Management	BPM Program Management What projects should I start	BPM Design How should the process design look like ?	BPM Configuration Management How should I configure the ICT applications and processes ?	BPM Support Management How can I daily support the ICT applications and processes ?
Organisation Management	BPM Change Program What are the objectives for the organisation ?	BPM Organizational Design How should I design the new organisation?	BPM Change management Does the organisation accept the new organisation structure ?	BPM Governance How can I manage the organisational standards and responsibilities ?
Management Control	BPM Financial Management What is the ROI and process cost of this new printer ?	BPM Quality Management How can I improve the printers and logistical infrastructure?	BPM Knowledge Management Does everybody understand the printer, applications & processes ?	BPM Objectives Management Does the new printer and BPM reaches the objectives ?

Afbeelding 2: Business Process Maturity Model.

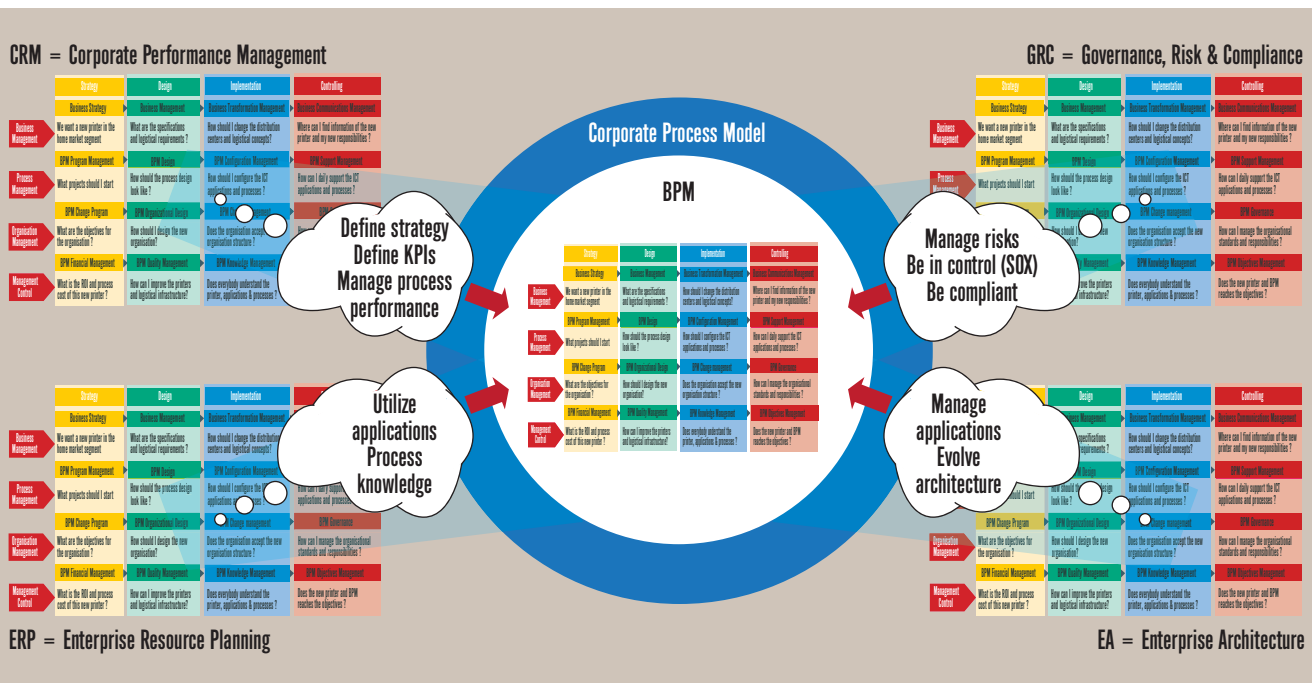
Zestien BPM-invalshoeken

Het IDS Scheer Business Process Maturity Model is een vier-bij-vier matrix, zodat er zestien invalshoeken ontstaan (zie afbeelding 2). Op de horizontale as staan strategie, ontwerp, implementatie en beheersing. Of, zoals IDS Scheer het ook wel noemt: richten, inrichten, verrichten en berichten. Vier fases die overeenkomen met de 'plan, do, act, check'-cyclus. Op de verticale as staan de vier stakeholders of bedrijfssonderdelen die in samenhang met elkaar opereren:

- het management dat verantwoordelijk is voor de overall bedrijfsresultaten, ofwel de CEO;
- de COO die verantwoordelijk is voor de operationele gang van zaken en dus voor de processen op de werkvloer;

- de HRM-afdeling die de resources toekent aan de verschillende processen en die vanuit de mens-optiek naar de organisatie kijkt;
- en tot slot de CFO die zich met name richt op management control.

Voor elk van de zestien invalshoeken bepaalt het model aan de hand van een aantal vragen de volwassenheid op de vijf BPM-domeinen. Zo ontstaat een overzicht van de sterke en zwakke punten van een bedrijf op 80 procesgebieden (zie afbeelding 3). De overall volwassenheid groeit het snelst wanneer eerst de zwakke domeinen worden verbeterd, alvorens men probeert de gehele organisatie op een hoger niveau te brengen.



Afbeelding 3: 80 BPM process area's.

Volwassenheidsniveaus

Net als de meeste maturity-modellen gaat ook het model van IDS Scheer uit van vijf niveaus van volwassenheid in BPM (zie afbeelding 4).

Initial. In deze fase zijn de verschillende processen volledig gescheiden en zijn maar weinig activiteiten beschreven, zodat iedere werknemer er zijn eigen procesje op na kan houden. Het succes is dan ook afhankelijk van individuen.

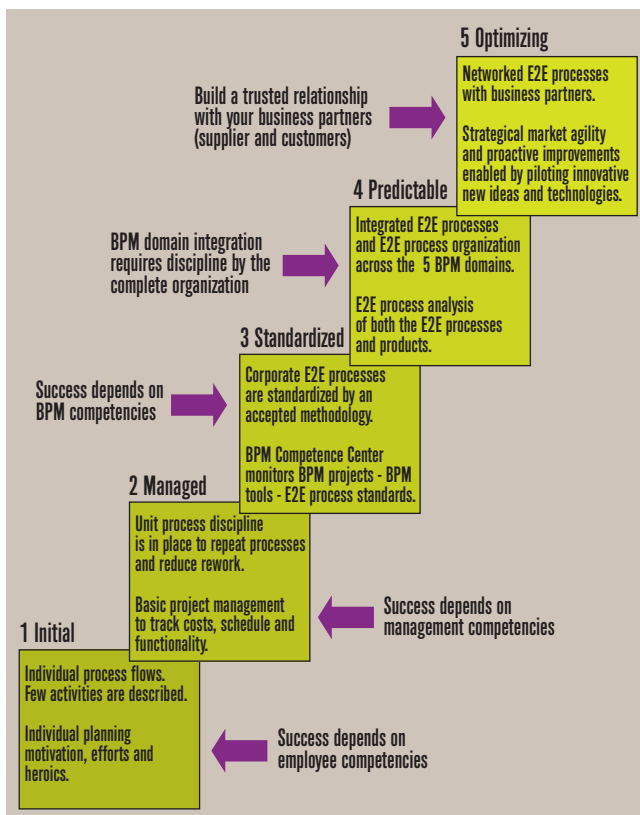
Managed. In deze fase werkt een afdeling of business unit op basis van dezelfde processen en is er een basale vorm van project management. Het succes is in deze fase afhankelijk van de management capaciteiten van het afdelingshoofd.

Standardized. Het bedrijf kent in deze fase end-to-end processen die zijn gestandaardiseerd en die volgens een geaccepteerde methodologie zijn ontworpen. Er is een BPM Competence Center dat

BPM-projecten monitort. Het succes hangt in deze fase af van de BPM-competenties die in het bedrijf aanwezig zijn.

Predictable. De end-to-end processen zijn nu geïntegreerd in alle vijf de BPM-domeinen: Corporate Performance Management, Enterprise Architecture, Governance Risk Compliance, het Core Application Framework ofwel de ERP-omgeving en BPM. Bovendien vindt er een end-to-end procesanalyse plaats. Dit vereist discipline binnen de gehele organisatie.

Optimizing. In de laatste fase is het bedrijf ook in staat om met business partners – klanten en leveranciers – op eenzelfde geïntegreerde manier te werken. Dat wil zeggen dat de end-to-end processen zich uitstrekken tot de volledige supply chain. Verbeteringen worden proactief aangebracht door nieuwe ideeën en technologieën direct in een pilot te testen.



Afbeelding 4: BPM Maturity Levels (CMMI).

ben je in staat om cross domain-analyses uit te voeren, zodat je prioriteiten over de BPM-domeinen heen kunt stellen.'

BPM Roadmap Assessment

De BPM Roadmap Assessment vindt in een kort tijdsbestek plaats. Eerst zit IDS Scheer anderhalve dag met de business process manager aan tafel om het project voor te bereiden en de pijnpunten te identificeren. Vervolgens vindt een eendaagse workshop plaats met de proceseigenaren.

In vijf stappen naar een hoger volwassenheidsniveau

De BPM Roadmap Assessment van IDS Scheer is ontwikkeld op basis van duizenden BPM-projecten en diverse bestaande maturity-modellen. De assessment kan in drie dagen plaatsvinden en bestaat uit vijf stappen:

1. Voorbespreking met de business process manager en een workshop met proceseigenaren om de huidige status te bepalen;
2. Identificeren van mogelijke verbeteringen in de vijf BPM-domeinen en bepalen van de projecten;
3. Vaststellen van de BPM Business Value Map, ofwel het bepalen van de impact van de in stap 2 gedefinieerde projecten;
4. ROI-analyse. De te behalen voordelen in termen van flexibiliteit, hogere omzet en lagere kosten worden omgezet in financiële parameters en afgezet tegen de projectkosten;
5. Vaststellen van de BPM Roadmap. Op basis van de ROI kunnen de projecten worden geprioritiseerd en kan een planning worden gemaakt.

De resultaten worden in een sessie van een halve dag teruggekoppeld aan het management. Op basis daarvan kan een BPM Roadmap worden opgesteld, waarin het plan om naar een hoger volwassenheidsniveau te komen concreet wordt uitgewerkt.

Bent u nieuwsgierig naar hoe een BPM maturity assessment werkt, voer dan op www.bpmmaturity.nl een quick scan uit.

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.