

Congres biedt mogelijkheid bij anderen in keuken te kijken

BPM2008: HOW TO INVALSHOEK

Effectief Business Process Management implementeren luidt de titel van het vijfde jaarcongres van het BPM-Forum, dat op 24 september plaatsvindt in Bilderberg Hotel 't Speulderbos te Garderen. Praktijkcases en praktische implementatie-adviezen staan centraal.

Door Mirjam Hulsebos

Feilloos geeft de titel aan in welke fase BPM zich nu bevindt, constateert Aty Boers, bestuurslid van het BPM-Forum en voorzitter van de event commissie. "Toen we het congres vijf jaar geleden voor het eerst organiseerden, was het vooral een missionarisrol die we vervulden. We maakten duidelijk dat BPM bestond en waarom het belangrijk was. De jaren daarna lag de focus op wat BPM nu precies wel en niet is. Ook die discussie is nu verstomd. Iedereen is het er wel over eens dat BPM een

manier is om door de bril van processen naar je bedrijfsvoering te kijken. Het is – althans voor de mensen die met procesverbetering en -vernieuwing bezig zijn – een vanzelfsprekend iets. Maar in veel organisaties is de omslag die nodig is voor het succesvol toepassen van BPM nog niet gemaakt. Zeker niet door het (top)management, dat op een andere manier moet gaan sturen. Als je het hebt over het implementeren van BPM is dit dus wat we eronder verstaan: hoe krijg je het voor elkaar om de ideeën die je als procesdeskundige hebt tot leven te brengen en te houden."

Grip

Mensen meenemen in een manier van denken, dat is wat het congres wil doen. Daarom zijn er een game en twee masterclasses waarin bezoekers al doende ervaren wat BPM precies is. Dat betekent overigens niet dat de masterclasses alleen interessant zijn voor mensen zonder al te veel BPM-ervaring, meent Boers. "Mensen met ervaring kunnen toetsen of hun beeld klopt. Daaraan is veel behoefte, want in hun eigen bedrijf staan procesdeskundigen vaak vrij alleen. Ze zitten niet op een afdeling met collega's die allemaal hetzelfde werk doen en bij wie ze hun ideeën kunnen toetsen. Daarom nemen wij als BPM-Forum die rol op ons."

Eén van de twee masterclasses wordt verzorgd door Jeroen de Groot, directeur van Process Express. Hij behandelt het grip-concept. Boers: "Bij grip gaat het niet alleen om het verkrijgen van greep op je processen, maar ook op flexibili-

Congres BPM2008: Effectief Business Process Management implementeren

Locatie: Bilderberg Hotel 't Speulderbos te Garderen.

Aanvang: 9.00 uur

Kosten: € 400,-. Voor leden van het BPM-Forum, NGI of ITSMF en voor studenten en mensen die in de onderwijssector werkzaam zijn geldt een korting van € 100,-.

Doelgroep: iedereen die zich bezighoudt met procesverbetering.

Informatie: www.bpm-congres.nl



Aty Boers: "Start klein, zorg voor een quick win en probeer van daaruit het draagvlak te vergroten".

teit. Het gaat er eigenlijk om dat je voorspelbaarheid in je processen bouwt, zodat je weet op welke manier je kunt bijsturen en wat dan het effect is op het totale proces. Als een bepaald event in tien procent van de gevallen voorkomt, dan kun je dat een uitzondering noemen, maar je kunt het ook behandelen als een voorspelbare factor. Door op deze manier naar processen te kijken, krijg je beheersing. Dat is misschien een betere term dan grip. Grip associeer je snel met starheid en rigiditeit, terwijl het er juist om gaat de flexibiliteit te vergroten."

Twee vliegen in één klap

Hoe je BPM in de praktijk tot leven brengt kunnen bezoekers leren uit de diverse praktijkcases die tijdens BPM2008 aan de orde komen. Eén daarvan gaat over Woonbron, een grote woningbouwcorporatie in de regio Rotterdam. Dit bedrijf is bezig met een organisatievernieuwing vanuit de proces-invalshoek. Startpunt daarbij zijn de behoeften van klanten. Maar bij echte procesvernieuwing is het ook van belang bestaande opvattingen ter discussie te durven stellen. Zo ontstaan nieuwe productideeën zoals het 'Te Woon'-concept waarbij bewoners kunnen kiezen voor huur of koop. Boers: "Vroeger was het zo dat huurders hun huis bij vertrek moesten terugbrengen in de oorspronkelijke staat. Handig,

dan kon je daar geen discussie over krijgen. Maar vanuit het oogpunt van de klant natuurlijk volstrekt onlogisch. Er zijn huurders genoeg die graag hun woning willen opknappen. In plaats van dat te stimuleren, ontmoedigden woningcorporaties dat alleen maar. Door nieuwe varianten te ontwikkelen, waarbij huurders beloofd worden voor het opknappen van hun woning, worden twee vliegen in één klap geslagen: de klanten zijn blij dat ze de vrijheid krijgen om een nieuwe keuken of badkamer in hun huis aan te brengen, waarvoor ze bij vertrek uit de woning ook nog geld krijgen. En de woningen blijven beter voldoen aan de eisen van de moderne woonconsument, waardoor ze meer waard worden."

Bij de implementatie van deze en andere nieuwe werkwijzen bleek het inzetten van goed gepositioneerde proceseigenaren een belangrijke succesfactor. Het precieze hoe en waarom zal tijdens BPM2008 tot in detail worden toegelicht.

Ierse inspiratie

Een van de keynotes wordt dit jaar verzorgd door Dee Carri van het Process Innovation Forum in Ierland. Het is de eerste keer dat de organisatie een spreker uit het buitenland haalt. Boers: "Veel Nederlandse toppers op BPM-gebied hebben al eens op ons congres gesproken. Een internationale blik is een logische volgende stap." Dat die blik op Ierland wordt gericht, is volgens Boers niet verrassend. "Ierland heeft geen last van de wet van de remmende voorsprong, zoals andere Europese landen die wel hebben. Het is een van de meest innovatieve economieën in West-Europa. Waar Nederlandse bedrijven vrij veel last hebben van bureaucratische trekjes en nog als piramide zijn georganiseerd, konden Ierse bedrijven, dankzij forse EU-subsidies en belastingvoordelen, meteen een stap maken naar een moderne diensteneconomie. Ze hebben zich daardoor direct een andere manier van denken en daarmee ook een andere manier van organisatie- en procesinrichting eigen gemaakt." Een inrichting die niet meer stoelt op de silo's die andere Europese organisaties zo kenmerken, maar die focust op processen. Ierland is niet voor niets een topland als het gaat om Business Process Outsourcing (BPO). Boers: "Bij het overnemen van processen hebben de Ieren heel goed gekeken naar hoe het anders kan, logischer. Ze hebben geen last van back-offices die bepaalde werkwijzen voorschrijven, maar ze kunnen hun eigen werkwijze bedenken, zo lang het proces maar naar tevredenheid van de opdrachtgever wordt uitgevoerd. Dat geeft Ierland een leidende positie in diverse industrieën. Ze lopen bijvoorbeeld ook voorop in de ICT- en contactcentermarkt."

Wat BPM zo lastig maakt is dat ideevorming, planning en implementatie gelijk op gaan

Maatwerk vies woord

Weg dus met de stoffige en hiërarchische 'Debiteuren Crediteuren'-cultuur en organisatie-inrichting en toe naar een model dat door de bril van klanten naar processen kijkt. Dat is in de praktijk echter eenvoudiger gezegd dan gedaan, vindt Boers. "Ik vind het frustrerend dat het vaak gemakkelijker is om een paar miljoen voor een ICT-project los te krijgen dan een paar ton voor een verbetertraject. Nog altijd gieten bedrijven hun processen in SAP, waarbij de software de procesinrichting bepaalt in plaats van het bedrijf zelf. Nog altijd is maatwerk in ICT-land een vies woord. En dat terwijl door moderne tooling het verschil tussen standaardapplicaties en het zelf inregelen van passende functionaliteit veel kleiner is geworden."

Ook lijkt het soms of het voor je carrière beter is om als manager leiding te hebben gegeven aan een slecht verlopen ICT-project dan aan een goed verlopen procesinnovatieproject, stelt Boers. "Als er veel geld over de balk gaat met een mislukt ICT-traject, dan vindt de Raad van Bestuur het noodzakelijk er wekelijks over te vergaderen en zit jij als manager plotseling vaak aan tafel bij de mensen die kunnen bepalen wie er aan de beurt is voor de volgende promotie", zegt Boers. Omdat nog nooit iemand is ontslagen vanwege zijn keuze voor SAP, biedt dat de manager een mooie gelegenheid om zich in de kijker te spelen. "De RvB heeft vaak geen idee hoe via het BPM-gedachtegoed ICT écht kan bijdragen aan de ondernemingsstrategie."

Daarom besteedt het congres daar ruim aandacht aan, waarbij Boers opmerkt dat het niet zozeer de BPM-tools zijn die aan de orde komen, maar veeleer de manier waarop ICT de procesinrichting kan ondersteunen. "BPM is uitgaan van de klant en eerst slim kijken of dingen dubbel of onnodig gebeuren. Het gaat er allereerst om dat je je processen heel goed begrijpt, en dat bijvoorbeeld iedereen in het bedrijf uniforme definities hanteert. Pas als je dat hebt gerealiseerd, kun je écht grip krijgen op de ondersteunende ICT."

Implementatie-advies

Dat klinkt eenvoudig, maar dat is het allerminst, waarschuwt Boers. "BPM is een reis. Net als je denkt 'zo werkt het', dan loopt het toch anders. Op dat moment is het de kunst om een oplossing te bedenken waarbij je toch vasthoudt aan de route die je hebt uitgestippeld. Wat dat betreft vergt BPM veel doorzettingsvermogen, want als je één ding zeker weet, is het wel dat je nooit van tevoren kunt voorspellen hoe het precies gaat lopen. Wat dat betreft had het congres ook kunnen heten 'samen met de voeten in de modder'."

Wat BPM zo lastig maakt is dat ideevorming, planning en implementatie gelijk op gaan. Je kunt niet eerst bedenken hoe je het wilt hebben, vervolgens een implementatieplan maken en tot slot dat plan uitvoeren. De implementatie begint feitelijk al bij de ideevorming. "Daarom is het zo belangrijk om persoonlijke contacten op te bouwen met mensen in de organisatie die je nodig hebt om je ideeën

gedragen te krijgen. Die informele contacten moet je koesteren. Als je BPM via een formele weg wilt implementeren, is de kans erg klein dat het je lukt. Ga je daarentegen op zoek naar een opening, dan vind je altijd wel een aanleiding om ermee te beginnen. Start klein, zorg voor een quick win en probeer van daaruit het draagvlak te vergroten", adviseert Boers.

Met de voeten in de modder dus. Toch is het niet alleen maar ploeteren, er zijn ook momenten dat je kunt profiteren van flink wat wind in de rug, zo lang je de zeilen maar in de juiste stand houdt. "Het topmanagement heeft vaak weinig boodschap aan procesinnovatie. Dat is niet sexy, het is geen onderwerp dat leeft. Zorg er daarom voor dat je aansluit bij ideeën die wél leven. Of het nu Lean Six Sigma is, portaldenken of risico-management, je kunt er eenvoudig een BPM-draai aan geven, zo lang je het maar geen BPM noemt. Kijk, als jij altijd de eer wilt hebben voor jouw ideeën, dan zul je heel snel gefrustreerd raken. Maar wat heb je eraan om te roepen: 'dat heb ik toch altijd al gezegd'? Het is veel slimmer om de directie te roemen om hun idee. Dan heb je het draagvlak immers al voor elkaar. Focus op de lange termijn en doe het niet voor je eigen eer", vindt Boers. Een ander advies is: denk bij het implementeren van BPM niet in termen van top-down of bottom-up. "Dat zijn termen die horen bij organisaties die als een piramide zijn georganiseerd, terwijl de BPM-gedachte juist uitgaat van processen die dwars door de organisatie lopen." BPM implementeer je dus eerder van links naar rechts. Of, zoals Boers het liever verwoordt, "van buiten naar binnen door de klant centraal te stellen".

BPM implementeer je van buiten naar binnen door de klant centraal te stellen

Herkenbaar

Op het congres komen diverse praktijkcases voorbij die het beeld dat Boers schetst bevestigen. "Het heeft een hoge herkenbaarheidsfactor", vindt ze. "Kijk, process managers zijn over het algemeen heel bevlogen mensen. We hoeven ze dus geen inspiratie te bieden, dat hebben ze al voldoende. Maar ondanks die inspiratie komen ze ook allemaal bij tijd en wijle in een dip, omdat er ergens een blokkade opdoemt, omdat het anders loopt dan gedacht. Dan is het de kunst een omleidingsroute te vinden. Ons doel met dit congres is process managers te laten zien dat er altijd een weg uit de misère is, dat er altijd een nieuwe kans voorbij komt. Ga je bij de pakken neerzitten, dan zie je die kansen niet meer en vertroebelt je blik. Vecht je echter door, dan vind je altijd weer een weg omhoog."

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.