

## Enkele nieuwe ontwikkelingen in BPM vakgebied

## DRIE TRENDS

Eind 2009 heeft Capgemini een publicatie uitgebracht met als titel 'Trends in BPM'. Zonder de illusie te hebben dat deze publicatie alle trends in de wereld die BPM heet dekt, geeft deze wel een grove dwarsdoorsnede van concrete trends en ontwikkelingen die wij zien binnen het vakgebied.

Door Hans Toebak, Arjen Markus, Frank van den Ende en Roeland Loggen

Daarbij hebben we BPM gedefinieerd als een management-discipline die organisaties in staat stelt en van hen vereist om de gehele beheercyclus van hun bedrijfsprocessen te managen (plannen, vergelijken, bijsturen), van procesontwerp tot monitoren (meten) en voortdurende procesoptimalisering. Dit artikel is een vervolg op de genoemde publicatie. We hebben ervoor gekozen onszelf niet te herhalen, maar een drietal nieuwe ontwikkelingen nader te bekijken. Het gaat daarbij om de toepassing van Lean binnen dienstverleners, de (on)mogelijkheden van Process Execution in relatie tot BPMN 2.0 en een ontwikkeling die in het bijzonder binnen overheidsland opgang doet, het zogenaamde *zaakgericht werken*.

### Lean bij dienstverleners

Hoewel 'Lean Six Sigma for Service' (Michael L. George) alweer uit 2003 stamt, valt ons inziens niet te ontkennen dat Lean nu pas leeft binnen de dienstverlenende sector. Organisaties starten Lean programma's op, richten Lean centers of expertise in en traditionele BPM-afdelingen breiden hun portfolio uit met Lean expertise: de procesanalist anno 2010 lijkt niet zonder Lean kennis te kunnen.

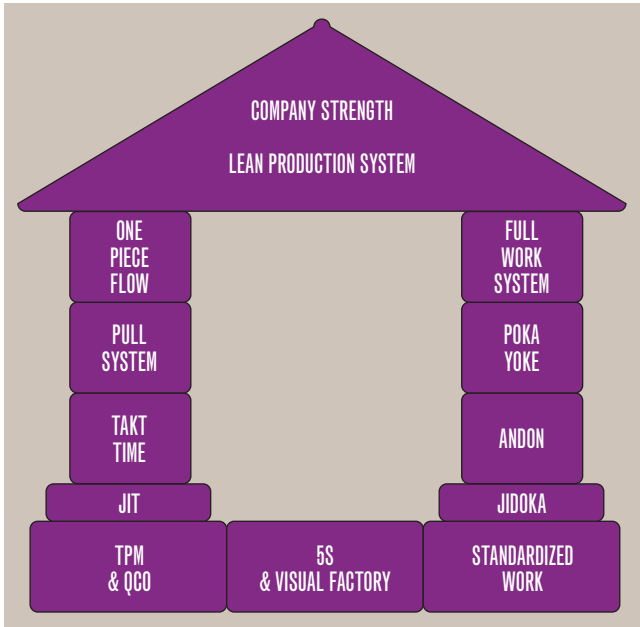
De grote uitdaging is om Lean zinvol toe te passen binnen dienstverlenende organisaties. Deze kennen een andere dynamiek dan productiebedrijven, die een aangepaste toepassing van Lean vereisen. Geen *one-size-fits-all* oplossing in dit geval. Voor sommige technieken uit de Lean tempel (zie afbeelding 1) is vertaling naar dienstverlening lastig. Technieken als Quick Change Over of Total Productive Maintenance toepassen vereist op zijn minst creativiteit. Accepteren we dit als een gegeven, dan blijken de meeste technieken echter wel zonder meer toepasbaar. Sterker nog, er is behoorlijk wat

verbeterpotentieel met Lean aan te boren. Dienstverleners hebben lang in een relatief luxe positie verkeerd. Waar productiebedrijven al veel langer genoodzaakt zijn geweest kritisch te kijken naar processen en kosten, kan bijvoorbeeld de Lean techniek rond verspillingen bij dienstverlening nog veel zaken boven tafel krijgen. Moeilijk te doorgronden financiële producten bijvoorbeeld gaven hen de ruimte om lange levertijden toe te staan en (al dan niet verdekt) hoge kosten te vragen, omdat klanten toch niet wisselden van leverancier. Of overheidsinstellingen met monopolieposities en schier onuitputtelijke budgetten. Allemaal redenen waardoor de noodzaak van kosteneffectieve procesinrichting lange tijd ontbrak. Voor mensen met een passie voor procesdenken heeft de huidige crisis het aangename bijeffect dat de aandacht voor productiviteit, effectiviteit en klantretentie door kwaliteit er nu wel is. Men erkent eindelijk de noodzaak tot procesoptimalisatie!

### Uitdagingen

Besluiten dat Lean oplossingen kan bieden is één, Lean werken en denken succesvol geïmplementeerd krijgen is een tweede. Onze ervaringen leren dat dit niet bij voorbaat een gelopen race is, misschien is het zelfs lastiger te realiseren dan bij productiebedrijven. Op een aantal van de uitdagingen die het creëren van een cultuur van continue verbetering in de weg kunnen staan, gaan we hier in.

De eerste uitdaging is het feit dat dienstverleningsprocessen vaak minder 'zichtbaar' zijn en daardoor lastiger te identificeren. In een gemiddeld productiebedrijf speelt het proces zich letterlijk voor je ogen af, dienstverlenende processen anno 2010 daarentegen kenmerken zich door een grote mate van automatisering en digitale informatie- en productstromen. De 'flow' van een individuele transactie is lastiger te volgen, en de

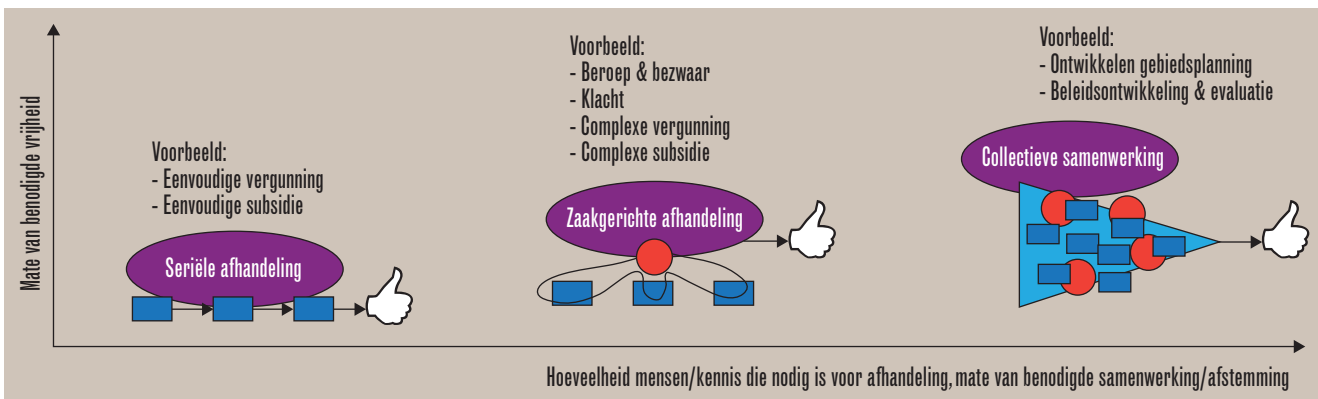


Afbeelding 1: De Lean tempel.

toevoeging van waarde – en daar gaat het toch allemaal om – is in grote mate niet transparant. Bovengenoemde ‘onzichtbaarheid’ leidt er ook toe dat deze processen zich bij uitstek lenen tot een wildgroei in uitvoering. Organisaties pretenderen wel aandacht te hebben voor process management – de processen zijn toch gedocumenteerd in een tool? – maar werken conform ‘Standardized work’ is een zeldzaamheid. De middle management lagen binnen deze organisaties mogen zich de hierdoor optredende verspilling aantrekken. Sturing op het navolgen van standaards en acteren (lees ingrijpen) op het niet voldoen zijn meer uitzondering dan regel. Medewerkers komen weg met het in stand houden of ontwikkelen van hun eigen procesvarianten. Sturen op de uitvoering, problemen aanpakken door de *root cause* op te lossen in plaats van weer een *workaround* te bedenken, is bij dienstverleners een nog te nemen horde. De medewerkers zijn daarbij veelal hoog opgeleide kenniswer-

kers die vinden dat ze een bepaalde autonomie verdienen. Ze zijn hierdoor lastiger aan te sturen en er is vaak sprake van variatie in het proces. Zij lijken er vaak moeite mee te hebben dat prestaties gemeten en vergeleken worden. Dat ze door hun werkgever betaald krijgen om het werk te doen zoals afgesproken is lijken ze daarbij voor het gemak te vergeten. Een andere constatering is dat het bij dienstverleners veelal ontbreekt aan betrouwbare, betekenisvolle procesdata. Misschien kan men iets boven water halen over de doorlooptijd vanaf moment van binnenkomende klantvraag tot geleverde dienst, maar data als echte bewerkingstijd, percentages rework (hoe vaak wordt dezelfde case opnieuw in behandeling genomen omdat het niet in één keer juist gaat) zijn zelden tot nooit beschikbaar. En heb je als organisatie bij het ontbreken van enige procestarget al nooit een probleem, bij het in het geheel ontbreken van procesdata geldt dat nog sterker. Het adagium ‘meten is weten’ staat hierbij nog steeds als een huis. Dienstverleners zullen dan ook serieus aandacht moeten schenken aan hun targets en KPI’s en de daaruit direct volgende behoefte aan meetgegevens. Afstemming tussen strategische doelstellingen en operationele KPI’s is hierbij cruciaal.

Tot slot iets over de te realiseren besparingen. Bij productiebedrijven wordt besparing direct zichtbaar: er komt direct, zichtbaar, capaciteit vrij. Binnen dienstverleners daarentegen is het relatief eenvoudig besparingspotentieel aan te geven, echter, het realiseren is niet eenvoudig. De vrijgekomen capaciteit – want de besparing wordt echt wel gerealiseerd – komt niet tot uiting in tijd die men over heeft. Medewerkers zijn bedreven in het invullen van vrijgekomen tijd met nieuwe vormen van verspilling: het meer tijd besteden aan privé-zaken op het werk, het doen van activiteiten ‘waar we vroeger nooit aan toe kwamen’ of het doorslaan in de service naar de klant. De conclusie is dat wanneer voldoende aandacht wordt geschonken aan bovengenoemde specifieke dienstverlenersverschijnselen, Lean uitstekend toepasbaar is binnen dienstverleners. Er is echter een enorme achterstand te overwinnen voordat dienstverleners Lean in hun *bedrijfs-DNA* hebben



Afbeelding 2: Indeling processen.

geabsorbeerd om zodoende een jarenlange voorsprong te nemen op de concurrentie.

## Tweede trend: BPM, tooling en BPMN

In paragraaf 2.2. Tooling van het boek 'Trends in BPM' is geen aandacht besteed aan de notatiewijze BPMN. Feitelijk gezien is dat vreemd. Tooling en notatiewijze c.q. methodiek zijn immers nauw met elkaar verbonden. In deze paragraaf wordt de koppeling toegelicht en kijken we naar de (on)mogelijkheden die (juiste) tooling en BPMN (2.0) elkaar bieden. BPMN staat voor Business Process Modeling Notation en biedt een standaard voor procesmodellering. Hiermee kunnen verschillende stakeholders (bijvoorbeeld business analist, technisch ontwikkelaar en proceseigenaar) eenvoudiger met elkaar communiceren.

Het is in de huidige situatie geen nieuws dat techniek binnen het Business Process Management landschap voortschrijdt. Enkele jaren gebeurt er ogenschijnlijk weinig, in andere perioden ineens van alles. Zo lijkt de belofte "maak van de wankele touwbrug tussen business en IT een stevige voetgangersbrug" weer helemaal actueel te zijn. Op papier is de brug namelijk eenvoudig geschetst: aan de ene zijde business procesmodellen, verrijkt met allerlei data-elementen, in het midden een proces converter/engine en aan de andere zijde komt een uitvoerbaar proces te voorschijn. Met name de lang verwachte introductie van BPMN 2.0 heeft deze verwachtingen doen oplopen.

De centrale vraag is uiteraard: wordt de verwachting eindelijk ingelost? De introductie van BPMN 2.0 ligt nog niet zo lang achter ons. De eerste tools bieden inmiddels de 2.0 modellen en technieken aan. Onder andere Aris (Express) van IDS Scheer, maar ook SAP Netweaver BPM van SAP. De eerste bevindingen, aan de designerkant, zijn positief. De process flows zijn eenvoudig en duidelijk te modelleren en de symbolensets en mogelijke relaties zijn nauwgezet gedocumenteerd, in bijna 500 (!) pagina's aan *specs*. Gelukkig bieden de toolvendors de juiste filters aan, waardoor geen onjuiste relaties (meer) gelegd kunnen worden. Dit is overigens geen nieuwe functionaliteit in 2.0. Wel nieuw in 2.0 is de functionaliteit van (non)interrupting events. Met behulp van dit type events kun je eenvoudiger uitzonderingen modelleren die het proces niet gelijk beëindigen. Vanaf deze kant hebben we wel een kritische noot naar de hoeveelheid symbolen die voorhanden is, het aantal mogelijkheden om bijvoorbeeld Start, Intermediate of End events te tekenen is nu wel erg groot geworden.

Maar waar de feitelijke introductie van BPMN 2.0 om draaide zijn de verbeterde mogelijkheden om de procesmodellen executeerbaar te maken (zie 'Five things to love about BPMN 2.0' van BPMN goeroe Bruce Silver op [www.brsilver.com](http://www.brsilver.com)). Daarnaast zouden de portability-mogelijkheden om de modellen van de ene BPM tool over te hevelen naar een andere verbeterd zijn. Helaas is op dit vlak geen 'breaking news' te melden en dient men zich alsnog van een 'tussenconversie' (lees

Aspect	Seriële afhandeling	Zaakgerichte afhandeling	Collectieve samenwerking
Kern	Vast proces ('lopende band')	Vrijheid binnen kaders	Groep 'convergeert' naar resultaat
Uitvoering	Taakgericht	Zaakgericht	Doel- & draagvlakgericht
Werkstroom en coördinatie	'Serieel' – afdelingen verantwoordelijk voor uitvoering bepaalde activiteiten. Geen integrale eigenaar. 'Stromend object' in inbak triggert werk, bij afronding wordt object in volgende inbak geplaatst.	'Spin' – case manager is verantwoordelijk en zet activiteiten uit. Zaak bevat uitstaande activiteiten. Evt. delegeert en signaleert case manager naar specifieke afdeling.	'Web' – kluwen van activiteiten. Afstemming en plan en bepalen uitvoering.
Procesverloop	Deterministisch – procesmodel en regels bepalen activiteit(en).	Flexibel binnen kaders – Case manager bepaalt activiteit(en), op basis van expertise en kaders.	Planning en ad hoc – groep en individu bepalen activiteiten.
Data en berichten	Vaak decentraal per afdeling beheerd.	Centraal zaakdossier, waarin gegevens en berichten cumulatief worden verzameld.	Vaak ongestructureerd en decentraal (verslagen en e-mail), soms gedeelde werkruimtes.
Coördinatiekosten	Relatief laag	Hoger – 'dure kenniswerker'	Hoog – afstemming
Sociale aspecten	Kans op vervreemding en silodenken.	Eigenaarschap, maar kans op onvoldoende transparantie en inconsistentie.	Verbonden, maar kans op verwarring, politiek en groepsdenken.
Opmerking: er zijn natuurlijk meer werkvormen denkbaar, zoals bijvoorbeeld FO/BO, projectmatig werken, e.d.			

Afbeelding 3: Vergelijking drie werkvormen.

handmatig aanpassen) te bedienen. Waarschijnlijk zal de portability uitgebreider zijn dan voorheen; van een 100 procent lookalike modelovername zal echter nog geen sprake zijn. Maar de grootste teleurstelling valt te melden op het gebied van executiemogelijkheden, zie ditmaal de 'Five things they left out of BPMN 2.0' van wederom Bruce Silver. De executie van business modellen getekend in BPMN loopt via een zogenaamd BPEL-model, zodat de Process Engine kan starten. Voor de introductie van versie 2.0 was de verwachting dat BPMN 2.0 de rol van BPEL zou overnemen en de executie een stap versimpeld werd. Helaas is dit nog niet het geval. De conclusie luidt: vanuit onze 'BPM-passie' juichen we een gezamenlijke en gedragen standaard toe, het lijkt er op dat BPMN deze standaard (eindelijk) gaat zetten. Zeker aan de modeling-kant achten we de kans groot. Maar het wordt pas een echt succes als de stap naar de executie gemaakt wordt. Wachten dus maar op BPMN 3.0.

### Trend drie: Zaakgericht werken

De derde trend die we bespreken is zaakgericht werken. Zaakgericht werken is binnen tal van organisaties, met name in de overheidsfeer, (opnieuw) een thema. De hernieuwde aandacht komt mede voort uit initiatieven rond klantgericht werken, de wet Dwangsom, bezuinigingen en technologische ontwikkelingen (mid-office). Tevens is zaakgericht werken goed bruikbaar

om binnen ketens en samenwerkingsverbanden activiteiten te coördineren (iets dat steeds meer een eis wordt, zie bijvoorbeeld omgevingsloket/WABO). Als laatste past zaakgericht werken goed in de toenemende hoeveelheid 'kenniswerk' in onze maatschappij.

Wat is zaakgericht werken? Om dit helder te definiëren kijken we naar processen en werkvormen. Een werkvorm definiëren we als een bepaalde manier waarop werkzaamheden worden georganiseerd, uitgevoerd en gecoördineerd. We presenteren in afbeelding 2 een indeling van processen en tonen drie veelgebruikte werkvormen (met enkele voorbeelden van processen). In de tabel in afbeelding 3 worden de drie werkvormen vergeleken.

We zien zaakgericht werken als een werkvorm met de volgende primaire eigenschappen:

- Er is een persoon, de case manager, verantwoordelijk voor uitvoering van de zaak (voert zelf uit en/of delegeert);
- Zaakafhandeling volgt een globaal stramien, de case manager kan (binnen kaders) beslissen activiteiten toe te voegen, over te slaan, te herhalen of in andere volgorde op te pakken;
- Zaakgegevens worden op een centrale plaats bewaard en ontsloten.
- Zaakgericht werken is goed toepasbaar bij processen met de volgende karakteristieken:

Overheid	Banken en verzekeraars	Gezondheidszorg
Vergunningen en subsidies Beroep en bezwaar Klachten Uitzonderingen in bulkprocessen (bijvoorbeeld aangiftes, uitkeringen)	Complexe claimafhandeling Complexe klantgebeurtenissen zoals overlijden en scheiden Uitval bij straight through processing (bijvoorbeeld betalingen)	Indicatiestelling Diagnose en behandeling

Afbeelding 4: Tabel voorbeelden van zaakgericht werken.

Inbox	Een 'Inbox' die lopende zaken toont. Mogelijkheid zaken te creëren en te openen.
Zaak- en activiteit schermen	Informatie over de zaak (zaak, klant, status, notities, historie, uitgevoerde/geplande activiteiten) en toegang naar berichten/documenten (meestal gedigitaliseerde documenten). Mogelijkheid activiteiten toe te voegen of te verwijderen (vaak gestuurd door bedrijfsregels) en activiteiten te delegeren naar interne/externe partijen. Schermen voor het uitvoeren van activiteiten, vaak gekoppeld aan achterliggende systemen (integratie).
Sturing	Raadplegen van voortgang en andere 'key performance indicatoren'. Mogelijkheid voor bijsturing (herverdelen, prioriteitstelling).
Beheer	Beheren van kaders (fasemodel, activiteiten, bedrijfsregels), autorisaties en toewijzingregels.

Afbeelding 5: Zaakgerichte functionaliteiten.

- Op voorhand is het verloop van het proces niet precies te bepalen. Er zijn (te)veel mogelijke variabelen en gebeurtenissen die het verloop tijdens de uitvoering zullen beïnvloeden;
- Activiteiten worden uitgevoerd door diverse mensen, waarbij coördinatie nodig is;
- Resultaten van activiteiten moeten worden geïnterpreteerd en hebben vaak impact op procesverloop. Het bepalen van procesverloop is kennisintensief.

Enkele voorbeelden van processen die zich goed lenen voor zaakgericht werken (als werkvorm) worden getoond in de tabel in afbeelding 4. IT-ontwikkelingen maken het mogelijk om zaakgericht werken goed te ondersteunen, in de vorm van case management-oplossingen. Diverse organisaties implementeren momenteel dit soort IT-oplossingen. De functionaliteiten die we hierbij zien zijn in afbeelding 5 vermeld.

Case management-oplossingen bestaan uit een samenspel van technologie (zoals portal, document management, Business Process Management, business rules, outputgeneratie en integratiecomponenten). Organisaties kiezen voor verschillende oplossingen, variërend van een algemeen pakket (onder andere SAP, Oracle/Siebel), documentgericht pakket (onder andere FileNet, Documentum, LiveLink), gespecialiseerd BPM-pakket (onder andere Pallas Athena, Cordys, Be Informed, Pegasystems) of een *best of breed* oplossing.

Zaakgericht werken, in combinatie met de juiste IT, levert in onze ervaring diverse baten: transparantie en stuurbaarheid; meer klantgerichtheid; sneller inzicht in zaakstatus en informatie, intern en vanuit klant; lagere IT-kosten; wendbaarheid/snellere time to market; ondersteuning werkvloer zonder (teveel) rigiditeit.

Sturing en consistentie/compliance zijn belangrijke aandachtspunten bij zaakgericht werken. Om grip te houden op zaakuitvoering adviseren we (onder meer) voor het toepassen van een generiek proces- of fasemodel met scherpe criteria per faseovergang, gestandaardiseerde activiteiten per fase, diverse bedrijfsregels en andere controlemaatregelen, zoals bijvoorbeeld het 'vier-ogen principe'.

Onze conclusie is dat zaakgericht werken als werkvorm en de bijbehorende case management IT-oplossingen goede resultaten kunnen leveren. Wel hebben we geleerd dat implementatie van zaakgericht werken en IT-ondersteuning hierbij geen simpel vraagstuk is. Het vraagt een goede veranderaanpak, met gebalanceerde aandacht voor klant, organisatiedoelen, mensen en technologie.

## Tot slot

"Today's news is tomorrow's history". De auteurs denken echter met dit artikel een toegevoegde waarde aan het huidige inzicht te bieden. Een beperkte weliswaar, want BPM kent vele verschijningsvormen met elk hun eigen ontwikkeling. Het goede nieuws is dat volgende jaar er opnieuw behoefte zal zijn aan een Business Process Magazine met het thema Trends in BPM. Graag leveren wij dan weer een bijdrage.

De publicatie 'Trends in BPM' is op [www.nl.cappgemini.com/resources/thought\\_leadership/trends\\_in\\_bpm](http://www.nl.cappgemini.com/resources/thought_leadership/trends_in_bpm) te vinden.

Hans Toebak, Arjen Markus, Frank van den Ende en Roeland Loggen  
Hans Toebak ([hans.toebak@cappgemini.com](mailto:hans.toebak@cappgemini.com)) is Principal OPEX consultant en Arjen Markus is Senior OPEX consultant binnen Cappgemini Consulting. Frank van den Ende is Managing consultant binnen Cappgemini Financial Services Consulting. Roeland Loggen is Managing consultant en vakgroepleider BPM/BRM binnen Cappgemini Public.