



## WAT IS EEN GOED PROCES?

Wat maakt een proces tot een goed proces? Deze vraag werd me onlangs door iemand gesteld die al een aantal BPM-cursussen achter de rug heeft en steeds met dezelfde vraag blijft zitten. Ofwel lag bij de cursussen de focus op procesmodellering, waarbij naast de vraag hoe je een procesmodel uittekent alle aandacht besteed werd aan wat een goed procesmodel is, ofwel lag de focus op de 'M' van BPM, dus het *managen* van processen. Het ging echter nooit verder dan "de (core) processen moeten worden afgeleid uit de strategie van een organisatie". Dit is uiteraard correct en de eerste belangrijke stap bij het bepalen van goede organisatieprocessen, maar met een correcte benaming en een (korte) beschrijving van een proces weet je nog niet hoe het proces er intern uitziet.

Geïntrigeerd door deze vraag en nieuwsgierig naar de mening van anderen heb ik hierover met meerdere personen gediscussieerd die op verschillende manieren met processen in aanraking komen.

Net zoals je bij BPM verscheidene niveaus hebt (onder andere process level en process management level) waren bij de antwoorden ook hoofdzakelijk twee (gelijkaardige) groepen te onderscheiden: één groep interpreteerde de vraag als "Wat is een goed procesmodel?" Bij de meesten die zo dachten ligt de dagelijkse focus op modellering: ofwel was het modelleren van processen hun hoofdtaak, ofwel stonden hun organisaties nog in de kinderschoenen (tenminste wat BPM betreft). Deze interpretatie van de vraag is begrijpelijk, maar verbergt het gevaar dat een organisatie op het process level blijft hangen, doordat ze enkel op modellering focust, terwijl dit hooguit de eerste stap op weg naar een meer procesgerichte organisatie is.

De andere groep – vaak mensen uit een Business Process Office of managers met een solide overzicht over BPM – sprak wel degelijk over de kwaliteit van een proces zelf. In veel gevallen is voor hen een goed proces een 'efficiënt proces'. Maar wat zit achter het (toegegeven mooi klinkende en vaak gebruikte woord) 'efficiënt'? Een groot deel van de vakcollega's bedoelde daarmee dat processen kostenefficiënt zijn: een proces

waarvan de uitvoering minder kost dan hetzelfde proces dat op een andere manier uitgevoerd wordt is zeker positief en kan een competitief voordeel zijn.

Maar is elk kostenefficiënt proces ook een goed proces? Kosten besparen is, zoals reeds aangehaald, voor een organisatie een goede zaak en noodzakelijk – zeker in tijden wanneer de concurrentie aan het andere einde van de wereld kan zitten en het vergelijken van concurrenten door een muisklik mogelijk is, maar als het proces door het kostenefficiënt te maken minder goed de strategie en doelstellingen van de organisatie ondersteunt, is het zeker geen goed proces. Core processen van organisaties die bijvoorbeeld 'productkwaliteit' in hun vaandel dragen zijn niet per se kostenefficiënt: voor deze organisaties is het belangrijk nieuwe en innovatieve ideeën snel te kunnen ontwikkelen en op de markt te kunnen brengen. De snelheid van het proces en de kwaliteit van het product staan hierbij op de eerste plaats. En deze resultaten behaal je niet door op elke euro te letten.

Een klein deel van de bevroegden antwoordde dat een goed proces een efficiënt proces is waarbij met efficiëntie bedoeld wordt dat het proces de strategie van de organisatie ondersteunt. Het kan dus om kosten gaan, maar evenzeer om tijd, het aanwerven van klanten, de snelheid van procesuitvoering, het innovatieve, ... noem maar op.

Dit toont nog eens aan dat we heel voorzichtig moeten zijn wanneer we over goede processen nadenken. Begrijp me niet verkeerd: principes van Lean en dergelijke op je organisatieprocessen toepassen is een goede aanpak. Toch is het geen kookboekrecept en niet toepasbaar op elke organisatie en elk proces. Het is gevaarlijk om de aanpak van een andere organisatie blind over te nemen zonder deze aan je eigen organisatie te toetsen.

Dr. Friederike Schröder-Pander is adviseur, onderzoeker en docente op het gebied van BPM en IT.