

Methodieken helpen bij opnieuw inrichten van processen

JUST ENOUGH MODELING

Veel procesverbeterinitiatieven starten met het beschrijven van de huidige situatie (AS-IS). Dit is een kostbare, tijdrovende en vaak ook vermoeiende exercitie. Het uitgangspunt is dan vaak: we moeten eerst de huidige situatie begrijpen voordat we kunnen verbeteren. Als deze hobbel eenmaal genomen is, komt de volgende vraag: hoe kan ik meer uit mijn huidige processen halen?

Door Paul van Dommelen en Frank van den Ende

Om deze vraag te beantwoorden stelt men een team van procesverbeteraars samen, die veel tijd besteden aan het nastreven van bovengenoemde doelen. Uiteindelijk worden deze doelen vaak niet of eenmalig behaald en worden veel documenten opgeleverd om kastruimtes op te vullen. Dit kan beter, sterker nog: dat moet beter! De oplossing ligt in het beter begrijpen van wat de organisatie wil bereiken met haar procesverbeterinitiatief en op basis daarvan de juiste methode voor procesverbetering selecteren.

Modelwaarde Analyse

Allereerst kunnen we stellen dat niet ieder bedrijfsproces beschreven dient te worden. Het beschrijven moet een doel dienen. Dit laat natuurlijk onverlet dat u sommige bedrijfsprocessen verplicht moet beschrijven vanwege wet- en regelgeving of certificering. Klakkeloos stellen dat alle bedrijfsprocessen beschreven moeten worden is onverstandig, procesbeschrijvingen zijn middelen en dienen dus nooit het doel te worden. In de praktijk blijkt dat een procesmodel een of meerdere doelen kan dienen: communicatie over de manier van werken; training van (nieuwe) medewerkers; oplossen

van problemen of vinden van verbetermogelijkheden; voorwaarde voor voldoen aan compliancy/regelgeving; basis voor audits of internal controls; definiëren van software requirements; kennismanagement.

Aan de hand van deze requirements kunt u een simpele business case per proces opstellen, zie tabel 1 (deze tabel is indicatief). Deze business case bepaalt vervolgens aan de hand van de eenmalige en jaarlijkse kosten versus opbrengsten of het voor uw organisatie toegevoegde waarde heeft om een bedrijfsproces te beschrijven. Daarnaast is het belangrijk om te kijken naar de strategie van uw bedrijf. Denk daarbij aan vragen zoals: waarin wilt u zich als bedrijf onderscheiden; wat zijn de kritische succesfactoren; welke bedrijfsprocessen kunnen deze strategie het beste ondersteunen? Dit geeft u richting voor de selectie van de processen maar ook richting voor het inrichten van de processen. Focust u bijvoorbeeld op klantvriendelijkheid, op kosten of op kwaliteit?

Methoden

Mocht u besluiten dat een bepaald proces beschreven moet worden dan zijn er vervolgens verschillende methoden om tot een procesbeschrijving te komen. Op hoog niveau onderkennen we drie verschillende methoden om procesverbeteringen

te identificeren: Business Process Improvement (BPI); Business Process Redesign (BPR); Business Process Greenfield Design (BPGD). Dat is dus vrij overzichtelijk, maar wanneer welke methode te gebruiken? Dit maken wij u duidelijk aan de hand van vier cases.

Case 1. Uw bedrijfsprocessen focussen zich op dit moment op zo laag mogelijke kosten. U wilt een verdere kostenreductie realiseren van minimaal 5 procent binnen één kalenderjaar. U wilt hiervoor gebruik blijven maken van de huidige middelen en deze efficiënter gebruiken. Feitelijk wilt u dus meer uit uw huidige processen halen zonder dat uw strategie drastisch verandert. De beste methode om uw doelstellingen te realiseren is BPI.

Case 2. Uw bedrijfsprocessen focussen zich op dit moment op zo laag mogelijke kosten. U wilt klantvriendelijker gaan werken, maar natuurlijk nog altijd tegen zo laag mogelijke kosten. U weet niet of uw huidige middelen daarvoor toereikend zijn. Feitelijk wilt u dus meer uit uw huidige processen halen door middel van een drastisch gewijzigde strategie. De beste methode om uw doelstellingen te realiseren is BPR.

Case 3. Uw bedrijfsprocessen stellen u niet in staat om uw huidige of vernieuwde doelstellingen te behalen. Uw doelen zijn zo afwijkend van de huidige situatie dat een drastische verandering nodig is. Daarnaast twijfelt u of de huidige middelen nog wel volstaan. Kortom: u wilt opnieuw beginnen. De beste methode om uw doelstellingen te realiseren is BPGD.

Case 4. U moet processen inrichten die nieuw zijn voor uw bedrijf. U moet dus vanaf scratch beginnen. De beste methode om uw doelstellingen te realiseren is BPGD.

Aan de hand van deze cases kunt u waarschijnlijk zeer snel bepalen welke methode voor u de meest optimale is.

Business Process Improvement

Bij BPI gaat u uw proces verbeteren op basis van uw huidige proces. U gaat op zoek naar optimalisatiepunten in uw huidige manier van werken.

Hiervoor is het van belang dat u tot in detail snapt hoe uw huidige proces werkt. U hebt dus behoefte aan zeer gedetailleerde procesbeschrijvingen die inzicht geven in de uitvoering van activiteiten. Zo wilt u bijvoorbeeld per activiteit weten: wat houdt de activiteit in; voegt de activiteit waarde voor de klant toe; wanneer wordt de activiteit uitgevoerd; waarom wordt de activiteit uitgevoerd; wie voert deze activiteiten uit; wie is verantwoordelijk voor deze activiteit; welke systemen ondersteunen deze activiteit; waar en wanneer vindt interactie met de buitenwereld plaats; welke documenten worden er gebruikt; volgt er geregeld uitval uit deze activiteit en zo ja, welke; hoe lang duurt de activiteit; hoe vaak wordt de activiteit uitgevoerd? Deze vragen helpen u om goed in kaart te brengen waar de verbetermogelijkheden binnen uw huidige proces te vinden zijn.

Aan te bevelen methodieken zijn bijvoorbeeld: Lean, Six Sigma, Process Mining, SEMBA (zie kader 1) en de Capgemini Reference Model Approach (zie kader 2).

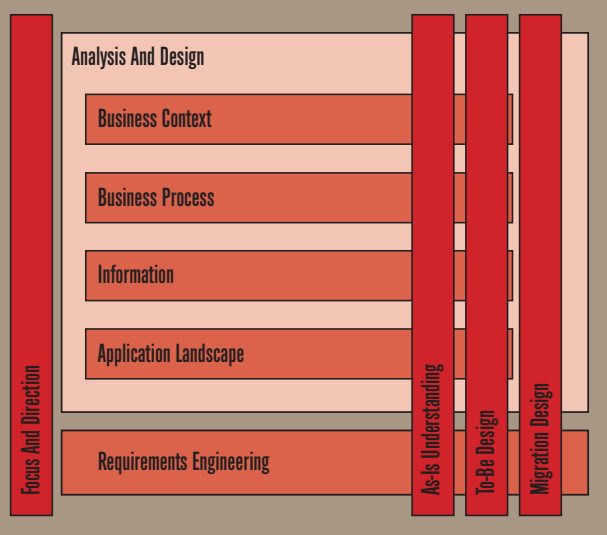
Business Process Redesign

Bij BPR gaat u uw proces opnieuw inrichten. Het zou zomaar eens kunnen dat uw manier van werken totaal gaat veranderen. Hebt u de AS-IS beschrijvingen dan nog wel nodig? Het antwoord is ja! U hebt uw AS-IS beschrijving nodig om uw nieuwe processen te implementeren. U wilt namelijk na het ontwerpen van uw TO-BE proces een zogenaamd Migration Design maken. Dit Migration Design beschrijft de gap tussen de AS-IS en de TO-BE en het communicatie- en implementatieplan naar de TO-BE. U hebt echter geen behoefte aan detail, de wereld gaat immers veranderen. In SEMBA termen spreken we dan van AS IS Understanding. Echter, om de impact te kunnen inschatten wilt u minimaal antwoord op de volgende vragen: welke activiteiten worden er uitgevoerd in het proces (activiteiten kunnen gegroepeerd worden); welke

SEMBA

Structured Expert Methods Business Analysis (SEMBA) is een methodologie en bestaat uit een duidelijk framework, praktijkbestendige architectuuraanpakken en aangevuld met Business Process Management principes. Doel is: materiekkennis effectief inzetten. SEMBA behelst het gehele Business Analyse proces van end-to-end, startend bij probleemdefinitie tot en met implementatie van de oplossing. De aanpak is zowel methodologisch als wel praktisch, en eenvoudig toepasbaar voor de business analist.

Afbeelding 1: SEMBA.



KOSTEN	EENMALIG	JAARLIJKS
Modelbouw Proces Analyst	24	
Modelbouw SME's	40	
Communicatie over procesmodel	20	
Onderhoud procesmodel		8
Totaal	84	8

OPBRENGSTEN	EENMALIG	JAARLIJKS
Communicatie	20	
Training		40
Probleemdefinitie/verbetervoorstellen	16	100
Compliance	4	4
Audit		4
Software requirements	40	
Kennismanagement		4
Totaal	80	152

Benefits	-4	144
----------	----	-----

Tabel 1.

van de activiteiten voegen klantwaarde toe; wat houden deze activiteiten high level in en wie voert ze uit; welke systemen ondersteunen dit proces; waar vindt interactie met de buitenwereld plaats? Deze vragen helpen u om vervolgens een inschatting te maken op de impact voor de medewerker, het systeemlandschap en de buitenwereld.

Aan te bevelen methodieken zijn bijvoorbeeld: Lean, SEMBA, Process Mining en de Capgemini Reference Model Approach.

Business Process Greenfield Design

Bij BPGD gaat u een nieuw proces of misschien zelfs een organisatie(onderdeel) inrichten zonder dat u zich wilt laten leiden door de AS-IS situatie, mogelijk heeft u niet eens een AS-IS situatie. U maakt hiervoor geen enkel gebruik van AS-IS beschrijvingen. Maar hoe weet u dan wat u moet doen? Wilt u het wiel uitvinden? Het antwoord is: nee.

De beste manier om gebruik te maken van BPGD is gebruik maken van referentiemodellen. Deze referentiemodellen

Capgemini Reference Model Approach

Al verscheidene jaren werkt Capgemini Financial Services aan FS Referentieprocessen. Op een gestructureerde wijze worden alle relevante bedrijfsprocessen in een (ARIS) database vastgelegd. De vastleggingsmethodiek die hiervoor gekozen is, is het toekomstbestendige BPMN. Met behulp van deze modellen zijn klanten in staat bedrijfsprocessen in de vorm van best practices aan te schaffen. Waarom een ingewikkeld credit card issuing proces opnieuw bedenken?

geven op verschillende niveaus aan welke activiteiten u uit moet voeren en geven ook vaak een inzicht van hoe dit ingericht kan worden. U moet echter wel goed kijken wat uw referentiemodel beschrijft, er zijn namelijk verschillen. Zo zijn er verschillen in scope, bijvoorbeeld beschreven domeinen en landen, maar ook in content. De scope ligt voor de hand, uw gewenste proces moet immers beschikbaar zijn. Maar de content is lastiger. Ervaring leert dat het lastig is om het juiste referentiemodel te selecteren, maar ook om daar een juiste waarde aan toe te kennen. Op hoofdlijnen zijn er verschillende onderdelen waar een referentiemodel u antwoord op kan geven: 1. Wat zijn de minimale activiteiten die in een proces uitgevoerd moeten worden; 2. Wat is de best practice om het proces uit te voeren; 3. Hoe voeren bedrijven het proces gemiddeld op dit moment uit; 4. Welke systemen kunnen de processen ondersteunen; 5. Wat is de workflow van documenten; 6. Welke afdelingen/rollen voeren de processen uit?

Wij raden aan om een referentiemodel te gebruiken dat minimaal antwoord geeft op vraag 1 en 2. Dit helpt u om zeer snel uw nieuwe organisatie neer te zetten op basis van de beste standaarden. Maar het geeft u, doordat u de minimale requirements weet, ook de mogelijkheid om het proces in te richten zoals u wilt. Een aan te bevelen methodiek is bijvoorbeeld de Capgemini Reference Model Approach en SEMBA.

Zelfs een zorgvuldige keuze van een van bovenstaande aanpakken is geen garantie voor succes... Elke organisatie is anders, denk maar aan het verschil tussen een MKB'er welke handelt in kantoorautomatisering of een kennisgedreven organisatie als een Universiteit of een politiekorps. De aanpak voor procesverbetering zal in beide gevallen op hoofdlijnen gelijk zijn, maar in nuances erg verschillen. Waar in het ene geval veel routinematig werk plaatsvindt (MKB) en sturing op proces en output van het proces kan plaatsvinden, zal in het andere geval meer gestuurd moeten worden op verbetering van professionaliteit van het individu. Wees er dus van bewust welke besturingstypologie van toepassing is op uw organisatie(onderdeel).

Conclusie

Het begrijpen van uw doelen en het selecteren van de beste methodiek helpt u om op een efficiënte manier om te gaan met procesverbeteringen. Wij raden daarom ook aan om te beginnen met het uitvoeren van een goed onderzoek naar de doelen. Daarna kunt u een gedegen keuze maken voor de juiste methode en mate van detailvastlegging van de AS-IS situatie. Natuurlijk bent u er dan nog niet, ook deze methoden vragen om een gedegen uitvoering. Capgemini ontwikkelde hiervoor het 8 tot 11 stappen plan, daarover later meer in een ander artikel.

Paul van Dommelen is Senior Consultant en Expert Group Manager BPM bij Capgemini Financial Services. Frank van den Ende is Managing Consultant BPM bij Capgemini Financial Services.