

Meer halen uit procesmanagement

De procesbeschrijving voorbij

Met het in kaart brengen van processen ben je er nog niet in een procesmanagementproject. Alhoewel procesbeschrijving wel de eerste stap is naar procesmanagement, moeten organisaties met een veelheid aan andere aspecten rekening houden. Zo'n project kan namelijk aan de hand van verschillende methodieken worden aangepakt, er is extra kennis en ervaring nodig en ook systeemaanpassing moet grondig worden bekeken. Procesmanagement betekent in de praktijk dan ook een langdurig groei- en leertraject.

Binnen de financiële dienstverlening en overheid is het denken in processen al iets wat als vanzelfsprekend kan worden beschouwd. Ook in de industrie is procesmanagement binnen de niet-technische processen sterk in opkomst. Dit komt met name door de druk op de efficiency (met minder kosten meer produceren) en de behoefte aan kwaliteitsverbetering, onder andere ingegeven door de druk van klanten en de ISO-norm 9001: 2000. Bovendien staan processen in de belangstelling door de opkomst van internet, e-business, het integreren van applicaties en het automatiseren van werkstromen. Ook de populaire businessmodellen geven voeding aan de verhoogde aandacht voor procesmanagement. Binnen modellen als EFQM en INK en in zekere zin ook de balanced scorecard nemen processen een centrale plaats in. De weg naar een excellente onderneming is blijkbaar geplaveid met meer inzicht in de bedrijfsprocessen.

Verschillende doelen

In de praktijk blijkt dat niet altijd duidelijk is of duidelijk wordt gemaakt wat

men wil bereiken met procesmanagement. Voor velen houdt procesmanagement in dat alleen de processen worden beschreven. Het resultaat hiervan is dat een situatie ontstaat die erg lijkt op de 'oude' kwaliteits-systeemaanpak, waarbij de procedures alleen zijn vervangen door procesbeschrijvingen. Mogelijkheden tot verbetering blijven dan onbenut. Uiteraard zijn er verschillende doelen die men binnen een organisatie kan nastreven. Er zijn dan ook verschillende doelen op verschillende niveaus binnen een bedrijf aan te wijzen. Het topmanagement wil bijvoorbeeld graag een passend procesmonitoring- en besturingssysteem. De IT-afdeling wil bedrijfsprocessen en informatiestromen binnen processen goed beheren en eventueel automatiseren. Het operationele management legt de nadruk op operationele verbeteringen. Dat wil zeggen het verbeteren van veelal routinematige handelingen op operationeel niveau. Het kan ook voorkomen dat men de bedrijfsprocessen in kaart moet brengen in de vorm van functies en informatiestromen

om bepaalde applicaties te kunnen configureren (enterprise resource planning, customer relationship management). Tevens kan het vanuit het oogpunt van risicomanagement gewenst zijn om bedrijfsprocessen inzichtelijk te krijgen. Men moet dan onderzoek verrichten naar kritische delen binnen de processen. Denk bijvoorbeeld aan veiligheidsaspecten, milieu- en arbeidsomstandigheden. De bedrijfsprocessen moeten dus in kaart worden gebracht om de onderlinge verbindingen tussen de processen inzichtelijk te maken. Om miscommunicatie en misverstanden te voorkomen moet men de doelen op elkaar afstemmen. Dit voorkomt dat een bedrijf in een later stadium niet voldoet aan de verwachtingen van betrokkenen.

Beschrijven van processen

Eén van de meest arbeidsintensieve werkzaamheden is het in kaart brengen van de bedrijfsprocessen. Bij het vastleggen van die processen definieert men in de praktijk verschillende niveaus. Deze lagen bevinden zich op een verschillend abstractieniveau. Op het hoogste abstractieniveau is er sprake van bijvoorbeeld de IPO-benadering (input, proces, output). Een methode die al jaren bestaat en hier invulling aan geeft is IDEF-O. Deze methode, ontwikkeld door het defensie-apparaat in Amerika, stelt strikte regels voor het modelleren van bedrijfsprocessen. Het gaat hierbij om het verkrijgen van inzicht in de werking van de gehele organisatie. IDEF-O wordt veel toegepast bij business process re-engineering-trajecten. De methode mag zich dan ook verheugen in een toenemende belangstelling,

ook gezien de toename aan software-leveranciers die hiervoor ondersteuning bieden.

Het in kaart brengen van de bedrijfsprocessen op een hoog abstractieniveau op basis van de IDEF-O-methode voorziet in de behoefte van het topmanagement. Deze krijgt inzicht in 'wat' er gebeurt, niet 'hoe' het wordt uitgevoerd. De methode geeft namelijk antwoorden op vragen als: wat zijn de interacties van de processen onderling, zijn de processen beheerst, (zijn er voldoende terugkoppelingen) en waar zijn verbeteringen in de informatiestromen mogelijk? Door het model wordt een beeld geschetst van de werking van de organisatie. Eén van de regels binnen IDEF-O is dat men kan werken met meerdere lagen (decompositie genoemd). Processen zijn dus steeds verder in detail te beschrijven. Naast IDEF-O bestaan hiervoor nog andere methoden. Het toepassen van zo'n algemeen erkend model heeft als voordeel dat het is uitontwikkeld. Maar een bedrijf moet dan wel exact volgens de regels het model toepassen. Wijkt u van de regels af? Leg dit dan vast en pas de afwijking consequent binnen de gehele organisatie toe. Een goede oriëntatie op dit ter-

rein kan een hoop problemen voorkomen. Het gekozen model moet daarom aansluiten bij de vastgestelde procesmanagementdoelstelling. Bij wat grotere organisaties is het aan te raden de IDEF-O-schema's op te stellen met behulp van speciale software. Dat bespaart een enorme hoeveelheid teken tijd. Bovendien is het onderhoud van de modellen dan een stuk eenvoudiger te beheersen.

Op operationeel niveau bestaat vaak de behoefte om te weten 'hoe' de processen worden uitgevoerd. Hierbij spelen vragen als: welke functionaris voert welke activiteit uit, welke applicatie en welke documenten worden hierbij gebruikt? Processen dienen dan op operationeel niveau te worden beschreven. Dit kan erg tijdrovend zijn. Het gaat immers om vele details. Bovendien vergt het onderhoud van dergelijke beschrijvingen extra tijd. Details kunnen in de dagelijkse bedrijfsvoering snel wijzigen. Ook hierbij kan software ondersteuning bieden.

Software voor procesmanagement

Tot op heden hebben we alleen gesproken over het beschrijven van processen. Dit is echter één van de stappen op weg naar procesmanage-

ment. In een later stadium zal de organisatie eisen gaan stellen aan de efficiëntie en de effectiviteit van de processen. Deze informatie kan men niet verkrijgen uit de beschrijvingen van de processen alleen. De procesbeschrijvingen kunnen hoogstens statisch (vanaf papier) worden geanalyseerd om tot min of meer theoretische conclusies te komen. De informatie over de door de processen geleverde prestaties komt uit de organisatie zelf. Om deze informatie aan de bedrijfsprocessen te kunnen koppelen zal men een separaat informatiesysteem moeten opzetten. Ook kan software worden ingezet die beide mogelijkheden (beschrijven en informatie over de prestaties terugkoppelen) in zich verenigt.

Het is vaak mogelijk en ook raadzaam om software in te zetten die een bijdrage kan leveren aan de effectieve invoering van procesmanagement. Er zijn organisaties die hierbij niet verder gaan dan het maken van flowcharts met behulp van een gangbare tekstverwerker, spreadsheet of flowchartsoftware. Of dit verstandig is heeft met name te maken met de omvang en de complexiteit van de processen binnen de organisatie. Zodra de organisatie wat groter wordt en de processen complexer,

neemt op den duur ook de behoefte toe aan meer inzicht in de processen. Op dat moment kan specifieke procesmodellersoftware uitkomst bieden om de beschrijvingen overzichtelijk te houden, te beheren en te presenteren. Veelal werken deze pakketten met een standaardweergave van de procesmodellen op het intranet. Binnen deze categorie kunnen twee typen software worden onderscheiden. Er is software die niet gebruikmaakt van een centrale database en er is software die wel gebruikmaakt van een centrale database. Software die niet gebruikmaakt van een centrale database heeft een zuiver beschrijvende functionaliteit. Men kan er op relatief eenvoudige wijze processchema's en daaraan gerelateerde informatie mee vastleggen. Als de software wel gebruikmaakt van een (relationele) database is de informatie die in de database besloten ligt voor meerdere doeleinden bruikbaar. De functionaliteit die de database biedt zorgt ervoor dat informatie op verschillende manieren tegen elkaar kan worden 'afgezet'. Net zoals een database met klanteninformatie en klantengegevens. Daardoor ontstaat de mogelijkheid om meer informatie uit de vastgelegde gegevens te halen.

Het grootste deel van de in dit artikel genoemde software heeft een beschrijvend karakter. Als de actuele informatie over de prestaties van de processen ook beschikbaar moet zijn, dan moet er informatie uit andere systemen worden gehaald. Het is dan te verwachten dat men koppelingen moet aanbrenge en er regelmatig informatie uit andere databases moet worden gekopieerd, gefilterd, verwerkt en gevisualiseerd. De problematiek hierbij is van een geheel andere orde dan bij het alleen beschrijven van processen. Uiteraard spelen IT-specialisten dan een belangrijke rol. Maatwerk is vaak noodzakelijk om informatie te onttrekken uit andere

systemen. In het algemeen nemen dan ook de kosten en de kosten voor het beheer (flink) toe.

Besturen van processen

Het beschrijven van de bedrijfsprocessen alleen is dus niet voldoende. Het is een stap op weg naar de besturing van de bedrijfsprocessen. Er zijn vele boeken geschreven over het besturen van organisaties en de rol van bedrijfsprocessen daarbinnen. De ervaring is dat het in de praktijk echter geen eenvoudige zaak is deze theorie te vertalen naar praktische toepassingen. Eén van de gevaren is dat de eenvoud uit het oog wordt verloren. Discussies zijn voor een nieuwkomer al snel niet meer te volgen en vele in- en externe deskundigen nemen de taak op zich om een besturingsmodel te ontwikkelen. Echter, het management beslist uiteindelijk over de wijze waarop zij de organisatie moet besturen. Dit moet begrijpelijk zijn, eenvoudig en doeltreffend. Zorg ervoor dat het management zelf leert hoe men de processen kan besturen en hoe men deze zal gaan besturen.

Eén van de onderwerpen waarover in de praktijk veel discussies ontstaan is het begrip proceseigenaar. Ook hierover zijn in de theorieboeken talloze prachtige definities vastgelegd. Het gaat er echter om wat de organisatie er zelf onder verstaat. Wat zijn volgens de organisatie de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (tbv's) van een proceseigenaar? Hoe verhouden deze tbv's zich ten opzichte van de tbv's van de leidinggevenden binnen de organisatie? Zit men niet in het vaarwater van elkaar? De ervaring leert dat er binnen organisaties redelijk verschillend over dit soort vragen wordt gedacht. Men moet echter voorkomen dat door onduidelijkheid de functie van proceseigenaar uiteindelijk een 'lege' functie wordt. Besteed aandacht aan de aan-

kondiging van een nieuwe proceseigenaar binnen een bedrijf. Communiceer binnen de organisatie duidelijk over deze functie. Zorg ervoor dat voor iedereen duidelijk is wat er van een proceseigenaar wordt verwacht en begeleid de medewerkers als zij deze rol krijgen toebedeeld.

Beheersen en verbeteren van processen

Het ontwikkelen van een effectief besturingssysteem voor de processen is van essentieel belang om de prestaties van de bedrijfsprocessen te kunnen meten en bij te stellen. De vraag is: hoe zorgen we ervoor dat bedrijfsprocessen in eerste instantie dat doen waarvan we willen dat ze dat doen? Met andere woorden: hoe beheers je de bedrijfsprocessen? Zodra de organisatie deze vraag heeft beantwoord kan het nadenken over daadwerkelijke (structurele) verbetering van de processen en prestatieverhoging. De processen worden dan verbeterd. Deze twee fasen (beheersen van processen c.q. verbetering van processen) kunnen beter niet tegelijkertijd worden uitgevoerd. Er komt dan teveel op de organisatie af. De veranderingen zijn te groot.

Zodra de organisatie ervoor kan zorgen dat de processen redelijk constant aan de basiscriteria voldoen, is er sprake van beheerste processen. Hoe kan dit worden bereikt? In eerste instantie moet men de basiscriteria voor de processen vaststellen, deze vervolgens meten en met de betrokkenen binnen de processen bespreken aan de hand van de vastgelegde procesbeschrijvingen. Gezamenlijk kan men dan de verbetermaatregelen vaststellen en tot uitvoering brengen. Dit betekent dat op het niveau van de werkprocessen (of handelingsniveau) verbeteringen worden ingevoerd.

Daadwerkelijke verbetering van de processen gaat weer een stap verder.

Men moet dan de op een hoger abstractieniveau vastgelegde processen analyseren om te komen tot structurele wijzigingen of aanpassingen van de bedrijfsprocessen. De consequenties voor de organisatie kunnen bijzonder groot zijn. Informatiesystemen moeten eventueel worden aangepast, de organisatiestructuur moet wellicht worden gewijzigd, werkprocessen worden structureel gewijzigd enzovoort. Dit zijn in de praktijk omvangrijke veranderingstrajecten waar men zeer zorgvuldig mee dient om te springen. Het zwaartepunt ligt hierbij ook meer op het managen van de verandering binnen de organisatie. Bedrijfsprocessen vormen het skelet van de organisatie. Alle medewerkers hebben dan ook op de één of andere manier te maken met de bedrijfsprocessen. Men dient daarom zorgvuldig te bewaken wie wel en niet direct betrokken wordt bij het invoeren van procesmanagement. Aan iedereen kan

het beste worden uitgelegd waarom procesmanagement wordt ingevoerd en wat ermee moet worden bereikt. Maak een duidelijk onderscheid in wie geïnformeerd wordt en wie daadwerkelijk betrokken wordt (gebruikmaken van kennis en ervaringen van een medewerker).

Groei- en leertraject

Procesmanagement is voor de organisatie een groei- en leertraject. Alleen het beschrijven van de processen is niet voldoende, maar wel een stap in de goede richting. Een stap die op zich al voldoende stof geeft tot nadenken. Er is niet een eenduidig advies te geven om procesmanagement tot een succes te maken en er succesvol mee te blijven. We kunnen echter wel wat tips meegeven. Denk goed na over het doel dat met procesmanagement moet worden bereikt. Evalueer periodiek het doel en stel dit bij. Indien nodig, maak tijdig gebruik van

de juiste software en denk hier goed over na. Stel vast wie betrokken en geïnformeerd moet worden. Laat het management zelf beslissen over de wijze waarop de procesbesturing zal plaatsvinden. Tracht niet tegelijkertijd processen te beheersen en te verbeteren. Ga uit van meerdere abstractieniveaus binnen de processen. En tot slot: onderschat de weerstand voor verandering hierbij niet.



Rob van de Coevering

Ing. R.G. van de Coevering is directeur van adviesbureau Coevering BV.

Advertentie