

## Geleerde lessen uit BPM-praktijktrajecten

# VAAK TE BLAUW

In de periode 2002/2003 is volgens wetenschappelijk onderzoek bij 23 Nederlandse bedrijven geanalyseerd hoe grootscheepse verandertrajecten werden aangepakt.<sup>1</sup> Van een deel van de bedrijven was bekend dat ze BPM-methodieken gebruikten, van anderen niet. De bevindingen uit het onderzoek hebben naast praktijkervaringen met grootscheepse bedrijfsreorganisaties, kwaliteitsverbetertrajecten, procesgericht inrichten van bedrijfsvoeringen en het invoeren van een shared service centrum, tot inzichten geleid, die hier als 'lessons learned' gepresenteerd worden.

Door Oscar Sijtsma

**H**et idee voor het wetenschappelijk onderzoek – dat werd gedaan voor een MBA-promotie – was dat bij bedrijven waarvan bekend was dat ze BPM-methodiek gebruikten, de verandertrajecten gestructureerd worden aangepakt. De verwachting was dat dit een positief effect zou hebben op het resultaat, de doorlooptijd, grip op de succesfactoren en de beheersbaarheid van het verandertraject. Helaas kwam dit er niet zo duidelijk uit.

Wat uit het onderzoek bleek is dat de doorlooptijd van de verandertrajecten niet korter is door het gebruik van een BPM-methodiek. Wel bleek dat die verandertrajecten een langere voorbereidende fase hadden en een kortere uitvoerende fase. Dit is voor de bedrijfsvoering een groot voordeel. Ook bleek dat de verandertrajecten die volgens een BPM-methodiek werden aangepakt, vooraf een duidelijker doel hadden en dit doel in hoge mate of volledig realiseerden. Door het onderzoek zijn succesfactoren en foutenbronnen gevonden (zie kaders). BPM is een geschikt instrument gebleken voor verandertrajecten.<sup>2</sup>

### Te blauw

De praktijktrajecten overziend en in relatie met de foutenbronnen en succesfactoren uit het wetenschappelijk onderzoek luidt de algemene conclusie dat verandertrajecten te blauw worden aangepakt. Blauw is dan gebruikt in de betekenis van de veranderkleuren van Prof. De Caluwé<sup>3</sup>. Over het algemeen worden verandertrajecten ingericht met BPM-plannen, blauwdrukken, architectuurlandschappen, procesketenontwerpen, ICT-architecturen en projectplanningen. Het is maar zelden dat er in de aanpak gedacht wordt aan het persoonlijk functioneren van medewerkers.

Dit kan worden behandeld in opleidingsplannen, communicatieplannen, bonusstructuren en functieprofielen en rollen die in HRM-plannen kunnen worden beschreven. Deze zaken horen bij de rode kant in de veranderkleuren. Beide zijn nodig. De balans tussen blauw en rood helt in de praktijk te ver over naar blauw.

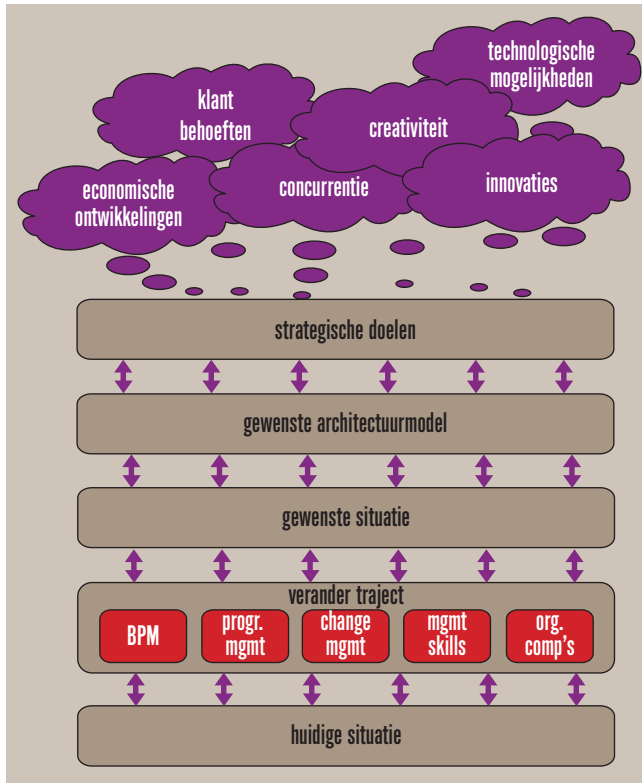
Het invoeren van BPM is vooral mensenwerk. Ervaren medewerkers worden proceseigenaar of process manager en krijgen nieuwe verantwoordelijkheden en taken. De medewerkers gaan zich richten op het met elkaar leveren van een dienst of product aan de interne of externe klant. Het is aanbevelingswaardig de rode kant vroeg in de planning van het verandertraject op te nemen. Zorg voor draagvlak, onderhoudt het en leg zo vroeg en zo veel mogelijk verantwoordelijkheid bij de mensen in de 'nieuwe' organisatie. Dit artikel gaat verder in op de 'lessons learned' die in het verlengde van deze conclusie liggen. Ze kunnen in de praktijk worden toegepast.

### Les 1. Zie het proactieve invoeren van procesoptimalisaties als een verandertraject.

Procesverbeteringen of procesoptimalisaties kunnen reactief of proactief zijn. Reactief zijn het repareren van een probleem

#### In het onderzoek zijn de volgende bedrijven betrokken:

ABP, Achmea, ADP, Agis, APX groep, Belastingdienst, Electrabel, E.on, Essent, ING bank, Kadaster, NAM, Nationale Nederlanden, NRE, Nuon, Postbank, Rabobank, SNS bank, SNS Reaal, Sociale Verzekeringsbank, Staalbankiers, UWV.



Afbeelding 1: Context van verandertraject.

zoals te lange doorlooptijd, teveel kosten, teveel verlies of ongemotiveerde medewerkers. Er is dus een bestaand proces dat op een of meer dimensies niet goed loopt.

Voorbeelden van een proactieve aanpak zijn het voorbereiden op het benaderen van een nieuwe markt of de lancering van een nieuwe dienst, de invoering van een nieuw logistiek concept, een strategieverandering of het integreren van bedrijfsonderdelen. Deze procesverbeteringen hebben volgens mij weinig zin zonder BPM. Met een proactieve procesverbetering doen we in de bedrijfsvoering iets fundamenteel anders of geheel nieuws. Het is goed bij het invoeren van iets nieuws te zorgen voor flexibiliteit, of beter gezegd weerbaarheid. In de literatuur gebruikt men graag het begrip 'agility'.

Belangrijk is om het invoeren te zien als een verandertraject. De uitkomst is vooraf niet precies duidelijk, de benodigde tijd hangt mede af van het lerende vermogen van de organisatie. Hierdoor is ook de benodigde investering niet exact te bepalen. Aan de randvoorwaarden van een projectmatige aanpak wordt dus niet voldaan. Een programmamanagement aansturing (zoals MSP) is meer op zijn plek. Een belangrijk voordeel is ook dat het management een actievare rol heeft en er ruimte is voor aanpassingen tijdens de invoering. Dit geeft de trekker van het verandertraject een juiste rol. Hij moet zorgen dat de nieuwe processen optimaal aan het doel van het verandertraject voldoen.

## Les 2: Neem lange-termijnplannen en strategische doelen mee in het ontwerpen van processen.

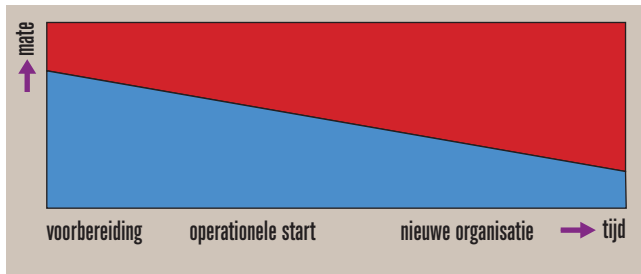
Het is belangrijk om in het ontwerp van de gewenste situatie de strategische doelen en plannen mee te nemen. Welke ontwikkelingen zijn er te verwachten op het gebied van de economie, het beursklimaat, internationale ontwikkelingen, technische innovaties, klantverwachtingen en -eisen, om er maar wat te noemen. Gebaseerd op deze factoren worden op organisatieniveau strategische keuzen gemaakt. Die keuzen beïnvloeden het architectuurmodel van de gewenste situatie en daardoor het ontwerp van de gewenste situatie. Om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te komen is een verandertraject nodig, bij voorkeur vanuit een multidisciplinaire invalshoek. Methoden zoals COPAFIJTH kunnen hierbij als hulpmiddel gebruikt worden. Uit onderzoek en praktijk blijkt dat het goed voorbereiden van de gewenste situatie en een methodische aanpak om daar te komen succesfactoren zijn.

## Les 3: Ontwerp bedrijfsprocessen vanuit de klantvraag en redeneer terug.

Bij het innoveren van processen of bedrijfsvoeringen kan het een belemmering zijn de huidige situatie tot in detail in kaart te brengen. Ten eerste vergt dit onnodig veel doorlooptijd. Ten tweede loopt men het risico te betrokken te raken – misschien wel bedrijfsblind – en dit remt het creatieve denken over slimme nieuwe processen. Voor een goed lopend bedrijf dat niet hoeft en wil veranderen en zijn processen wil vastleggen voor AO/IC of ISO-certificering is het prima om de huidige processen in detail te beschrijven, maar niet voor innovaties en verandertrajecten. In die situaties luidt het advies: begin met de wens en eisen van de klant of afnemer. Hierbij dient goed doorgevraagd te worden wat de klant bedoelt en wenst. Vaak denkt de leverende partij dat de klant meer wil dan de klant zelf voor ogen heeft.

Bijvoorbeeld, bij een HR service centrum vroeg een manager om alles in een keer te regelen voor de indiensttreding van een nieuwe medewerker. De ontwikkelaars van het service centrum maakten een zeer geavanceerd formulier waarin alle mogelijkheden en varianten gedekt werden voor een nieuwe interne medewerker, een inhuurkracht en een uitzendkracht. Het 'in een keer' werd geïnterpreteerd als op één formulier voor alle gevallen. In de praktijk bleek het formulier veel te ingewikkeld, wat leidde tot het ontbreken van noodzakelijke gegevens. Dit probleem werd aangepakt door met de managers te overleggen. Daaruit bleek dat ze met 'in een keer' bedoelden dat alles gebeurde na één aanvraag. Door verschillende formulieren per categorie nieuwe medewerker te maken en de managers hierover voor te lichten verbeterde de aangeleverde kwaliteit enorm. Het service centrum kon de verwerking goedkoper en met kortere doorlooptijd uitvoeren en de klant ervoer een hogere kwaliteit.

Vanuit de klantwens kunnen de prestatie-eisen als inrichtings-eisen bepaald worden. Door van daaruit terug te redeneren wordt bepaald welke acties nodig zijn om hieraan efficiënt en



Afbeelding 2: Mate van 'blauw' en 'rood'.

met hoge kwaliteit te voldoen. Alleen activiteiten die verplicht zijn vanuit externe regelgeving of compliance-aspecten dienen te worden toegevoegd. Alle andere activiteiten zijn overbodig en verspillend – 'non value added' in Six sigma terminologie. Juist als de bestaande processen worden meegenomen in de ontwerpfase sluipen deze er makkelijk in.

#### Les 4: Keep it simple!

In het bepalen van de processen kan het makkelijk complex worden. Neem als voorbeeld weer het bedrijfsproces 'werven en aannemen nieuwe interne medewerker'. Dit omvat de vaststelling van de personeelsbehoefte, het toestaan van de invulling ervan, de werving en selectie, de HR-administratieve invoering, invoeren in de salarisadministratie, vaststellen en regelen van faciliteiten zoals (aangepaste) werkplek, toegangspas, parkeerplaats, lease-auto, bedrijfskleding, werkrooster. Logisch nemen de 'keuzes' in dit proces enorm toe. Het algemene advies is om de processen eenvoudig te houden en te werken met een procesketen. Een procesketen is de keten van de separate werkprocessen die aan het leveren van een dienst of product bijdragen. Een werkproces als bijvoorbeeld het 'toestaan van de invulling van de personeelsbehoefte' is redelijk overzichtelijk. Het aantal business regels en spelers is beperkt. Consensus verkrijgen over het nieuwe procesontwerp kan dus vlot. Elk proces in de procesketen kan leiden tot een 'go/no go' moment voor een of meer vervolprocessen. Maak de processen en de connecties in de procesketen robuust voor gebruik. Ook voor klanten die het zeer incidenteel afnemen.

#### Les 5: Verander technisch/organisatorisch en met de mensen, dus blauw en rood.

Enkele tips om de rode aspecten ook op te nemen in aanpakken:

- Stel in de ontwerpfase ook de rollen vast voor de uitvoerende partij, inclusief vaardigheden en gewenste voorkeuren;
- Zorg dat aan processen proceseigenaren uit de 'nieuwe' organisatie worden toegekend die al vroeg in de designfase betrokken zijn én verantwoordelijkheid dragen;
- De huidige lijnmanager krijgt een andere rol en een nieuwe manier van samenwerken met proceseigenaren. Neem hem of haar hierin mee;
- Zorg dat de bonussen die betrekking hebben op de 'oude' situatie worden omgebouwd naar de 'nieuwe';

- Pas de onderwerpen voor beoordelingsgesprekken aan zodat ook facetten van procesgericht werken worden opgenomen.

Tijdens het ontwerp van het proces (of de procesketen) dienen de nieuwe rollen en organisatorische consequenties te worden vastgesteld. Dit kan in business rules of aanvullende beschrijvingen. Het is belangrijk de mensen die een veranderde rol hebben gekregen te betrekken in het ontwerp. De kans dat zij een waardevolle inbreng hebben is niet klein. Bovendien werkt het verhogend voor het draagvlak.

#### Les 6: Bij het (her)ontwerpen van processen zijn uitvoerenden, managers én leken nodig.

Het is van groot belang relevante kennis en ervaring te betrekken in het verbeteren van processen. Gebruik de relevante disciplines maar betrek ook mensen die niets van het proces weten. Deze leken zijn objectieve derden die niet vertrouwd zijn met de redenen achter de huidige situatie en mogelijk daardoor nieuwe opties kunnen aandragen. Het is belangrijk hierbij steeds te benadrukken dat ze niet vastzitten aan het huidige proces en de bijbehorende eisen en procedures, maar dat ze vanuit hun generieke ervaring meedenken. Het functionele procesontwerp houdt geen rekening met de huidige situatie.

Bijvoorbeeld, bij een productiebedrijf werd de productieplanning bepaald door de urgentie en belangrijkheid van de orders die de verkoopafdeling had binnen gehaald. Dit leidde tot enorm veel omsteltijden, zowel binnen een order als tijdens switchen van orders en daardoor tot herplanningen.

### Succesfactoren

Door eindverantwoordelijken genoemde succesfactoren voor grootscheepse verandertrajecten (n=23):

- Commitment vanuit de top van de organisatie (inclusief een periodieke evaluatie) (13);
- Gedegen visieontwikkeling en analyse, en implementeren door middel van programmamanagement (8);
- Duidelijke doelen vaststellen en de veranderingen goed voorbereiden (8);
- Heldere communicatie voor en tijdens het traject (7);
- Kennen en begrijpen van de processen en activiteiten tot op de werkvloer (mede) door het betrekken van inhoudelijke procesdeskundigen (6);
- Coördinatie en voortgang beleggen bij lijnmanagement (proceseigenaren) met input uit andere disciplines en de betrokken BU's (5);
- Daadkracht en bereikbaarheid van het veranderteam/stuurgroep (CEO model) (5);
- Draagvlak bij alle organisatieniveaus (4);
- Toepassing van een process managementmethode en van architectuurconcepten (4);
- Het vieren en delen van successen en quick wins (3).

## Foutenbronnen

Foutenbronnen die volgens eindverantwoordelijken leiden tot ongewenste effecten in grootscheepse verandertrajecten (n=23):

- Verliezen van tempo, dus slechte voortgang (9);
- Teveel overleg; vage compromissen (work-arounds), vertraging en moeilijk te realiseren eisen en wensen (8);
- Teveel parallelle programma's en projecten zonder synergie (5);
- Onvoldoende inzicht in het (primaire) proces, onderschatten van de impact (4);
- Niet kwantificeren van doelstellingen (KPI's) en deze te vaak wijzigen (4);
- Te lage aandacht voor en betrokkenheid van betrokken afdelingen en bedrijfsonderdelen (4);
- Teveel inzet van externe consultants en te weinig leren door eigen lijnmanagement (4);
- Te weinig kennis en ervaring met procesdenken op de werkvloer of bij management (3);
- Te vroeg inzoomen op details of techniek (3);
- Gerichter programmamanagement, beter oog voor de complexiteit en procesaanpak (3);
- Niet nadrukkelijk benoemen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de startfase (timing en geld).

Door met verschillende partijen het probleem te bespreken kwam men tot een voor productie veel efficiëntere en goedkopere werkwijze. Dit betekende voor de verkoopafdeling dat ze iets minder toeschietelijk konden zijn naar (grote) klanten, maar dat de verwachte levertijden die men afgaf veel betrouwbaarder werden. De klanten waardeerden die betrouwbaarheid nog meer dan de toegezegde korte levertijd.

### **Les 7: Tijdens het invoeren van nieuwe processen werd 50 tot 80 procent weer aangepast.**

Hoe goed de processen ook doordacht zijn, bij het invoeren komen toch nieuwe zaken aan de orde. Bijvoorbeeld, bij een overheidsinstelling werd een nieuw service centrum opgezet. De processen waren al beschreven. Tijdens het invoeren veranderden 59 van de 84 beschreven procesketens. Bovendien kwam er een procesketen bij. Er was wel degelijk goed nagedacht in de ontwerpfase. Medewerkers op het hoofdkantoor en uit verschillende vestigingen waren erbij betrokken. Toen de mensen uit meer dan een dozijn locaties in verschillende tranches verhuisden naar het nieuwe centrum kwamen verschillende onjuistheden en verbetermogelijkheden aan het licht.

Het is belangrijk in de voorbereidende fase de procesontwerpen goed door te denken. Maar het is onrealistisch te denken dat in die fase alle problematieken te bedenken zijn.

Dat blijkt pas in de praktijktoets. Deze ervaring kan helpen bij het nemen van beslissingen in de ontwerpfase.

### **Les 8: Stuur op een beperkt aantal variabelen.**

Het is verstandig dat het inrichten van de besturing een integraal onderdeel is van het procesontwerp. Stuurvariabelen, KPI's, balanced score cards en dashboards horen bij het 'in control zijn' en Business Activity Monitoring. Om effectief tot optimalisatie te komen is het relevant te sturen op variabelen die direct te maken hebben met de gewenste verbetering, maximaal een stuk of vier per procesketen. Als het proces is ingevoerd en enkele maanden kwalitatief goed draait kunnen de stuurvariabelen aangepast worden. Het heeft geen zin langdurig te rapporteren dat iets goed gaat. Dat leidt tot verslapping van de aandacht bij de ontvanger en bij de rapporterende partij. Het is in dat geval slimmer om met plateaus van stuurvariabelen te werken.

Bijvoorbeeld, in een productiebedrijf dat in een reorganisatiefase zat was er geen zicht op de orderstroom. Om grip te krijgen werd er een wekelijkse rapportage opgesteld van de gegunde orders en enkele andere financiële parameters. Door de processen in de verkoopafdeling aan te pakken en debiteurenbeleid op te stellen en in te voeren, was er gerichte aandacht voor en controle op de wederverkopers. Hierdoor werd het niveau van een stabiele orderstroom bereikt en werd er alleen gerapporteerd als deze onder een drempelwaarde kwam. De bakens werden verzet en enkele nieuwe parameters kwamen in de wekelijkse rapportage.

### **Les 9: Het gebruik van een workflow tool maakt het invoeren makkelijker en biedt operationele ondersteuning aan de medewerkers.**

Het is van groot belang dat procesverbetertrajecten voor de mensen die het echte werk uitvoeren directe praktische voordelen heeft. Een nieuw proces en bijbehorende werk-instructie – waaraan men zich moet houden – maakt het werk juist alleen maar lastiger. Geen directe voordelen dus. Door de nieuwe werkprocessen in te richten met een workflow tool zijn er voor de mensen wel concrete voordelen. Als workflow met de medewerkers wordt ingevoerd is het een krachtig instrument om grip te houden op de nieuwe bedrijfsvoering. Tevens komen nieuwe signalen voor verdere verbetering (Kaizen-methode) met workflow eerder boven water.

## Literatuur

1. Sijtsma K.W., Franken H.M. en Santema S.C. Architectuurmodellen als drager van veranderprocessen, Business Process Magazine, nr 4, 2004.
2. Sijtsma, K.W., Business Process Management; Hype of hulpmiddel? Management Tools, nr 1, 2005.
3. L. de Caluwé & Hans Vermaak. Leren veranderen, Een handboek voor de veranderkundige. Uitgeverij Kluwer, 2e druk, 2006.

Ir. K.W. Sijtsma MBA ([oscar.sijtsma@ordina.nl](mailto:oscar.sijtsma@ordina.nl)) is management consultant en adviseur bij Business Architecture & Process Improvement van Ordina Consulting.