

De belofte van 'The third wave' komt binnen bereik

MEER MET MINDER

Lean is hot. Zoals een aantal jaren geleden Lean is ontdekt in de particuliere markt, vindt het Lean-concept op dit moment steeds meer ingang in het publieke domein. Lean-denken is bezig met een 'revival', daar waar BPM zich langzamerhand aan het einde van de derde golf beweegt, zoals Howard Smith en Peter Fingar in 2003 de herleving van BPM bestempelden.

Door Dirk de Wit

De populariteit van Lean is niet verwonderlijk, omdat juist nu overheidsorganisaties met de vraag kampen hoe en waarop zij kunnen bezuinigen. De principes van Lean en de onderliggende aanpak om met verbeterteams tot betere efficiëntere processen te komen spreekt tot de verbeelding. Niet het puur statistische op terugbrenging van fouten gerichte werk, maar juist met elkaar nagaan waar de pijn in het proces zit om zo toegevoegde waarde te creëren. Het klantperspectief staat ook bij het Lean-denken immers voorop. Veel bedrijven en organisaties in het particuliere en publieke domein staan voor een dubbele uitdaging. Het gaat immers niet alleen om de efficiëntie in het proces, maar ook om de servicebeleving van de klant: de kosten moeten omlaag en tegelijkertijd moet de servicebeleving van een hoger niveau zijn. Past bij dit meervoudige vraagstuk een enkelvoudig concept? Of moeten we onze eigen gereedschapskist verrijken?

De uitdaging

Hoe verschillend de publieke en private sector ook mogen zijn, op een aantal vlakken vertonen zij grote overeenkomsten. Klanten in verschillende segmenten willen een hoger niveau van dienstverlening. Vanuit overheidsprogramma's wordt daarbij zwaar ingezet op een verbetering van de elektronische dienstverlening. Bij grote informatie-intensieve organisaties zoals banken en verzekeraars staat selfservice reeds lange tijd in de belangstelling. Tegelijkertijd zijn en worden deze kennis- en informatie-intensieve bedrijven geconfronteerd met de noodzaak om de kosten van uitvoering omlaag te brengen. Als we naar de bezuinigingsoperaties bij de banken kijken, bestaan deze voor een groot deel uit bezuinigingen op personeel. Ook daarin verschillen de overheid en de private sector vaak niet van hun doelstelling.

Door de oogharen van klantvragen heen zien we enkele terugkerende uitdagingen die met elkaar samenhangen:

- Betere bediening door een minder complexe productstruc-

tuur: om de klantwaarde en het vertrouwen van klanten te vergroten is eenvoudig een belangrijk thema. Minder variëteit op basis van een aantal duidelijk te definiëren productkenmerken is daarbij de wens;

- Eenduidige bediening over verschillende kanalen: consistentie in dienstverlening waarbij de informatie over de klant actueel en overdraagbaar is en bijdraagt aan het hogere niveau van serviceverlening;
- Lagere kosten door bezuiniging op personeel of IT-middelen: een leidend thema voor veel organisaties wat vaak resulteert in het lijden van de organisatie. Niet alleen ontstaat er pijn doordat waardevolle mensen het bedrijf verlaten, ook blijken IT-bezuinigingen vaak een paradoxaal karakter te hebben;
- Bestrijden van uitval: efficiëntie is vaak gericht op een gestandaardiseerde afhandeling met een goede ondersteuning van IT. Tegelijkertijd leidt deze gestandaardiseerde afhandeling ertoe dat er uitvalproblematiek in informatie-intensieve bedrijven ontstaat. De kosten van de behandeling van die uitval drukken zwaar op de back-office.

Onder druk van de omstandigheden zoeken bedrijven naar verschillende oplossingen. Hoe creëer je wendbaarheid in de organisatie zonder daarvoor de prijs van hoge transitiekosten voor lief te moeten nemen? En waar ligt het optimum tussen een gestandaardiseerde werkwijze en flexibiliteit die evenzeer nodig is om de klant te bedienen? Onderliggend aan verschillende aanpakken die voor bedrijven te bedenken zijn, ligt steeds de vraag hoe om te gaan met die ogenschijnlijke paradox tussen standaardisatie en flexibiliteit. Het denken zoals we dat aan de auto-industrie kunnen ontleen, is er veel meer op gericht dat standaardisatie juist kan leiden tot flexibiliteit: voor informatie-intensieve bedrijven is het zoeken naar het nieuwe optimum, zie afbeelding 1.

Verlaging van kosten is voor veel bedrijven een uitdaging. In kennis- en informatie-intensieve bedrijven zijn de kosten vaak verbonden aan mensen. De kosten van mensen zijn verbonden

den aan de uitvoering van activiteiten. Veel methoden van procesoptimalisatie zijn gericht op het verminderen van activiteiten die geen waarde toevoegen. Met andere woorden: verminderen van de uitvoeringskosten. Naast de kosten die verbonden zijn aan de uitvoering, zijn er ook nog kosten die betrekking hebben op de inrichting van de organisatie. Deze kosten zijn verbonden aan de complexiteit van systemen en processen. Bij meer traditionele methoden voor procesoptimalisatie ligt daar niet de eerste focus.

Optimaliseren binnen bekende grenzen: Lean traditionals

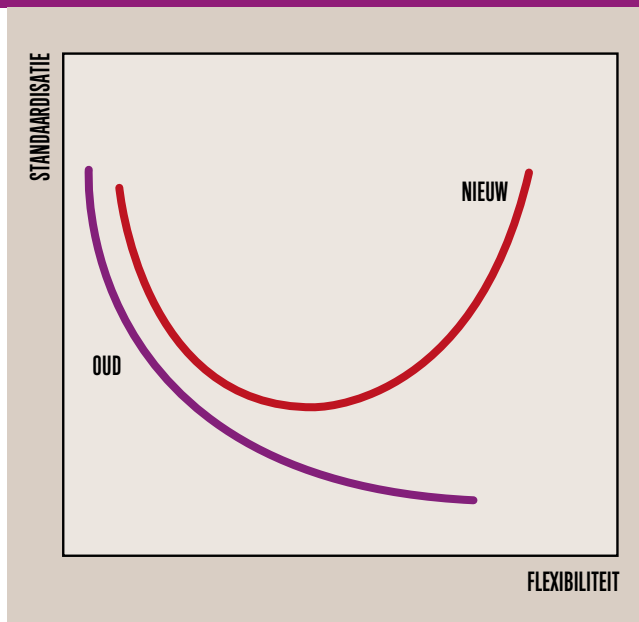
In zowel industriële als informatie-intensieve bedrijven is Lean een methodiek waarmee bedrijven hun processen optimaliseren. De kernboodschap van het verminderen van verspilling en het vergroten van klantwaarde is eenduidig en gemakkelijk te begrijpen. Ook het feit dat juist medewerkers in teams werken aan de verbetering past bij veel bedrijven als aanpak. De traditionele vorm van Lean kan binnen een enkele afdeling dan wel over een aantal afdelingen heen worden toegepast. Lean binnen een enkele afdeling kan overigens leiden tot suboptimalisatie. Voor het gebruiken van methoden zoals Lean is het niet noodzakelijk om ook naar de ondersteuning in IT te kijken. De voordelen van Lean zijn vaak direct terug te leiden door het terugbrengen van de kosten van uitvoering (materialen/middelen). Indien Lean primair op afdelingsniveau wordt toegepast kan het goed zijn dat ook de kosten van uitval per afdeling worden opgelost. Een alternatief hiervoor is dat juist het proces van uitvalverwerking wordt gestandaardiseerd.

Een voorbeeld. Een bankbedrijf ziet dat de diversiteit aan producten veel vraagt van de verwerking in de back-office. Zij constateert ook dat uitval bij elk afhandelingsproces op een unieke wijze wordt afgehandeld. De verwerking van de uitval is tijdsintensief, kostbaar en voegt geen waarde toe voor klanten. Een standaardaanpak is vaak gericht op het optimaliseren van elk proces om daarmee de efficiëntie van elk proces te verbeteren. Een alternatief voor deze kostenbesparing is, naast de optimalisatie van individuele processen, een meer generiek proces in te richten om uitval te verwerken. De kenmerken samengevat:

- reikwijdte: enkele afdeling of bedrijfsproces zonder noodzakelijke relatie met IT-ondersteuning;
- standaardisatie: op het proces van uitvalverwerking;
- reikwijdte: uitvoeringskosten.

Grenzen verleggen: ultimate Lean

In traditionele Lean-aanpakken gaan (overheids)bedrijven vaak voorbij aan besparingsmogelijkheden die vanuit een zekere samenhang ontstaan. In de meer traditionele methoden van procesoptimalisatie vallen producten en diensten buiten beeld. In veel bedrijven en overheidsorganisaties heeft ieder product nog zijn eigen proces of variatie op een proces. De afhandeling van verschillende producten (bijvoorbeeld verschillende soorten vergunningen of verschillende soorten



Afbeelding 1: Een nieuwe kijk op flexibiliteit.

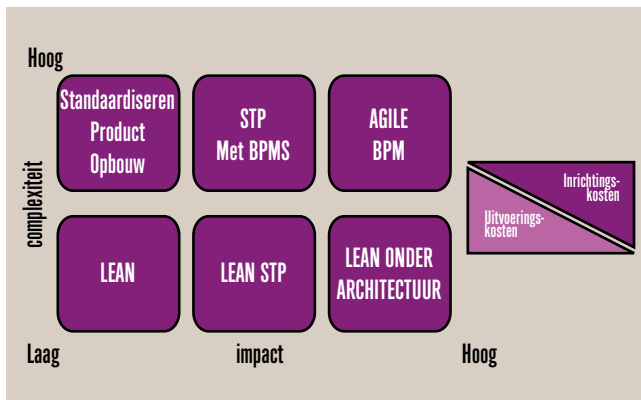
kredietbehoeften) vertonen vaak grote overeenkomsten. Indien je als bedrijf op zoek gaat naar die overeenkomsten, kom je vaak uit op een aantal basisbouwblokken waarmee je verschillende processen kan vormgeven. Of je nu in een haute cuisine-restaurant dineert of in een grand café eet, basisbouwblokken zijn het opnemen van een bestelling, het bereiden van de bestelling, het uitserveren, het afruimen en het afrekenen van de bestelling. Vaak geldt dat ook voor complexere informatieproducten. In formele taal heet dit dan een bedrijfsfunctiearchitectuur. Bedrijfsfuncties kunnen op hun beurt weer verbonden zijn met services.

Bij verschillende (overheids)organisaties wordt standaardisering van de processen ook aangegrepen om een BPM-systeem (BPMS) te introduceren: standaardisering is de opmaat naar een automaat. Ook hiervoor is het wenselijk dat er een goede opdeling in bedrijfsfuncties en activiteiten plaatsvindt. Invoering van een BPMS grijpt niet alleen in op de kosten van uitvoering maar ook op de kosten van inrichting.

Een voorbeeld. Een telecombedrijf wil voorkomen dat orders in de uitlevering te vaak fouten bevatten. Dit leidt tot een dalende klanttevredenheid. Aanvankelijk richt het bedrijf zich sterk op de standaardisering van het proces van aanvraag tot getekende offerte. Deze standaardisering blijkt onvoldoende omdat de productportfolio niet scherp is gedefinieerd. Ook een product dat uitmondt in een contract, vereist een standaardisering. Door aan producten standaard kenmerken toe te voegen, is het mogelijk om de variabiliteit in het proces van interesse tot contract ook verder te standaardiseren.

De kenmerken samengevat:

- reikwijdte: standaardisering over processen heen op basis van bouwblokken die zijn afgeleid vanuit een bedrijfs(functie)architectuur;
- straight through processing mogelijk op basis van standaardbouwblokken;
- uitvalproblematiek op basis van beslisregels;
- reikwijdte: uitvoerings- en inrichtingskosten.



Afbeelding 2: Afweging tussen complexiteit, impact en aard van kostenbesparing.

Agile BPM: vervagen van grenzen?

In de logistiek heeft enige tijd het begrip *Leagility* bestaan: hoe kan je flexibiliteit zo organiseren dat deze tegen zo min mogelijk verspilling wordt gerealiseerd. Voor menig bedrijf staat flexibiliteit gelijk aan het accepteren van inefficiëntie. Zowel uitvoerings- als inrichtingskosten zijn daardoor niet goed te beheersen. Een breed productenscala aan de voorkant lijkt een garantie voor een kostbare verwerking, met vrijwel gelijktijdig een hoge uitvalproblematiek.

Agile BPM veronderstelt een uitwerking van productarchitectuur op basisproductregels (BRM) en uitwerking van een bedrijfsfunctiemodel (annex procesarchitectuur). Uitgangspunt is dat vanuit de klantgebeurtenis een route wordt gekozen. De flexibiliteit aan de voorkant wordt opgevangen met generieke back-office processen. De toepassing van dit idee vinden we terug bij verschillende overheidsorganisaties en aanbieders, denk bijvoorbeeld aan een regelintensief product als een hypotheek. Ook zijn er verschillende leveranciers in Nederland die zich met oplossingen op dit gebied onderscheiden. In deze aanpak komen twee paradigma's samen. Het paradigma waarin regelbeheersing (BRM) centraal staat en waarvan James Taylor en Ronald Ross belangrijke exponenten zijn, en het paradigma waarin meer innovatieve vormen van procesoptimalisatie voorop staat. Exponenten daarvan zijn Howard Smith en Roger Burlton.

Een voorbeeld. Een overheidsbedrijf kampt met haar eigen inrichting: veranderingen in regelgeving zijn niet snel te realiseren omdat er een grote onderlinge afhankelijkheid in de systemen bestaat. Om de kosten van haar eigen complexiteit te verminderen en daarmee de inrichtingskosten nadrukkelijk te verminderen, is een aanpak nodig die zich richt op verschillende onderdelen. In de basis komt het neer op het scheiden van de productkennis en de stroom. De stroom bestaat uit standaardprocesblokken.

Aan deze procesblokken worden services gekoppeld waarmee onderliggende IT-systemen worden aangestuurd. Aan de voorkant vindt standaardisatie plaats op basis van een gebeurtenis of een specifieke klantsituatie. Producten zijn bewerkingen van

gegevens die op basis van bepaalde regels tot een dienst leiden. Procesregels kunnen daarbij de volgorde bepalen van de afhandeling van een klantwens. De kenmerken samengevat:

- reikwijdte: behoud van variabiliteit aan de voorkant op basis van een modulaire opbouw van producten (mogelijk afgeleid/opgebouwd uit productregels);
- standaardisering van het back-office proces;
- uniform proces met uitvalverwerking geïntegreerd in de automatische afhandeling van een dossier/case/case management;
- reikwijdte: inrichtings- en uitvoeringskosten.

Keuzes maken: het beste van verschillende werelden

Een bewezen aanpak met zekerheid is voor bedrijven vaak een belangrijke reden om voor meer traditionele methoden van procesoptimalisatie te kiezen. Kostenvermindering in relatie tot serviceverbetering laat zich ook op andere manieren benaderen. Serviceverlening aan klanten heeft betrekking op de duidelijkheid van het product. Het gevoel voor maatwerk dat zo kenmerkend is voor de auto-industrie, zou een inspiratiebron kunnen zijn voor kennis- en informatie-intensieve bedrijven. Een veelzijdige klantbehoefte hoeft niet noodzakelijkerwijs te leiden tot een grote variabiliteit aan producten. Om als bedrijf de goede afweging te kunnen maken zijn verschillende criteria van belang:

Het klantperspectief: veelzijdigheid van klantbehoefte; aard van klantvraagstuk; opbouw van productaanbod (maatwerk/customized).

Het inrichtingsperspectief: inrichtingsniveau van de organisatie; mogelijke variabiliteit standaardisatie producten en processen; voorspelbaarheid en kwaliteit; mate van kennisintensiteit-uitvoering.

Met de uitdagingen waar overheid en bedrijfsleven voor staan, doen zij er verstandig aan niet te snel naar het beproefde middel te grijpen. Zoals Frans van der Reep in een andere context stelt gaat het niet om 'best practice' maar om 'next practice'. Daar waar Lean een effectieve methode van procesoptimalisatie is indien vooral de nadruk ligt op klantwaarde en uitvoeringskosten, grijpt Agile BPM dieper in op het bedrijf. Hierbij wordt vanuit een sterke oriëntatie op serviceverlening naar zowel de standaardisatie in producten als naar de processen gekeken. Dit stelt een bedrijf in staat om voor de klant meer dan alleen de perceptie van maatwerk te realiseren. Optimalisatie-mogelijkheden gaan verder dan per proces of cluster van processen verbeteringen te realiseren.

Procesinnovatie op basis van de integratie tussen BRM en BPM kan kostenbesparingen realiseren die verder gaan dan de kosten van uitvoering. Voor de problemen van vandaag komt daarmee de belofte van 'The third wave' binnen het bereik van bedrijven en overheden.

Dirk de Wit is verbonden aan O&I.

Met dank aan Jörgen Klaver, Mariëlle van de Merbel en Martijn Tolsma.