

Business process management software

Over de toepassing, eigenschappen, selectie en
implementatie van BPM oplossingen

VOOR BETERE ICT BESLISSINGEN



Business process management software

**Over de toepassing, eigenschappen, selectie en
Implementatie van BPM oplossingen**



Een uitgave van het ICT informatiecentrum, Houten

© ICT informatiecentrum

Alle rechten voorbehouden. Het is verboden om de inhoud van deze publicatie geheel of gedeeltelijk te verveelvoudigen, openbaar te maken, digitaal te verspreiden of op welke wijze dan ook te distribueren, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Hoewel deze uitgave met zorg is samengesteld, aanvaardt de uitgever geen enkele aansprakelijkheid voor schade ontstaan door het gebruik ervan en fouten of onvolkomenheden in de gepubliceerde teksten

Voorwoord

Iedere organisatie streeft naar een zo hoog mogelijke kwaliteit van producten en diensten. Om dat te bereiken is het nodig om alle bedrijfsprocessen op elkaar af te stemmen en te stroomlijnen. Door goed inzicht te hebben in de relaties tussen processen, de onderlinge aansluiting en de verwerking van informatie worden de zwakke plekken in de workflow van de organisatie duidelijk en kan er gewerkt worden aan verbetering. Business process management (BPM) is het werkgebied dat zich hiermee bezighoudt. Door de bedrijfsprocessen en aspecten daarvan (organisatie, communicatie, personeel, financiën, informatie, technologie, huisvesting, juridische aspecten, enzovoort) te analyseren, optimaliseren en automatiseren, wordt de bedrijfsvoering transparanter gemaakt en verbeterd. Er kan hierdoor optimale ondersteuning worden verleend aan de primaire doelstellingen van de organisatie.

Als u de mogelijkheden onderzoekt die business process management systemen u bieden voor het bereiken van verbeteringen in uw bedrijfsprocessen, dan helpt dit boek u bij de voorbereidingen op uw BPM project. Het boek is samengesteld aan de hand van artikelen van BPM specialisten. Zij geven uitleg over de toepassing, eigenschappen en functionaliteiten van BPM oplossingen. Ook schetsen zij een beeld van de gevolgen, voordelen en nadelen van BPM oplossingen voor het bedrijfsproces, winstgevendheid en continuïteit. Aan de orde komen de verschillen tussen BPM systemen, kosten en trends en ontwikkelingen. Tips en adviezen helpen u verder bij de selectie en implementatie van een BPM oplossing.

Wij wensen u een succesvol BPM project!

ICT informatiecentrum

Meer informatie

Het onafhankelijke ICT informatiecentrum biedt met websites, (e-)boeken, whitepapers, checklists, de ICT nieuwsbrief en andere media informatie over de toepassing, selectie en implementatie van zakelijke ICT oplossingen. Sinds 2001 is het ICT informatiecentrum daarmee de meest gebruikte informatiebron bij de keuze van bedrijfssoftware, zakelijke ICT producten, diensten en leveranciers. Alle informatie is voor u beschikbaar via de onderstaande websites.

ICTinformatiecentrum.nl

Toegang tot alle ICT thema's en informatie

ICTboekensite.nl

Gratis boeken en publicaties

ICTwhitepapers.nl

Whitepapers, artikelen, checklist, cases

ICTleveranciers.nl

Overzicht van leveranciers

ICTberichten.nl

Selectie van het belangrijkste ICT nieuws

CRMsystemen.nl

CRM en relatiebeheer, sales automation

ERPsystemen.nl

Financiële boekhouding, CRM, enz.

DMSsystemen.nl

Document management, ECM, (social) intranet

BIsystemen.nl

Business intelligence, big data, self service BI

HRMsystemen.nl

HRM software, e-HRM, ESS en MSS

WMSsystemen.nl

Warehouse management, voorraadbeheer

TMSsystemen.nl

Transport management

Inhoud

| | |
|---|----|
| Voorwoord | 3 |
| Meer informatie | 4 |
| Wat is business process management? | 7 |
| Bedrijfsprocessen optimaliseren met business process management | 9 |
| BPM stapje voor stapje | 11 |
| De slaagkans van een BPM project vergroten | 13 |
| De ‘business case’ voor business process management | 16 |
| BPM is horizontaal organiseren | 19 |
| BPM, Lean en Six Sigma: wat zijn de overeenkomsten verschillen? | 24 |
| 10 voorwaarden voor succesvol zaakgericht werken | 28 |
| Business process management of dynamic case management | 31 |
| Hoe kies ik een goede business process improvement partij? | 33 |
| 10 BPM trends | 35 |
| Kennispartners | 38 |
| ICT informatiecentrum | 41 |

Wat is business process management?

DOOR: ICT INFORMATIECENTRUM | ICTINFORMATIECENTRUM.NL

Business process management – vaak afgekort met BPM – is een term die in de huidige corporate samenleving vaak gebruikt wordt als het gaat om innoveren, automatiseren, verbeteren en efficiënter inrichten van uw organisatie en bedrijfsprocessen. Maar wat houdt business process management precies in?

Planmatig optimaliseren en automatiseren

Business process management is een werkgebied dat zich bezighoudt met de documentatie, optimalisatie en automatisering van bedrijfsprocessen. Het biedt inzicht in relaties tussen processen, de aansluiting en verwerking van informatie en zwakke plekken in de workflow van een organisatie. Hierbij worden alle mogelijke aspecten van uw organisatie meegenomen: organisatie, communicatie, personeel, financiën, informatie, technologie, huisvesting en juridische aspecten. Met het inzicht dat wordt verkregen door middel van BPM, wordt de bedrijfsvoering transparanter gemaakt en verbeterd en kan optimale ondersteuning worden verleend aan de primaire doelstellingen van uw organisatie. De juiste handmatige handelingen kunnen op deze manier verantwoord worden geautomatiseerd.

Grip op bedrijfsprocessen

In een cultuur waar verandering, verbetering en optimalisatie centraal staan, is het onmogelijk deze zaken te realiseren zonder inzicht te hebben in de bedrijfsprocessen binnen uw organisatie. Het gebruik van business process management zorgt voor grip op de (operationele) bedrijfsprocessen en biedt helderheid en controle over de voortgang van deze processen. Hierdoor kunnen doelstellingen worden gerealiseerd.

Continue verbetering

Integraal onderdeel en doel van business process management is de continue verbetering die rond de processen plaatsvindt. Hierdoor wordt er voortdurend gestreefd naar grotere efficiëntie van uw organisatie. De continue verbetering vergroot de flexibiliteit van de processen en uw klant blijft centraal staan.

Lean Six Sigma en Business process management

Al jaren is er een trend gaande van procesverbetering en efficiëntie in organisaties. Een van de meest toegepaste en bewezen methodieken op het gebied van procesverbetering is Lean Six Sigma. Deze methodiek sluit goed aan op het

technologisch georiënteerde business process management. Bij Lean Six Sigma ligt net als bij business process management de nadruk op de eisen en wensen van uw klant, waardoor de klanttevredenheid wordt verhoogd, de doorlooptijd wordt verkort en de kosten worden gereduceerd. BPM vormt de brug tussen de IT en deze procesverbeteringsmethodiek en zorgt ervoor dat resultaten zichtbaar en meetbaar worden.

Software voor business process management

Om bedrijfsprocessen efficiënt en effectief te kunnen optimaliseren en automatiseren is er een breed scala aan systemen voor business process management beschikbaar. Deze BPM systemen faciliteren het veranderingsproces door op diverse bedrijfsvlakken functionaliteiten te bieden en documentatie op deze vlakken mogelijk te maken. Hierdoor kunnen behaalde resultaten, KPI's en verbeterpunten worden gevisualiseerd in dashboards. Uw bedrijfsprocessen worden met de software voor Business process management realtime gemonitord, zodat u proactief in plaats van reactief kunt handelen.

Samengevat

Business process management is een systematische aanpak rond de optimalisatie en automatisering van bedrijfsprocessen. In het verlengde van het gedachtegoed van Lean Six Sigma wordt er bij business process management gestreefd naar continue verbeteringen en zichtbaarheid en meetbaarheid van resultaten. Er zijn diverse IT systemen beschikbaar op het gebied van business process management om alle aspecten rond business process management inzichtelijk te krijgen en proactief te kunnen inspringen op bedrijfsprocessen.

Bedrijfsprocessen optimaliseren met business process management

DOOR: THYSIA | THYSIA.NL

Business Process Management (BPM) is het visualiseren, het begrijpen en het controleren van bedrijfsprocessen. Met actief business process management kiest men voor continue optimalisatie en groei. Het is een effectieve manier om strategie en IT bij elkaar te brengen.

In onze visie zal zowel in het bedrijfsleven als mede in de zorg in toenemende mate gelet worden op de kosten. De ICT voorzieningen optimaliseren en vooral het stroomlijnen van processen, zijn onderwerpen die steeds vaker binnen besturen aan de orde komen. Wel blijven de budgetten om BPM middels ICT uit te voeren onder druk staan. We merken dat veel “grote” bedrijven nog weinig visie hebben omtrent procesoptimalisatie of juist gefocust zijn op slechts één proces. Hierdoor wordt te weinig optimalisatie gecreëerd. De beweging richting de cloud zal steeds groter worden, echter wordt er een spagaat gecreëerd doordat men niet wil inleveren in functionaliteit. Dienen de processen nu aan de automatisering te voldoen of de automatisering aan de processen? Juist hierin voorziet een eenvoudig configureerbaar platform om geen concessies te doen ten opzichte van de gebruikelijke werkwijze.

Belangrijke steekwoorden bij de implementatie van BPM zijn effectiviteit, efficiency en zo hoog mogelijke return on investment realiseren. Dit kan met behulp van diverse innovatieve oplossingen die tegenwoordig beschikbaar zijn. Hierbij is het van groot belang niet naar de techniek te kijken maar juist naar het proces. Oplossingen dienen flexibel in te richten te zijn, zodat een snelle implementatie en lagere kosten van het project gegarandeerd kunnen worden.

Wat BPM betreft, zijn wij van mening dat er meer visie moet komen bij klanten omtrent het optimaliseren van hun processen over de verschillende informatie silo's heen. Veel klanten proberen nog steeds BPM toe te passen binnen één informatie management product, waardoor ze er veel gekopieerde data op na houden. Dit is helaas geen optimalisatie van het proces. Procesoptimalisatie zit vooral in het afhandelen van een taak, waarbij de benodigde informatie direct aanwezig is en overzichtelijk gepresenteerd wordt. Hierin is vooral het “whenever and wherever” principe van groot belang. Het mag niet uitmaken waar je bent (mobiel of op

kantoor), het werk moet gedaan kunnen worden met de juiste informatie voorziening.

Door de inzet van een eenvoudig te configureren platform dat een snelle uitrol van processen garandeert, worden processen op een generieke manier gecreëerd. Hierdoor ontstaat een eenduidige manier van werken, wat een groot draagvlak voor de nieuwe werkwijze oplevert. Ook kan een dergelijk platform zorgen voor een versnelling van uw werkzaamheden, doordat het 24/7 actief is en taken doorgezet kunnen worden naar diverse gebruikers op de door hen gewenste manier (mobiel, via het web of binnen SharePoint/Office 365). Tot slot biedt zo'n platform uiteraard ook kostentechnisch gezien een voordeel; er dient maar één platform onderhouden te worden terwijl er meerdere processen worden ondersteund.

De gewenste mate van integratie met back-end systemen beïnvloedt de afweging tussen "public" cloud vs. On premise (private cloud of eigen servers). Binnen de cloud wordt integreren met back-end systemen complexer dan on premise. Indien het invullen van een formulier of een taakstap geen afhandeling heeft die naar andere systemen moet worden gesynchroniseerd, kan prima in de cloud worden gewerkt (in ons geval Office 365). Zodra ook ERP en CRM systemen binnen de processen meegenomen moeten worden die niet eenvoudig openstaan voor synchronisatie, is een on premise variant meestal een betere oplossing in zowel de kosten als de implementatie. Deze gewenste mate van integratie dient bij de selectieprocedure al meegenomen te worden. Een veel voorkomende valkuil hierbij is dat klanten zich teveel op één proces focussen en niet naar het totaaloverzicht aan processen kijken. Kostenverlaging kan alleen worden gerealiseerd indien er zo veel mogelijk processen op één platform worden gerealiseerd. Dit besef is bij veel bedrijven nog niet aanwezig, maar van wezenlijk belang als men BPM optimaal wil toepassen. Thysia helpt haar klanten vaak eerst door deze visie te creëren, voordat er wordt overgegaan op implementaties van software producten.

Naast het optimaliseren van uw processen is het tevens van groot belang dat uw processen meetbaar worden gemaakt, zodat u weet wat de uiteindelijke meerwaarde is van uw BPM. Het realtime inzicht geven in uw speerpunten in het verbeterde proces zorgt voor een juist inzicht van de status van uw bedrijf.

BPM stapje voor stapje

DOOR: YOU-GET | YOU-GET.COM

Business Process Management (BPM) is het begrijpen, het visualiseren en het controleren van bedrijfsprocessen. Een bedrijfsproces bestaat uit een reeks verschillende activiteiten of taken die mensen, applicaties, bedrijfsgebeurtenissen en organisaties raken. Gebaseerd op deze definitie zou de lezer BPM logischerwijs kunnen koppelen aan andere proces verbeterende methodes. Dat klopt ook – er is zeer zeker een omschreven proces (of methode) die moet worden gevolgd om een onderneming te helpen om diens bedrijfsprocessen in kaart te brengen en om te leren begrijpen waar in het bedrijf deze worden gebruikt. Tijdens de analyse fase van de huidige processen is iedereen het erover eens hoe de processen lopen. Het bestaande proces wordt dan gebruikt als de basis om af te bakenen waar het proces kan worden verbeterd. Echter, alleen het visueel in kaart brengen van het proces geeft de managers (degenen die verantwoordelijk zijn voor de uiteindelijke resultaten) niet het inzicht en de controle over de procesvoering.

De meerwaarde van BPM is het inzicht en de controle over de processen. Door het toepassen van technologie kan BPM software het proces activeren en vervolgens mensen, informatie en systemen samenbrengen die onderdeel zijn van het proces. Ook geeft het de managers inzicht in hoe het proces zich ontwikkelt, waar de knelpunten zitten en laat het zien welke mogelijkheden er zijn om het proces te optimaliseren. De operationele procesgegevens worden automatisch door de BPM software verzameld. Daarnaast kunnen de kritische prestatie indicatoren (KPI's) worden gemeten om het specifieke proces of de organisatorische context aan de gegevens toe te voegen.

Gewapend met harde gegevens over de voortgang van het proces, kunnen managers diverse procesverbeteringsmethoden gebruiken om dit proces te optimaliseren. Het hieruit voortkomende nieuwe proces zal hierdoor efficiënter zijn en gericht zijn op betere prestaties. Een verbeterd bedrijfsproces kan meerdere voordelen opleveren: kostenvermindering, betere klanttevredenheid, verhoogde productiviteit door het efficiënter inzetten van mensen op de juiste taken, of het voldoen aan wettelijke of andere eisen.

De bovenstaande omschrijving schetst de ultieme belofte van BPM: het '*proces-nirvana*'. De meeste bedrijven bevinden zich echter nog niet op het niveau waarop

men in staat is om deze procesmogelijkheden te benutten. Managers hebben over het algemeen beperkt inzicht in de processen, vooral als deze zich uitstrekken over meerdere afdelingen of over andere ondernemingen. Taken worden afgehandeld op basis van het *first-in-first-out*-principe, zonder het aanbrengen van prioriteiten. In instellingen die door fusie of uitbreiding zijn gegroeid, komt het vaak voor dat diverse business units dezelfde soort processen uitvoeren, maar dat het werk wordt gedaan door middel van gespecialiseerde processen waarbij het niet is toegestaan dat er gedeeld wordt in de menselijke of technische capaciteit. Omdat men over het algemeen niet op de hoogte is van de status van de verschillende werkzaamheden binnen het bedrijf, hebben managers niet de juiste informatie om hun werkzaamheden uit te voeren. Zij zijn niet in staat om te voorspellen wanneer iets af is, hoe lang een taak nog zal duren, wie er nu aan de taak werkt, waar de problemen ontstaan of wat de kosten zijn van bepaalde werkzaamheden.

De term 'procesgericht' betekent dat een persoon of een organisatie het verlangen toont om tot een hogere bedrijfsprestatie te komen door middel van procesinnovatie. Procesgerichte organisaties zijn de ondernemingen die begrijpen hoe het werk het beste verzet wordt en die de focus leggen op het verbeteren van het werkproces. Deze bedrijven richten zich op de onderneming en diens resultaten. Ze maken gebruik van de technologie en zetten methodes in om hun bedrijfsprocessen en "best practices" te ontwikkelen. Aan de andere kant maken ze ook echt gebruik van deze processen die de strategie van het bedrijf ondersteunen. BPM is een zakelijk georiënteerde structuur die proceseigenaren in staat stelt om doelen te stellen en acties uit te zetten door de gehele organisatie heen. Op deze manier worden deze doelen bereikt.

De slaagkans van een BPM project vergroten

DOOR: COMMANT | COMMANT.NL

We geven het niet graag toe, maar uit diverse onderzoeken is gebleken dat de meeste BPM projecten veel langer duren en meer kosten dan men had gepland. Na een lang en moeizaam implementatietraject blijft het altijd weer een uitdaging om een procesgerichte organisatie te worden en te blijven. Daarnaast krijgen opdrachtgevers en gebruikers niet wat hen was beloofd. Zo kan dit tot gevolg hebben: frustratie, onbetaalde rekeningen, imagoschade voor leveranciers, reputatieschade voor de opdrachtgever enzovoort. De afgelopen jaren is er veel ervaring opgedaan en hierdoor kan er een identificatie worden gemaakt van de belangrijkste oorzaken voor deze problemen.

Conclusie: De slaagkans van een BPM project vergroten, is mogelijk! Hieronder de belangrijkste bevindingen en inzichten voor u op een rij om dit te realiseren.

Heldere visie

Een mogelijke oorzaak is, dat er geen duidelijke visie is over de toegevoegde waarde van BPM en dat men niet overtuigd is dat BPM een krachtig hulpmiddel is voor kostenreductie, efficiëntie, productiviteit en hierdoor de kwaliteit van de bedrijfsvoering wordt verbeterd. Vaak leeft die overtuiging bij een aantal specialisten al langer maar worden meerdere stakeholders in de praktijk pas later betrokken bij deze opstartfase.

Advies: Betrek de stakeholders bij het formuleren van de doelstelling en de overwegingen, het later 'opleggen' blijkt in de praktijk niet te werken.

Zoals we weten, komt verandering van binnenuit. Door er meer mensen bij te betrekken, zal weerstand van gebruikers in een later stadium worden voorkomen of verminderd. Daarnaast beschikken stakeholders over waardevolle kennis op het gebied van verbetermogelijkheden. Geef stakeholders de ruimte en vrijheid om vragen te stellen en hun zorgen te uiten, dan ontstaat er meer draagkracht in de zeer belangrijke beginfase.

Voordelen van BPM/Procesgericht werken.

- Efficiëntere, goedkopere, flexibelere bedrijfsvoering.
- Directe en aantoonbare kostenbesparing.
- Gemeenschappelijke taal voor de organisatie.
- Betere communicatie en daardoor betere samenwerking tussen medewerkers en betrokken partijen.
- Continuïteit bij groei of krimp.
- Hogere klanttevredenheid.
- Borging van kennis.
- Meer betrokkenheid van business managers en medewerkers.
- Transparante bedrijfsvoering.
- Innovatiekracht.
- Business & IT alignment in plaats van een technologie push.

Gewenst gedrag ontstaat door een betere houding en dat komt voort uit een betere mentaliteit (overtuigingen).

Gedagsveranderingen duren lang, maar het is mogelijk om deze te sturen.

Weerstand van medewerkers die denken in “oude patronen” zoals activiteiten en documenten is een bekend fenomeen. Het is daarom van essentieel belang dat alle stakeholders de toegevoegde waarde van een BPM oplossing / procesgerichtheid inzien én voelen. BPM is geen extra werk en geen doel op zich, het is een hulpmiddel. Daarnaast biedt BPM ook houvast bij het initiëren van innovaties en het doorvoeren van veranderingen. Een BPM oplossing is tevens een hulpmiddel om te kunnen reflecteren op ervaringen, zodat men hiervan leert en dit vervolgens verbetert en bijstuurt. Met BPM worden er te volgen paden uitgestippeld ten gunste van de betrokkenen.

Metten is weten.

Metten is weten, ook op dit gebied. Stel van tevoren vast wanneer een BPM traject geslaagd is (TCO vs. ROI). Als resultaten worden gemeten, worden geplande en gebruikte resources beter inzichtelijk en zal het bijsturen van het proces en gedrag ook makkelijker verlopen. Dit verhoogt de slaagkans van een BPM traject aanzienlijk.

Proceseigenaar: wat betekent dat?

Het is van cruciaal belang om in een vroeg stadium vast te stellen wat de rol van de proceseigenaar inhoudt. Dit maakt het selecteren van proceseigenaren met de benodigde capaciteiten en competenties een stuk eenvoudiger.

Zodra de taken en de bevoegdheden duidelijk zijn geformuleerd, is het van essentieel belang om de proceseigenaren ook de ruimte te geven om hun rol te kunnen blijven vervullen. Deze rol is niet tijdelijk; na de implementatie van een BPM oplossing begint het proces “continu verbeteren”.

Verbind mensen en processen.

Creëer zo vroeg mogelijk een overzicht van de samenhang van organisatieprocessen. Wanneer iedere medewerker de samenhang begrijpt van organisatieprocessen dan is hij zich ook bewust van zijn toegevoegde waarde binnen de organisatie. De effectiviteit van organisatieverandering wordt grotendeels bepaald door commitment op alle organisatieniveaus. Inzicht in elkaars werk stimuleert communicatie tussen medewerkers, teams en afdelingen. Deze communicatie zorgt weer voor een betere samenwerking.

Keep iT simpel!

Keep iT simpel! Als BPM tools te ingewikkeld zijn voor de werkvloer, is er een verkeerde tool gekozen. Door te ingewikkelde BPM software mislukken de implementaties maar al te vaak. Er wordt vanaf de beginfase een te grote afstand gecreëerd met de medewerkers die er mee moeten werken. Goed organiseren is mensenwerk en omvat veel meer dan alleen automatiseren. Een bekende, grote valkuil is: Geen aandacht hebben voor het organisatieproces op menselijk begripsniveau en te veel focussen op de functionele en technische details van een ICT oplossing.

De ‘business case’ voor business process management

DOOR: INTERNATIONAL MANAGEMENT FORUM (IMF) | IMF-ONLINE.COM

Onderstaand de belangrijkste voordelen voor procesmanagement:

Snelheid

Procesmanagement maakt processen inzichtelijk en maakt het mogelijk om deze te stroomlijnen, zodat de doorlooptijd verkort wordt en de complexiteit beperkt blijft.

Kwaliteit

Procesmanagement zorgt voor de juiste opzet van processen en een goede onderlinge samenhang. Tevens stelt procesmanagement medewerkers in staat processen op de juiste manier uit te voeren.

Efficiëntie

Procesmanagement stelt men in staat mensen en middelen optimaal in te zetten, waardoor kostenbeheersing mogelijk is. Key performance indicatoren (KPI's) maken het bovendien mogelijk (bij) te sturen op rendement.

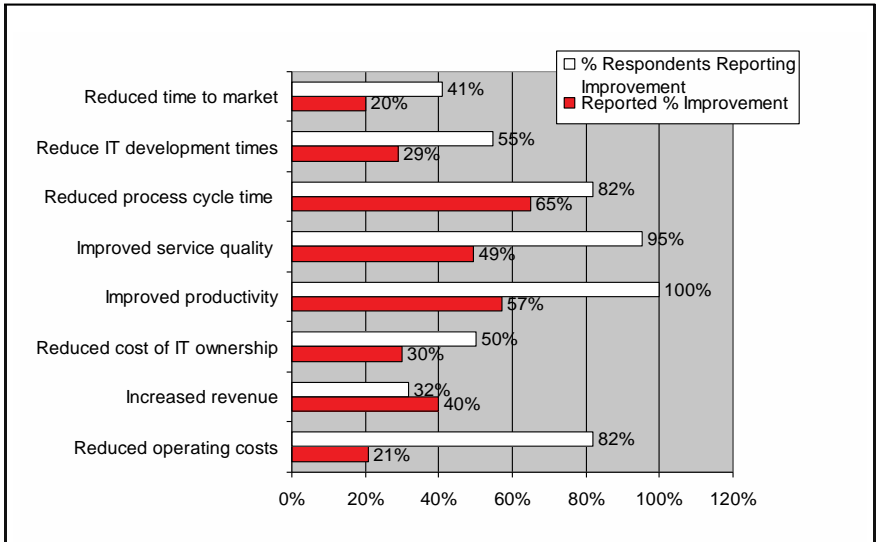
Aantoonbaar voordeel van business process management

Gartner onderzoekt regelmatig de voordelen van business process management voor een organisatie. Tevens onderzoekt Gartner het percentage organisaties waar deze voordelen daadwerkelijk optreden. De resultaten van dit onderzoek uit 2009 zijn weergegeven in figuur 3.

Uit figuur 3 blijkt onder andere dat:

- 100% van de ondervraagden een productiviteitsstijging heeft behaald door de inzet van business process management.
- Gemiddeld 57% verbetering werd behaald.
- Bij 82% van de ondervraagden de doorlooptijd met gemiddeld 65% reduceerde.

Daarnaast bleek uit een Gartner onderzoek uit datzelfde jaar dat 75% van de ondervraagden een meerwaarde ziet in het gebruik van de aanpak in het bereiken van de zakelijke doelstellingen.



Figuur 3 geconstateerde benefits van business process management (Bron: Gartner, 2009)

Waarom is business process management (dan) niet vanzelfsprekend?

Na het voorgaande vraagt u zich waarschijnlijk af waarom business process management nog niet in elk bedrijf standaard is ingevoerd en waarom niet iedere organisatie een hoge procesvolwassenheid heeft.

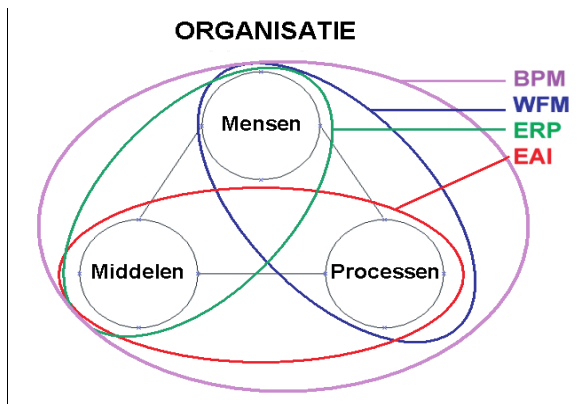
Helaas constateert men nog vaak een groot gat tussen de missie 'de klant voorop' en de uitvoering van deze missie. De essentie van een werkstroom is niet de stroming van het werk, maar dat het werk wordt uitgevoerd. Geen nadruk op allerlei activiteiten die door het bedrijf heen pingpongen, maar nadruk op *getting it done*. Daarnaast is het van belang te beseffen dat business process management geen doel op zich is, maar een middel tot het bereiken van bedrijfsdoelstellingen. De belangrijkste valkuil hier is dat wanneer de doelstellingen niet helder zijn (omschreven), het middel niet optimaal kan worden ingezet, waardoor verwachte voordelen niet gehaald worden.

Helaas kwamen enkele bedrijven, na de invoering van business process management systemen ter verbetering van operationele efficiëntie, al snel in een nog groter moeras terecht. Met name *early adopters* als financiële instellingen worstelen vaak met de invoering van dergelijke systemen. Voornaamste reden voor dit mislukken is dat men niet gelijktijdig de (cultuur van de) organisatie aanpast. Het organisatiemodel is

alsnog productgericht, in plaats van klantgericht. “*We maken een product en dat mag u, de klant, dan kopen*” is eerder van toepassing dan een meer klantgericht motto waar men uitgaat van de klantvraag en produceert waar de klant behoefte aan heeft, tegen de gewenste prijs.

Het organogram van een gemiddeld bedrijf toont in bijna 100% van de gevallen een verticale kolomorganisatie (marketing, verkoop, productie, etc.) met bijbehorende functies. Uitgaande van de klant moeten de klantvraag en het proces daarvoor voorop staan bij het inrichten van een bedrijf. Bedrijfsprocessen en werkstromen moeten zo zijn ingericht dat zij de klantvraag faciliteren. Dat gaat dwars door de (oude) organisatie en botst vaak.

Een belangrijke, beperkende factor is het conflict tussen de ‘organisatie-hark’ en het bedrijfsproces. Procesmatig denken is in bedrijven nog niet gebruikelijk. Huidige organisatiemodellen zijn eerder hiërarchisch dan resultaatgericht opgezet. Men denkt in functies (lees: personen), in plaats van in rollen en competenties. Een complicerende factor is bovendien dat één persoon (functie in de ‘hark’) meerdere rollen kan vervullen. Hierdoor wordt het proces complex en het past niet binnen de hiërarchische structuur, wat door het gemiddelde management gezien wordt als een gevaar. Dit alles vormt een grote drempel voor het effectief invoeren van een klantgericht en procesgericht bedrijfsmodel. Effectieve invoering van een dergelijk model betekent een groot veranderingsproces op het organisatorische vlak. Deze drempels en conflicten zijn redenen dat business process management nog niet in elk bedrijf tot de ‘normale werkelijkheid’ behoort.



Figuur 4 botsing der culturen; organisatie versus proces

BPM is horizontaal organiseren

DOOR: BPM CONSULT | BPMCONSULT.NL

Inleiding

Het vakgebied Business Process Management kent vele gezichten. Er is het mensperspectief en het systeem perspectief. Voor de een is het automatiseren, voor de ander LEAN maken. Een derde verbindt het aan kwaliteitsmanagement en tevreden klanten hebben.

Een gemeenschappelijk en dominant perspectief in de meeste benaderingen is het *denken in processen*. De gedachte daarachter is dat als we het voortbrengingsproces beheersen, het product als vanzelf aan de specificaties zal voldoen en de afnemer tevreden zal zijn. Tegelijk is het proces een 'consumer van resources', wat impliceert dat als we kritisch kijken naar iedere vorm van verspilling, het proces ook nog eens voldoet aan de wensen en eisen van belanghebbenden als het bestuur, de financiers en de maatschappij.

Oplossing voor dit alles lijkt een slim werkprocesontwerp; een ontwerp dat rekening houdt met wensen en eisen van klanten, waarin werkzaamheden onderling gesynchroniseerd zijn ten behoeve van een korte doorlooptijd, waarin ICT-systemen adequaat ondersteunen, waarin middelen (geld, informatie, ruimten) optimaal worden gebruikt, en waarin eisen van derden (zoals vastgelegd in normenstelsels) geadresseerd en geborgd zijn. De vakgebieden proces- en kwaliteitsmanagement bieden ons heden ten dage de nodige tools om dergelijke procesherontwerpprojecten adequaat te organiseren en uit te voeren. Proces mapping, procesanalyse, Lean management, Six sigma; methoden, technieken en instrumenten die –indien juist ingezet en toegepast ons een Lean&green procesontwerp kunnen opleveren.

Tot zover best om trots op te zijn, zeker als we in ogenschouw nemen dat ook maatschappelijk een steeds groter draagvlak ontstaat voor duurzaamheidsoperaties en verantwoord ondernemen.

Nu kunnen we vanuit een tevreden houding de komende jaren koersen op consolidatie van het vakgebied, met een wat bredere verspreiding en bijvoorbeeld wat meer MVO. Maar als we de zelfgenoegzaamheid afwerpen en onszelf kritisch

beetpakken, moeten we bekennen dat we eenzijdig bezig zijn, en we de potentie van procesgericht werken nog lang niet uitnutten. Moet het anders? Ja, horizontaler!

| | TECHNISCH PERSPECTIEF | SOCIAAL PERSPECTIEF |
|------------------|---|---|
| Typologie | Procesmanagement is een ontwerpvlak | Procesmanagement is mensenwerk |
| Definitie proces | Een proces is het geheel van activiteiten, verbonden door inputs en outputs, ondersteund door systemen, resulterend in een output voor de klant | Een proces is het geheel van menselijke activiteiten, een ordening van de samenwerking, gebaseerd op interactie en gekenmerkt door dynamiek |
| Essenties | Goed procesmanagement is het ontwerpen van ideaalprocessen en besturing | Goed procesmanagement is het managen van de mens |

Als je goed kijkt, leunt de hierboven beschreven benadering bij het denken in processen immers sterk op een systeemgericht, technisch, rationeel perspectief, dat voortkomt uit een enge definitie van proces; namelijk. 'procesmanagement is een ontwerpvlak'. Een perspectief dat daarin nagenoeg ontbreekt is het sociaal perspectief: de definitie van een proces als de manier waarop mensen samenwerken, waar het draait om horizontale verbindingen. Wat bijvoorbeeld technisch gezien een 'klant-leverancierssituatie' heet, is vanuit sociaal perspectief een relatie tussen twee mensen. Een relatie waarin hartstochten, cultuur, verleden, motivatie, ervaringen etc. en cruciale rol spelen. De horizontale–sociale relatie tussen de uitvoerenden in een werkproces is daarmee maar zo een succes- dan wel faalfactor in het werkproces, hoe goed het ontwerp ook in elkaar steekt.

En zo is er meer dat het gedrag van mensen in een werkproces bepaalt. Wat te denken van de organisatiecultuur als achtergrond. In een organisatie waarin de hiërarchie domineert, waarin uiteindelijk de functiespecialisatie, de groei in macht en positie telt en de verschillen tussen afdelingen eerder worden uitvergroot dan verminderd, komt een werkproces ook sociaal gezien niet tot wasdom. Het blijft hangen in wat theoretische oefeningen en blijft gevangen in een verticale cultuur.

Daarom: Het moet horizontaler! Niet eenzijdig denken in constructies van processen, maar ook het sociale samenwerkingsperspectief openen. Daarin niet schuwen de culturele mentale modellen aan te pakken die horizontaal samenwerken belemmeren. En de besturing van de organisatie baseren op het faciliteren van de stroom in de organisatie. Samengevat: horizontaal organiseren.

Horizontaal organiseren draait in de essentie om vier begrippen: horizontaal construeren, horizontaal samenwerken, horizontaal besturen en horizontaal denken. De opgave aan het vakgebied proces- en kwaliteitsmanagement is om zich zo te ontwikkelen dat deze vier voortdurend geladen worden met nieuwe visie, aanpakken, tools en technieken, zodat ze identificeerbaar, analyseerbaar en aanpasbaar worden. Zo bereiken we de doorbraken die nodig zijn om echt procesgericht te gaan werken in organisaties!

Horizontaal construeren

Ondanks het feit dat ICT zich al redelijk thuisvoelt binnen dit gebied, zijn we nog niet klaar. Horizontaal construeren is naast het organogram ook een bedrijfsprocesmodel hebben, dat blijk geeft van een identificatie van de relevante organisatieprocessen. Een onderscheid kunnen maken in primaire, ondersteunende en besturende processen, en goed weten wat de karakteristieken van deze processen zijn. Horizontaal construeren is nagedacht hebben over modelleertechnieken en visualatievormen, zodat eenvoudig uitgelegd kan worden hoe het werk door de organisatie stroomt en wat een ieder daarin te doen staat. De primaire processen slim construeren, zodat is nagedacht over wie wat wanneer doet en waarmee. Het kunnen verantwoorden van de procesontwerpen in termen van klantbehoeftegedreven, klant geïntereerd, stroomgedreven, tijdsbewust, slank, lean en doelmatig. Horizontaal construeren is bovendien het ontwerpen van de organisatie als geïntegreerd geheel, waarin procesontwerpen een operationalisatie vormen van de strategie, de procesontwerpen en het functiehuis vloeiend op elkaar passen, en de ICT-applicaties het werkproces werkelijk ondersteunen in alle behoeften die het primaire proces heeft. Leg je organisatie hier eens naast.

Horizontaal samenwerken

Als een proces gezien wordt als de manier waarop mensen samenwerken, dan is het zaak dat een proces niet alleen de input-output interactie in zich heeft, maar ook de sociale interactie. Dat is sturen op samenwerking dus! Zelfs als we ons vanuit ICT zouden beperken tot bespreekbaar, vergelijkbaar en normeerbaar maken is er op dit vlak nog het nodige te ontwikkelen. Het analyseren van sociale netwerken

bijvoorbeeld. Wie heeft contact met wie in het werkproces, hoe hecht zijn deze relaties, wie staat er centraal in het sociale netwerk en is er sprake van subgroepen? Horizontaal samenwerken is het verbinden van de verschillende functiespecialisten in het werkproces, zodat niet alleen de procestechnische infrastructuur een procesflow faciliteert, maar er een hechte horizontale community ontstaat; mensen die het ook met elkaar gaan doen. Dat vraagt inzicht in de groepsdynamica, een visie op de vorming van horizontale teams, inzicht in teamontwikkelingsstadia en het beïnvloeden van menselijke dynamiek. En het inzetten van interventies als procesgaming en simulatie om ratio en beleving te koppelen en het zeggen en doen in overeenstemming te brengen.

Horizontaal besturen

Bij horizontaal besturen is de opgave om ook werkelijk te sturen op de procesprestaties. Ook hier zijn raakvlakken met ICT al zichtbaar, bijvoorbeeld in termen van KPI's en stuurinformatie. Maar opnieuw geen reden voor zelfgenoegzaamheid: te vaak nog levert dit een schijnbesturing op. Op papier zijn de KPI's en de feedbackloops keurig in orde, maar in werkelijkheid gelden er heel andere criteria waarop mensen erkend, gewaardeerd en afgerekend worden. Horizontaal besturen is raad weten met metaforen als koers bepalen en koers houden en concepten als het INK-managementmodel en de Balanced Scorecard integreren in beleid & strategievormingsprocessen en controlprocessen. En complete stuurcycli inrichten; naast het benoemen van prestatie-indicatoren ook zorgen voor meetsystemen, rapportages, normen en interventies. Horizontaal besturen is de procesverantwoordelijkheid terugzien in de organisatiestructuur, het eigenaarschap voor processen laten zien in het dagelijkse werk, of dit nu via een matrixstructuur is, een klassieke functionele structuur en een procesgerichte organisatiestructuur. Horizontaal besturen is bovendien het in lijn hebben van besturingssystemen, zoals strategie-implementatie, het sturen via personeelsmanagementinstrumenten en het leiderschap wat ten toon wordt gespreid. Zo wordt het sturen op procesprestaties geen theorie, maar de praktijk van alle dag.

Horizontaal denken

Procesgericht werken vraagt een inbedding in de organisatiecultuur. Culturen met een sterk hiërarchisch aansturingmodel, waarin het meeste top-down via positiemacht gedaan wordt gekregen, zijn een arme voedingsbodem voor procesgericht werken. Horizontaal denken is rekenschap geven van het leven en een participatiemaatschappij, waar het draait om de invloed van de medewerkers op hun eigen werkproces, vanuit de mogelijkheden die zij hebben vanuit het leven een

informatiemaatschappij en netwerksamenleving. Horizontaal denken is het afbreken van afdelingsmuren, en het op gelijke voet behandelen van elkaar in een werkproces. Het 'discrimineren' van collega's in een werkproces op basis van opleidingsniveau, functieschaal, ervaringsjaren etc. helpt niet om samen te werken! Betekent paradigmashifts van positioneel naar transactioneel, van macht naar invloed, en van industriële benadering naar netwerkbenadering. Zonder cultuurveranderingen zal procesgericht werken en daarmee kwaliteit maar beperkt tot wasdom komen.

Besluit

De Informatie en Communicatietechnologie heeft organisaties al veel gebracht. Naar de toekomst toe is het zaak het procesgericht werken, als een van de centrale thema's binnen BPM en ICT, verder te stimuleren en ontwikkelen door begrippenkaders, methoden en visies te vormen over het procesgericht construeren, besturen, samenwerken en denken in organisaties. Zo zijn we bezig met horizontaal te organiseren. Klanten, medewerkers, financiers en de maatschappij zullen dankbaar de vruchten plukken!

Referenties

Hardjono, T.W., Bakker, R.J.M. (2001) *Management van processen*. Kluwer

Bakker, R., de Bie, J. (2005) 'Human dynamics, de onderschatte factor', *Sigma*, no.6, december 2005, pg 24-2.8

Bakker, R.J.M., Hardjono, T.W., 2012, manuscript 'Horizontaal organiseren'

BPM, Lean en Six Sigma: wat zijn de overeenkomsten en verschillen?

DOOR: CAPGEMINI CONSULTING | NL.CAPGEMINI.COM

Inleiding

Aan processen en procesverbetering wordt tegenwoordig veel tijd besteed. Was het vroeger nog dat men wel beseft had van de processen maar daar maar mondjesmaat wat mee deed, tegenwoordig zijn bedrijven zich veel meer bewust van de voordelen die het biedt om bewust om te gaan met processen en procesoptimalisatie. De twee belangrijkste redenen voor het uitvoeren van procesverbeteringen zijn kostenbesparingen door middel van meer efficiëntie in de processen, en het verhogen van de geleverde kwaliteit van de producten en diensten.

De meeste organisaties hebben kostenbesparing en productiviteitsverhoging altijd wel ergens op hun agenda staan, maar zoals gebruikelijk bij conjuncturele schommelingen is er een toename in de aandacht waar te nemen in tijden van crisis. Het realiseren van omzetgroei wordt moeilijker, waardoor de aandacht naar de kostenkant van het spectrum verschoven wordt om te zorgen dat de winst op peil blijft of zelfs nog steeds groeit.

Wanneer iemand zich richt op het vakgebied van procesbeheersing en verbetering betreedt zijn er veel methoden die hem of haar om de oren vliegen. Voorbeelden hiervan zijn: Business Process Management, Lean, Six Sigma, Business Process Outsourcing, Business Process Redesign, Straight Through Processing. Maar wat hebben deze methodes nu eigenlijk gemeen, wat delen ze niet en hoe kunnen ze elkaar aanvullen om zo een nog beter resultaat te bereiken dan het gebruik van één enkele methode?

In dit artikel worden drie van de meest gebruikte methoden onder de loep genomen: Business Process Management, Lean en Six Sigma.

Business Process Management

Business Process Management (BPM) wordt vaak gebruikt om het hele speelveld rondom processen te beschrijven, met andere woorden het beschrijven, maar ook het monitoren van het proces en de technologie die hiermee samenhangt. Voor BPM wordt vaak de kwaliteitscyclus van Deming gehanteerd. Deze bestaat uit 4 stappen:

- Plan: een plan voor de verbetering van de processen wordt opgesteld en de doelstellingen worden bepaald.
- Do: de geplande verbetering wordt doorgevoerd.
- Check: de verbetering wordt afgezet tegen de beginsituatie en dit wordt getoetst aan de hand van de eerder vastgestelde doelstellingen.
- Act: het plan wordt bijgesteld en acties worden uitgezet aan de hand van de gevonden resultaten tijdens de "Check"-fase.

Door middel van deze cyclus wordt permanent bewaakt of het beoogde resultaat bereikt wordt en hiermee kan worden bijgestuurd indien noodzakelijk, iets dat vaak gebeurt door het inzetten van IT middelen. Om deze bijsturing te kunnen bereiken, is het noodzakelijk dat de processen zijn vastgelegd en up-to-date zijn en dat meetsystemen aanwezig zijn om het verloop van de processen te meten.

Lean

Lean is een methode om een bestaand proces te verbeteren door het elimineren van Muda (verspilling), Mura (variabiliteit) en Muri (overbelasting). Lean doorloopt een aantal stappen om het huidige proces te optimaliseren:

1. Onderzoeken wat de klant belangrijk vindt.
2. Identificeren van de waardestream en de verspilling.
3. Zorgen dat de producten goed door het proces stromen.
4. Zorgen dat de klant het tempo van het proces bepaald.
5. Deze cyclus van vooraf aan starten.

Lean heeft een aantal technieken die kunnen helpen bij het verbeteren van processen. Bij deze methode gaat men uit van de kracht van de eigen medewerkers: de medewerker staat centraal. Zij zijn dagelijks met de processen bezig en weten dus wat er niet goed gaat en vaak ook hoe dit verbeterd kan worden. Er wordt binnen deze methode dus een bottom-up aanpak gebruikt, in tegenstelling tot veel andere methodes waarbij vaak een top-down aanpak wordt gebruikt.

Six Sigma

Six Sigma is een managementmethode gericht op het verbeteren van de kwaliteit van processen om zo te kunnen voldoen aan de klantverwachtingen. Er wordt uitgegaan van een statisch proces waarvan, wanneer er controle is over het proces, de variatie in kwaliteit kan worden gereduceerd. Anders gezegd, de uitglijdende in het proces

worden zo veel mogelijk gereduceerd. Het uiteindelijke doel is het bereiken van Six Sigma: 3,4 defecten per miljoen mogelijkheden op defecten.

De gestructureerde manier om projecten op basis van Six Sigma aan te pakken is DMAIC:

- Define: vastleggen wie de klanten zijn van het bedrijf en wat deze verwachten van het product of de dienst. Daarnaast wordt vastgelegd wat het bedrijf zelf verwacht van de dienstverlening en het product naar de klant toe. In deze fase wordt ook het meetplan, dit is het plan waarin is opgenomen wat en hoe er gemeten wordt, opgesteld.
- Measure: het meetplan wordt uitgevoerd.
- Analyze: de resultaten die verkregen zijn in de Measure-fase worden geanalyseerd. Hierin wordt bepaald wat de root causes (de kernoorzaak) zijn van de defecten en van de variatie in het proces en wat de mogelijke oplossingen zijn voor deze oorzaken.
- Improve: het implementeren van de oplossingen die het beste passen bij het bedrijf.
- Control: in deze fase worden maatregelen getroffen om te zorgen dat het bedrijf niet terugvalt in de oude situatie.

Six Sigma is een erg gestructureerde methode die volledig gebaseerd is op metingen en het kunnen bewijzen van gemaakte stellingen.

Overeenkomsten en verschillen

Alle drie de hierboven beschreven methodes gaan over het optimaliseren van processen. De stappen die de methodes nemen komen grotendeels overeen, maar de reikwijdte van de methodes is per methode verschillend. BPM richt zich op het gehele scala van processen in een organisatie maar ook de omliggende activiteiten zoals de bewaking van de huidige status en voortgang. Met Lean probeer je de hele organisatie te veranderen door een andere manier van denken mee te geven waardoor de processen continue worden verbeterd door de eigen medewerkers. Six Sigma is veel meer data-gedreven waarbij naar veel kleinere onderdelen in het proces gekeken wordt om deze te verbeteren. Hier geldt: Lean richt zich op "A mile wide and an inch deep", terwijl voor Six Sigma geldt "A mile deep and an inch wide".

BPM zit om deze methodes heen als ware een schil en heeft betrekking op meer activiteiten binnen de organisatie (zoals automatisering van de processen).

Tussen Lean en Six Sigma zit nog een groot verschil: Lean is veel meer gestoeld op subjectiviteit terwijl Six Sigma uitgaat van data. Bij Lean worden de medewerkers en klanten gevraagd hoe zij over bepaalde dingen denken, zoals de mate van verspilling in het proces. Bij Six Sigma wordt er gekeken naar meetresultaten en de vervolgacties worden daarop vastgesteld, alles is dus gebaseerd op verkregen data. Six Sigma kijkt dus naar een klein onderdeel van het proces en probeert daar verbetering in aan te brengen, Lean kijkt naar het gehele proces en probeert door het hele proces verbeteringen aan te brengen.

Conclusie

Uit bovenstaande blijkt dat Lean en Six Sigma een goede aanvulling op elkaar zijn (zoals in de praktijk ook al vaker wordt toegepast). Met Lean kan de hele organisatie worden bekeken, waarbij met Six Sigma kan worden ingezoomd op een belangrijke bepalende activiteit die meer aandacht verdient en waar veel variatie in zit. Deze twee methoden kunnen elkaar dus uitstekend aanvullen om de zaken die met Lean subjectief worden vastgesteld met Six Sigma te bewijzen.

Hoe past BPM in dit plaatje? BPM is eigenlijk de schil die om Lean, Six Sigma en eventueel andere methodes heen zit. BPM omvat het geheel van processen in de organisatie, het controleren of de processen lopen zoals gewenst, de inzet van IT-mogelijkheden hiervoor enz. Er kan met Lean worden gekeken naar processen om een beeld te krijgen op de processen en de verbeteringen die mogelijk zijn. Vervolgens kan met Six Sigma worden ingezoomd op bepaalde activiteiten die een structurele verbetering nodig hebben (om de variatie te verminderen). BPM omsluit vervolgens alle lopende projecten op dit gebied en zorgt voor de daadwerkelijke embedding van het geheel in de organisatie en het up-to-date houden van de verschillende zaken gerelateerd aan de deelprojecten zodat dit ook een gedachtegoed van de organisatie blijft.

10 voorwaarden voor succesvol zaakgericht werken

DOOR: BCT | BCT.NL

Er is een aanzienlijke stijging van de populariteit van zaakgericht werken. Met name overheden, maar ook woningcorporaties, onderwijs- en zorginstellingen, staan steeds meer open voor een nieuwe inrichting van het informatiemanagement waarbij de klantvraag (de zaak) centraal staat. Zaakgericht werken helpt kennisintensieve organisaties klantgerichter en efficiënter te werken, maar het vergt voldoende voorbereiding en draagvlak in de organisatie. In dit artikel 10 voorwaarden voor succesvol zaakgericht werken.

Wanneer uw organisatie de keuze heeft gemaakt om zaakgericht werken te implementeren, moet u eerst nadenken over een passende aanpak. Wij zien grofweg twee varianten ontstaan; een 'outside in'- en 'inside out'-aanpak. De inside out-aanpak betekent dat uw organisatie de stap maakt van functioneel gestuurd naar procesgestuurd en zich eerst richt op het optimaliseren van de processen voordat zaaktypen worden geformuleerd. Tijdens de implementatie lijkt het aan de buitenkant alsof er weinig verandert. Bij de outside in-methode worden de e-dienstverleningsproducten afgestemd op uw interne organisatie. U kiest heel bewust voor het zichtbaar maken van de nieuwe dienstverlening terwijl de interne organisatie hiertoe nog niet altijd volledig is geëquipeerd. Verder zijn er verschillende strategieën om een zaakstelsel te implementeren, zoals de "big bang" (volledig en gelijktijdig voor alle medewerkers) of gefaseerd per proces. Elke strategie kent zijn eigen voor- en nadelen, voorwaarden en risico's. Uiteraard zijn er combinaties denkbaar. We merken dat de keuze voor een uitrolstrategie afhankelijk is van de veranderbereidheid en rijpheid van de organisatie.

De 10

Op basis van jarenlange ervaring met het optimaliseren van informatiemanagement hebben wij tien geboden opgesteld die u als organisatie kunnen helpen om zaakgericht werken succesvol te implementeren.

1. Implementeer eerst digitaal werken.

Zaakgericht werken heeft een behoorlijke impact op de organisatie. Door

medewerkers eerst bekend en vertrouwd te laten zijn met digitaal werken wordt een snellere acceptatie en implementatie van zaakgericht werken bewerkstelligd.

2. Formuleer afgebakende doelstellingen.

Stel van te voren vast welke doelstellingen en ambities ten grondslag liggen aan zaakgericht werken, zorg voor een duidelijk beschreven business case om kosten/baten te toetsen en formuleer helder wat uw organisatie wil bereiken en in welk tijdsbestek.

3. Beschrijf het totale proces.

Breng in kaart hoe uw organisatie omgaat met het volledige proces omtrent een zaak, van intake tot archivering. Bekijk alle mogelijke scenario's. Hoe gaat u bijvoorbeeld om met een persoon die met een fysiek document aan de balie staat?

4. Prioriteer zaaktypen.

Bepaal aan de hand van een zaaktypecatalogus welke zaaktypen er nodig zijn en waar deze afgehandeld worden; in een zaakstelsel of een back-office applicatie.

5. Bepaal pilot zaaktypen.

De implementatie van zaakgericht werken is gebaat bij interne successen. Formuleer drie tot maximaal vijf zaaktypen die leiden tot quick-wins en daardoor het referentiekader vormen voor het succes van zaakgericht werken binnen uw organisatie.

6. Beschrijf processen van de pilot zaaktypen.

Beschrijf de zaaktypen op basis van een breed geaccepteerd toetsingskader voor eenduidige toepassing. Gemeenten maken bijvoorbeeld gebruik van het KING sjabloon ZTC 2.0.

7. Bevorder en ontmoedig het gebruik van kanalen.

Het is belangrijk om in een vroeg stadium na te denken over kanaalsturing. Met kanaalsturing kan het gebruik van een kanaal worden bevorderd of ontmoedigd. Kanaalsturing helpt om uw organisatie snel en flexibel te laten anticiperen en zorgt daarmee voor een hogere kwaliteit van afhandeling.

8. Definieer de managementbehoefte.

Het is belangrijk om op voorhand te inventariseren welke informatie het management gebruikt om op te sturen. Stem de verwachtingen van het management en het gebruik van managementinformatie vanaf het begin goed af en betrek ze bij de pilot.

9. Kies voor loketoptimalisatie of procesoptimalisatie.

Wat is het startpunt van zaakgericht werken? Kies een duidelijk perspectief om zaakgericht werken te realiseren en rol van daaruit het project uit. Benader het realiseren van zaakgericht werken inside-out of juist outside-in.

10. Zorg permanent voor draagvlak.

Zaakgericht werken is een ingrijpend veranderproces door alle lagen van de organisatie. Vanuit zowel primaire als ondersteunende en vooral dienstverlenende processen zijn medewerkers betrokken bij zaakgericht werken en het is noodzakelijk dat medewerkers op ieder organisatieniveau (bestuur, leiding en werkvloer) meedenken en meebewegen in de verandering van de organisatie. Het begeleiden van dit proces is voorwaarde voor een brede acceptatie van zaakgericht werken. Dat reikt verder dan de gebruikersacceptatie van een zaakssysteemsuite.

Business process management of dynamic case management?

DOOR: DOCSPRO | DOCSPRO.NL

Wat is nu precies het verschil tussen een BPM (business process management) en een DCM (dynamic case management) oplossing? Hoe weet ik nu wanneer ik een BPM of DCM oplossing moet kiezen om mijn business processen te stroomlijnen en wanneer ik een BPM of DCM expert moet raadplegen?

Bovenstaande vragen krijgen wij regelmatig. Laat ik beginnen met eerst het verschil eens duidelijk te maken tussen een BPM en een DCM oplossing.

BPM versus DCM, het verschil uitgelegd

Als er gesproken wordt over BPM, gaat het over voorspelbare business processen. Kenmerkend voor deze voorspelbare processen is dat alle stappen in een proces (dus ook de uitzonderingen) vooraf bekend zijn en het duidelijk is wanneer het proces klaar is. Typische voorspelbare business processen die perfect met een BPM applicatie kunnen worden ingevuld zijn bijvoorbeeld order- declaratie-, of factuurverwerking, waarbij het aantal handmatige handelingen tot een minimum kunnen worden beperkt. Alle stappen in een proces worden vooraf gedefinieerd, zijn herhaalbaar en bij uitzonderingen wordt de 'if-then-else' aanpak gehanteerd, waarin alle mogelijke uitzonderingen ook nog eens worden vastgelegd. Zie het als het verwerken van een set van gestructureerde informatie (in welke vorm dan ook) waarbij werknemers voor een specifiek werkproces precies weten welke acties er voor dat proces geregistreerd en uitgevoerd moeten worden. Maar wat, als blijkt dat er in een vooraf gedefinieerd proces toch een onvoorspelbare uitzondering plaatsvindt, waardoor een werknemer, eigenlijk op basis van zijn kennis en ervaring bepaalde acties moet kunnen uitvoeren die niet voorzien waren in het recht-toe-recht-aan gedefinieerde BPM proces? Juist dan hebben wij het over dynamic case management!

De kracht van dynamic case management

In tegenstelling tot een BPM oplossing is een DCM oplossing niet alleen in staat om voorspelbare processen te faciliteren op basis van gestructureerde informatie, maar de kracht zit juist in het faciliteren van onvoorspelbare processen op basis van ongestructureerde informatie. Een DCM oplossing biedt de flexibiliteit om

werknemers in te laten grijpen op vooraf gedefinieerde processen om de uitkomst van een proces in de juiste banen te kunnen leiden. Dat is waar de kracht van een DCM oplossing ligt. Een typisch DCM scenario hoeft namelijk niet eens een vast vooraf gedefinieerd proces te bevatten, omdat het zelfs zo kan zijn dat het de eerste keer is dat iets optreedt, wat analoog staat aan ongestructureerd en onvoorspelbaar. Laat ik eens een voorbeeld geven van een typisch DCM scenario. Stel er komt een patiënt bij de huisarts met een voor de huisarts nog onbekende aandoening. Het einddoel is duidelijk; de patiënt wil beter worden en de huisarts wil de patiënt beter maken, de vraag is echter hoe?

Het antwoord hierop kan nog niet worden gegeven omdat de huisarts nog niet weet welke behandeling de patiënt moet ondergaan om beter te worden. Moet er bijvoorbeeld bloed worden afgenomen of moeten er röntgenfoto's worden gemaakt? Iedere uitslag van een onderzoek kan weer leiden tot een andere onvoorspelbare stap zoals een aanvullend onderzoek, waarbij de uiteindelijke behandeling pas kan starten als alle onderzoeken zijn afgerond. Omdat van tevoren niet bekend is welke onderzoeken de patiënt moet ondergaan, welke specialisten er bij betrokken moeten worden, is dit een typisch voorbeeld van een ongestructureerd en onvoorspelbaar proces en dus alleen in te passen in een DCM oplossing!

Hoe kies ik een goede business process improvement partij?

DOOR: PROJECTSONE | PROJECTSONE.NL

“Samen in één keer goed”

Aan het kiezen van een externe partij voor het doen of begeleiden van verbeteringen binnen uw organisatie gaat vaak een moeilijke beslissing vooraf. De keuze hierbij is niet eenvoudig, immers een externe partij zal in “de keuken” moeten meekijken om te komen tot concrete maatregelen. Bovendien kunnen de getoonde adviezen of maatregelen confronterend zijn. In de markt van business process improvement (BPI) zijn vele partijen met verschillende invalshoeken. Dit artikel geeft u een eerste handvat bij het maken van de goede keus.

Allereerst is het “track record” van een partij belangrijk. Hebben zij een klantenkring die aansluit bij uw organisatie en hoe tevreden zijn deze klanten? De te selecteren partij dient mensen in dienst te hebben die hun sporen hebben verdiend in het optimaliseren van bedrijfsprocessen en die kennis en ervaring hebben die nodig zijn om veranderingen van A tot Z te begeleiden. Die de mogelijkheden snel in kaart kunnen brengen, maar ook de valkuilen kennen.

Bovendien is het belangrijk om te kijken of deze partij via ‘turn key’, ‘fixed price’ of zelfs ‘no cure, no pay’ projecten doet of op basis van uurtje factuurtje. Reikt de partij u een heldere analyse en oplossing aan? Kan de partij de geboden oplossing ook voor u implementeren en verankeren? Dit laatste aspect is belangrijk als u uw organisatie blijvend naar een hoger plan wilt brengen.

Business process improvement projecten dienen te worden uitgevoerd op basis van een fundament van feiten en cijfers. Hoedt u voor partijen die slechts de mening van managers en medewerkers in kaart brengen en u vervolgens een mooi ingebonden rapport aanbieden met hoe het nu verder moet. Een wetenschappelijke, cijfermatige benadering op basis van klantendata is een prima startpunt en dient gekoppeld te worden aan mensgerichte begeleiding, projecten en persoonlijke coaching. Zo wordt een oplossing het eigendom van uw organisatie, waarop uw medewerkers blijvend kunnen voortbouwen.

De subtitel van dit artikel is: "Samen in één keer goed". Immers, als uw bedrijf de juiste keuzes maakt en de opdracht in één keer goed gaat, stijgt de kwaliteit, dalen de kosten en zijn uw processen stabiel en voorspelbaar. Hiermee vergroot u uw waarde voor klanten en medewerkers. En dat vertaalt zich naar betere bedrijfsresultaten. Kortom: goedlopende bedrijfsprocessen zijn bepalend voor het succes van uw onderneming.

10 BPM trends

DOOR: BPM CONSULT | BPMCONSULT.NL

Welke uitdagingen op sociaal economisch, bedrijfskundig en technisch gebied doen er toe voor het vakgebied procesmanagement? Met de BPM trends bieden wij u een overzicht van de 10 ontwikkelingen waarmee u komend jaar het verschil gaat maken.

1. Technologie boost procesinnovatie

Technologische innovaties bieden voortdurend kansen voor voorsprong. Gebruik de Google Glass voor het realtime inzien van processen en hun prestaties, stuur medewerkers aan via Glass Task Management. Bekijk situaties op afstand met drones of kijk in de grond met de grondradar. Organisaties van de toekomst pakken voorsprong door hogere informatieverwerkingsnelheid, veel kortere doorlooptijden en vereenvoudigde aansturing. Ziekenhuizen lopen hierin voorop, maar andere sectoren zoals de bouw zullen snel volgen.

2. Footprint als nieuwe procesindicator

Organisaties nemen al langer de verantwoordelijkheid voor hun ecologische footprint. Maar excellente organisaties zien hun werkprocessen als consumers of resources en kijken zo naar het consumptiepatroon en het verspillings-reductiepotentieel. Met garbage-stream-mappings en waste walks worden de processen pas echt lean en green.

3. Kwaliteit geheel onstaat

De verantwoordelijkheid voor proceskwaliteit gaat nu definitief van staf naar de lijn. Weg met quality systems die alleen quality assurance of de auditors nog begrijpen, welkom sterhouders in de lijn. Kwaliteit gaat terug naar de bedoeling. Staf-medewerkers gaan lijnmedewerkers trainen en coachen in het verbeteren en vernieuwen van hun processen.

4. Afdelingsmuren in rook op, ook in de keten

Het nieuwe werken breekt afdelingsmuren niet alleen letterlijk af, maar ook figuurlijk zet de horizontaliseringsrevolutie door. Skills en rollen komen centraal te staan. Door horizontale organisatiebesturing wordt samenwerking in processen en ketens gestimuleerd en beloond. Organisaties van de toekomst onderscheiden zich door het versnelde tempo waarmee ze afscheid nemen van het functiespecialisatie-denken en onbedoelde effecten van Taylorisme zoals polarisatie en kampenstrijd.

5. Klant drijft procesverbetering

Samenwerking buiten de eigen organisatiemuren neemt een grote vlucht. Winnende organisaties zetten Customer Experience Teams in en geven zo klanten en eindgebruikers de sleutels voor verbeterprojecten. Ze verbinden klantervaringen met procesarchitectuur en verankeren zo het bestaansrecht in organisatiestructuur en –cultuur. Customer Journey mappings en Customer Experience sessions vormen krachtige sleutels.

6. Procesimplementatie thuis op de bank

Procesvernieuwing wordt anders gecommuniceerd. Klassikale trainingen worden vervangen door E-learning, op schrift gestelde werkinstructies door schermvideo's met gesproken tekst en instructiefilmpjes, en examinering door digitale toetsing. De laagdrempeligheid van E-learning bevordert het horizontaliseringproces en daarmee het doorzakken van de operationele verantwoordelijkheid naar de medewerkers op de werkvloer.

7. The wall is the new desk

Met de verreгаande automatisering en nieuwe scherm- en projectietechnologieën worden de digitale wanden de nieuwe beeldragers voor het realtime opvragen, verwerken en delen van informatie. Hiermee krijgt Visual Management een nieuw elan. Leaders van excellente organisatie zoeken nog meer de Gemba op om te zien 'what is up'.

8. Na Business Model Canvas nu het bedrijfsprocesmodel

Veel organisaties werken aan hun propositie met Business Model Canvas. Snelle veranderingen vragen om wendbare business modellen, maar met louter een invuloefening bent u er nog niet. Slimme organisaties zetten het vertaalproces door naar de operatie en procesarchitectuur. Ze maken dit jaar de stap van Business Model Canvas naar een bedrijfsprocesmodel en realiseren operationele impact.

9. Procesgerichte organisatie wordt lerende organisatie

Procesgerichte organisaties pakken door met hun proceskennis door het kennismanagement daarop uit te lijnen. Niets dus door afdeling HRM als verantwoordelijke aan te blijven kijken. Welkom lerende organisatie op de werkvloer: absorptie, verspreiding, generatie en exploitatie van kennis door de kenniswerker zelf en niet langer door anderen.

10. BPM met apps

Komend jaar verschijnen apps waarmee medewerkers op mobile devices overal toegang krijgen tot hun processen en werkinstructies. En handige hulpjes om een procesontwerp van brown paper om te zetten in een digitaal procesontwerp en dit met collega's te delen. Of een verbetering eenvoudig te agenderen. BPM: its me!

Kennispartners

De inhoud dit boek is tot stand gekomen in samenwerking met diverse specialisten op het gebied van business process management. Hieronder stellen deze kennispartners van het ICT informatiecentrum zich aan u voor. Heeft u een vraag aan hen over het thema van hun bijdrage, dan kunt vrijblijvend contact met hen opnemen. Zij helpen u graag bij de verdere uitvoering van uw BPM project.

BPM Consult

BPM Consult is een organisatieadviesbureau voor procesmanagement. Wij helpen werkprocessen te versterken door analyse, herontwerp en implementatie. Via mensen en systemen. Projectmatig, via opleidingen of games.

Kastanjelaan 6 | 3833 AN Leusden

Tel.: +31 33 4321 605 | info@bpmconsult.com | bpmconsult.nl

Thysia

Thysia kan u met de door haar geselecteerde oplossingen helpen om de kosten te drukken en de marges te verbeteren. Wilt u weten hoe u uw bedrijfsprocessen kunt optimaliseren? Neem dan contact met ons op

Haagsemarkt 1 | 4813 BA Breda

Tel.: +31 76 5218 846 | marketing@thysia.eu | thysia.eu

Docspro

Benieuwd wat Kofax Total Agility voor uw organisatie kan betekenen? Of wilt u advies over hoe u uw huidige processen nog efficiënter kunt inrichten? Neem contact op met Docspro, 20 jaar ervaring en specialist op het gebied van procesoptimalisatie, intelligente informatieverwerking en digitale archivering.

Henry Dunantweg 42 | 2402 NR Alphen a/d Rijn

Tel.: +31 17 2419 334 | info@docspro.nl | docspro.nl

International Management Forum (IMF)

International Management Forum (IMF) is gespecialiseerd in het ontwikkelen en uitgeven van veelal certificerende (vaak ook schriftelijke) cursussen en (post-HBO) opleidingen. De bijdrage is een onderdeel van de schriftelijke cursus business process management.

Rechtestraat 59 | 5611 GN Eindhoven

Tel.: +31 40 2460 220 | info@imf-online.com | imf-online.com

Comm'ant Nederland B.V.

Comm'ant is sinds 1996 ontwikkelaar en leverancier van de methode en software voor integraal procesmanagement. In samenwerking met onze netwerkpartners bieden wij klanten praktijkgerichte training en advies voor succesvolle organisatieontwikkeling.

Joan Muyskenweg 92 | 1114 AN Amsterdam

Tel.: +31 20 4639 101 | info@commant.nl | commant.nl

BCT

Wij zijn gespecialiseerd in het ontwikkelen van oplossingen die datastromen omzetten naar informatie. Als die informatie goed gebundeld wordt en op de juiste momenten ter beschikking wordt gesteld, ontstaat er kennis die organisaties kunnen gebruiken om een concurrerende voorsprong te creëren én te behouden. Wij noemen dit Enterprise Information Management (EIM) en het vormt de kern van ons bestaansrecht.

Heiberg 40 | 6436 CL Amstenrade

Tel.: +31 46 4424 545 | info@bct.nl | bct.nl

Capgemini Consulting

Capgemini Consulting is het strategie en transformatie merk van de Capgemini Groep. Wij geloven dat de relevantie van advies pas ontstaat als zij verbinding weet aan te brengen tussen de strategie van een organisatie en de realisatie daarvan. De waarde van die verbinding wordt met de dag groter nu de digitale revolutie tot een ander tempo van reactie dwingt en de hoeveelheid kansen en bedreigingen en hun impact exponentieel zijn vergroot.

Reykjavikplein 1 | 3543 KA Utrecht

Tel.: +31 30 6890 000 | info@capgemini.com | nl.capgemini-consulting.com

ProjectsOne

ProjectsOne levert en implementeert projecten waarmee u uw bedrijfsvoering verandert maar vooral verbetert. Dit doen we op 'Turn Key' en 'Fixed Price' basis waarmee we garanderen dat uw organisatie direct de vruchten plukt van deze investering.

De Corridor 12L | 3621 ZB Breukelen

Tel.: +31 23 7078 115 | info@projectsone.nl | projectsone.nl

You-Get

You-Get is een innovatieve Business Service Provider, opgericht vanuit de wens om een sterke en flexibele benadering te creëren voor het ontdekken en oplossen van elke business uitdaging. Het You-Get team bestaat uit professionals met expertise en ervaring in een veelvoud van bedrijfstakken en bedrijfsfuncties.

Dorpsstraat 55B | 1454 AM Watergang

Tel.: +31 20 7370 276 | info@you-get.com | you-get.com

ICT informatiecentrum

Dit boek is een uitgave van het ICT informatiecentrum. Met meer dan 200.000 gebruikers is het ICT informatiecentrum sinds 2001 het grootste zelfstandige en onafhankelijke informatieplatform voor bedrijven en overheden in Nederland en België over de selectie, implementatie en toepassing van ICT oplossingen.

Met de publicatie van gratis beschikbare online informatie, boeken, whitepapers, informatiepakketten, nieuws, checklists en andere media beoogt het ICT informatiecentrum een bijdrage te leveren aan goede beslissingsprocessen rondom investeringen in hard- en software en de toepassing ervan in de praktijk.

Het ICT informatiecentrum is onafhankelijk in de samenstelling van publicaties. Deze staan altijd onder eigen redactie en komen tot stand in samenwerking met onafhankelijke ICT redacteuren en externe kennispartners. Indien kennispartners verbonden zijn aan leveranciers van commerciële ICT producten of diensten, dan wordt hiervan altijd melding gemaakt, zodat in alle gevallen duidelijk is vanuit welk belang een publicatie tot stand is gekomen.



Kijk voor alle (gratis) kennis en informatie over bedrijfssoftware en andere ICT thema's op ICTinformatiecentrum.nl