

# BPM Trends 2014

## Voor u gespot door BPMConsult

Anno 2014 zijn er uitdagende ontwikkelingen op sociaal economisch, bedrijfskundig en technisch gebied. Procesmanagers nemen daarin hun verantwoordelijkheid om bedrijfsprocessen te organiseren. Met het binnengaan van 2014 bepalen ze de accenten voor het nieuwe jaar. Hoe houden we de werkprocessen bij de tijd? Hoe maken we ze -om het met Hammer te zeggen- Faster, Cheaper, Better?

Wij willen 10 BPM Trends en onze toekomstblik met u delen. Laat u erdoor inspireren en vertaal het in acties, stappen en projecten, zodat de werkstromen in uw organisatie profiteren van de nieuwe mogelijkheden!

Vanuit het procesperspectief zullen de onderstaande trends veel aandacht krijgen:

### 1. Zelfsturing zet onverminderd door



Niet alleen in de brede maatschappij, maar ook op het niveau van de organisatie wordt een sterker appèl gedaan op *participatie*. De tijd dat de hiërarchie je werkproces regelde is voorbij. Medewerkers -in werkprocessen met elkaar verbonden- krijgen meer en meer eigen verantwoordelijkheid in het ontwerpen en verbeteren van hun werkproces. En daarin wordt manifester zichtbaar dat *verantwoordelijkheden zo laag mogelijk* in de organisatie worden gelegd. Zodat processteams zelfstandig en horizontaal achterstanden kunnen managen, klanten kunnen bedienen en werk beter maken. *Continu verbeteren* krijgt nu echt vorm op de werkvloer. Zij halen zelf de kennis in huis om processen te verbeteren. Kunnen zelf *process walks* doen en *verbeterborden* gebruiken om prestaties visualiseren. Zo worden talenten benut en onnodige besturingslagen bespaard.

*Organisaties die beschikken over een state-of-the art-procesarchitectuur, en een horizontale cultuur kunnen voorsprong nemen door te focussen om functiestromen in de werkprocessen.*

### 2. 'Wat wil de klant' - is weer helemaal terug

Na een periode van efficiency en saneren komt de klant weer centraal te staan in werkprocessen. De discussies zullen weer gaan over: wie is de klant? wat is de *critical to quality*? Ook de service blueprinting techniek komt weer boven. De klant doet bovendien zijn intrede als speler in de processen, door met behulp van webservices *zelf te plannen*, via workflows *goedkeuring* of mening te geven en track- en trace- systemen *statusinformatie* te ontvangen. Normenstelsels of filosofieën zijn niet meer het belangrijkste uitgangspunt, maar 'Wat wil de klant?'



*Het gebruik van technieken als 'Service-blueprinting' en 'Lean-tools' helpt om deze uitdaging snel en goed vorm te geven.*

### 3. De werkvloer digitaliseert nu echt



(Te)veel medewerkers zijn thuis op de bank verder met digitalisering, dan in hun eigen werkproces. Brieven, agenda's en facturen in privé gaan via de tablet, maar werkopdrachten, instructiebladen en productie-informatie gaan op het werk vaak nog op papier. Niet efficiënt, niet maatschappelijk verantwoord en duur. Dat gaat veranderen: Papieren triggers, berichten, en outputs worden massaal vervangen door informatieverkeer via devices als tablets en PDA's. Complete werkstromen worden geautomatiseerd middels *workflows*. Waar in het verleden zware ERP-aanpassingen gemaakt moesten worden om werkstromen te faciliteren is dit heden ten dage makkelijker te organiseren met de aanwezigheid van tools als *Sharepoint*.

*Organisaties met excellente proceskennis pakken voorsprong door dergelijke projecten systematisch en met militaire precisie te kunnen uitvoeren. Een goed procesontwerp helpt om veranderingen in berichtenverkeer te markeren, implementeren en te borgen.*

#### 4. Bridging business en ICT blijft onverminderde uitdaging

Iedereen is het erover eens dat de 'Business view' en de 'ICT view' twee naadloos geïntegreerde aspecten van een werkproces zijn. In de praktijk wordt er vaak in het Chinees uitgelegd wat een *croissant* is en in het Frans gepraat over loempia's. Het verbinden van het *gebruikersperspectief* en het *informatieperspectief* is zowel *serious business* als een *tough job*. Organisaties met een excellente operatie kennen dit vraagstuk en organiseren hieromheen. Zij slagen erin de systeemondersteuning te richten op de wensen van het werkproces, en tegelijkertijd de systeem mogelijkheden te benutten om het werkproces te boosten. Zo bereiken ze *the next level*.



#### 5. Ketens komen in beeld



Waar procesgerichtheid de neiging heeft zich te beperken tot de organisatiemuren, gaan ketenpartners elkaar opzoeken om de onderlinge samenwerking te stroomlijnen. Procespaaltjes worden *stroomopwaarts* en *stroomafwaarts* verzet, processtromen door de gehele keten gemodelleerd, geanalyseerd, en overdrachtspunten tussen organisaties geoptimaliseerd. Integratie, uniformeren en ontdebellen van activiteiten wordt het belang van de hele keten, met een sterker totaal en *ketensamenwerking* als gevolg. Zo ontstaan dementiezorgketens, bouwketens, onderwijsketens etc. Procesmanagement wordt daarbij voor de tooling en ondersteuning ingezet.

*Het inzetten van reeds beschikbare procesmanagementtools- en ervaringen helpt direct. Lijkt een open deur, maar wordt niet automatisch zo gezien.*

#### 6. Kwaliteitssystemen opgeruimd - meer plezier met minder papier

Het gevolg van jarenlange focus op kwaliteit is meer dan eens overdocumentatie, ontoegankelijkheid en zware molochen. Dit jaar ruimen veel organisaties hun kwaliteitssystemen op. Dichtgeslbt en onvindbaar wordt vervangen door *transparant* en *vindbaar*, Ambtelijke taal wordt mensentaal en ballast wordt gereduceerd tot 'de bedoeling'. Focus op bevrediging van de certificeerder gaat naar ondersteuning van de gebruiker. Dit gaat gepaard met ontstaving. Quality-control is terug bij de lijn. Medewerkers schrijven zelf hun werkinstructies en delen die met hun collega's. Het primaire proces borgt zelf de kwaliteit. *Sterhouderschap* en *content-eigenaren* zijn vormen waarin dat zichtbaar wordt. Schijnwerklijkheden worden afgebroken en de systeemwereld wordt naar de leefwereld getrokken.



*Organisaties die bereid zijn afscheid te nemen van het verleden, pakken het voordeel door resoluut op een nieuwe leest te gaan schoeien.*

#### 7. Structuren kantelen - 'flow als enig criterium'



Organisaties gaan dit jaar hun procesprestaties verbeteren door hun *organisatiestructuur* anders in te richten. Het rendement van procesmanagement blijft niet beperkt tot een stroomlijningsproject of een nieuwe substructuur, maar gaat nu werkelijk leiden tot nieuwe inrichting. Organisatiestructuren worden omgevormd om de procesflow te faciliteren. Afdelingen gebaseerd op functiespecialisatie worden ontmanteld en vervangen door *processteams*. Themagerichte afdelingen gaat om in *Front- en Back office splitsing*. Het *cell-concept* (produceren in een visuele flow) wordt de basis van nieuwe organisatiestructuur, ook in de dienstverlening. Versterking van sociale binding verschuift van *verticaal* naar *horizontaal*.

*Organisaties die veranderingszin kunnen mobiliseren en resultaatgericht herstructureren bereiken sneller excellente procesprestaties.*

## 8. Strategieën implementeren via werkprocessen

Procesmanagement gaat zijn waarde bewijzen als *operationalisatie van het business model*. Dominante lijn in strategie-implementatie wordt die van business model naar operationeel proces. Veel bedrijven denken na of zijn genoodzaakt na te om hun business model te herzien. Verdienmodellen gaan op hun kop en alternatieve business concepten worden geboren. Dit betekent herijking van de processen. Scherp doorvertalen van visie en strategie naar de operatie. Procesmanagement vormt het verbindende thema van bestuurskamer naar middenkader naar werkvloer.

*Organisaties die hun visie en strategie volledig operationaliseren naar bedrijfsprocesmodellen en procesontwerpen, pakken voorsprong.*



## 9. Dienstverlening gaat inlopen



Het voortdurend versimpelen, vereenvoudigen, standaardiseren en uniformeren blijft niet beperkt tot de maakindustrie of de profit sector. Dienstverlening maakt de inhaalslag, ook de non-profit sector. Geen dubbele handelingen, geen schaduwadministratie, geen chinese koppelingen tussen systemen. Uniformeren en standaardiseren. Verspillingsvormen voortdurend uitbannen. Lean Tools als '5S' en '5x Why' worden gemeengoed in de dienstverlening. Overheid, Onderwijs en Gezondheidszorg melden zich vooraan.

*Dienstverleners die cultuurbarrières en onnodige excuses weten om te zetten in daadkrachtige procesverbetering, gaan op kop komen.*

## 10. Gamification maakt los

De tijd van enkel processen 'beschrijven' ligt ver achter ons. Processen zijn de manier waarop mensen samenwerken. Velden van dynamiek, gedreven door mentale modellen, vol hartstocht en emotie. Organisaties gaan dit jaar ook op procesdynamisch vlak aan het werk om horizontaal samenwerking gestalte te geven. Games en simulaties bewijzen daarin hun toegevoegde waarde. Ze laten het gedrag zien, maken het mogelijk te experimenteren en spreken tot de verbeelding. Speltechnieken worden ingezet om mensen te activeren en te motiveren. Competitie-elementen vormen een natuurlijke driver om processen te verbeteren.



Alstublieft, 10 kansen om uw werkprocessen beter te maken. Laat u inspireren en vertaal ze naar uw eigen organisatie, zodat de werkstromen in uw organisatie profiteren van de nieuwe mogelijkheden.

BPMConsult helpt graag mee om uw ambitie te vertalen in projectstappen en activiteiten. Het is ons vak en daar zijn wij trots op.

Een goed en succesvol 2014 toegewenst!

Postbus 398  
3830 AK Leusden

T 033-4321605  
F 033-4321607

E [info@bpmconsult.com](mailto:info@bpmconsult.com)  
I <http://www.bpmconsult.com/>