

Zijn uw processen bij de tijd?

DE EVOLUTIE VAN PROCESARCHITECTUUR

Organisaties doen – bewust of onbewust – aan procesmanagement. Ze zorgen immers dat gemaakt wordt wat gemaakt moet worden. En processen zijn dan synoniem voor de series van activiteiten die op elkaar afgestemd moeten zijn, als de lopers in een estafettewedstrijd. Van hen die bewust met procesmanagement bezig zijn, sjoeren er veel een erfenis met zich mee. Te weinig organisaties hebben hun processen meegetrokken naar het tijdperk waarin we leven. Dat is jammer, want de belofte van excellent procesmanagement is groot. Kijk in de spiegel en stel vast in welk tijdperk uw procesarchitectuur staat.

Door Renco Bakker en Willem Spronk

Wat was ook alweer procesmanagement? 'Management van processen' wordt door managementmodellen als INK of de EFQM in het licht gezet van het besturen van organisaties. Besturing is nodig omdat het steeds weer gaat om de juiste waarde toe te voegen voor hen die daar belang bij hebben. Met belanghebbenden bedoelen we dan het bestuur of de financiers, de klanten of afnemers, de medewerkers en de omgeving/ maatschappij waarin de organisatie functioneert. Goede waardecreatie is dus waar het om draait; zowel doel als uitkomst van goed procesmanagement. Procesmanagement betekent dan ook dat werkprocessen worden geïdentificeerd/ontworpen, bestuurd, beheerst, doorgelicht en verbeterd, geïnnoveerd en vernieuwd, om de waardecreatie voortdurend tot waardering van belanghebbenden te kunnen rekenen.

SCHUIVENDE PANELEN

Niemand is tegen procesmanagement, maar hoe geef je dat vorm? Waar kijk je naar en wie gaat daar dan mee aan de slag? Op die vraag zijn vooral pak 'm beet de laatste 25 jaar veel visies neergelegd. Visies waarmee procesmanagement een bepaalde invulling heeft gekregen. Als je vraagt 'Hoe managen jullie hier de maakprocessen' dan krijg je geheid antwoorden. De inhoud van de antwoorden verschilt sterk! De vorm van procesmanagement is in negen van de tien gevallen een resultante van de tijd waarin de basis is opgezet, maar het is ook een indicatie van het adaptief vermogen. Zo is er vaak een grondlegger van procesmanagement (geweest), soms zelf nog actief, die het licht heeft gezien (of zag) en, zoals een kip haar eieren bewaakt, vasthoudt aan de grondprincipes van toen. Of een andere uiterste: er

zijn drie scholen binnen de organisatie, die allemaal met procesmanagement bezig zijn, maar geen eenduidig beeld kunnen vormen. Tijd voor een wake up call?! Kijk eens in welk tijdperk het procesmanagement ontstond, op welke vragen het toen een antwoord gaf, en vergelijk dat eens met de actuele opgaven voor de werkprocessen. Bepaal of er ballast meegezeuld wordt en of er afgeslankt kan worden. En let op het brandpunt: zijn de elementen die er nu toe doen in beeld? Trek de procesarchitectuur bij de tijd!

HET NUT VAN PROCES-ARCHITECTUUR

Voordat we de tijdreis maken nog even opfrissen: Waarom ook al weer procesarchitectuur? Omdat het identificeren van werkprocessen een basis is voor het managen ervan. Vergelijk het met je huis. Of



je nu nieuwbouwt of verbouwt; je hebt een goede tekening nodig. Met een tekening op tafel overzie je het speelveld, lokaliseer je de elementen, kun je analyses richten en plaatsen, 'bestaand' en 'nieuw' naast elkaar leggen en veranderaars inlichten over hoe de betere situatie er uitziet. Zo ook met werkprocessen: het begint met identificeren en analyseren. Welk proces? Wat maken we precies? Hoe loopt het proces? Wie doet wat? Wat doet de klant? Welke gegevens dragen we aan elkaar over? Welke applicaties ondersteunen de flow? Om inzage in het bestaande te krijgen én om de excellente manier van werken te kunnen uitleggen, worden van processen modellen gemaakt. Zoals je een stromende rivier analyseert door twee palen te slaan, stroomopwaarts en stroomafwaarts, en een foto gebruikt om te kijken

wat ertussen gebeurt. Dit helpt je beter te besturen en te beheersen, door te lichten, te verbeteren, te innoveren en te vernieuwen. Het tijdperk waarbinnen procesmanagement is vormgegeven heeft zijn stempel gedrukt op de elementen die in beeld verschijnen. In grote lijnen zien we in procesarchitectuur een verschuiving van intern naar extern, van gesloten naar open, van tekst naar beeld, van functioneel naar belevingsgericht en van

externe legitimatie naar intrinsieke kracht. (Zie schema 1)

Laten we de tijd eens overzien. Er is een lans te breken voor het beginnen in het tijdperk waarin draaiboeken werden gemaakt voor begrafenissen van farao's in het klassieke Egypte, maar voor het gemak beginnen we de typering in de jaren '90 van de vorige eeuw.

VAN	NAAR
<ul style="list-style-type: none"> • Intern • Gesloten • Tekst • Functioneel • Externe verantwoording 	<ul style="list-style-type: none"> • Extern • Open • Beeld • Beleving • Intrinsieke kracht

Schema 1

HET PROCEDURETIJDPERK

Procesarchitectuur staat in de vroege jaren negentig vorige eeuw grotendeels gelijk aan procedures schrijven. Vooral de discipline *kwaliteit* is dominant en externe erkenning van kwaliteit is een voorwaarde om mee te blijven doen. Kwaliteit van het product verschuift naar kwaliteit van het proces en de kwaliteitsnormen vragen om het documenteren van de maakprocessen. Dat gebeurt op grote schaal, vaak onder coördinatie van kwaliteitsmanagers, omdat zij verantwoordelijk zijn voor het verkrijgen en behouden van een certificaat. De tekstverwerker is de voornaamste applicatie, de printer de vriend van de communicatie en handboeken geven inzage. Procedures zijn strak geformatteerd, met vaste koppen als doel, toepassingsgebied, prestatie-indicatoren et cetera. Structuur en orde worden gevormd door de paragrafen van de externe normenkaders. Klanten doen mee als tevreden afnemers van de eindproducten; we praten over hun tevredenheid en bewijzen goede dienstverlening met aantoonbare klachtafhandeling. Kunt u het kwaliteitshandboek op tafel leggen? Met een inhoudsopgave dicht tegen een normkader aan? Grote kans dat dit tijdperk domineert.

DE WORKFLOWPERIODE

In 2000 aangekomen ziet de wereld er heel anders uit. Het fenomeen *Enterprise resource planning* (ERP) dringt zich stevig aan. Door de toenemende automatiseringsmogelijkheden en -behoeften ontstaat een wens tot integratie van informatiecomponenten in een werkprocesontwerp. Bedrijven willen geen slechte processen automatiseren en maken hun processen daarom slimmer. Goeroes als Michael Hammer (Bijl aan de wortel, Faster Cheaper, Better) worden grif gelezen. Het accent ligt op logische stappen, opsporen van belemmeringen in de werkstroom en het automatiseren van laag- waardetoevoegende handelingen. Er ontstaat een bondgenootschap tussen informatiemangers, de kwaliteitsmanager en operations management — en als ze elkaar niet vinden ontstaan er meerdere proceswerelden. Workflows gaan processen ondersteunen, flowcharttechnieken verrijken of vervangen. Processen en procedures zijn op meerdere plekken digitaal raadpleegbaar. Digitale applicaties, die de procesinformatie op allerlei wijzen kunnen doorsnijden zijn favoriet. Handboekstructureren worden proceshiërarchieën, piramidaal opgebouwd in niveaus. En de

klant? Die profiteert zijdelings mee door snellere levering, doorlooptijdverkorting en een toenemende leverbetrouwbaarheid. Zijn uw organisatieprocessen ondergebracht in een digitaal documentbeheersysteem? Vormgegeven als flowcharts – van boven naar beneden in een vijfkoloms-structuur? Processen gemodelleerd met en opgeslagen in een tool van de ERP-leverancier? Met visuele linken naar databases en applicaties? Een indicatie van dit tijdperk!

DE SERVICE-ARCHITECTUUR

Zo rond het eerste decennium van de 21^e eeuw ziet de bedrijfsvoering er een stuk anders uit. De financieel-economische crisis confronteert organisaties met een harde noodzaak om processen door te lichten en te verbeteren. Lean neemt een grote vlucht en er verschijnen Belts (Orange, Black, ...), geschoold en getraind in het identificeren van verspilling. Processen worden tegen het licht gehouden, als *value streams* benaderd, horizontaal uitgetekend. Alle handelingen doen mee. Activiteiten worden in groepsworkshops gekenmerkt als waarde- of niet waardetoevoegend. Verbeteringen worden zorgvuldig geduid en op

SPREEKT U DIT AAN? DAN ZIJN HIER WAT HANDREIKINGEN:

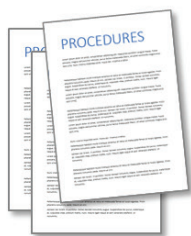
1. Kijk naar de opsteldata van processen en procedures. Begint de revisielijst een jaar of tien geleden ('2006 en verder')? Vraag uzelf af of het werkproces majeur genoeg is meeverandert met de ontwikkelingen van dit decennium.
2. Zet een proces op uw scherm en beantwoord de vraag 'Waar is de klant'? U kunt 10 punten verdienen: 2 als de klant ook een zichtbare speler in het proces is, 2 als de touchpoints tussen klant en organisatie in één oogopslag zichtbaar zijn, 2 als de communicatiekanalen voor klantinteractie zichtbaar zijn gemaakt, 2 als de fysieke uitingen die klanten ontmoet in zijn klantreis mee-ontworpen zijn in het werkproces en 2 als er een categorie verbeterpunten zichtbaar is als 'customer delight'.
3. Voer een customer journey uit. Vraag een klant zijn klantreis te vertellen vanaf het eerste moment van aanraking met uw organisatie tot het moment van dienstverlening. Vraag de klant op vijf stadia in deze klantreis naar zijn beleving en maak deze visueel met een emoticon. Vergelijk daarna deze plot is met het procesontwerp. Past het op elkaar? Zo niet: bedenk hoe het procesontwerp kan veranderen om een betere aansluiting te krijgen.
4. Doe een steekproef bij vijf willekeurig te kiezen medewerkers. Vraag hen of ze je de laatste werkafspraken over de manier van orderuitvoering kunnen laten zien. Zoeken ze langer dan tien seconden? Dan is procesarchitectuur voor hen niet inzichtelijk genoeg!
5. Zijn werkprocessen raadpleegbaar via een softwaretool waar licenties voor nodig zijn? Tel het aantal licenties dat uw organisatie afneemt. Vergelijk dat met totaal aantal medewerkers. Hoe groot is de verspreiding? Doe bij onbevredigende antwoorden een proef met het ontwerp en ontsluiting via MS Office. Stelt u zich eens voor: het bedrijfsprocesmodel in Powerpoint, procesontwerpen in Visio, eenvoudig verbonden met hyperlinks.

EVOLUTIE VAN PROCESARCHITECTUUR

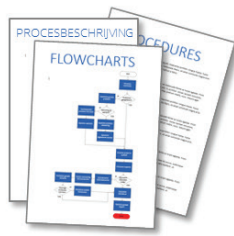
07-2016

	1990	2000	2010	2020
Thema's	normverantwoording AO/IC	LEAN efficiëntie	klanttevredenheid ERP Interactief klantcontact mindmapping	customer intimacy klantbeleving kanteling zelfsturing digitalisering purpose community management visual management touchpoints 9+ denken
ICT	papier web 1.0 mobiele telefoon	google wikipedia	web 2.0 mail youtube twitter workflowmgt	process mining social media tablets big data apps smartphones embedded intelligence clouds drones augmented reality smartwatch
Stake holders	kwalitytsmanager	operations informatiemanager	directie (R→I→V) human resources corporate communication	klant klantreisteams

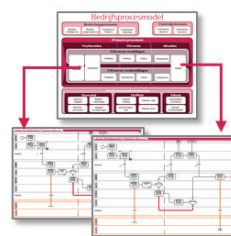
Architectuur



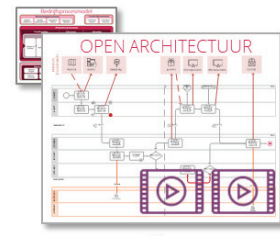
Teksttijdperk
systemewereld dominant
papieren tijger risico



WorkFlow periode
process IT matching



Process designers domineren
service blueprinting
leefwereld verbinden



Apps, MS Office

Ontsluiting



geprinte handboeken
beschikbaar bij stafdienst



Handboek gaat digitaal
(duur/ gebruiksonvriendelijk pakket)



Processen beschikbaar
bureaublad



Digitaal ontsloten via multi
platforms en kanalen

bpm CONSULT

de managementagenda's verschijnen quick wins of major projects. Agile sprintvormen worden ingericht om substantiële verbeteringen te bereiken.

Er is — minstens zo sterk — nog een drijver voor procesherontwerp, want Web 2.0 is inmiddels actief en biedt veel nieuwe mogelijkheden voor digitale interactie met klanten. De informatie & communicatie-technologie davert in hoog tempo de werkprocessen binnen en de discipline *marketing* gaat zich stevig met de werkprocessen bemoeien. Multi-channel strategieën worden bepaald en vertaald naar operationeel handelen. Nieuwe serviceconcepten worden mogelijk en de klantcommunicatie wordt totaal omgevormd. Dit wordt ook in organisatievorm zichtbaar. Er verschijnen front-offices en back-offices en samenwerkinglijnen worden opnieuw opgezet en gestroomlijnd.

Ook het kunstmatige onderscheid tussen de leefwereld en de systeemwereld neemt snel af. Het hoger management ziet pro-

cessen als operationalisatie van strategie en lijnt *richting, inrichting* en verrichting uit. Alle bedrijfsdisciplines zijn vertegenwoordigd in de procesarchitectuur en samenhangende organisatie-architecturen ontstaan (*Enterprise architecture*). *Service-blueprinting* is een dominante procesontwerptechniek. Slimme proces-designpakketten ondersteunen deze beweging. De klant doet flink mee; hij wordt actiever in de organisatieprocessen, kan de organisatie via verschillende kanalen bereiken, kan zichzelf inplannen, statusinformatie ophalen, enzovoort. Dit is zelfs een besparingsstrategie: Klanten nemen activiteiten in processen over door zelf informatie (data, foto's) aan te leveren en te raadplegen.

Zijn uw organisatieprocessen vooral gestyled als service-blueprints? Zijn de klantactiviteiten onderdeel van het proces(model) en de touchpoints duidelijk zichtbaar? Zijn de 'lines of interaction' in zicht? En de spelverdeling tussen Front Of-

fice, Back office en Support dominant in de processen? Een duidelijke indicatie van dit tijdperk!

DE MODULAIRE ARCHITECTUUR

Kijken we vandaag om ons heen, dan zien we dat de (r)evolutie zich doorzet. Werkprocessen moeten zich voortdurend aanpassen aan nieuwe omstandigheden. De (communicatie)technologie biedt steeds weer nieuwe mogelijkheden en vraagt om invlechting in de processen. Sensoren, robots, radars, virtual reality devices...; ze maken mogelijk en vragen tegelijkertijd om reactie. De winnaars excelleren door innovatie en vernieuwing als primair proces te managen. Ook het meer proactieve doorlichten en verbeteren van processen verandert van karakter. Projectorganisaties als *Lean departments* faseren uit en verbetering gaat van projectmatig naar permanent en continu. Procesteamen worden klantreisteams, die in praktische sprintperioden voortdurend quick wins in werkprocessen aanbrengen.

Het horizontaal organiseren komt los, de werkvloer komt letterlijk boven. De leefwereld en de systeemwereld zijn voorgoed verbonden, mensen die samen het werkproces vormen, verbeteren ook samen hun interactie, onderling en met de klant. Geholpen door de sociale horizontalisering, waardoor afdelingsmuren niet langer cultureel belemmeren. Het coachend leiderschap helpt klantreisteam goede analyses te doen en te steunen en bij het verder brengen van verbetervoorstellen.

DE WOW-FACTOR

En dan de *voice of the customer*; deze is niet langer aanwezig in de vorm van statische uitkomsten van klantvredeheidsmetingen ('cijfer: 7,3') gebaseerd op telefonisch onderzoek van feitelijke interactie. Nee, organisaties maken het verschil door *customer delighting*: het aangenamer maken van de klantreis door het creëren van 'Wow-factoren': dat wat de klant niet verwacht maar toch krijgt. Waardoor de smile(y) op het gezicht verschijnt en er pas echte binding ontstaat. *Customer journey maps* zijn actuele technieken, gebaseerd op like/dislike en emoticons, die al weer even zo gangbaar zijn in de sociale media. De sets visuals in procesarchitectuur groeit. Dit stelt eisen aan de tooling van verbeterteams. Het analysegrid, het werkproces, moet

een vervlechting zijn van enerzijds de klantreis, en tegelijkertijd het interne maakproces. Een procesontwerp brengt beide zijden van de medaille in zicht. 'Service blueprint plus', waarin ook de fysieke elementen die klanten ontmoeten tijdens hun klantreis, is een procesontwerptechniek die hierbij past. Alle klantinteractie wordt mee-ontworpen in de werkprocessen, tot de fysieke elementen aan toe.

Maar ook de implementatie van veranderingen krijgt een ander gezicht. In dit tijdperk minimaliseren Youtube, smartphones en apps de overgebleven teksten binnen de procesarchitectuur. Werkinstructies zijn belangrijke hulpmiddelen om het werk in een keer goed te doen: ze verschijnen in vormen als e-learnings, schermvideo's en filmpjes. Operators instrueren hun collega's met de camera op de helm; verspreiding gaat via apps en de beelden worden 's avonds thuis geraadpleegd op de tablet.

Ook ontsluiting wordt eenvoudiger; de standaard bureaubladsoftware overtreft de te ingewikkelde ontwerpsoftwarepakketten in gebruiksgemak en rekest af met licentiebeperkingen. Zelfsturende verbeterteams passen à la minute procesontwerpen aan en delen updates met hun collega's. Procesontwerpen worden flexibel in elkaar gezet, met een kleine handzame bouwstenenset. Organisaties maken handige selecties uit BPMN (Business Process Modelling Notation) en houden zo de link met ICT. Meneer Gates helpt met standaard office-applicaties voor het visueel maken van processen, onderling eenvoudig te linken en via een zelf te ontwerpen landingspagina te ontsluiten. Toekomstmuziek? Excellent procesmanagement anticipeert op de tijd waarin we leven. De procesarchitectuur vertelt de waarheid. Herkent u de organisatieprocessen in deze vormen? Complimenten, uw procesarchitectuur is bij de tijd! 

OVER DE AUTEURS

Renco J.M. Bakker is oprichter van BPM Consult, een adviesbureau dat organisaties helpt bij het beter managen van processen. Hij is auteur van een aantal boeken over procesmanagement, zoals 'Management van Processen' en 'Horizontaal organiseren'. Willem Spronk is BPM consultant. Hij begeleidt organisaties bij het doorlichten van hun processen, het opzetten van procesarchitecturen en het inrichten van continue verbetering. Hij is een van de auteurs van het 'Procesmanagementmodellenboek'.