

Procestool; sleutel tot succes?

Inleiding

Wanneer heb je een procestool nodig en op welke vraag is deze het antwoord? Het betoog hierna is een uitwerking van de presentatie hierover die ik (Gerard Hebenaar) gegeven heb bij saMBO-ICT tijdens de Kennisdelingsdag Procesmanagement op 15 juni 2012. Behalve de uitwerking van de presentatie bevat dit artikel ook verdere achtergrondinformatie.

Ter inleiding

SaMBO-ICT is een zelfstandige organisatie van en voor MBO-instellingen met als belangrijkste pijlers belangenbehartiging, kennisdeling en gezamenlijke projecten bij MBO-instellingen.

Doel van de presentatie was antwoord te geven op de volgende centrale vragen:

1. *Gebruik je wel of geen tool bij procesmanagement?*
2. *Waarom wel of waarom niet?*
3. *En als je een tool gebruikt, hoe gebruik je die dan?*

Daarnaast was gevraagd om *tips* te geven en *valkuilen* te benoemen.

Tijdens de presentatie ben ik daarom niet ingegaan op specifieke tools en ik heb ook geen aanbeveling gedaan voor een specifieke tool. Waar in dit artikel verder wordt gesproken over ‘tool’ of ‘tooling’, wordt een ondersteuning door middel van een tool voor procesmanagement bedoeld.

Uitwerking van de presentatie

De titel van de presentatie is ‘Procestool; sleutel tot succes?’ Hiermee wil ik al aangeven dat de vraag door een ieder op een andere manier kan worden ingevuld. Tijdens diverse presentaties bij deze en vorige bijeenkomsten met als doel kennisdeling over procesmanagement is al duidelijk geworden dat iedere organisatie er anders in staat, qua behoefte, keuzes en invulling.

Mijn persoonlijke ervaring wil ik graag delen, waarbij ook ervaringen uit andere branches die vaak te maken hebben met soortgelijke behoeftes en keuzes worden belicht.

Een korte introductie van mezelf.

Ik ben Gerard Hebenaar, bedrijfskundige en ik heb inmiddels 15 jaar ervaring opgedaan op het gebied van processen, verbeteren van processen en het ondersteunen van organisaties hierbij. Het kon daarbij gaan over het invoeren van procesmanagement als ‘nieuwe werkmethode’, het aanschaffen van een tool ter ondersteuning, het inrichten van processen en modellen en het implementeren hiervan. Ook het opleiden van procesmanagers hoe om te gaan met een bepaalde tool hoorde hierbij.

Tijdens mijn werk bij opdrachtgevers kwam ik veelvuldig het onderwerp ‘continue verbeteren’ tegen, alsmede de PDCA-cyclus, die vaak als eenvoudige kapstok wordt gebruikt. Om deze ervaringen verder te kunnen delen ben ik diverse workshops gaan geven als trainer, waarbij zowel de processen als het sturen op indicatoren en gedrag centraal staan. Inmiddels geef ik ook LEAN-trainingen bij organisaties waar de basis ligt bij het verbeteren van het grip

krijgen op de bedrijfsvoering. Vanaf 2009 ben ik initiatiefnemer van Adviesgilde (www.Adviesgilde.nl), gespecialiseerd in projectmanagement, procesmanagement en implementatie van organisatieveranderingen waarbij gedrag en resultaat kernwaarden zijn.

Plaats in het totaalprogramma van kennisdelen.

Hiervoor zijn sessies geweest waarbij de vragen zijn beantwoord *waarom* een organisatie baat heeft bij een procesmatige manier van werken, kortom procesmanagement. Daarna kwamen de vragen *wanneer* procesmanagement wordt toegepast en *hoe* dit wordt toegepast aan bod. Vandaag kijken we *waarmee* procesmanagement kan worden toegepast oftewel wat het gebruik van de toepassing van procesmanagement kan ondersteunen. Ik zoom daarbij in op gebruik van tooling.

Wat is tooling?

Vraag is wat een tool een tool maakt en waarom deze ondersteuning kan bieden voor procesmanagement. Een definitie uit het computerwoordenboek over tooling geeft de volgende definitie:

Een tool is een term die gebruikt wordt voor hulpprogramma's die bepaalde handelingen voor een gebruiker makkelijker maken of helemaal overnemen. Het is een hulpmiddel, een gereedschap.

Uit deze definitie blijkt al dat een tool geen doel op zich is. Het inzetten van een tool moet voordelen bieden,

Dit gereedschap kan het volgende gemak 'afdwingen':

1. *Consequent werken*; door het gebruik van de tool wordt gedwongen op een systematische manier te werken. De 'taal' die de tool vergt (werken met gelijke symbolen en afspraken maken over deze manier van werken en praten wordt vast gelegd in een afsprakenlijst die we *conventies* noemen) en de manier van hergebruik van date en (delen van) organisatieprocessen dwingt een bepaalde logica af.
2. *Systematisch en efficiënt werken*; de samenhang van processen en het slim gebruiken van de tool die je helpt dit in te richten komt het efficiënt werken ten goede. Door analyses en checks vanuit de tool kunnen dubbelingen en rework worden voorkomen.
3. *Processen visueel en inzichtelijk maken*. Hiermee wordt de samenhang snel gezien. Bij een goede tool kan snel van het hoofdproces naar detailniveau worden ingezoomd en andersom. Ook diverse manieren van visueel maken (export en analyse functies) ondersteunen het snel inzicht verkrijgen in de processen.
4. *Inzicht laten verkrijgen, draagkracht creëren en implementatie van veranderingen ondersteunen*. Het transparant maken van de bedrijfsvoering geeft duidelijkheid, ondersteunt de (nieuwe) visie en missie van een organisatie en helpt bij het verkrijgen van draagkracht voor een nieuw proces en implementatie bij veranderingen. Ook bij innovatieprocessen goed bruikbaar om de 'time to market' te verbeteren (voorsprong op concurrent en beter in staat om je aan te passen aan veranderende omgeving).

5. *Ondersteunen van continue verbeteren*; want een tool past prima in bij kwaliteitsborging en kwaliteitsverbetering.

Een goede toepassing van een tool leidt tot meer grip op operationele bedrijfsprocessen. Grip betekent directe inzage in de voortgang van bedrijfsprocessen en controle daarover. De bedrijfsvoering wordt daardoor proactiever en meer 'in-control'.

Om te weten waar je naar toe wilt gaan (missie en visie uitvoeren) en de voortgang hiervan te beoordelen moet je wel meten. Hiervoor zijn indicatoren nodig. Er zijn diverse meetindicatoren. Voorbeelden hiervan zijn KPI's en PI's. Een KPI (Kritieke Prestatie Indicator) kent het SMART-principe en moet altijd een directe afgeleide zijn van de missie en visie van de organisatie en te herleiden zijn naar het primaire proces. Als een organisatie meer dan 5 KPI's heeft, dan moeten er kritische vragen worden gesteld over de juistheid ervan. Meting door de juiste indicatoren geeft direct inzage in proceskwaliteit en doorlooptijden c.q. proces-bottlenecks. De bedrijfsvoering wordt hierdoor efficiënter en effectiever en dit leidt tot een betere kwaliteit en hogere klanttevredenheid. En dat is tenslotte wat een succes van een organiseren bepaalt.

Invloeden

Het proces van een tool aanschaffen, ermee werken en onderhouden is onderhevig aan invloeden. Het succesvol werken met een tool wordt bepaald door:

1. *Technische invloed*. De techniek van de organisatie moet wel zodanig zijn dat het werken met een tool ook wordt ondersteund.
2. *Culturele invloed*. De cultuur van een organisatie heeft alles te maken met hoe mensen met elkaar werken (gedrag), wat wordt geaccepteerd aan openheid en hoe mensen met elkaar om gaan bij het verbeteren hiervan.
3. *Politieke invloed*. Besluitvorming en afstemming wie wat moet doen kan versnellen of vertragen. Door procesmatig te gaan werken kunnen bevoegdheden en verantwoordelijkheden gaan verschuiven. Dit kan weerstand oproepen in een organisatie.
4. *Grondige kennis van de processen*. Zonder een goede kennis van de processen en methoden zal de tool niet goed kunnen worden gekozen en toegepast. Een cruciale factor dus.

Belangrijkste redenen om een BPM (Business Process Management)-tool aan te schaffen
Gartner, toonaangevend met analyses van marktontwikkelingen, geeft als belangrijkste redenen om een BPM-tool aan te schaffen:

1. *Ondersteuning voor een continue verbeterprogramma;*
2. *implementatie van een industriespecifieke of bedrijfspecifieke procesoplossing;*
3. *ondersteuning voor een business verander initiatief;*
4. *ondersteuning voor een proces gebaseerd en service georiënteerd architectuur redesign.*

De eerste reden is van algemene aard. De tweede en derde redenen zijn behoeften vanuit de business en de laatste reden wordt meer vanuit de ict-omgeving geïnitieerd. Zie hieronder een voorbeeld uit een rapport van Gartner uit oktober 2010.

6. *Simulatie mogelijkheden*: eenvoud in maken qua tijd en kosten. Simulatie van gewijzigde bedrijfsprocessen geeft snel inzicht in bottlenecks. De impact van veranderingen wordt hiermee zichtbaar. Doorlooptijd en productiviteit zijn onderdelen die kunnen worden getoetst. Uiteraard zijn hiermee tijd en dus kosten gemoeid. Soms zijn modellen uit passieve media in te passen in actieve tools en hiermee wordt alles sneller inzichtelijk.

7. *Output analyse mogelijkheden*: vereiste ervaring.

De output geeft veel informatie. Deze kan op verschillende manieren worden getoond en ook de analyses kunnen op verschillende manieren worden uitgevoerd. Wat wenselijk is en past bij gebruikers is belangrijk bij de behoefte inventarisatie.

Samengevat

- Een tool is een gereedschap, geen einddoel
- Bedenk van te voren waarom, wanneer, waar, voor wie, door wie en hoe de tool in te zetten (als je al voor een tool kiest)
- Bedenk welke invloeden er spelen in en rond de organisatie van de tool
- Evalueer regelmatig
- Daag mensen uit de tool te gebruiken in hun dagelijkse bedrijfsvoering en (bij)sturing

Valkuilen bij tooling

Gevraagd is ook in te gaan op de valkuilen bij tooling. Ik heb deze gesplitst in algemene valkuilen en valkuilen die meer voortkomen uit de uitvoering. Allereerst de *algemene valkuilen*:

- De tool wordt vaak gezien al een speeltje en bijna als einddoel in plaats van een (communicatie)middel
- Geen commitment (betrokkenheid) bij keuze, gebruik en onderhoud van de tool
- denken dat je door de tool ‘in control’ bent
- cultuur van de organisatie niet helder hebben
- het gebruik en ‘eigendom’ wegschuiven naar een staffunctie ‘hij is van de processen en de tool’
- management heeft geen voorbeeldfunctie.

Valkuilen in de uitvoering zijn minder gemakkelijk terug te voeren op een tool, maar ik wil ze hier wel benoemen. De valkuilen bij de uitvoering zijn onder andere:

- Geen proceseigenaren aangewezen, waardoor beslissingen niet kunnen worden genomen
- Niet bekend bij dagelijkse operations/ werkvloer en ook geen draagvlak
- slechte en/of onjuiste sturing waarbij niet helder is wat vanuit de visie en missie van een organisatie (de basis van procesmanagement) uiteindelijk wordt uitgewerkt naar een samenhangend procesmodel op uitvoerend niveau
- geen en/of slechte verbinding tussen het primaire proces en de ondersteunende processen en beheersprocessen qua niveau
- geen beheer en up-to-date blijven (capaciteit, middelen en daadwerkelijk vormgeven van het proces: inbedden).

Tips

Enkele tips met betrekking tot tooling zijn:

- Keep it simple: start met consensus op hoofdlijnen
- Stel de ‘scope’ goed vast waarvoor je de tool gebruikt, inclusief groeimogelijkheden
- toets of de tool ‘past in de organisatie’
- Deel en vier successen
- kijk ‘in de keuken’ bij andere – gelijke - gebruikers voor benchmarking en ervaringen
- betrek ‘ambassadeurs’ op kritische plekken in de organisatie
- daag de mensen uit tot verbeteren. Laat de tool tot leven komen!

Bedenk wel :

*‘A fool with a tool is still a fool.....’
(making disaster faster!)’*

Extra:

Tijdens het vragenrondje kwamen vragen naar voren over meer dan alleen tooling. Zonder hier uitvoerig op in te gaan, ga ik in op de *mogelijke redenen voor procesbeschrijving en mogelijke aandachtspunten bij een procesmodel.*

Mogelijke redenen voor procesbeschrijving zijn onder andere:

- Kennismanagement (behoud en overdracht van kennis)
- Kwaliteit verbeteren (verbetercycli invoeren)
- Organisatie met rollen en bevoegdheden helder krijgen
- Bedrijfsresultaat verbeteren (efficiency, effectiviteit)
- Verplichting door wet- en regelgeving
- Accreditatie /certificering (veelal branchegericht)
- Procesverbetering (LEAN /Sense ...)
- Voortkomend uit informatiearchitectuur (koppelen van systemen)

Mogelijke aandachtspunten bij een procesmodel zijn:

- *Correctheid*; het model moet syntactisch en semantisch correct zijn
- *Relevantie*; het model moet geen irrelevante details bevatten
- *Economische efficiency*; doel van modelleren weegt op tegen kosten van modelleren
- *Duidelijkheid*; het model moet (intuïtief) begrijpelijk zijn voor de gebruikers/ lezers
- *Vergelijkbaarheid*; de modellen op dezelfde modelleerconventies zijn afgestemd
- *Systematisch ontwerp*; het model moet goed gedefinieerde interfaces hebben met andere soorten modellen, zoals organisatorische grafieken en data modellen.

Tot slot:

Ik heb een aantal aandachtgebieden van tooling benoemd. De titel ‘*Tooling; sleutel tot succes?*’ is niet voor niets een vraag. Belangrijkste factor is de menselijke factor, het gedrag van mensen. Succes van tooling wordt bepaald door het gedrag van zowel management als medewerkers. Niet alleen bij de aanschaf van de tool, maar ook bij beschrijven van de processen, het implementeren en evalueren en het invoeren van een continu verbeterprogramma. Per organisatie en situatie zal dit anders zijn.

Daarom is procesmanagement ook een blijvende uitdaging.

Gerard Hebenaar, Juni 2012

www.Adviesgilde.nl