



YOU-GET



BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN 5 STAPPEN

De weg naar BPM volwassenheid



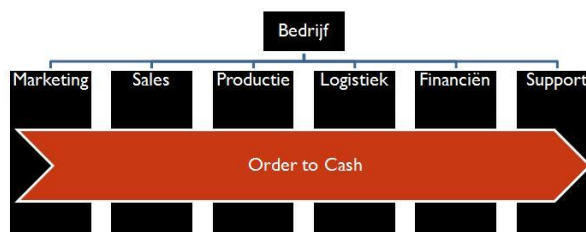
INHOUD

Inhoud	2
Inleiding.....	3
Processen, BPM en volwassenheid.....	3
Het You-Get 360 Maturity Model	4
De 5 stappen naar BPM volwassenheid	6
Conclusie.....	8
Over de auteur	9
Over You-Get – Business Services Provider.....	10



INLEIDING

Al sinds lange tijd zijn organisaties ingericht met een functionele insteek. Afdelingen zijn gevormd op basis van werkzaamheden die met elkaar verband houden, zoals bijvoorbeeld Marketing, Sales, HR, Productie, etc. De reden hiervoor is historisch: tijdens de industriële revolutie bevestigden meerdere managementtheorieën dat groeperen van gelijkaardige werkzaamheden leidt tot goedkopere productie. Door iedere medewerker verantwoordelijk te maken voor één klein stukje van het hele proces en deze dit vervolgens herhaaldelijk te laten uitvoeren, konden grote tijdwinsten worden behaald (cfr. het lopende band werken). Deze insteek leverde toen goede resultaten op. Bedrijven zijn in de loop der jaren echter enorm gegroeid waardoor het inzicht en de controle over het gehele proces stilaan zoek is geraakt. Daarnaast is de westerse economie geëvolueerd van een industriële naar een diensteneconomie. Theorieën die gelden voor een industrieel proces gelden helaas niet altijd voor 'dienstenprocessen'. Het sturen op en optimaliseren van de individuele taken levert tegenwoordig niet meer het gewenste resultaat op voor het hele end-to-end proces.



Daarom moeten bedrijven hun focus verleggen en teruggaan naar de basis: de processen.

PROCESSEN, BPM EN VOLWASSENHEID

De manier waarop de processen in een bedrijf functioneren, bepaalt hoe goederen of diensten tot stand komen. Met andere woorden wat er wordt geleverd aan de klant maar ook hoe dit wordt geleverd oftewel met welke kwaliteit en tegen welke kosten. Het staat daarom buiten kijf dat goed ingerichte processen leiden tot goede bedrijfsprestaties. Meer en meer organisaties worden zich hiervan bewust en richten zich daarom op BPM (Business Process Management).

Kort gesteld gaat BPM over grip krijgen op je processen. Door inzicht te creëren in (de prestaties van) de processen kunnen verbeteringen geïdentificeerd worden. Door dit continu te doen zal de kwaliteit van de processen stapsgewijs verbeteren en zullen de bedrijfsprestaties groeien. Echter om te komen tot deze continue verbeteringen dient een organisatie te veranderen en de traditionele functionele insteek te verruilen voor een meer procesgerichte. De mate waarin een organisatie reeds invulling heeft gegeven aan deze veranderingen, bepaalt de procesvolwassenheid of BPM volwassenheid van deze organisatie.

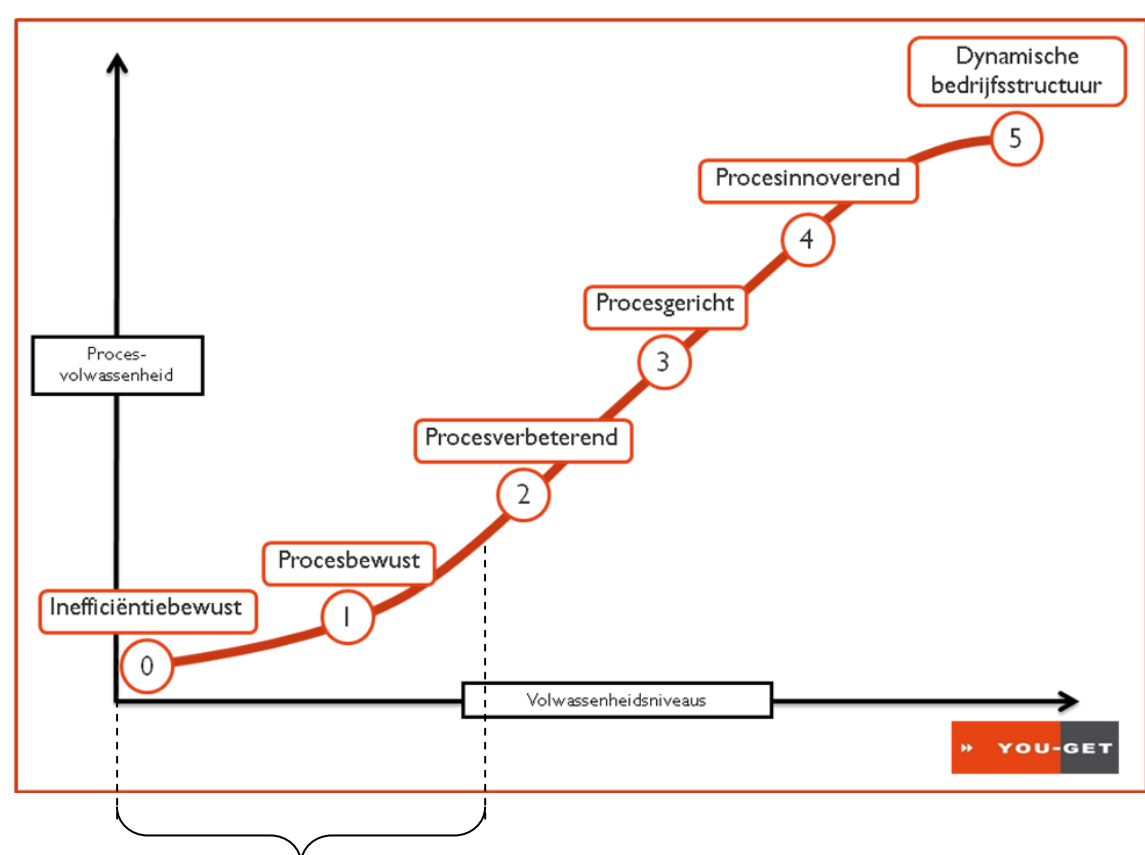


Ter illustratie: een organisatie die enkel op afdelingsniveau naar verbetering in de werkzaamheden zoekt en hierbij dus geen oog heeft voor het totale proces dat ook door andere afdelingen loopt, vertoont een lage mate van procesvolwassenheid. Bedrijven die hun afdelingsoverschrijdende processen wel duidelijk in kaart hebben en misschien zelfs proceseigenaren hebben benoemd die verantwoordelijk zijn voor de optimalisatie van deze processen, zijn duidelijk meer procesvolwassen.

Voor organisaties die hun prestaties willen verbeteren en zich daarbij willen focussen op de processen, is het van belang te weten wat hun huidige procesvolwassenheid is. Oftewel waar staat de organisatie nu op het gebied van procesmanagement? Het startpunt bepaalt namelijk welke stappen er moeten worden gezet om tot het gewenste resultaat te komen.

HET YOU-GET 360 MATURITY MODEL

Om de BPM volwassenheid van een bedrijf te kunnen bepalen heeft You-Get het 360 Maturity Model ontwikkeld. Dit model toont 6 niveaus van BPM volwassenheid. Hoe hoger het niveau, hoe meer een organisatie inzicht en controle heeft over de processen en dus hoe meer deze organisatie in staat is haar processen continu te verbeteren. Onderstaande figuur is een weergave van het model. Ook is te zien op welk niveau de meeste bedrijven zich bevinden anno 2010. Deze niveaus reflecteren in principe de traditionele functioneel gestuurde organisaties.



Hier bevinden de meeste bedrijven zich



Zoals de vloeiende lijn aangeeft kan een organisatie stapsgewijs evolueren tot het hoogste niveau. Onderstaand een korte beschrijving van de verschillende niveaus die een organisatie hierin 'tegenkomt'.

0. **Inefficiëntiebewust:** de organisatie is zich bewust van het feit dat er inefficiënties bestaan in de huidige werkwijzen. Er is echter geen of weinig inzicht in hoe de processen door de organisatie lopen. Het zoeken naar verbeteringen gebeurt op afdelingsniveau.
1. **Procesbewust:** de organisatie heeft haar kernprocessen beschreven en in beperkte mate worden er optimalisaties doorgevoerd, vaak geïnitieerd vanuit een project. In dergelijke organisaties zijn procesmanagers verantwoordelijk voor het beheer van de processen en zijn soms proceseigenaren benoemd.
2. **Procesverbeterend:** de organisatie is ingericht op het proactief verbeteren van de processen en heeft hiervoor de juiste kennis in huis. Procesverbetererteams en een BPM Center of Excellence zijn operationeel en er zijn KPI's bepaald die een brug vormen tussen de strategie en de processen. Binnen de gehele organisatie is men zich bewust van het belang van procesgericht denken en is men bereid mee te werken aan het verbeteren van de processen. Voor enkele processen wordt er gebruik gemaakt van BPM software (BPMS¹) om processen real-time uit te voeren, te monitoren en te analyseren.
3. **Procesgericht:** procesrollen zoals proceseigenaren, procesanalisten, etc. hebben een prominente plaats in de organisatie en zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de processen. Procesverbeteringen worden snel doorgevoerd en procesautomatisering met behulp van BPM software is uitgebreid over de gehele procesketen waardoor de snelle procesveranderingen ook kunnen worden ondersteund vanuit de ICT van het bedrijf.
4. **Procesinnoverend:** BPM binnen de organisatie is volledig geïntegreerd met Business Intelligence. KPI's zijn zodanig geïmplementeerd dat de juiste informatie over de processen te allen tijde inzichtelijk is. Door Activity Based Costing zijn procesprestaties en kosten aan elkaar gekoppeld. Alle nodige informatie is op elk moment real-time beschikbaar waardoor actieve sturing op de processen mogelijk wordt en beslissingen snel kunnen worden onderbouwd.

¹ Voor meer informatie over Business Process Management Software kijk op onze website: www.you-get.com.



5. **Dynamische bedrijfsstructuur:** alle end-to-end processen zijn inzichtelijk en onder controle. Hierbij is er oog voor de complete procesketen (supply chain) waardoor er nauwe samenwerking is met business partners (leveranciers, klanten, etc.). De gehele bedrijfsstructuur (organisatie, processen, IT, etc.) is erop gericht procesveranderingen snel en gecoördineerd door te kunnen voeren. Hierdoor kan het bedrijf zich onmiddellijk aanpassen aan veranderende omstandigheden zoals marktevaluaties, klantverwachtingen of wetgeving. De bedrijfscultuur is gericht op continu verbeteren.

Hierbij dient te worden opgemerkt dat het een 'gelaagd' model betreft. Om de procesvolwassenheid goed te kunnen bepalen moet namelijk met diverse facetten van het bedrijf rekening worden gehouden. De volgende 'dimensies' worden beschouwd:

Dimensie	Omschrijving
Proces	Heeft het bedrijf oog voor zijn processen? Zijn ze inzichtelijk en uniform? Is er informatie beschikbaar over de prestaties van de processen?
Strategie	Is er in de strategie van het bedrijf aandacht voor de kwaliteit van de processen? Hoe wordt de strategie vertaald naar de operatie, m.a.w. in hoeverre beïnvloedt de strategie de processen?
Cultuur	Bestaat er binnen het bedrijf een cultuur die gericht is op het verbeteren van de processen? Wordt 'continu verbeteren' gestimuleerd? In hoeverre hebben medewerkers inzicht in en invloed op de procesprestaties?
Organisatie	Is het bedrijf procesgericht georganiseerd? Welke procesrollen bestaan er binnen het bedrijf? Worden medewerkers beoordeeld op basis van procesprestaties?
ICT	In hoeverre worden de processen ondersteund door IT-systemen? Zijn deze systemen procesmatig ingericht? Bieden deze systemen ondersteuning bij het analyseren en verbeteren van processen?

Door de BPM volwassenheid op deze manier te bepalen, ontstaat een goed vertrekpunt voor het starten van een BPM initiatief binnen het bedrijf.

Indien u wilt weten op welk niveau uw organisatie zich bevindt, doe dan onze Maturity Check op www.bpmvolwassenheid.nl. Hier vindt u ook meer informatie over het model.

DE 5 STAPPEN NAAR BPM VOLWASSENHEID

Vraag die rest is hoe een bedrijf ervoor kan zorgen dat er omhoog geklommen wordt op de volwassenheidsladder, oftewel hoe kan de lijn naar boven worden gevolgd? Welke acties moeten worden ondernomen om te komen tot de 'dynamische bedrijfsstructuur' oftewel het continu verbeteren? Onderstaand stappenplan laat op hoofdlijnen zien hoe een dergelijk pad eruit ziet en hoe er concreet invulling kan worden gegeven aan een BPM traject:



STAP 1.

De eerste stap van is het **beschrijven** van de **processen**. Wie doet wat en hoe? De basis voor het vinden van verbeteringen is immers kennis van de huidige situatie. Daarnaast is het tijdens deze stap belangrijk alvast enig bewustzijn over processen en ‘**procesdenken**’ te creëren binnen de organisatie. Dit vergroot het succes bij volgende stappen. Voor het beschrijven kan een laagdrempelige modelleertool worden gebruikt maar het is belangrijk de nadruk te leggen op de processen zelf en niet op de tool!

STAP 2.

In de volgende stap wordt ervoor gezorgd dat er binnen de organisatie aandacht komt voor het **verbeteren** van de processen. Het is belangrijk hier mensen uit alle afdelingen van de organisatie bij te betrekken. Processen zijn immers vaak **crossfunctioneel**. Dit kan bereikt worden door het samenstellen van **procesverbeter teams**. Een team wordt verantwoordelijk voor één of meerdere processen en kan hierop verbeteringen doorvoeren. Een overkoepelend **BPM Center of Excellence** coördineert en begeleidt de teams bij hun werkzaamheden. Ook worden proceseigenaren benoemd en is er aandacht voor het (her)definiëren van prestatie-indicatoren (KPI's) voor de processen. Tijdens deze stap is het belangrijk de mensen die niet direct deel uitmaken van een van de verbeter teams ook te betrekken bij doorvoeren van verbeteringen.

STAP 3.

Om de volgende stap op de volwassenheidsladder te zetten dient de **ICT** van het bedrijf betrokken te worden in het BPM traject. Om de verbeterinitiatieven vanuit de organisatie te ondersteunen op IT gebied wordt **BPM software** (BPMS) ingezet. M.b.v. een BPMS kunnen processen geheel of gedeeltelijk worden geautomatiseerd zodat er een 1 op 1 koppeling ontstaat tussen het proces en de ondersteunende IT-systemen. Daarnaast levert een BPMS real-time beschikbare informatie op over de prestaties van de uitgevoerde processen. Op deze manier stimuleert en faciliteert een BPMS de **samenwerking** tussen ICT en de business bij de optimalisatie van de bedrijfsbrede processen.

STAP 4.

Om snel procesveranderingen door te kunnen voeren is het nodig direct over correcte en recente **informatie** te beschikken. Denk hierbij aan interne procesinformatie (KPI's) zoals doorlooptijden, kosten en opbrengsten, verkoopcijfers etc. maar ook aan externe informatie die betrekking heeft op het bedrijf en haar processen zoals grondstofprijzen, marktevoluties,



etc. Door binnen het BPM traject plaats te maken voor **Business Intelligence (BI)** wordt al deze informatie in eerste plaats geïnventariseerd en vervolgens samengebracht en gekoppeld aan de processen. Door het inzetten van BI software wordt informatie uit meerdere systemen vanaf één plaats toegankelijk waardoor beslissingen snel kunnen worden onderbouwd en proceswijzigingen snel kunnen worden doorgevoerd.

STAP 5.

In de laatste stap moeten de procesrollen die reeds in de organisatie zijn benoemd een prominentere rol krijgen. **Processturing** moet voorrang krijgen op functionele sturing. Vervolgens dient de focus te worden vergroot naar de **end-to-end procesketen**: d.m.v. samenwerking met partners, leveranciers en klanten kunnen optimalisaties doorgevoerd worden die ten goede komen van de volledige supply chain. Op deze manier krijgt het bedrijf controle over de volledige procesketen en wordt de gewenste dynamiek mogelijk gemaakt.

Bovenstaand stappenplan biedt een globale kijk op de zaken waarop een bedrijf actie dient te ondernemen om het maximale uit haar BPM initiatief te halen. Geen bedrijf is echter hetzelfde en daarom is de BPM volwassenheid (per dimensie) uiteindelijk de basis om het stappenplan van uw eigen organisatie vorm te kunnen geven.

CONCLUSIE

Er is een verschuiving gaande van een functionele naar een procesgerichte insteek om de huidige diensteneconomie te ondersteunen. Processen zijn de basis van ieder bedrijf. Veel organisaties hebben echter nog niet het gewenste inzicht in deze processen waardoor het optimaliseren ervan lastig is. Om dit inzicht te verkrijgen is het nodig veranderingen door te voeren in de organisatie. Deze moet procesgericht te werk gaan en ook problemen en inefficiënties vanuit het procesperspectief benaderen. Om te weten te komen welke veranderingen precies nodig zijn en hoe hieraan concreet invulling kan gegeven worden, is het nodig te weten waar de organisatie nu staat. De BPM volwassenheid laat dit zien en dient als startpunt van een BPM traject. Op deze manier wordt duidelijk wat er nodig is om te komen tot een organisatie die controle heeft over de processen en continu naar verbetering zoekt.



OVER DE AUTEUR

John Schussler is Business Consultant bij You-Get. Hij heeft ervaring met het uitvoeren van complete BPM trajecten en heeft zodoende concrete praktijkkennis opgedaan over het *BPM pad* zoals dat in deze paper is beschreven.

Heeft u vragen of opmerkingen over de inhoud van deze paper of wilt u meer weten over hoe u BPM kunt aanpakken neem dan contact op via jschussler@you-get.com.

YOU-GET is een nieuwe, 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. Tegenwoordig zijn zij in staat om praktisch elk probleem op te lossen dat zij tegenkomen. De kracht van You Get ligt niet alleen in de zelf ontworpen *360° Business Services Approach™*, maar tevens in het team work en hun collectieve kennis.

YOU-GET heeft als kern de *360° Business Services Approach™*. Dit raamwerk, gebouwd op basis van de ruime ervaring en kennis met Business Processen & IT van de oprichters van You Get, speelt een sleutelrol in het verkrijgen van de controle over de bedrijfsprocessen en het bedrijf als geheel. Het verband tussen process excellence en de bedrijfsresultaten staat tegenwoordig buiten kijf. Organisaties van wereldklasse moeten zich begeven op het pad van het omzetten van de belofte van het business process management naar daadwerkelijke business process management resultaten. Deze stap voorwaarts zal worden bereikt door de combinatie van een toenemende procescentrische blik op de business en het creëren van fundamentele en evolutionaire veranderingen in de structuur van de IT. Omdat de *360° Business Services Approach™* modulair is opgezet en sterk gericht op resultaten, is deze geschikt voor elke organisatie – klein of groot, privaat of publiek – om deze veranderingen te bereiken. De *360° Business Services Approach™* bestaat uit verschillende modules & methoden die kunnen worden aangepast aan uw eisen en wensen.

YOU-GET wil een full Business Services Provider zijn en wil een “one-stop solution” bieden voor elke stap in de complete bedrijfscyclus van haar klanten. You Get biedt daarom oplossingen en diensten aan op de volgende vakgebieden:

- Business Process Management
- Enterprise Architecture
- Business Intelligence
- Applicatie Integratie & Ontwikkeling
- Project Management
- Process Outsourcing

YOU-GET heeft tevens een rijk portfolio van BPM, BI en SOA producten, noodzakelijk in het creëren van success in business processing, integratie en applicatie management. You Get is trots dat zij de verkoop- en implementatiepartner is in de Benelux voor een aantal vooraanstaande oplossingen zoals Lombardi's Teamworks™, Progress® Sonic™ & Actional®, QlikView™, ActionBase™ en Pallas Athena BPM|One™. You Get heeft voor al deze oplossingen implementatie raamwerken en operationele dienstverlening opgezet en heeft deze geïntegreerd in haar *360° Business Services Approach™*.

YOU-GET is vol vertrouwen dat zij met dit rijke portfolio aan oplossingen en diensten zeer goed in staat is om bedrijven te adviseren en assisteren om hun resultaten vooruit te helpen en ze te voorzien van een groot concurrentievoordeel.

YOU-GET ondersteunt onder anderen de volgende raamwerken, methoden en oplossingen:

- | | | |
|------------------|-----------------------------|---------------|
| • CMMI / SIMM | • Mavim | • DYA |
| • Lean Six Sigma | • BizzDesign(er) | • Togaf |
| • 8-Omega | • Mega | • Zachman |
| • ISO 9001:2000 | • Lombardi Teamworks | • ArchiMate |
| • CPM | • Aris | • Prince2 |
| • BPR | • QlikView | • PMI/PMP |
| • BPMN | • Business Objects | • Agile / RUP |
| • Kimball | • Progress Sonic & Actional | • T-Map |

Neem contact met ons op als iets niet op de lijst staat. Elke dag worden nieuwe competenties toegevoegd aan het portfolio van You Get.

Wenst u meer informatie: www.you-get.com, info@you-get.com of +31 (0) 20 737 02 76.

Correspondentie adres:

Postbus 75 852
1070 AW Amsterdam
Nederland

Bezoekadres:

Gedempt Hamerkanaal 17a
1021 KL Amsterdam
Nederland

Contactgegevens:

Tel: +31 20 737 02 76

Fax: +31 20 89 08 51 7

Email: info@you-get.com

Web: <http://www.you-get.com>

KvK registratie: 342 080 37

BTW Nummer: NL813318051B01

De You-Get vakgebieden:

- Business Process Management
- Business Intelligence
- Enterprise Architecture
- Integration & Development
- Project Management
- Business Process Outsourcing

©2009 You-Get BV, Alle rechten voorbehouden.
De You-Get naam, logo's en de 360° Business Approaches zijn merken of geregistreerde handelsmerken van You-Get BV. Alle overige genoemde namen zijn ofwel geregistreerde handelsmerken, merken, gedeponeerde logo's of handelsnamen van de respectievelijke bedrijven.