



**YOU-GET**

# **PROCESONTDEKKING**

**DE EERSTE STAP NAAR BPM**



## **INHOUD**

Inhoud .....	2
Introductie .....	3
De Uitdagingen van Procesontdekking .....	3
De Problemen met Huidige Opties .....	5
Een Nieuwe Ontdekkingsbenadering .....	7
De Volgende Stap.....	10
Over de auteur .....	11
over You-Get – business services provider .....	12



## INTRODUCTIE

Waar zullen we beginnen? Elk bedrijf die overweegt om te investeren in de praktijk en technologie van Business Process Management (BPM) vraagt zichzelf dit af. Hoe kies je het proces dat het beste de bedrijfsdoelen, de huidige problematiek en onzekerheden over wat haalbaar is aanpakt? Om deze vraag te beantwoorden moet je mensen uit elke tak van het bedrijf erbij betrekken. Je moet in staat zijn om gesprekken op gang te brengen over doelstellingen, verantwoordelijkheden, problemen en, uiteraard, processen. Deze gesprekken moeten uiteindelijk resulteren in het prioriteren van projecten en processen waar iedereen het over eens is dat ze het meest van invloed zijn voor het bedrijf. Dit heet 'procesontdekking'. Het is een cruciale vaardigheid voor de organisatie.

Procesontdekking is in feite het allerbelangrijkst voor bedrijven die zich aan BPM toevertrouwd hebben en zich in een snel tempo ontwikkeld hebben naar de vraag “wat doen we nu”? Het is essentieel voor voortgaand succes met procesmanagement om deze vraag te beantwoorden.

Tot nu toe heeft de BPM software-industrie klanten niet geholpen om deze twee basisvragen te beantwoorden. Procesontdekking is ofwel veel te ingewikkeld gemaakt en ontoegankelijk geworden voor het kernpubliek van bedrijfsgebruikers ofwel het is geheel over het hoofd gezien. “Kies een proces met een laag risico dat enigszins een invloed heeft op het bedrijf en het begin”, is het algemene advies van de meeste industrie-analysten en BPM software-bedrijven. Maar deze raad helpt niet veel; je moet het proces traject al ontdekt hebben om de vraag te beantwoorden!

Deze syllabus geeft een overzicht over waarom procesontdekking een belangrijke zaak is en wat de uitdagingen zijn om hier een succes van te maken. Het biedt ook een oplossing die procesontdekking toegankelijk maakt voor je hele organisatie.

## DE UITDAGINGEN VAN PROCESONTDEKKING

Procesontdekking is eenvoudig, in concept. Beschrijf de voornaamste processen van het bedrijf. Deze beschrijving moet ook de belangrijkste informatie inhouden over de processen, waaronder activiteiten, verantwoordelijkheden, problemen en de relatie van het bedrijf ten opzichte van de doelen. Als je er genoeg mensen bij kan betrekken zou dit niveau van procesbeschrijving niet lang hoeven duren. Het zou zelfs niet zo lang *moeten* duren, wil je slagen met de procesontdekking. Dit is de eerste BPM-discipline die je bedrijf moet ontwikkelen en het is waarschijnlijk de meest doorslaggevende. In een rapportage over BPM schrijft Gartner Research dat procesontdekking



wellicht de belangrijkste vaardigheid is van al – “de meest beslissende praktijkoefening om onder de knie te krijgen is de initiële ontdekking en procedurebepaling ten behoeve van het doelproces.”<sup>1</sup> Dus, wat zijn de grootste uitdagingen die je moet overwinnen?

### **Uitdaging 1: Betrek Meer Mensen Erbij**

Om de ontdekking op de juiste manier te doen, moet je mensen uit meerdere lagen van het bedrijf bewegen om hun kennis van het proces te delen met de anderen. Op het ogenblik proberen sommige bedrijven aan procesontdekking te doen door de sleutelfiguren van een bedrijf in één ruimte te krijgen, waar ze een paar dagen besteden om het proces in kaart te brengen. Dit kan misschien voor één of twee processen werken, maar dit kun je niet toepassen op breedgeoriënteerde procesontdekking. Als je zelfs al tien sleutelprocessen moet ontdekken, zal het onmogelijk zijn om alle “centrale” figuren in één ruimte te krijgen. Deze tien processen zullen waarschijnlijk meerdere afdelingen in het bedrijf omvatten. En de mensen en de teams die moeten discussiëren over deze processen zijn geographisch gezien verdeeld. Een klant van Lombardi beschrijft dit probleem als de “tirannie van tijd, plaats en taal”. Om succesvol te zijn met procesontdekking moet je meerdere mensen op meerdere plaatsen erbij betrekken.

### **Uitdaging 2: De Juiste Informatie Krijgen**

Veel mensen nemen aan dat procesontdekking betekent 'het in model brengen van gedetailleerde workflow van een proces'. Dit is een misvatting. De gedetailleerde workflow is slechts een onderdeel van de procesontdekking – en niet eens de meest essentiële. De belangrijkste informatie die je moet zien te vergaren over je processen tijdens de ontdekking is: sleutelactiviteiten, verantwoordelijkheden, problemen die van invloed zijn op de prestatie en de belangrijkste doelen die dit proces treft. En elke belanghebbende moet instemmen – of op zijn minst de kans krijgen om bij te dragen met zijn/haar mening. Bedrijfsproceseigenaars (bijv. VP Human Resources/Personeelszaken) weten misschien het beste hoe dit proces zich verhoudt tot het grote beeld van de bedrijfsprestatie, terwijl dagelijkse medewerkers (zoals de wervingsdirecteur) misschien het beste inzicht hebben in waar de echte problemen tegenwoordig in het proces voorkomen. Breid nu het gebiedsveld van deze discussie uit tot de dozijnen, zelfs honderden, processen die je zaak vormen. De juiste informatie krijgen en deze op een samenhangende manier structureren is van uiterst belang.



### **Uitdaging 3: Prioriteiten Stellen**

Onthoud dat het uiterste doel van procesontdekking is om de volgende vraag te beantwoorden: “wat komt eerst?” of “wat volgt er nu?” Het doel is niet alleen documentatie, hoewel goede documentatie een heel bruikbaar bijproduct is van effectieve ontdekking. Om de vraag “wat komt er eerst?” of “wat volgt er nu?” te beantwoorden moet je de procesinformatie analyseren die je verzameld hebt en de mogelijke voordelen van het oplossen van de procesproblemen prioriteren. Wanneer je de verbeteringen aan het bedrijfsmanagement rechtvaardigt, is het belangrijk om te laten zien hoe de processen die je gekozen hebt het bedrijf op de beste wijze winst oplevert.

### **Uitdaging 4: Invloed**

Nu dat je de moeite hebt genomen om je werk te prioriteren is het cruciaal dat je je snel beweegt van ontdekking naar implementatie van de processen die je gekozen hebt. Het is essentieel dat je de procesactiviteiten, de problemen en doelen kan omvormen tot een uitvoerbaar proces. Belangrijker nog is, dat als er wat dan ook verandert, terwijl je in de details van procesimplementatie duikt, deze veranderingen weerspiegelt worden in je opvattingen van procesontdekking op hoger niveau. Je visie op ontdekkingsniveau moet actueel zijn. Waarom? Procesontdekking is niet iets wat je eenmalig doet. Als je eenmaal begint met het implementeren van processen, zul je jezelf voortdurend de vraag stellen “wat nu?” Je zult wat gedaan is en wat nog gedaan moet worden moeten sorteren. Je snel bewegen tussen ontdekking en implementatie is cruciaal voor lange-termijn successen met BPM. Uiteindelijk is de enige manier waarop je op de lange termijn werk op het gebied van procesontdekking kan rechtvaardigen, is als het bedrijf positieve invloed krijgt van het werk – zowel in 'time to market' als de effectieve selectie van verbeteringsprojecten.

## **DE PROBLEMEN MET HUIDIGE OPTIES**

Huidige technologische oplossingen voor de uitdagingen van procesontdekking stellen de sleuteluitdagingen die hierboven genoemd zijn niet aan de orde. Waarom? Beschouw de drie technologieën die bedrijven op het ogenblik gebruiken voor procesontdekking: BPA, BPMN Modelers en Microsoft Office applicaties.

Business Process Analysis (BPA)-tools zoals IDS Scheer's ARIS en Proforma ProVision bestaan al een tijdje. Ze leveren geraffineerde modelleringsmogelijkheden, waaronder procesmodellering. Hun tools



zijn ook ontwikkeld. Deze zijn in feite zo geperfectioneerd dat ze te ingewikkeld zijn voor de meeste bedrijfsgebruikers. Beginnen te werken met deze tools is ook moeilijk; je moet beduidende investeringen doen, servers installeren en gebruikerstraining opzetten en begeleiden. Dit moet allemaal georganiseerd zijn alleen al om je ontdekkingsinspanningen van de grond te tillen. Om kort te gaan, de barrière om deel te nemen in BPA is te hoog voor de gemiddelde bedrijfsgebruiker of voor degene met werkt met procesverbetering, omdat deze een eenvoudige manier nodig heeft om de ontdekking te starten. Met gelimiteerde betrokkenheid van de bedrijfsteams is het ook bijna onmogelijk om op effectieve wijze de initiatieven te prioriteren. Je hebt slechts een beperkt aantal processen en geen duidelijke eenstemmigheid over de sleutelproblemen. Dit betekent dat je, van begin af aan, maar heel beperkt kan werken aan procesontdekking. Daarom is effectieve prioritering dan ook onmogelijk. Tenslotte, verbindingen tussen BPA-tools en BPM-pakketten die processen uitvoeren zijn slecht, dus je krijgt niet de volle invloed uit de moeite die je doet met procesontdekking. BPA-tools schieten tekort op drie van de vier sleuteluitdagingen op het gebied van procesontdekking.

Sommige BPM-pakketten bieden downloadbare BPMN-procesmodelleringen als een mechanisme voor procesontdekking. Er zijn echter enkele problemen met deze applicaties welke erin bestaan dat ze nog steeds te ingewikkeld zijn voor de meeste gebruikers. Karakteristiek genoeg ondersteunen ze modellering op BPMN-niveau voor een gedetailleerde workflow, maar dit is het verkeerde niveau van detail voor brede ontdekkingsinspanningen. Dit is echter niet het grootste probleem. De werkelijke kwestie gaat erom dat deze BPMN-modelleringstools niet gebouwd zijn voor samenwerking, maar als op zichzelf staande tools die gedetailleerde proces-workflows documenteren. Ze ondersteunen dan ook niet betekenisvolle samenwerking, hetgeen de sleutel is tot procesontdekking. En aangezien ze alleen gedetailleerde procesmodellering ondersteunen, kunnen ze je niet helpen prioriteiten te stellen en het komt er dan hoogstwaarschijnlijk op neer dat mensen wegzakken in een modder van de details van een specifiek proces. Al deze beperkingen zijn fataal voor de inspanningen op het gebied van procesontdekking. Omdat ze zich niet op de juiste wijze richten op de sleuteluitdagingen van procesontdekking, zullen BPMN-modelleringstools je inspanningen met procesontdekking vertragen en tegenwerken, niet helpen te ontwikkelen.

Sommige bedrijven proberen om de tools te gebruiken die alom toegankelijk zijn voor hun medewerkers. In sommige gevallen is dit Visio, maar meestal zijn PowerPoint, Word en Excel de meestgekozen tools voor bedrijfsgebruikers om informatie over processen te structureren. Aangezien iedereen deze applicaties heeft en ze kan gebruiken, is brede deelname en zelfs een basale

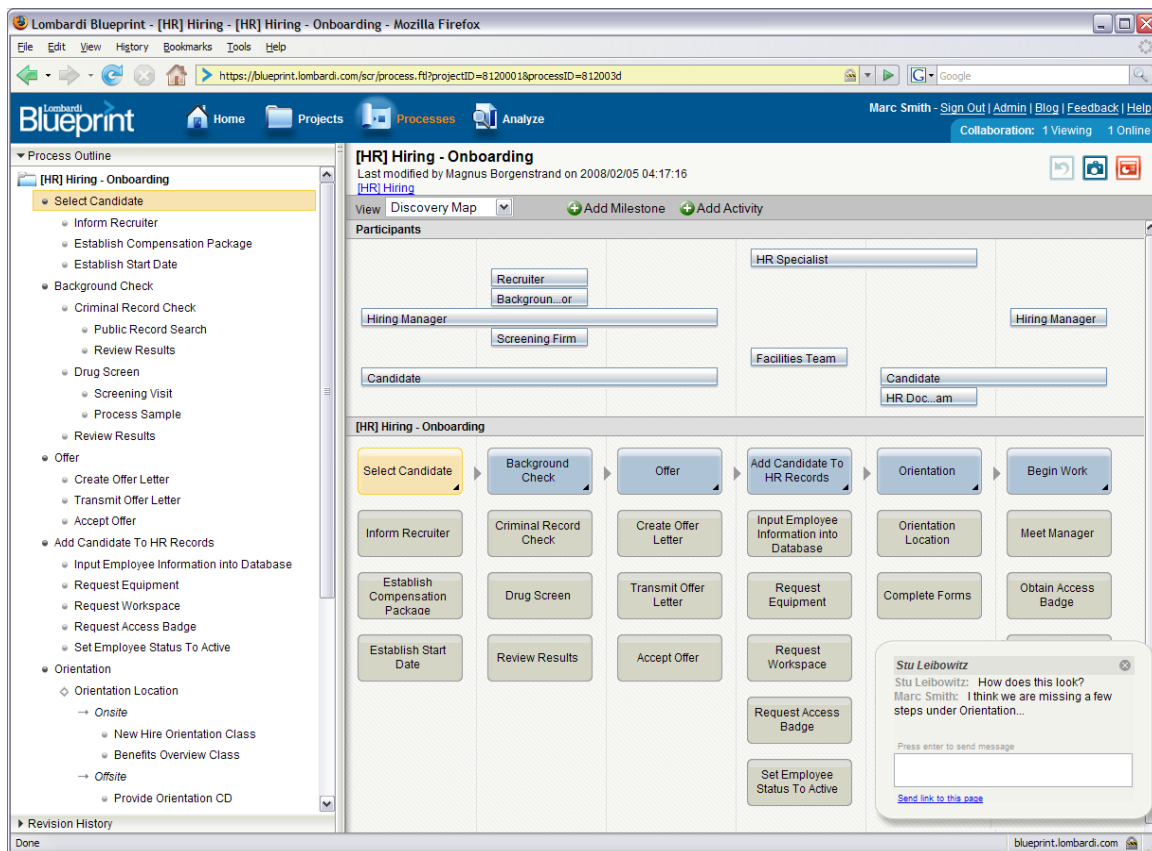


vorm van samenwerking mogelijk, door middel van e-mail en gedeelde serverbestanden. Het begin hiervan is makkelijk, maar deze tools werken echter niet een consistente structuur van de informatie in de hand. Verschillende teams zullen dan ook verschillende niveaus van informatie over hun processen vastleggen. Dit betekent dat er geen praktische manier is, waarop je de informatie van diverse processen kan verzamelen en dus is er geen effectieve manier om proces en project te prioriteren. Tevens, aangezien de informatie op onsamenhangende wijze is gestructureerd, is er nauwelijks of geen invloed merkbaar van deze documentatie wanneer je je van ontdekking beweegt naar de implementatie van je doelprocessen. Uiteindelijk zijn de toegankelijkheid en de ongestructureerde natuur van Microsoft Office-tools de grootste valkuilen bij het vinden van de oplossing voor procesontdekking.

## **EEN NIEUWE ONTDEKKINGSBENADERING**

Wij bouwen Lombardi Blueprint om ons te richten op alle uitdagingen van procesontdekking en om bedrijven de snelste start te geven. Hoe?

We richten de aandacht op deelname en samenwerking. Blueprint is on-demand beschikbaar door een browser. Dit Software als een Service (SaaS)-model past perfect bij procesontdekking. Je hoeft niets te installeren om ermee te starten en je hoeft niets te installeren wanneer je door een ander teamlid wordt uitgenodigd om in te loggen en samen te werken. We focusen op hoe makkelijk in gebruik het is. Het is zeer eenvouding om een proces in kaart te brengen in Blueprint, net zoals je eenvoudig een diaprojectie in PowerPoint maakt of een outline in Word. Typ simpelweg de informatie in en Blueprint creëert het beeld automatisch. Er is geen training voor nodig. Hieronder laat figuur 1 zien hoe makkelijk het is om processen in kaart te brengen door middel van deze benadering.



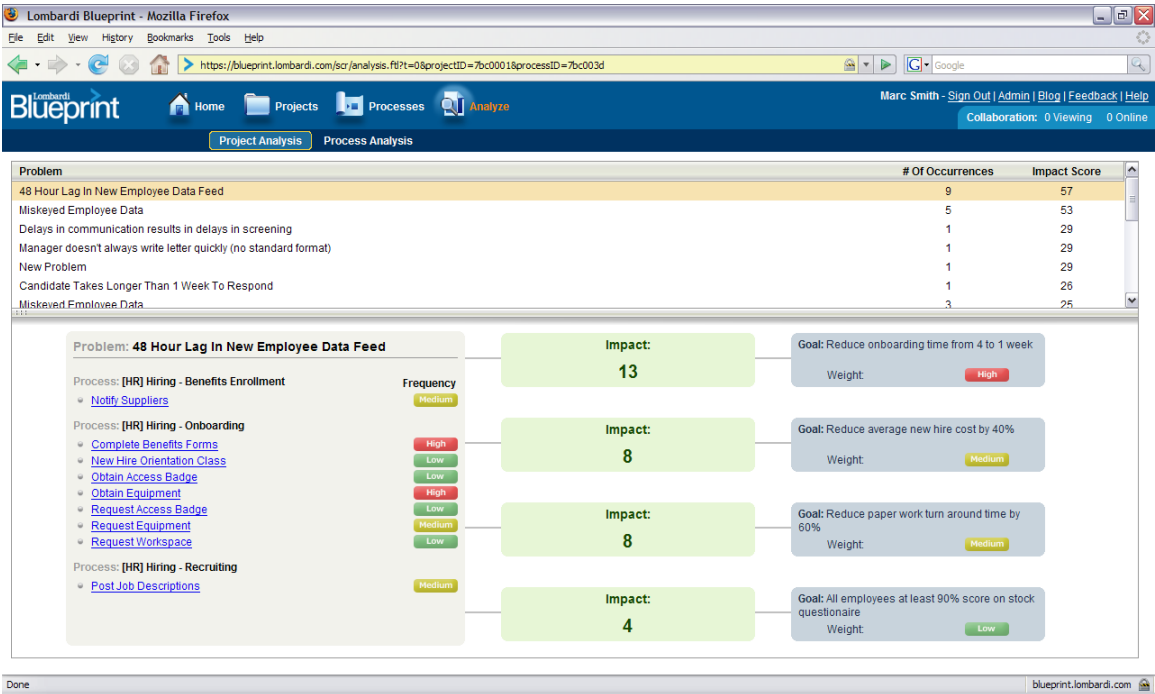
Figuur 1: Bedrijfsprocessen in Samenwerking in Kaart Brengen in Blueprint

Blueprint maakt ook de samenwerking tussen teamleden makkelijker. Het is zelfs zo dat de Blueprint-werkvloer in real-time wordt gedeeld. Dit betekent dat iedereen die een pagina bekijkt waaraan je aan het werken bent, kan zien wat je in real-time verandert. Ze kunnen tevens zelf bijdragen met veranderingen, ook in real-time. Wanneer er vragen over het proces rijzen buiten het kennisgebied van het team kunnen aanvullende 'experts' meedoen aan het werk aan de ontdekking. Is er behoefte om over onenigheden te discussiëren, dan kun je vanuit Blueprint een instant chat opstarten. Aangezien Blueprint elke verandering bijhoudt van elke persoon, kun je altijd precies zien welke veranderingen andere mensen hebben aangebracht en de veranderingen ongedaan maken waar mensen het niet over eens zijn. Ons gebruik van de laatste webtechnologieën (zoals wikis en presence) levert de meest collaboratieve informatieverzamelende werkomgeving op die op het moment op de markt is. Er is niets vergelijkbaars op de BPM-markt. Deelname in procesontdekking is daarom niet eenvoudiger of krachtiger te krijgen.



Nu dat je een makkelijke weg hebt gevonden om iedereen in het project te betrekken, zorgt Blueprint ervoor dat je essentiële informatie verzamelt. In elk proces helpt Blueprint bij het verzamelen van informatie over activiteiten, deelnemers, inputs en outputs, problemen en de invloed die het heeft op de algehele doelen. Deze laatste twee gebieden – problemen en doelen – zijn uitermate belangrijk bij het prioriteren van de werkzaamheden aan verbeteringen. Nu heb je een simpele en standaard manier om deze informatie te vergaren, dwars door elk proces dat je documenteert in Blueprint. Daarnaast helpt Blueprint je door het procesontdekkingsproces te leiden, door je steeds erop te wijzen welke informatie je vervolgens moet verzamelen om je te richten op prioritering.

Zoals besproken is, gaat procesontdekking net zoveel over prioritering als over documentatie. Blueprint gebruikt de informatie die je inbrengt over bedrijfsdoelen en procesproblemen om tot een krachtige analyse te komen. Deze stevige kijk op dingen is doorslaggevend als je nadenkt over de uitdaging om kansen tot verbetering te begrijpen die zich tijdens tientallen of honderden processen voordoen. Hieronder laat figuur 2 Blueprints analyse zien, die toont waar precies je je op moet richten bij het werken aan verbeteringen.



Figuur 2: Prioriteren van Kansen op Verbetering in Blueprint



Blueprint zorgt er tevens voor dat je alle informatie kan doseren. Ten eerste kun je met de druk op de knop automatisch een volledige PowerPoint-presentatie genereren die elke aspect van je proces beschrijft. Maar waarom zou je dit doen? Als je je proceswerkzaamheden moet presenteren aan het hogere management, zou je normaliter PowerPoint gebruiken om dit te doen. Misschien wil het uitvoerende team alleen de sleutelaspecten zien van je project; zoals je team, een overzicht van de belangrijkste stappen, problemen en de invloed hebbende doelen. Blueprint genereert dit allemaal voor je. Daarnaast produceert Blueprint een dia voor elke activiteit met alle informatie die je vergaard hebt. Daarmee kun je dus met de druk op de knop ook gedetailleerde procesdocumentatie tonen. Het tweede gebied waar Blueprint je de informatie laat tonen die je wil, is door middel van integratie met Teamworks, het leidende BPM-pakket in de industrie om bedrijfsprocessen uit te voeren en te optimaliseren. Je kunt hiermee elk proces, dat je in Blueprint in kaart hebt gebracht en gemodelleerd, direct in Teamworks uitvoeren. Dit versnelt de opstelling van je doelprocessen. Aangezien Blueprint de Business Process Definition Metamodel (BPDM)-standaard gebruikt van de Object Management Group (OMG) om procesinformatie te publiceren, kan elke proces-tool dat deze standaard ondersteunt ook Blueprint data tonen.

## DE VOLGENDE STAP

Procesontdekking is de eerste stap die je neemt als je BPM overweegt. Zelfs als je nog niet hebt besloten of je gaat richten op BPM of als je probeert om BPM te verkondigen als discipline in je bedrijf, is procesontdekking de beste eerste stap. Gelukkig verwijdert Lombardi Blueprint alle obstakels die in je weg staan om te starten. Het enige dat je hoeft te doen is je registreren om een account aan te maken op <http://blueprint.lombardi.com>. Naast het opstarten levert Blueprint alle capaciteiten die je nodig zult hebben om succes te hebben met procesontdekking in je bedrijf: deelname, samenwerking, prioriteiten stellen en dosering. Er is geen andere optie op de markt die de grote uitdagingen van procesontdekking oplost. De opties die er wel zijn zouden zelfs je ontdekkingsinspanningen behoorlijk kunnen tegenwerken. Dus neem de juiste eerste stap en start vandaag nog met Blueprint.



## OVER DE AUTEUR

Hans van Krevel heeft eind 2007 You Get BV opgericht vanuit de wens om de kloof die er bestaat tussen IT en de Business voor eens en voor altijd te slechten door het creëren van een nieuw raamwerk dat procesbeheersing centraal stelt, de You Get Business Services Approach. In dit raamwerk dat continu verder wordt ontwikkeld en is gebaseerd op best & common practices, staat het leggen van verbindingen tussen Architectuur, Business Process Management, Business Intelligence en Applicatie Integratie centraal.

Hij is werkzaam geweest als adviseur & architect bij onder meer telecom, nuts- en overheidsinstellingen. De combinatie van zijn ervaringen aan de operationele en de IT kant van bedrijven, heeft hij samengebracht in zijn visie om door het leveren van geïntegreerde end-to-end services en solutions de klanten van You Get een voorsprong te geven in hun bedrijfsontwikkeling en te zorgen voor een verhoogde proces-centrische blik op het bedrijf.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met de auteur via [hkrevel@you-get.com](mailto:hkrevel@you-get.com).

## OVER YOU-GET – BUSINESS SERVICES PROVIDER

**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. 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 bedrijfsproces van haar klanten. You-Get biedt daarom oplossingen en diensten aan op de volgende vakgebieden:

- Business Process Management
- Business Intelligence
- Project Management
- Change Management

**YOU-GET** heeft 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 as IBM BPM en WebSphere, QlikView™, ActionBase™ en 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
- IBM BPM & WebSphere
- ArchiMate
- CPM
- Aris
- Prince2
- BPR
- QlikView
- PMI/PMP
- BPMN
- Cordys
- Agile/RUP
- ActionBase
- BPM|One
- 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.

### Correspondentie adres:

Postbus 75 852  
1070 AW Amsterdam  
Nederland

### Bezoekadres:

Dorpsstraat 55b  
1454 AM Watergang  
Nederland

### Contactgegevens:

Tel: +31 20 737 02 76  
Fax: +31 20 89 08 51 7  
Email: [info@you-get.com](mailto: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
- Project Management
- Change Management

© 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.