

Procesjes tot nu toe

Sinds enige tijd heb ik mijn blog iets professioneler opgezet (naar mijn mening) en gescheiden van mijn website. Naast procesjes, plaats ik op dat blog ook verhalen die ik eerst via LinkedIn de wereld in slingerde.

Ik kreeg daarom weleens het commentaar dat de procesjes een beetje ondergesneeuwd raken.

En, vergeleken met de oude website, zit daar wel wat in.

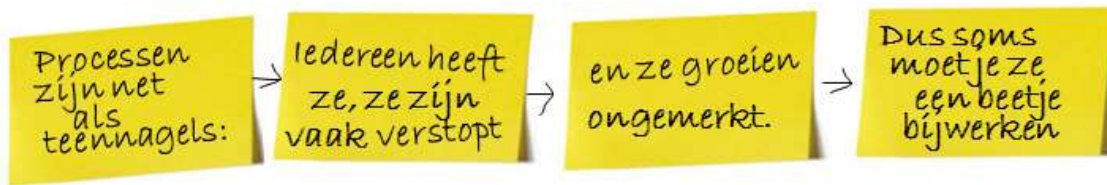
Daarom heb ik nu alle procesjes samengevat in dit document. Elke keer wanneer ik een nieuw procesje modelleer op het blog, zal ik ook dit document aanpassen.

Veel leesplezier!

Emiel Kelly

Komt een proces bij de pedicure...

30 augustus 2017



Afgelopen vakantie was ik met mijn zoontje lekker zandkastelen aan het bouwen, toen ik op een gegeven moment naar beneden keek. Ik zag daar twee maat 46 voeten onder aan mijn spillebeentjes prijken. Nu heb ik die al jaren, dus aan dat uitzicht was ik wel gewend.

Maar die teennagels; ik heb ze al heel mijn leven. Toch heb ik er nooit bewust bij stil gestaan. Gewoon omdat ik er nooit problemen mee heb. En zo kwam ik op dit Procesje.

Want ik heb inderdaad geluk; ik knip af en toe mijn teennagels als ik gedouched heb. En als ik ze sporadisch een keer voel prikken in mijn schoenen, dan werk ik ze een klein beetje bij.

Ik ken echter ook horrorverhalen. Ingegroeide teennagels, kalknagels of zelfs nagels die onverdoofd verwijderd moesten worden. Brrr. Leuk Emiel, maar wat heeft deze pedicure-praat met processen te maken?

Best veel eigenlijk, want:

- Processen ontstaan tijdens de geboorte van een product of dienst
- Processen groeien daarna vaak lekker door. Ongezien.
- Procesbewustzijn verdwijnt daarom vaak weer
- Processen krijgen pas weer aandacht als ze "zeer doen"
- Het kan daarom verstandig zijn om regelmatig de conditie van uw processen te checken

De geboorte van een proces

Zoals wij onze nagels krijgen bij onze geboorte, ontstaat een proces bij de lancering van een dienst of product. Een proces is immers het middel om een product of dienst te leveren. Om daarmee hopelijk wel een probleem van een klant op te lossen.

Bij de eerste inrichting van een proces moet veel geregeld worden. Denk aan het beantwoorden van vragen als:

- Wat moet er allemaal gebeuren (werkstroom)?
- Wie kan dat doen?
- Welke grondstoffen zijn daarvoor nodig?
- Welke informatie is daarvoor nodig?
- Welke hulpmiddelen moeten we aanschaffen?
- Aan wat voor eisen van derde partijen moeten we voldoen?

En dan is het aan de slag. En dat is natuurlijk wel het belangrijkste. Zolang processen niet worden uitgevoerd, staat de klant met lege handen.

Processen groeien door

Na een eerste proceslancering lijkt de aandacht daarna vaak een beetje weg te zakken.

Het werk wordt gedaan en wanneer iets niet lekker loopt worden er vast ook wel wat aanpassingen gedaan. Mensen gaan weg, nieuwe collega's komen. Misschien worden er wat extra velden in een formulier toegevoegd.

Kortom; in de drive om klanten te helpen, groeien diverse aspecten van een proces vaak ongezien door.

Het procesbewustzijn verdwijnt

Zolang processen doorgroeien en er verder niet veel aan de hand is, merk ik vaak dat het procesbewustzijn in organisaties ook verdwijnt.

Er wordt gewoon gewerkt en mogelijk zijn de mensen die hebben meegewerkt aan de geboorte van het proces niet eens meer betrokken. Zo gaat het in veel organisaties.

Is dat erg? Zolang het goed gaat, tja wie ben ik dan om te zeggen dat je wel procesbewust moet zijn?

Maar er kan natuurlijk wel wat misgaan

Plots beginnen klanten te klagen. Plots is de markt meer geïnteresseerd in producten en diensten van concurrenten. Medewerkers melden zich ziek. De inspectie staat op de stoep. De auditor doet plots moeilijk over certificaatverlenging. Aandeelhouders zijn niet meer zo blij met de resultaten.

Kortom; het begint zeer te doen. Wat nu? Reorganiseren? Mensen ontslaan? Bezuinigingsmaatregelen? Paniek!

Verbazingwekkend zie ik het bovenstaande nog regelmatig gebeuren. Zou het daarom niet verstandiger te zijn uw processen eens regelmatig uit de schoenen te halen en bij te vijlen als het nog niet heel erg zeer doet?

Processen zo nu en dan checken

Wellicht preek ik voor eigen parochie; maar ik denk dat regelmatige proces-checks bovenstaande paniekacties kunnen voorkomen.

Zoals ik in mijn [youtube serie](#) "Wat is business process management?" heb omschreven kan het checken van processen (en zo nodig aanpassen) op meerdere niveaus plaatsvinden:

1. Op **strategisch** niveau, waarbij de zinvolheid van het proces (dus eigenlijk product of dienst) wordt geëvalueerd
2. Op **procesontwerp** niveau, waarbij gecheckt wordt of het proces presteert zoals het ooit bedacht is
3. Op **zaakbesturing** niveau waarbij de voortgang van alle onderhanden zaken gemonitord wordt
4. Op **zaak** niveau, waarbij de voortgang van een individuele zaak bijgehouden wordt

Alle niveaus geven rust

Het inrichten van al deze niveaus van "proces-checks" is niet makkelijk en soms zie ik alleen niveau 2 gebeuren.

Dat vind ik jammer, want dan bestaat de kans dat je zinloze processen zit te verbeteren en dat je achter de feiten aanloopt omdat je pas gaat verbeteren als er al veel kwaad geschied is.

Maar, met elkaar vormen al deze niveaus wat ik "managen met processen" zou willen noemen.

In mijn ervaring geeft het rust:

- De geruststelling voor een klant dat haar/zijn individuele zaak aandacht krijgt
- De geruststelling dat er genoeg flexibiliteit is om in te grijpen in de operationele besturing van alle onderhanden zaken
- De geruststelling dat er niet onnodig wordt doorgemodderd wanneer het proceontwerp aangepast zou moeten worden
- De geruststelling dat processen zinvolle producten of diensten leveren

Ik heb zelfs ooit overwogen om mijn aanpak "Rust in Processen" te noemen. Maar met de afkorting werd ik niet echt serieus genomen door mijn Engels sprekende lezers.

Ik wens u presterende processen. En pijnloze teennagels.

Processen? Daar krijg ik hoofdpijn van!

3 februari 2017



Procesgekken als ik, vinden het fantastisch wanneer organisaties het ultieme procesmanagement zouden invoeren waarbij:

- medewerkers weten wat er van elk proces verwacht wordt,
- medewerkers inzicht hebben in alle lopende zaken,
- medewerkers weten wat een presterend proces maakt en kunnen ingrijpen en aanpassen wanneer het niet loopt zoals beloofd.

Vanzelfsprekend is er ook allerlei geavanceerde software op de markt om al deze aspecten van procesmanagement te ondersteunen.

Kortom; mensen de kans geven een zinvolle bijdrage te leveren aan presterende processen. Goed begrijpen wat een proces maakt en oplossingen invoeren die daadwerkelijk bijdragen aan een beter presterend proces.

Om dit beeld een illusie te noemen, gaat wellicht wat ver, maar toch zie je vaker de houding: 'Procesmanagement? Goed idee, maar ik heb nu even een nijpend probleem dat opgelost moet worden'.

Net als hoofdpijn.

Komt die hoofdpijn door een kater? Hup aspirine erin en volgende keer eerder naar huis. Heeft die hoofdpijn een structurele oorzaak, dan is een aspirine slechts symptoombestrijding. En blijft het niet presterende proces in stand. Echt zoeken naar de oorzaak (en oplossing!) is dan een betere aanpak. Maar wel lastiger, tijdrovender en duurder.

En in crisistijd is het soms is gewoon noodzakelijk om brandjes te blussen.

Toch zie je organisaties waar geldt 'voor elke probleem een nieuw systeem'. Met als gevolg 812 tooltjes die allemaal iets doen ter ondersteuning van processen.

Een soort van medicijnkast met voor elk kwaaltje een pilletje. Met als mogelijk gevolg dat het ene medicijn weer een ander probleem veroorzaakt.

Even terug naar ingrijpen in een proces.

Zolang alle aanpassingen gebeuren met het laten presteren van het totaalproces voor ogen, tja wie ben ik dan.

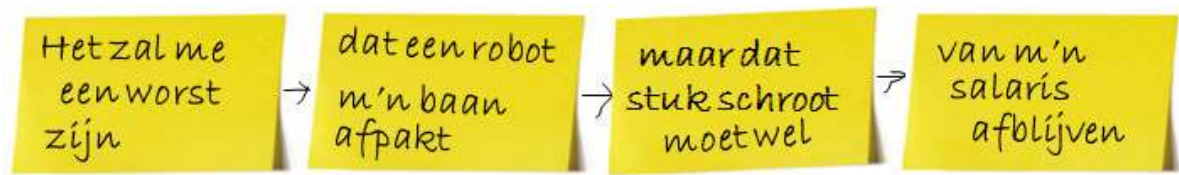
Maar als het continu leidt tot klassieke suboptimalisatie, dan kom ik toch even langs met m'n scheikundedoos. Om eerst eens goed te kijken naar de oorzaken van slecht presterende processen en dan het juiste medicijn te ontwikkelen.

Hoewel, medicijn? Een andere levensstijl lijkt me beter.

Gezonde processen gewenst!

Bliep

25 oktober 2016



Bewegende stukken metaal; da's niks nieuws, natuurlijk

Zelfs Bassie en Adriaan hadden er al één; een robot. Een in elkaar geknutseld stuk blik met een wekkerhoofd dat iets kon vasthouden en een grappig stemmetje had.

En zo kennen de meeste van ons robots (afgezien van het stemmetje en het wekkerhoofd); ronddraaiende machines met mechanische armen die bijvoorbeeld kunnen lassen of dingen oppakken.

En die worden al decennia lang toegepast in industriële processen. En onder de noemer "Industrialisering 4.0" worden deze robots nu ook steeds slimmer. Doordat ze, via sensoren en internetconnectie, data kunnen uitwisselen, beschikken de robots over veel meer informatie om hun gedrag aan te passen of andere "processen" aan te sturen.

Dus naast het fysieke werk wat ze al deden, kunnen robots, doordat ze aangestuurd worden door software steeds beter data begrijpen en verwerken. Maar dat wist u natuurlijk al, want zelfs die robot van die clown en die acrobaat kon al telefoonboeken lezen en de data met een onwerkelijke snelheid verwerken.

Dus robots in de industrie worden door deze "connectiviteit" steeds slimmer en zelflerender.

En, als je de verhalen op LinkedIn mag geloven, hebben robots nu zelfs hun intrede gedaan in administratieve processen. Onder de naam "Robotic Process Automation" (RPA) betreden zij de kantoren van de gegevensverwerkende organisaties.

Heeft iedereen straks een lezende wekker op z'n bureau staan? Nee, dat niet. RPA is gewoon software waarmee je data verwerkende transacties kunt automatiseren.

Maar in administratieve processen wordt toch al flink geautomatiseerd?

Automatisering in gegevensverwerkende processen gebeurt inderdaad al vele jaren. Eerst op taakniveau door het gebruik van specialistische applicaties, later op procesniveau door gebruik te maken van workflowmanagement en BPM achtige tools.

Wat doet Robotic Process Automation dan?

RPA richt zich op data verwerking wat nu nog handmatig gaat

Ondanks dat we in gegevensverwerkende processen al veel ondersteuning zien door software, blijkt dat veel systemen nog niet altijd even goed met elkaar communiceren.

Met name de uitwisseling van data is een gebied waar nog veel te winnen valt. En RPA richt zich met name op gebieden waar het verwerken van data (opzoeken, bewerken en verwerken) nog door mensen wordt gedaan.

Handmatige verwerking, gebeurt dat nog?

Zekers. Met name in processen die een beetje tussen wal en schip zitten en waar, om van (vergeef me de uitdrukking) end-to-end te komen, diverse systemen en databronnen gebruikt moeten worden.

Neem als voorbeeld alles wat er moet gebeuren wanneer een nieuwe medewerker in dienst treedt. Waarschijnlijk zijn er diverse systemen waar de medewerker "opgevoerd" moet worden. Het personeelsinformatiesysteem, salarissysteem, intranet, mail systeem; verzin het maar.

RPA richt zich op organisaties waar dat nog veel met de hand gebeurt. Dus waar mensen al die systemen openen, data opzoeken, bewerken en weer ergens anders invoeren, zodat al deze systemen uiteindelijk over de juiste medewerker-informatie beschikken,

Een robot in RPA speelt dit handmatige riedeltje na

Door het toepassen van RPA tools kunnen deze handmatige acties overgenomen worden door robots. Deze robots voeren dezelfde handelingen uit die eerst door mensen werden gedaan.

Om deze robots te bouwen moeten deze de handmatige taken in een ontwerpomgeving "nagespeeld" worden en "opgenomen".

Bijvoorbeeld:

- Open excelbestand <naam medewerker>.xls
- Ga naar de 2e rij, eerste kolom
- Kopieer de naam
- Formateer de naam in [Achternaam],[Voornaam] [tussenvoegsels]
- Start MIS.exe
- Klik op "Nieuwe medewerker opvoeren"
- Selecteer veld "Naam"
- Plak
- Ga terug naar Excel
- Ga naar de 2e rij, 2e kolom
- etc

En uiteindelijk kan de robot al deze handelingen zelfstandig uitvoeren. Vanzelfsprekend zijn er divers bewerkingen van data mogelijk, kunnen vele systemen worden "gelezen" en komen de RPA suites met uitgebreide monitoring en logging functionaliteit.

Bestaat dat al niet?

Tuurlijk kunnen er scripts, macro's, SOA's, webservices e.d. gebouwd worden om al deze data heen-en-weer-stuur acties uit te voeren. Levert wellicht hetzelfde eindresultaat op.

Het idee achter een RPA suite is dat dit allemaal vanuit 1 omgeving gebeurt en makkelijk te bouwen is. Daarnaast zijn robots her te gebruiken, aan elkaar te linken etc. Kortom; een RPA suite is een grote robot bouwdoos. En de belofte is dat je niet veel programmeerkennis nodig hebt om een robot te bouwen.

RPA suites beloven dus makkelijk bouwen en goed beheer van al deze robots die de handmatige data verwerkingstaken overnemen.

Ben je met RPA eigenlijk niet de "cowpaths aan het paven"?

Vanuit een idealistisch procesverbeter standpunt kun je je afvragen of RPA wel een goed idee is. Iets wat met de hand gebeurde, wordt nu 1 op 1 door robots gedaan.

Dus niet eerst kijken of het ook slimmer kan (waarom hebben we eigenlijk 8 systemen met medewerkerinformatie? Is al die data wel nodig?), maar gewoon automatiseren die hap.

Zoals u weet, wordt dat ook wel "paving the cowpaths" genoemd.

Ik heb een leverancier van RPA gehoord die dat ook helemaal niet ging verdedigen. "RPA is duct tape; niet elegant maar het werkt uitstekend".

RPA maakt het proces dus niet persé leaner, maar simpelweg goedkoper. En daarmee kom ik op de consequentie van RPA; mensen raken hun baan kwijt.

Waardevoller werk?

Door leveranciers van RPA wordt altijd benadrukt over het feit dat je heel veel kunt besparen op loonkosten. Dat zorgt meestal voor blije gezichten in de boardroom, maar die loonkosten waren ook iemands salaris.

Ik vind dat er dan altijd net iets te makkelijk wordt gezegd dat die mensen dan werk kunnen gaan doen dat meer waardevol is. En natuurlijk komen de leveranciers dan met mooie voorbeelden daarvan. Ik vraag me af of dat wel altijd het geval zal zijn. Wie doet dan nu dat waardevolle werk? Niemand? Hoe waardevol is het dan daadwerkelijk?

Vanzelfsprekend komen RPA leveranciers ook met mooie voorbeelden waar de inzet van RPA juist nieuwe banen opleverde. Maar dat kan toch niet waar zijn in alle gevallen?

Maar wie ben ik?

Maar ja, als je als organisatie alleen maar kunt overleven door kosten te besparen, wie ben ik dan om te zeggen dat dat kort door de bocht is?

Want, als je in een sterk concurrerende markt zit, is de enige manier om te overleven vaak kosten besparen. En dan is het inzetten van robots die niet klagen of moe worden een logische stap.

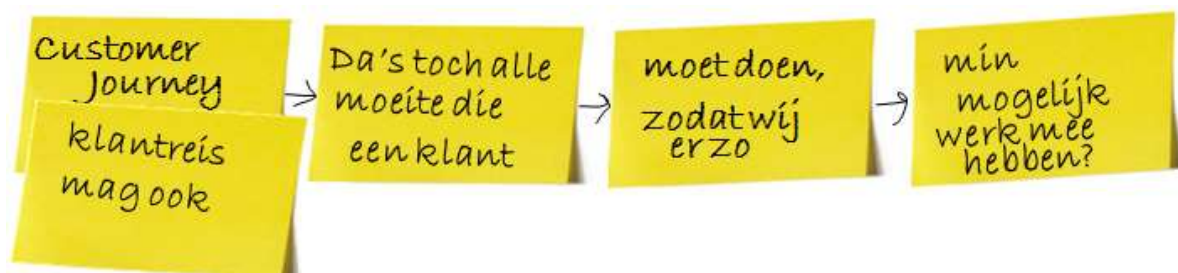
De maatschappelijke gevolgen zullen breder getrokken moeten worden door bijvoorbeeld discussies over het basisloon.

Maar, wie ben ik om me daar mee te bemoeien? Ik typ alleen maar stukjes over procesmanagement.

Bliep.

Heerlijk man, al die klanten die ons werk doen

22 september 2016



Customer Journey; da's toch hipdoenerij?

Hoe lang is het nou geleden dat de Customer Journey ineens hip werd? 3 jaar? 5 jaar?

Ach, dat maakt verder ook niet uit, maar toen het ineens "the next big thing" in processenland werd, dacht ik "Maar wat hebben al die organisaties hiervoor dan allemaal gedaan?"

Hebben ze zich niet druk gemaakt om de klant? Hebben ze klanten daadwerkelijk veel moeite laten doen om bij hen producten of diensten af te nemen?

Customer Journey; da's toch geen losse frats?

Daarnaast verbaas ik me er over dat de customer journey vaak gezien wordt als iets los van een proces (wat dan vaak het "interne proces" wordt genoemd). Dat vind ik raar. Heel raar.

Een proces heeft nou eenmaal meerdere uitvoerenden, waarbij de klant er best wel vaak één van is. Daarmee wil ik zeggen dat ik vind dat de Customer Journey dus gewoon onderdeel is van het hele proces en niet iets wat los staat.

Nu kan ik wel stoer doen, maar ik heb 't zelf ook gedaan, hoor.

Wanneer ik samen met organisaties processen in kaart bracht, zagen we de activiteiten van de klant als "black box" omdat we "toch niet weten wat de klant doet?"

Nee, wat de klant in z'n vrije tijd doet niet, maar in de context van het desbetreffende proces moeten we toch juist weten wat de klant zelf moet doen? Dat hoort toch bij het procesontwerp?

Je moet toch nadenken over de ellende waarmee je je klanten wilt opzadelen?

Dan gaat het om het beantwoorden van vragen als:

- Welke informatie moet de klant aanleveren?
- Op welke manier willen wij (lees: moet de klant) die informatie aanleveren?
- Wanneer en hoe wordt een klant geïnformeerd over de voortgang van het proces en wat moet de klant daar voor doen?
- Hoe krijgt de klant uiteindelijk de beschikking over een product of dienst?

Customer Journey; dat hoort er toch gewoon bij?

Ik word nooit zo blij van nietszeggende consultancy-praat als "klant tot klant", maar hopelijk worden processen wel uitgevoerd om problemen van klanten op te lossen.

En dat kan van alles zijn natuurlijk;

- Ik heb honger
- Ik wil een huis kopen en heb niet genoeg geld op mijn rekening
- Mijn auto is stuk en ik ga morgen op vakantie
- Ik wil geld sparen voor de studie van mijn kinderen
- Ik wil nu wel eens van die hoofdpijn af
- M'n printer doet het niet

En dan zijn er organisaties die maar wat graag hun middelen inzetten om die problemen op te lossen. En hopen daar ook nog een paar centen mee te verdienen.

De customer journey is daarbij alles wat een klant moet doen om die organisaties zover te krijgen om die processen voor hem/haar uit te voeren en daarmee zijn/haar probleem op te lossen.

En als u wel eens 80 minuten in de wacht heeft gehangen of het zoveelste formulier moest opsturen, weet u dat dat niet altijd "een kleine moeite" is. Laat staan een groot plezier.

Maar de klant is de baas, want in deze tijd sta je dan binnen 3 seconden op 129 review sites, word je op twitter en facebook belachelijk gemaakt, kun je aanschrijven bij Radar of komt Rob Geus je keuken inspecteren met z'n blauwe lamp.

Daarom snap ik best wel dat kijken naar de customer journey zo hip is. Maar als ik de baas was (en ik weet, dat ben ik niet) zou ik het allemaal een beetje breder trekken. Want alleen met een customer journey ben je er niet, vrees ik.

Customer Journey; da's toch slechts een klein deel van de klantbeleving?

Je kunt nog zo'n relaxte customer journey ontwerpen, maar als je het als organisatie vervolgens allemaal knullig afhandelt, is de, nog even een marketing term, customer experience mogelijk toch niet zo fantastisch.

Het komt nog best vaak voor dat alle aspecten van een presterend proces los worden ontworpen, geanalyseerd en verbeterd. Dan bedoel ik niet alleen de customer journey en het "interne" proces, maar ook andere procesaspecten als:

- Informatievoorziening (op [meerdere niveaus](#))
- De mensen die het proces uitvoeren
- Software en hulpmiddelen om de uitvoering en coördinatie van het werk te ondersteunen
- De manier waarop het proces bestuurd wordt
- Wetgeving die van invloed is
- etc

En daarbij zou ik zeker niet vergeten dat een proces meerdere belanghebbenden heeft.

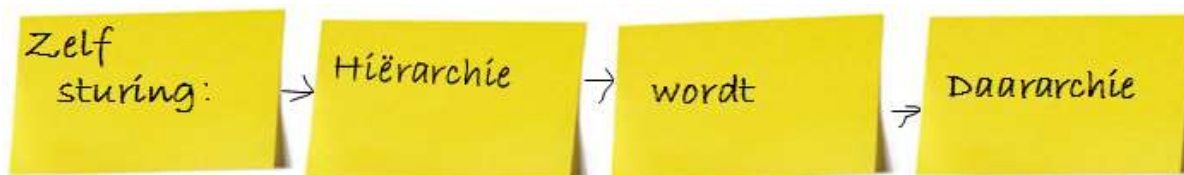
Vanzelfsprekend de klant, maar ook de organisatie zelf en mogelijk wetgevers of certificerende instanties.

En die hebben allemaal hun journey. En al die journeys bij elkaar/door elkaar/met elkaar; dat zou ik een proces noemen.

Fijne reis

Als auto's het kunnen, waarom teams dan niet?

1 september 2016



Er zijn soms van die 'hypes' waarvan ik denk; 'heuh wat is er nieuw aan?'. Zo ook zelfsturing of ontmanageren. Ik ben niet anders gewend en honderdduizenden zzp'ers zullen wel moeten.

Maar inderdaad; in de grote 'enterprises', met organigrammen met meer lagen dan de gebouwen waarin ze zijn gehuisvest, is me dat een cultuurschok van jewelste.

Nu wil ik hier niet de verandergoeroe uithangen (voor je het weet moet ik, al sigaren rokend in een grote villa, mijn hulp zeggen dat ze niet in beeld moet lopen), dus wat heeft het te maken met procesmanagement?

Alles, denk ik. Want mijn visie is dat procesmanagement geen losse project-frats is, maar dat processen managen hetgene is wat dagelijks gebeurt in organisaties. Dus hoe je de mensen in deze processen aanstuurt, of zich zelf laten sturen, heeft direct invloed daarop.

Nu ben ik niet van het type 'allemaal aan de zelfsturing want anders ben je morgen failliet'.

Ik zou beginnen met je af te vragen over wat voor processen je het hebt, wat deze processen moeten opleveren en welke manier van inrichting en aansturen daarbij het beste past.

Procesmanagen is een werkwoord, geen functie, dus iedereen kan dat doen. Ik vind het het mooiste om te zien dat processen organisch richting zelfsturing groeien, maar misschien is het eerst verstandig om toch eerst nog een alles overziende procesmanager te hebben.

Of leg je vanaf morgen de procesmanager rol direct bij alle medewerkers? Maar, zijn ze voldoende opgeleid/gecoached en ontdoost om deze rol te vervullen? Hebben ze ook de hulpmiddelen (o.a. informatie) om dat te kunnen?

Dus klakkeloos ideeën uit een goedlopend boek invoeren en hopen dat het morgen zo werkt; het is niet zo zwart wit. Dus vraag u af welke van uw processen er bij gebaat zijn en welke inrichtingsveranderingen daarvoor nodig zijn.

Staat de klant alleen centraal in Processprookjesland?

4 augustus 2016



'Klant centraal', 'Klantgericht', 'Customer Excellence'; allemaal gevleugelde termen die aangeven dat het uiteindelijk de klant is die bepaalt hoe goed een organisatie is.

En daar kan ik het niet mee oneens zijn, maar wanneer dat vertaald moet worden naar hoe klanten dan daadwerkelijk blij worden gemaakt (lees: de inrichting en uitvoering van processen), is de praktijk vaak een lastigere tegenstander dan we zouden willen zien.

Het zou inderdaad fantastisch zijn wanneer u een proces zou hebben waar alleen maar zaken gebeuren die waarde toevoegen aan het gewenste resultaat voor de procesklant.

Maar, de klant is niet de enige belanghebbende van een proces. Processen hebben in de dagelijkse praktijk ook te maken met wetgeving, eigenaars en medewerkers.

Zo zou in de bouw veel sneller gewerkt kunnen worden zonder allerlei veiligheidsmaatregelen als netten, hekken en 'tilregels', maar dat mag niet van de wetgever.

Afgezien daarvan is veiligheid van werknemers natuurlijk nog veel belangrijker. Maar zoals bekend, er zijn buitenlandse ondernemingen die die risico's wel nemen en daardoor sneller en goedkoper kunnen leveren (kwaliteit laten we gemakshalve even buiten beschouwing ;-)

Zitten we gelijk op het punt geld. Uiteindelijk wordt er geen enkele organisatie opgestart om verlies te maken (ook niet persé om winst te maken, maar kosten moeten meestal wel gedekt worden).

Neem bijvoorbeeld het boarden in een vliegtuig. Dat kan inmiddels op vele manieren (e-ticket, echte ticket, smartphone). Vanuit "klantgerichtheid" is dat erg mooi, want het biedt de klant allerlei manieren zodat hij/zij kan boarden als gewenst.

En dat is heel mooi en flexibel voor de klant, maar deze procesinrichting kost wel meer.

Dus, wat is klantgerichtheid waard als u over een jaar de deur moet sluiten? Ook iets (moeten) verdienen kan dus weer belemmerend zijn.

En natuurlijk; klant altijd voorop! Maar vergeet dus niet dat daar dus nog een stoet andere partijen achteraan loopt die telkens die klant op de hakken trappen.

In de kleedkamer scoren; dat valt nog niet mee

12 juli 2016



Dit Procesje heb ik al een aantal keer tijdens workshops gebruikt en riep daarmee reacties op als 'Dat hebben wij inderdaad ook gedaan', 'Wat voor mensen heb ik nodig in zo'n project?' en 'Een goed idee, dat we daar niet eerder aan hebben gedacht'

Ai. Mijn procesjes bevatten meestal een kwinkslag, dus helaas ontging velen de ironie achter deze tekst. Processen zijn namelijk gewoon dagelijks werk. Elke organisatie voert elke dag processen uit om producten of diensten te leveren aan haar (proces)klanten.

Alle energie die gestoken wordt in het verbeteren van de procesuitvoering zou dus weggegooid zijn wanneer het geen invloed heeft op de dagelijkse gang van zaken.

Dan wordt het met elkaar in een hok zitten ouwehoeren over 'hoe mooi het in theorie zou kunnen zijn'.

Ik gebruik vaak de metafoer van een voetbalwedstrijd om de ideeën achter procesmanagement uit te leggen. Daarbij benadruk ik dat de wedstrijd op het veld gewonnen wordt en dat er zoveel mogelijk verbeterkracht in het veld geregeld moet zijn.

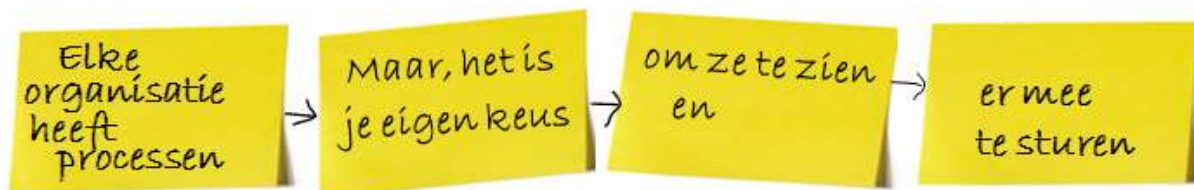
In processen betekent dat; probeer een proces dusdanig in te richten dat tijdens de procesuitvoering ingegrepen kan worden. Los problemen op terwijl de klant nog in het proces is.

Dit is niet makkelijk en stelt eisen aan diverse aspecten van een proces (mensen, informatie, systemen) en heeft mogelijk last van beperkende wetgeving, maar benadrukt wel dat het gaat om het uitvoeren van processen voor klanten.

Dit zal niet lukken voor alle processen, maar altijd nog beter dan in de kleedkamer concluderen dat we helaas weer verloren hebben. Fijne wedstrijd!

Processen? Ach, kijk maar wat je er mee doet

28 juni 2016



Deze keer geen dubbelzinnig procesje, maar een enigszins psychiatrische tekst. Procesgericht werken is namelijk niet iets magisch of een trucje van adviseurs of goeroes, maar een manier van organisatiebesturing waar je bewust voor moet kiezen.

Dat wil niet zeggen dat u geen processen heeft. Elke organisatie voert op dit moment gewoon processen uit om producten of diensten aan haar klanten te leveren.

Echter, in het vakgebied procesmanagement is het het idee dat het een bewuste keuze om deze processen te erkennen (nee, dat is niet hetzelfde als processen beschrijven) en nog belangrijker; deze te gebruiken als stuurmiddel.

Want, processen leveren uw producten of diensten en zijn daarmee de middelen die geld opleveren. Om het proces uit te voeren, moet er vanzelfsprekend ook geld uitgegeven worden. Door u te focussen op het verbeteren van uw organisatie “door processen” heeft u dus goud in handen.

Maar ga niet, met een select clubje, in een ivoren toren, te lang nadenken over allerlei procesverbeteringen.

Uw processen bestaan immers al en wellicht heeft het meer zin om iedereen te laten beseffen welk resultaat deze processen moeten opleveren en welke factoren in het proces bestaan om de doelstellingen, behorende bij dat resultaat, te beïnvloeden.

Is de werkstroom slim ingericht? Is de juiste (stuur)informatie beschikbaar? Heeft u capabele mensen? Is al die mooie software echt wel ondersteunend? Zo maar een aantal factoren waaraan u kunt denken om uw processen beter te maken.

Durft u te kiezen voor processen als middel om uw resultaten te bereiken?

Man, man, man; wat een ontevreden klanten

14 juni 2016



Ik kijk graag naar de programma's (ook in herhaling) van Gordon Ramsay of Herman den Blijker, waarin ze restaurants er weer bovenop helpen. Hoe doen ze dat? Door de klant weer centraal te stellen. Door veel aandacht te besteden aan de producten en diensten die geleverd worden. Wanneer de missie is geslaagd (en soms lukt dat ook niet), zitten aan het eind van het programma klanten heerlijk te smullen.

Hoe anders is het tenenkrommende programma "De Smaakpolitie" (ik geloof dat het nu anders heet) van Rob Geus. Daar heb ik nog nooit iemand lekker zien eten. Nee, daar gaat het alleen maar om de regeltjes. Is de afzuiger schoon? Is alles gestickerd? Zijn de rubbertjes heel?

Begrijp me niet verkeerd. Veiligheid is belangrijk, maar straks heb je een hele veilige keuken, maar geen klanten omdat het eten naar schoonmaakmiddel smaakt. Misschien een beetje bot en kort door de bocht, maar wetgeving en regels zijn vaak frustrerend wanneer u uw processen klantgericht wilt uitvoeren.

Regels, wetgeving; het is bedoeld om alles in goede banen te leiden. Helaas zie ik vaak dat dat ook de aanleiding is om met processen aan de slag te gaan. Ik vind dat gek en van uit een negatieve optiek gedacht.

Vanzelfsprekend is het de beste aanpak om alle aspecten van een proces bij de kop te pakken wanneer u een proces wilt verbeteren; werkstroom, informatievoorziening, mensen, hulpmiddelen, besturing en ook de wetgeving die van invloed is op dat proces.

Dat vergt dus vele disciplines in een organisatie om over een proces te praten. En dat is, helaas, soms lastig te organiseren.

Zou het in dat geval niet het beste zijn om eerst eens je processen in te richten om te doen waar uw klanten voor willen betalen. En dan pas kijken of het aan de regels voldoet? En met een beetje gezond verstand blijkt dat vaak reuze mee te vallen. Klant blij, wetgever, certificeer-meneer en Rob Geus blij.

Maar misschien zie ik het wel verkeerd. Want zo'n smaakpolitie-sticker (heeft u die aflevering van RamBam gezien?) op het raam lokt toch klanten. Ook al is uw biefstukje zo taai als dat schone rubbertje.

Procesconsultants, dat zijn pas luie varkens

17 mei 2016



Dat waren organisaties als gemeentes, waterschappen, banken, verzekeraars, zorginstellingen, logistieke bedrijven, onderwijsinstellingen en zelfs exotischere zaken als elektriciteitscentrales en zelfs een producent van satellieten en straaljagers.

Hoewel ik van sommige vakgebieden inhoudelijk veel geleerd heb in al die jaren, ken ik natuurlijk niet alle ins en outs van wat er gebeurt in al die organisaties.

En dat is best lastig als je van nature nogal nieuwsgierig en een beetje een betwetertje bent. Ik wil weten hoe alles werkt. En, soms tot vervelens toe, hoe het beter kan. Ik heb, soms door harde lessen, moeten leren dat dat niet altijd kan als procesconsultant. Of eigenlijk zelfs niet moet.

Want omdat elke organisatie processen heeft, waarin de diverse principes van procesmanagement toepasbaar zijn, moet “de inhoud willen veranderen” ook niet je rol zijn als procesconsultant. Dat zou ook wel gek zijn dat ik even zou komen vertellen hoe een satelliet gebouwd of een patient behandeld moet worden.

(Gelukkig heb ik, naast mijn werkzaamheden als procesconsultant, ook nog wel wat professionele hobbies waar ik wel zelf aan het roer mag staan ;-)

Die organisaties waar mijn hulp gevraagd werd, weten heel goed hoe ze hun taken moeten uitvoeren, maar zijn de grip op het gehele proces een beetje kwijtgeraakt en zoeken naar hulpmiddelen om dat wel weer te krijgen. Met als doel om weer meer aandacht aan het echte werk te kunnen besteden.

Ik zie mijn rol dus altijd een beetje als procespsycholoog door opendeur vragen te stellen als “wat vind je er zelf van?”

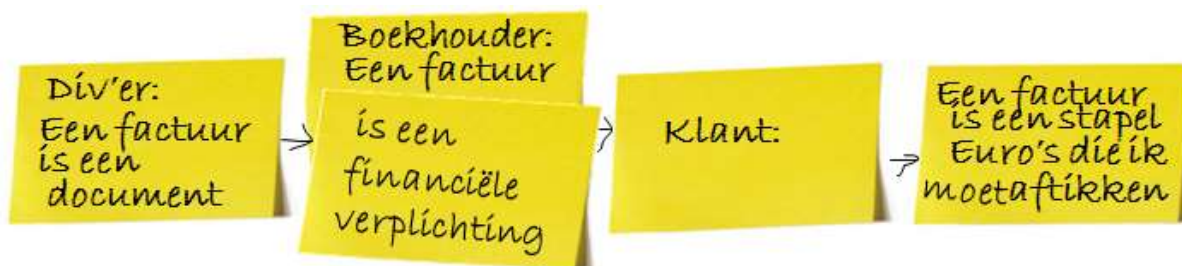
Beetje gekheid natuurlijk, maar mijn mening is wel dat organisaties zelf hun processen moeten verbeteren. Ik kan ze daarbij wijzen op de aandachtspunten of gemene vragen stellen om de context duidelijk te krijgen.

Maar het uiteindelijk uitvoeren van procesverandering; ik laat het de klant altijd zelf doen.

Lekker lui.

Een documentstroom is geen proces, toch?

6 april 2016



Degene die mij kennen, weten vast wel (bijvoorbeeld via facebook voor mensen met een stropdas) dat ik ook werk voor een grote Amerikaanse printerreus die via allerlei acquisities ook een Enterprise software leverancier is geworden.

Veel van die software probeert oplossingen te bieden voor problemen die zich in het informatiemanagement-wereldje bevinden.

Dan lijkt procesmanagement vaak slechts een speldenknop te zijn binnen het geweld van documenten die gescand, geprint, rond-geworkflowed, gezocht en opgeslagen moeten worden.

En omdat veel organisaties worstelen met grip krijgen op een grote verzameling documenten vergeet men al snel dat er maar één plaats is waar die documenten nodig zijn; in processen!

Wanneer u bijvoorbeeld een lening aanvraagt bij een bank, worden er in dat proces heel wat documenten gebruikt om u, de bank en andere belanghebbenden te voorzien van de benodigde informatie voor procesuitvoering. En daarmee hebben we gelijk de 2 punten om die documentgekken om de oren te slaan.

Ze betitelen vaak de stroom van een document als een proces. Da's een zeer beperkte kijk. Het gaat om het verstrekken van een lening, niet om het rondsturen van het aanvraagformulier. Het is de aanvraag die stroomt, niet het document.

En daarmee kom je op het punt dat een document slechts een gegevensdrager is. De aanvrager wil zijn aflossingsbedrag weten en dat hoeft niet persé op een document te staan. Het gaat om de informatie. Dat heeft een proces, naast andere enablers, nodig om te presteren. Niet de documenten.

Maar, als u dan toch documenten maakt en print, dan wel op een ***** printer!

Ik ben moe, maar ik mis een onderdeel

21 maart 2016



Degene die mij kennen, weten dat ik heel wat jaren heb gewerkt voor een leverancier van BPM software. In de beginjaren waren dat allemaal losse producten waarmee je 'iets specifiek met processen' kon doen. Denk daarbij aan:

- Modelleer tools om processen in kaart te brengen
- Workflow tools om de uitvoering van goed definieerbare processen te ondersteunen
- Case management tools om processen met meer dynamiek te ondersteunen
- Process mining tools om 'processen' te ontdekken uit logbestanden van systemen

Specifieke tools dus die destijds erg goed waren in waarvoor ze waren ontwikkeld.

Maar het was ook de tijd waarin 'holistisch BPM' opkwam. Kijken dus naar alle aspecten die je nodig hebt om een organisatie op procesmatige manier te besturen en (continu) te verbeteren.

Qua technologie leidde dat tot de opkomst van de BPM suites. Door de jaren heen zijn de namen wellicht veranderd in iets als 'Smart Process Platform' of 'Digital Business Platform' en ook zaaksystemen, die we veel kennen in Nederland, schaar ik er onder.

Want het idee achter deze platformen is dat de functionaliteit van eerder genoemde losse tools, worden samengevoegd en dat organisaties zelf 'hun processen in elkaar kunnen klikken'.

Als processengek vond ik dat echt fantastisch. Volledige inspraak en controle over je eigen processen.

Lekker beginnen met een procesmodel, wat wellicht gewoon een handboek kon worden, maar ook doorontwikkeld kan worden naar een systeem waarin je je proces kunt uitvoeren. Met werkbakken, formulieren, data integratie, monitoring; kortom alles wat je onder procesuitvoering en -besturing zou kunnen verstaan.

En dat klinkt heel mooi. Zeker wanneer je vanaf scratch met een proces aan de slag wilt en de uitvoering wilt ondersteunen met BPM technologie.

Maar, in de praktijk bleek dat starten vanaf scratch soms helemaal geen wens was. En da's logisch, want organisaties hebben al processen. Mogelijk voor verbetering vatbaar, maar ze worden al uitgevoerd.

Daarnaast zijn ook genoeg processen waarvan je je af moet vragen of het de moeite waard is om dat helemaal zelf te willen ontwerpen en de bijbehorende software te ontwikkelen.

Denk aan back office processen als 'betalen facturen'. Heel veel organisaties willen gewoon 'een systeem' waarmee ze het werk kunnen doen. Gewoon best practices kopen en (misschien met een beetje configuratie) aan de slag.

En dat is eigenlijk ook wel logisch. Want ik ken maar weinig organisaties (of eigenlijk een beslismevrouw of -meneer in die organisatie) die zeggen 'wij willen BPM'.

Ik ken wel organisaties die vergunningen verstrekken, fietsen repareren, patiënten beter maken of software ontwikkelen. Kortom; de specifieke redenen waarom die organisatie bestaat en klanten op de bel drukken.

En daarmee kom ik weer op het gouwe ouwe 'een goed proces begint aan het eind'.

Begin met een helder beeld van de gewenste procesresultaten. En de extra post-it over 'slapen' geeft aan dat je bij het nadenken over procesresultaten ook moet nagaan of het nog steeds de beste manier is om uw klanten te helpen.

Vraag je vervolgens af of dat naar tevredenheid wordt geleverd.

En dat zou de reden kunnen zijn om aan de slag te gaan met het proces.

En zoals u weet is een presterend proces een samenwerkingsverband tussen diverse aspecten, waarvan ondersteunende software er één is.

Wellicht dat beginnen vanaf nul in zo'n BPM platform dan niet nodig blijkt, maar gelukkig zie je dat leveranciers dat ook begrijpen en kant en klare 'processen' leveren die gebouwd zijn op dat platform. U vindt ze in het afhaalmagazijn onder andere terug in de stelling 'smart process apps'

Maar blijf u zelf afvragen of uw proces baat heeft bij een bouw pakket of dat een tweedehands bed op marktplaats ook prima is.

God Natt!

Visio-therapie? Dat zit toch in het aanvullend pakket?

10 maart 2016



Afgelopen tijd ben ik weer veel bedrijven geweest waar (nog steeds) het in kaart brengen van processen als heilige graal wordt gezien.

Laten we mooie procesmodellen maken, deze op een intranet zetten en dan met z'n allen hopen dat iedereen er elke dag naar kijkt en dat de processen dan vanzelf beter gaan verlopen. Bij u gebeurt dat niet? Da's mooi, dan heeft u geen Visio-therapeuten (elke andere modelleer tool mag ook, maar dit is nou eenmaal leuk voor het woordgrapje) in dienst.

Het wordt wel minder, maar nog steeds hoor ik verhalen waarin het in kaart brengen van processen wordt verkocht als procesmanagement.

Maar dat is toch geen procesmanagement? In procesmanagement gaat het er om dat u processen gebruikt als middel om uw organisatie te besturen. Een statisch procesmodel kan u helpen om 'inzicht' te krijgen in het proces, maar om een proces uit te voeren, te managen en misschien wel te verbeteren is veel meer nodig.

Dus in plaats van uw intranet vol te zetten met "hoe de processen uitgevoerd moeten worden" is het misschien verstandig om medewerkers in te wijden in de zin en onzin van procesmanagement. En heb niet de illusie dat iedereen dat interessant vindt, maar mijn ervaring is dat het meer oplevert dan iedereen te wijzen op die processchema's op het intranet.

Als een medewerker weet wat een proces moet opleveren, weet wat er nodig is om een proces te laten presteren en het lef heeft om te verbeteren wordt procesmanagement echt dynamisch.

Da's meer waard dan elke Visio-therapeut.

Als we er nu eens zaakelijk naar kijken

4 maart 2016



Procesmanagement. Veel is er al over geschreven. Veel organisaties geven er advies over, maar ik zat laatst eens te mijmeren en besepte mij dat het eigenlijk een term is die misschien niet helemaal de lading dekt en wellicht daardoor juist voor verwarring kan zorgen.

Vaak wordt ermee bedoeld dat je het hele proces in ogenschouw neemt en bestuurt. In nietszeggende termen ook wel 'end to end' of 'van klant tot klant'. Op zich is 'klant' ok, want je levert een product, dienst aan een klant of je lost een probleem voor hem/haar op.

Ik vind 'zaak' een mooiere term voor dat. Als organisatie doe je je best om een zaak tot een goed einde te brengen. En dat doe je door een proces uit te voeren. Maar, eigenlijk manage je de zaak. Of misschien wel meerdere zaken die elke dag op uw bordje (blijven) komen.

Zaakmanagement dekt dus veel beter de lading, naar mijn mening.

Wat heeft het dan met processen te maken? Veel, want een proces is het middel om een zaak tot een goed einde te brengen. En dan kunt u natuurlijk over deze processen nadenken. Kiest u voor een standaard proces? Laat u het helemaal van de individuele zaak afhangen? Wat is er allemaal nodig om dat proces voor die zaak uit te voeren? Denk aan zaakinformatie, capabele medewerkers, stukje software, wel of niet een standaard stappenplan, etc.

En dat gaat weer over het inrichten van het proces. Toch weer proces dus. Best verwarrend, niet?

Daarom begin ik elk 'proces projectje' met de vraag waarom men processen heeft.

En dan komen we al snel weer op het feit dat dat eigenlijk is om zaken tot een goed einde te brengen. En zo wordt er vaak met verschillende termen over hetzelfde gepraat. Zaak, workflow, proces.

Geen wonder dat je als consultant zoveel geld kunt verdienen in deze branche. Ik zou zeggen; hou het Woezel en Pip (weet niet of de 'millennial' Jip en Janneke nog kent); waarvoor kloppen klanten bij u aan?, wat verwachten ze daarover en wat moet u allemaal regelen en inrichten om dat in alle gevallen tot een goed einde te brengen?

Niks nieuws zegt u? Gelukkig maar.

Ik wens u goede zaken!

Procesuitjes zijn gewoon niet zo gezellig

1 maart 2016



De kerngedachte achter procesgericht werken is dat u uw organisatie gaat besturen op basis van haar processen. Processen zijn de “dingen” in uw organisatie waarmee u de vraag/wens van een (interne) klant omzet in een product of dienst.

En daarmee is procesgericht werken ook zinvol geworden; het focust op waar het om moet gaan; de resultaten die door uw organisatie opgeleverd moeten worden.

En zoals eerder gezegd; na afloop van een workshop zie ik vaak dat er wel een flipover is gemaakt met daarop een “hark met pijlen er doorheen”.

En dat is waar het om gaat; processen zijn medewerker/afdeling/organisatie overschrijdend. Daarom is het jammer dat volgens het, vorige week gepubliceerde onderzoek naar de status van BPM In Nederland, het functionele denken nog steeds de beperkende factor binnen organisaties is voor het invoeren van procesgericht werken

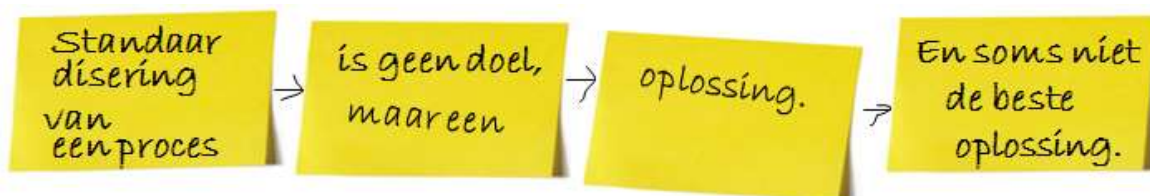
Aan de ene kant is procesgericht werken dus het loslaten van de functionele/afdelingscultuur. Aan de andere kant is dat de belemmering om procesgericht aan de slag te gaan. Het is alsof je besloten hebt je kamer op te ruimen, maar het toch maar niet doet omdat er zoveel troep ligt. Klinkt als een vicieuze cirkel.

Procesgericht werken doet u niet omdat het moet, maar omdat u het wil. Om op deze manier de prestaties van uw organisatie te verbeteren.

En dan moet u misschien eerst de bezem ter hand nemen. Vies hè, zure appels?

Wie wil er nou standaard zijn?

25 februari 2016



De afgelopen periode veel op pad geweest voor mijn werkgever om klanten te helpen een beslissing te nemen over wel of niet aanschaffen van onze software (je zou dit ook 'verkopen' kunnen noemen).

Maar, Procesje zou Procesje niet zijn als dit verhaal niet ook over 'grip krijgen op processen' zou gaan. Een onderwerp dat dan vaak aan bod komt is de inrichting van de werkstroom in combinatie met de medewerkers die je daarvoor nodig hebt.

Wil je bijvoorbeeld het werk volledig standaardiseren, dan kies je er bewust voor om elke zaak die het proces binnenkomt op dezelfde manier af te handelen. Oftewel het proces wordt bestuurd als een soort lopende band die de zaak altijd langs dezelfde werkstations stuurt. Je kunt je voorstellen dat je dan medewerkers moet hebben die 'doeners' zijn en het werk afhandelen zoals bedacht.

De vraag is natuurlijk of je elke klant in dezelfde dwangbuis kunt of wilt stoppen. Zo niet, dan zal de werkstroom meer alternatieve paden moeten hebben en zullen medewerkers ondersteund moeten worden om het juiste pad voor een unieke zaak te kiezen.

Of geeft u uw medewerkers alleen mijlpalen/doelen mee en mogen ze zelf uitzoeken hoe ze die bereiken? In dat geval vervult de medewerker naast de rol van uitvoerder ook de rol van procesmanager, of wellich een betere term; zaakmanager.

Welke manier van werken en inzet van medewerkers is het meest geschikt voor uw zaken?

Het antwoord op deze vraag heeft vervolgens weer invloed op andere inrichtingsaspecten van een proces, zoals bijvoorbeeld de ondersteuning door software.

Altijd hetzelfde pad? Dan zijn traditionele workflow (routerings) systemen mogelijk ondersteunend. Flexibeler proces? Dan is een goede informatievoorziening belangrijker.

Werk ze!

Wat voeren wij hier uit, jongeman?

17 februari 2016



Processen in kaart brengen. Inmiddels weet u wel dat dat bij mij regelmatig allergische reacties oproept. Niet omdat ik per definitie tegen procesmodellen ben, maar meestal omdat het middel niet zelden tot doel wordt verheven.

Ik ben van mening dat het het doel niet moet zijn om processen in kaart te brengen. Het zou moeten gaan om het inrichten en uitvoeren van een proces, zodat het doet wat u belooft.

Een proces zelf is dus eigenlijk ook maar een middel. Een middel om een resultaat te leveren. Dus het is aan u de taak om te bepalen wat de karakteristieken van het proces moeten zijn om dat resultaat te kunnen leveren.

Vanuit dat eindpunt kun je nadenken over de inrichting van de verschillende procesaspecten.

Hoe wilt u bijvoorbeeld de werkstroom inrichten (procedureel of meer flexibel op basis van de zaak)? Welk type medewerkers heeft u nodig omdat zo uit te voeren (gestuurd of zelfsturenden)? Wat vergt dit proces van uw informatievoorziening? Welke hulpmiddelen hebben uw medewerkers nodig? Welke procesregels zijn van belang? Hoe wilt u de besturing inrichten (strak er bovenop of resultaat gericht)?

Kortom, vele aspecten die een proces doen presteren. En deze aspecten kunnen van proces tot proces verschillen. Dat ligt bijvoorbeeld ook aan de uitvoeringsfrequentie van het proces en, zoals gezegd, wat belanghebbenden verwachten aan het eind van het proces.

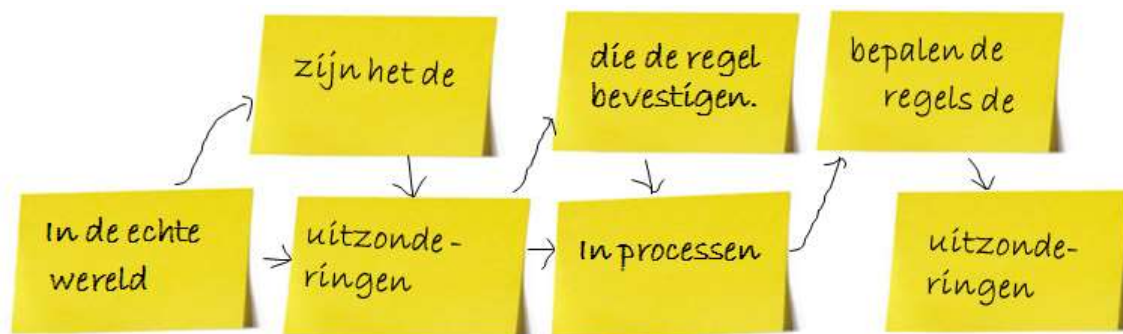
En een procesmodel? Tja, daar kunt u alle bovenstaande aspecten heel goed in vast leggen. Maar uiteindelijk inrichten en uitvoeren is waar het om gaat. Net een wegenkaart. Niet zinloos als je het gebruikt om een reis 'in te richten'.

Maar uiteindelijk is het de reis die je bij de gewenste bestemming brengt.

Niet de kaart.

Geregeld.

16 februari 2016



Procesregels. Ik schrijf er niet zo vaak over. Toch komen ze in veel processen voor. Een procesregel bepaalt of een geval (het ding dat door het proces stroomt) links of misschien wel rechts gaat.

Een procesregel zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat aanvragen van 50.000 € of meer anders worden afgehandeld dan aanvragen van minder dan 50.000 €.

In een procesmodel zie je zo'n procesregel vaak terug als het oud Hollandse wybertje. Maar, dat is en blijft slechts een plaatje. In de uitvoering van een proces kan zo'n procesregel grote invloed hebben op de prestaties van een proces.

Zeker wanneer de capaciteit (bijvoorbeeld van mensen) over de gevallen met verschillende procesregels moet worden verdeeld. Het zou dan zo kunnen zijn dat het kleine aantal aanvragen van meer dan 50.000 €, de grote hoeveelheid andere aanvragen heel erg ophouden, met grote doorlooptijd voor sommige gevallen als gevolg.

Het is dus verstandig om uw procesregels regelmatig te evalueren en, indien nodig, bij te stellen.

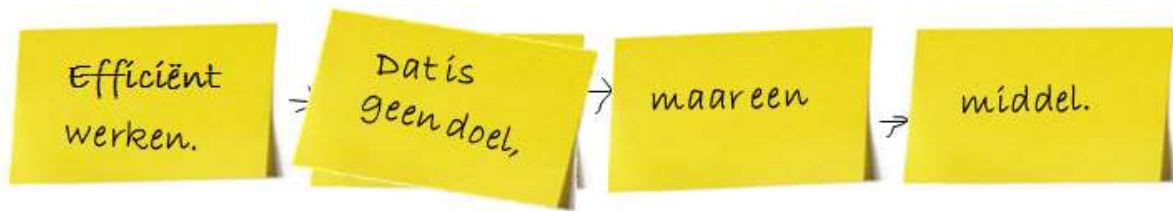
Daarom zijn er veel organisaties die een "rules engine" hebben, om de procesregels "buiten het proces" te kunnen wijzigen.

En wanneer een procesregel bepaalde gevallen tot een dusdanige uitzondering maken, is een andere overweging dat deze een eigen proces krijgen, zodat ze de andere gevallen niet meer verstoren.

Er zijn mensen die beweren dat regels leuk zijn. Dat lijkt me wat overdreven, maar wanneer heeft u het laatst naar uw procesregels gekeken?

Lekker efficiënt, niet?

11 februari 2016



Je kunt haast nergens meer een proces project opentrekken of het doel is wel om processen efficiënter te maken. Het zij via Lean, het zij via een andere verbetermethode; efficiëntie, dat is de heilige graal!

Wanneer ik dan zachtjes fluister dat efficiëntie eigenlijk geen doel van een proces kan zijn, word ik, zoals wel vaker, uitgelachen. 'Kom op Procesje, je kunt wel merken dat jij niet naar de procesverbeter-school bent geweest' tuurlijk is efficiëntie wel een doel van het proces'

Maar, stel dat u gewoon lekker kon aanklooien, beetje lanterfanteren en waailappen terwijl toch iedereen tevreden was over het resultaat van uw processen. Wie heeft het dan nog over efficiëntie?

Niemand toch?

En daarmee kom ik op het punt achter dit procesje. De meeste processen hebben als doel om een product of dienst op te leveren. Over dat procesresultaat belooft u vast iets. Niet zelden op het gebied van tijd of kosten.

En dat is dus het procesdoel; iets opleveren tegen bepaalde kosten of in een bepaalde tijd. En als dat allemaal prima gaat, mooi toch?

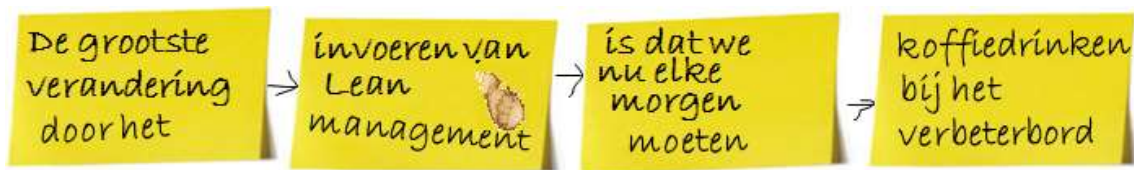
Maar als het plots, omwille van concurrentie, wetgeving, etc, sneller of goedkoper moet, dan zal er wellicht een efficiëntie slag gemaakt moeten worden. Efficiëntie is daarmee een middel geworden om uw processen (weer) te laten doen wat ze beloven.

Is het voor u ook noodzakelijk om efficiënter te werken? Vertel uw medewerkers dat dan niet, maar vertel ze wat u wilt dat uw processen echt doen.

Grote kans dat efficiënter werken dan een onvermijdbaar bij-effect is.

Suiker en Melk?

26 januari 2016



(Let op: deze blog is, na beetje afstoffen, een herplaatsing van blog van 13 sept 2011. Wellicht dat sommige stukjes daardoor wat ouderwets overkomen)

Procesmanagement is dagelijks werk. Dat kun je goed doen of slecht doen. Maar stel dat je het serieus zou willen proberen, dan zou je kunnen stellen dat het doel van procesmanagement het besturen van uw organisatie op basis van processen is.

De gedachte daarachter is dat processen “de dingen” zijn waarmee uw organisatie de producten en diensten voor uw klanten maakt.

Lean is een methode voor continu verbeteren. Toegepast op een procesgerichte organisatie, gaat het daarbij dus om het verbeteren van processen.

Hierdoor zou het leveren van producten en diensten dus steeds beter moeten gaan. Wat daarbij als ‘beter’ wordt betiteld, verschilt natuurlijk van proces tot proces.

Lean en Procesmanagement; 2 verschillende dingen, maar samen een sterk koppel. De goede dingen steeds beter doen. Wie wil dat nou niet?

De ideetjes achter Lean zijn natuurlijk niet de enige manier om processen te verbeteren. Maar, het zal u niet ontgaan zijn, wel net zo populair als Justin Bieber. Genoeg voorbeelden dus ook van succesvolle en minder succesvolle toepassingen.

Mijn ervaring is dat de minste kans op verbetering ontstaat wanneer lean wordt ingezet als trukendoos. Met z’n allen 3 dagen op training en dan knutselen aan VSM’en, oud Japans verbeterbord-staren, werkplekken inrichten met 5 essen en vervolgens verbaasd zijn dat die 2 ton besparing maar niet wil lukken in een maand.

Lean is geen trukendoos. Dat het een levensstijl is, gaat me ook iets te ver, maar “willen verbeteren” is toch wel een minimale voorwaarde. En wanneer zou u willen verbeteren?

In ieder geval wanneer u pijn heeft. Dus, waar doen uw processen pijn?

Als de beschrijvingen maar up to date zijn, toch?

22 januari 2016



U zou haast denken dat ik alleen maar bezig ben met het verzinnen van quasi lollige procesjes en het twitteren van cynische teksten, maar toch kom ik ook regelmatig bij organisaties die ‘iets met processen’ doen. En ja, dan blijkt het vastleggen van processen toch vaak op een griepje waar je niet vanaf komt.

Vanzelfsprekend belanden we dan snel in discussies over hoe deze beschrijvingen actueel gehouden kunnen worden. Gemene vraag die ik dan stel; denkt u dat uw klanten op actuele procesbeschrijvingen zitten te wachten? Nee, lijkt me niet.

Die (proces)klanten willen gewoon dat u uw processen dusdanig ingericht heeft zodat deze processen u helpen om te doen wat u belooft. Grip op de uitvoering van processen (wel zinvolle graag!) is uiteindelijk het enige wat telt. En in de uitvoering kan dat betekenen dat processen inderdaad vaak veranderen, omdat u voor een bepaalde klant net even iets anders doet.

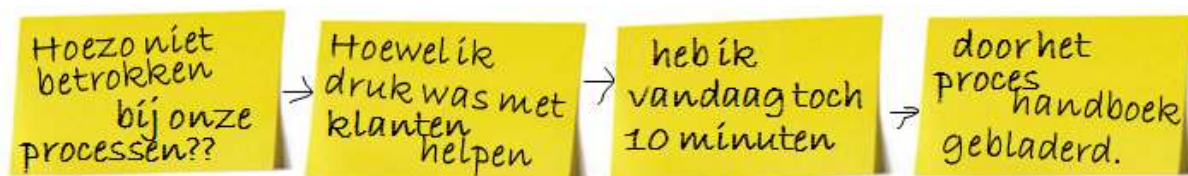
Daarmee wordt ook weer benadrukt dat een proces niet hetzelfde is als ‘standaardisatie’. Processen zijn gewoon processen (de ‘dingen’ die producten en diensten leveren) en standaardisatie is slechts een oplossing om meer grip te krijgen op een proces. En voor processen waar ‘adaptation’ belangrijk is, is standaardisatie waarschijnlijk geen goede oplossing.

Het is dus grappig om te zien dat, afhankelijk van iemand’s standpunt, heel makkelijk doel en middel door elkaar worden gehaald.

Ooit een organisatie gezien die als doel had om up to date procesbeschrijvingen te hebben?

Wat kijkt iedereen hier betrokken

11 januari 2016



In elke organisatie die 'iets met processen' wil doen, ontstaat uiteindelijk wel de discussie over hoe je medewerkers kunt betrekken bij processen.

Nu is dat sowieso al een vage vraag. Wat wordt er bedoeld met 'processen'? Mooie modellen maken, processen verbeteren of ze gewoon uitvoeren? Ik hoop altijd dat laatste, maar vaak wordt toch bedoeld het verbeteren van processen.

Verplicht mee moeten doen met allerlei verbeterprojecten, uitmondend in het gedetailleerd vastleggen van processen; hoe betrokken is dat? Dan weet je zeker dat medewerkers gemotiveerd raken; gemotiveerd om nooit meer mee te doen.

En het is vaak wel zielig voor al die procesgekken die met allerlei middelen proberen om iedereen te verleiden met procesverbeteringen mee te doen. Met zoveel enthousiasme werken ze eraan en niemand vindt het interessant.

Heel vaak zit 'm dat toch op (ja, ik weet dat het tocht door de open deur); communicatie. Stel dat je er voor kiest om procesverbeterprojecten uit te voeren, neem dan in ieder geval de moeite om te vertellen over welke processen het gaat, wat er van die processen verwacht wordt en waarom ze niet goed lopen.

Maar toch, ik blijf het gek vinden om verbeteren als iets los te zien. We gaan even verbeteren en dan weer aan het werk. Waarom niet andersom?

Ga aan het werk en geef medewerkers de mogelijkheden en middelen om te verbeteren. Zij voelen de pijn, zitten dicht bij de klant. Dat is de plek waar verbeteringen tot leven komen.

En als u ze dan ook nog een klein beetje opleidt over procesmanagement; wow (...pinkt een traantje weg...)

Wie doet vandaag het proces?

8 januari 2016



Ik help organisaties met het knutselen aan processen. Processen dusdanig inrichten en bestuurbaar maken zodat ze doen wat er aan de klant beloofd wordt.

Maar, zelf ben ik ook regelmatig klant in een proces. Of anders gezegd; regelmatig trigger ik processen van organisaties. Omdat ik iets wil, wordt er voor mijn zaak een proces uitgevoerd.

En, als ik dat eens vergelijk met aantal jaar geleden; wat moet ik als klant veel zelf doen, zeg. Natuurlijk zijn we er langzaam aan in meegegroeid, maar hoeveel delen van procesuitvoering zijn er wel niet verschoven naar de klant?

Vanzelfsprekend mogelijk gemaakt door de huidige technologie, ben je als klant soms zelf verantwoordelijk voor een groot deel van de uitvoering van een proces.

Foto's laten afdrukken, winterbandenwissel inplannen, keukens ontwerpen. Zo maar wat voorbeelden die je als klant online kunt doen. Werk dat in het verleden door een fotograaf, autozaak of keukenboer werd gedaan.

Service noemen ze dat. Ik kan me voorstellen dat niet iedereen dat als service ziet, maar meer als 'het er makkelijk van afmaken' met een website of app.

Je vraagt je soms af wat de leverende organisaties zelf nog doen. Het geld opstrijken?

Ik denk dat de rol van de aanbiedende organisaties steeds meer verschuift naar facilitator en informatieverschaffer. Er voor zorgen dat de klant de juiste informatie op de juiste manier tot zijn/haar beschikking heeft en op basis daarvan de benodigde handelingen kan uitvoeren.

Heeft dus ook veel te maken met een prettige gebruikerservaring en goede feedback. En dat zorgt er dan weer voor dat de data mooi op orde is voor de rest van het proces.

Maar, als ik dan zoveel werk zelf doe, kan er dan niet een beetje korting af?

Procesvolwassenheid; is dat niet gewoon kinderspel?

7 januari 2016



Met de toename van de populariteit van het vakgebied Business Process Management ontstonden ook de zogenaamde volwassenheidsmodellen. Deze zouden antwoord moeten geven op de vraag “hoe procesgericht is uw organisatie?”

Een checklistje invullen en u weet wat er, qua procesgerichtheid, nog te behalen valt voor uw organisatie. Vanzelfsprekend wordt hiervan dankbaar gebruik gemaakt door adviesbureaus die u graag helpen om een paar treden te klimmen op de volwassenheidsladder.

Maar is het niet zo dat de mate van grip per proces mag verschillen? Sommige processen moet je lekker laten gaan, terwijl anderen veel meer sturing nodig hebben. Geldt volwassenheid dus niet meer voor individuele processen dan voor een organisatie als geheel? Dat besef duidt misschien al op enige volwassenheid in het aanpakken van BPM.

Afgezien daarvan; zouden uw klanten blij zijn wanneer u met trots op uw website meldt dat u gestegen bent van level 2 naar level 3 en dat dat betekent dat u nu echte end-tot end processen heeft vastgelegd?

Tuurlijk niet; voor uw klant gelden slechts 2 niveaus; wel tevreden of niet tevreden over het resultaat.

En of u deze resultaten er nu uit heeft geworsteld via niveau 1 of niveau 5, het zal ‘m een vleesvervanger zijn.

Kortom de klant verwacht dat u zich volwassen gedraagt, niet dat u het bent.

Jingle bells, jingle bells, workflow all the way

22 december 2015



Zo'n paar keer per jaar, duikt op diverse digitale plekken weer de discussie op over de definitie van Business Process Management (BPM). Niet uit te komen, want afhankelijk van achtergrond, ervaring, oogkleppen of dubbele agenda gaat deze discussie als snel alle kanten op.

Gek is toch wel dat voor velen toch altijd een soort van software sausje aan BPM blijft zitten.

Met als gevolg dat diverse softwareleveranciers BPM functionaliteit toevoegen aan hun tools om ook een graantje mee te pikken. En helemaal mooi wanneer je dan ook nog door ~~flink te~~ ~~sponsoren~~ tevreden klanten, jouw product als topper wordt erkend door diverse grote analisten firmas.

Hoewel, BPM? Vaak is het workflow achtige functionaliteit met werkbakjes via welke werk wordt gerouteerd van de ene naar de andere medewerker. In marketing teksten lees je dan ook vaak iets van 'activiteiten die in een vooraf gedefinieerde volgorde uitgevoerd kunnen worden'.

Maar, activiteiten zijn slechts een beperkt aspect van een proces en 'vooraf gedefinieerd' is slechts één manier van inrichten/besturen.

En eigenlijk spreekt hier mijn visie op BPM ook al uit. Elke organisatie heeft processen. En of ze nou goed of slecht presteren, er wordt door deze processen iets opgeleverd. In feite doet elke organisatie dus al BPM.

Dus het zou, wat mij betreft moeten gaan om het dusdanig grip krijgen op deze processen zodat ze doen (en blijven doen) wat u belooft. En vele zaken die als BPM worden betiteld (software, methodes) zijn hulpmiddelen om dat voor elkaar te krijgen.

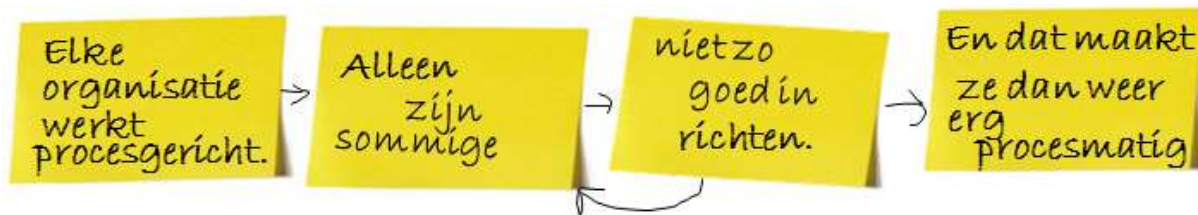
Wat mij betreft begint grip met een duidelijke beeld van uw zinvolle processen en hoe ze presteren. Niet met automatiseren, modelleren of verbeteren. Dat zijn middelen. Die komen wel als het nodig is.

BPM? 't is gewoon dagelijks werk. Waarom dan zo moeilijk doen? Oh ja, al die consultants en analisten moeten ook iets te doen hebben.

Fijne feestdagen en veel grip toegewenst in 2016!

Op een schaal van 1 tot 7 scoren wij een 2: procesmatig

18 december 2015



Ik zeg regelmatig dat procesmanagement (of BPM, als u het graag zo noemt) dagelijks werk is. En dus niet een project, afdeling, software of een losse frats 'voor erbij'.

Daarmee beweer ik niet dat elke organisatie voldoende grip heeft op haar processen, maar wel dat elke organisatie processen heeft en die dagelijks, bewust of onbewust, tot een goed einde probeert te brengen.

Een proces is nou eenmaal niks meer dan het middel in organisaties om producten of diensten aan klanten (of andere belanghebbenden) te leveren. Of iets filosofischer; een proces is het middel om te doen wat u belooft.

Elke organisatie heeft processen, want er wordt werk gedaan en middelen ingezet om producten en diensten te leveren. Er zijn procesconsultants die dat niet met me eens zijn en doen alsof een proces iets heel bijzonders is, wat je los kunt implementeren.

Ik vind van niet en omdat die processen er, goed of slecht, gewoon zijn, is het aan organisaties zelf hoe bijzonder ze hun processen maken. Of beter gezegd; hoe belangrijk ze hun processen maken. Uiteindelijk gaat het de klanten vaak om de diensten of producten die het gevolg zijn van de uitvoering van een proces (of beter nog; wat ze met het procesresultaat kunnen bereiken).

Is het proces dan niet belangrijk? Tuurlijk wel, want zonder worden er geen producten of diensten geleverd.

Moeten die processen dan ook veel aandacht hebben? Dat ligt eraan; als iedereen tevreden is over het procesresultaat; waarom? Dan zou je het proces gewoon 'kunnen laten gebeuren'. Natuurlijk is het nooit onverstandig om eens goed naar je processen te kijken, maar denk wel goed na welke processen de meeste aandacht verdienen.

Begin dus aan het eind. Wat zijn de procesresultaten die u moet leveren? Wat belooft u erover?

Heeft u ook gegevens om vast te stellen hoe de processen presteren? Is dat voldoende reden om er aan te gaan sleutelen?

Een procesje houdt je toch, dus bezint eer ge begint.

Ziet u uw processen wel?

14 december 2015



De meeste mensen die een huis bouwen, beginnen met een impressietekening en wanneer ze daadwerkelijk willen bouwen, worden de tekeningen steeds gedetailleerder; constructieberekeningen, leidingschema's etc.

Heel gek is het daarom dat het vaak andersom gebeurt wanneer organisaties procesgericht willen gaan werken (bouwen van een proces?).

Met veel enthousiasme, energie en tijdsbesteding worden allerlei processen gedetailleerd in kaart gebracht.

Tot het moment dat niemand het meer snapt. Dan wordt er voor gekozen om het allemaal weer wat simpeler te maken, met als gevolg dat het te simpel is geworden om een goede diagnose te stellen waarom het proces niet presteert of om het daadwerkelijk in te richten.

Sowieso zie je dat hier verschillende doelen van processen modelleren door elkaar lopen (van instructie-achtige zaken tot processen verbeteren).

Wanneer verbeteren uw doel is, is het aan te raden om het andersom aan te pakken.

Maak je niet te druk om details van een proces het als u het toch niet wilt verbeteren. Begin dus eerst met het opstellen van een zogenaamd proceslandschap. Simpel gezegd een lijst van processen in uw organisatie.

Selecteer in deze lijst de slecht presterende processen (het resultaat voldoet niet aan de doelstellingen). Om inzicht te krijgen in de oorzaken, kunt u dit proces in detail proberen te doorgronden. Mogelijk met behulp van een procesmodel.

Waarom een leidingschema maken voor een huis dat u toch niet wilt bouwen?

Metten is weten. Nou en?

2 december 2015



Regelmatig lees ik artikeltjes op LinkedIn over wat belangrijker is in BPM; het proces of data?

Gekke vraag, want data is onderdeel van een proces. Net als mensen, werkstroom, hulpmiddelen, procesregels, etc. Al deze aspecten met elkaar zorgen ze ervoor dat een proces (goed of slecht) presteert.

Nu vind ik de informatievoorziening wel één van de belangrijkste aspecten voor het presteren van een proces. En ook niet te vergeten; informatie bevindt zich op meerdere niveaus van procesmanagement.

In de uitvoering van een zaak (bijvoorbeeld een bestelling voor een product of dienst) is informatie over die bestelling benodigd. Altijd handig als dat snel en foutloos is te vinden.

Ook in procesverbetering-initiatieven is informatie nodig. Als er bijvoorbeeld gegevens zijn verzameld over alle 2000 zaken die u het afgelopen jaar heeft afgehandeld, zou u, bijvoorbeeld met behulp van Process Mining technieken, iets kunnen zeggen over mogelijke procesverbeteringen voor de toekomst.

Maar als het op procesmanagement aankomt, ligt de meest waardevolle informatie hier, naar mijn mening, tussenin. Informatie die iets zegt over de procesuitvoering op dit moment. Hoeveel zaken lopen er? In welke status zijn ze? Zijn ze nog 'on track'? Gewoon monitoring eigenlijk.

Veel organisaties doen dat. Meten vaak allerlei gegevens. Maar zeggen ze ook iets over de voortgang van een zaak? Helpt het u om te bepalen of u moet ingrijpen?

En daarmee kom ik op de boodschap achter dit procesje. Meten is Weten. Leuk, maar als je niet kunt ingrijpen, erg frustrerend. Help, we gaan niet op tijd leveren!

Dus wanneer u mooie dashboards gaat ontwikkelen, vergeet dan niet dat u ook mogelijkheden bedenkt om bij te kunnen sturen, wanneer deze dashboards gaan 'piepen'.

Want, als ik toch niet kan remmen of gasgeven, hoe ik ook niet weten hoe snel ik ga.

Boze klanten, maar blije compliancy-meneertjes

1 december 2015



Zoals sommigen van jullie wel weten, ga ik voor mijn echte werk wel eens op reis naar de Verenigde Staten.

En in het land van sueen (lees: sjuuwen), angstmanagement, 'it's the law' en medicijnreclames die 2 seconden over de werking en 5 minuten over de bijwerkingen gaan, komen discussies over procesmanagement al snel uit op compliance.

In elke business moet men wel voldoen aan één of andere setje van eisen. Zowel in de zorg, financiële wereld, onderwijs, overall moet verantwoording worden afgelegd of men wel of niet compliant is.

En het zal toch wel niet lukken om dat te veranderen, maar het is wel jammer dat procesinitiatieven soms starten vanuit compliance. En dat leidt snel af van waar het in procesmanagement om gaat.

Zoals de volgers van Procesje inmiddels weten, probeer ik altijd te starten met het creëren van bewustzijn dat het in procesmanagement gaat om het waarmaken van beloftes voor klanten. En dat de uitvinder van procesmanagement heeft bedacht om dat te doen door middel van processen.

Het gaat immers niet om het hebben van processen, het gaat om het gebruiken van processen. En ik vind dat het dan in eerste instantie moet gaan om deze processen de producten en diensten te laten leveren waarvoor u uw organisatie hebt opgericht.

En natuurlijk is de klant niet de enige belanghebbende, dus rondom processen bestaan nou eenmaal allerlei andere fratsen, waarvan compliancy er eentje is.

Maar als er geen klanten zijn voor het resultaat van een proces, hoeft het ook niet compliant te zijn.

Klanten eerst, dan compliance. Dat lijkt me de juiste focus.

(Text is approved by federal state law 4.12 for process management blogs. Please don't sue.)

Beter is soms gewoon slechter

26 november 2015



Dit zou een mooi procesje zijn ter ondersteuning van mijn hetze tegen organisaties die als doel hebben om processen te modelleren. Of misschien nog wel meer tegen allerlei bureautjes en consultants die vertellen dat het toch echt nodig is om al je processen in kaart te brengen.

Maar, nee. Deze keer ligt de nadruk op het woord efficiëntie. Een woord dat elke manager graag hoort en hem alles laat aanschaffen wat, volgens de folder, de efficiëntie verbetert.

Efficiënter werken. Plat gezegd betekent dat dat je hetzelfde product/dienst levert met minder mensen, tijd, grondstoffen, energie etc. Al deze factoren zijn relatief eenvoudig om te rekenen naar geld, dus betekent het dezelfde producten/diensten leveren voor minder geld. Niets mis mee.

Vind ik ook. Tenminste als het zou gaan om de efficiëntie van een proces als geheel. Een proces heeft een bepaald resultaat en efficiënter betekent dus dat het proces hetzelfde resultaat voor minder geld gaat leveren.

Daarom is het jammer om te zien dat deze proceskijk vaak wordt vergeten in de zoektocht naar efficiënter opereren. Zelfs in groots opgetuigde lean-trajecten zie ik toch regelmatig het overschijnsel suboptimalisatie.

Eén speler in het proces bereikt een efficiëntieverbetering, kan daardoor meer tussenresultaten produceren, maar de rest kan er niets mee. Tussenvorraden gaan omhoog, kosten ook, efficiëntie van het proces (als geheel!) omlaag.

Een verbetering is soms dus ook een verslechtering. Da's logisch.

Waar zijn die klanten eigenlijk?

24 november 2015



Een paar jaar geleden mocht ik op een bijeenkomst iets vertellen over mijn visie op procesgericht werken en verbeteren. Na afloop kwam er een toehoorder naar me toe met de vraag "heb je soms iets tegen Lean?".

Ik iets tegen lean? Nee, hoezo? Zou ik dan onbewust zoveel negatieve dingen over Lean zeggen? Een soort van "Lean de la tourette"?

Nadenkend kwam ik tot de conclusie dat mijn uitingen over Lean inderdaad wel eens wat negatief zouden kunnen overkomen. En dat komt omdat Lean (eventueel in combinatie met sixsigma) zo'n makkelijke prooi is om tegen aan te schoppen. En dat komt misschien wat gek over uit mijn mond; iemand die zich inzet voor het verbeteren van processen.

Daarom wil ik benadrukken dat ik niet tegen de methode Lean ben, maar tegen de oogklep-toepassing binnen organisaties en het elkaar allemaal napraten. Iedereen op Lean cursus! Volg de Skodarijder...ik wil helemaal geen Skoda. Zo zie ik het ook met Lean.

(Ik moet overigens wel toegeven dat het elkaar napraten de afgelopen jaren wel wat minder lijkt geworden)

Terug naar de boodschap: het verbeteren van processen is vaak nodig, maar doe dat wel bewust. Het is geen leuke stafhobby 'voor erbij'

Begin met procesidentificatie en bepaal vervolgens welke resultaten van processen niet voldoen.

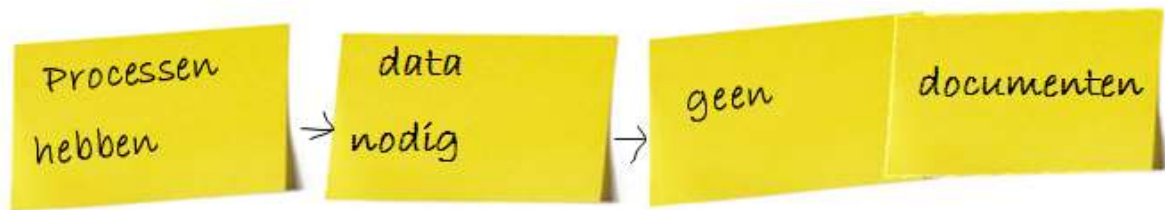
Bepaal vervolgens wat verbeteren betekent (sneller, goedkoper, beter, afschaffen?)

En dan kent Lean, maar ook andere methodes, fantastische hulpmiddelen om verbeteringen door te voeren.

Sorry Lean, ik zal in het vervolg beter op mijn woorden letten.

Ik heb toch ook al een aantal jaren geen klei-tabletten meer gezien

23 november 2015



Degene die mij kennen, weten dat ik naast deze procesje-flauwekul ook mijn tijd besteed aan het werken voor een groot Amerikaans concern dat organisaties helpt met de 'ongestructureerde data uitdaging'.

Eigenlijk betekent dat gewoon dat zij software verkoopt voor proces- en informatiemanagement en ik klanten help met het implementeren daarvan. Best saai, maar omdat software altijd een hulpmiddel moet zijn in processen, ligt procesmanagement gelukkig altijd op de loer.

Software en processen dus. In het huidige digitale tijdperk zijn deze 2 als Bassie en Adriaan; een onafscheidelijk duo.

En software kan vele rollen spelen in processen. Het kan complete processen (of delen daarvan) autonoom uitvoeren. Het kan taken handiger maken voor de uitvoerders. Maar, terugkomend op het procesje van vandaag; Een niet te onderschatten toepassing van software is het beschikbaar stellen van informatie ter ondersteuning van procesuitvoering en -besturing.

Het merendeel van processen presteert namelijk niet zonder informatie. Dit kan informatie zijn voor het uitvoeren van het proces of prestatie-informatie voor het (achteraf) verbeteren van het proces.

Maar ook, naar mijn mening het belangrijkste, informatie om het proces live te besturen.

Dus heeft u zich wel eens afgevraagd of de manier hoe u informatie binnenkrijgt, opslaat, rondstuurt en uitstuurt wel ondersteunend is aan uw processen? Bevindt het zich op analoge documenten, digitaal op usb stick, in databases in the cloud?

Of vertrouwt u op een pratende wekker om het proces-informatie duo te laten presteren?

Resultaten uit het verleden...

19 november 2015



Deze week was er weer een ellenlange discussie op BPM.com over het in kaart brengen van het bestaande (ook wel bekend als AS-IS of IST) proces. De meesten vinden dat heeeeeeel erg belangrijk en een kritische noot op 'procesmodelstaren' lijkt meestal niet erg gewaardeerd te worden.

Waarschijnlijk omdat dan de verkoop van procesmodelleer klussen in gevaar zou komen. Maar geef nou eens toe; hoe vaak heeft het in kaart brengen van een bestaand proces bij u nu tot fantastische verbeterinzichten geleid? Misschien best wel vaak.

Maar, hoe vaak zijn die verbeterideeën ook tot werkelijke uitvoering gebracht? Minder vaak, vermoed ik.

Aan het vaststellen dat het momenteel echt niet goed is en het bedenken van veranderingen schort het vaak niet. Maar de inrichting van een proces veranderen, zodat het wel beter gaat presteren, is een tweede. Enerzijds komt dat vaak door een beperkt beeld van een proces (blokjes met pijltjes) en anderzijds de bekende verhalen als 'ze willen niet meewerken' en 'weerstand'.

En da's natuurlijk niet zo gek als verbeteren van processen als iets los van de uitvoering wordt gezien. Een stafhobby, een proces excellence center, procesverbeterteams; dat soort dingen. Ik heb er zelf ook allemaal aan mee gedaan, maar merk meer en meer dat deze 'los van de uitvoering' praktijken leuk zijn voor de mensen die het doen, maar uiteindelijk niet opleveren wat ervan verwacht wordt. Da's toch zonde?

Er is geen enkele plek waar de 'voor verbeteringen vatbaarheid' van processen meer wordt gevoeld dan op de werkvloer. 'Maar ze mogen toch mee doen met de procesmodelleersessies?'

Ja, maar zijn ze ook verantwoordelijk voor de implementatie? Zien ze het als iets van hen? Vaak niet.

Dus verbeterpower onderin het organigram. Op de plek waar het zin heeft, niet in stafprojectjes. Is dat nou nieuw?

Helemaal niet. Maar wel een beetje eng.

Mooi gespeeld, jongens

18 november 2015



Hoewel de Egyptenaren al aan procesmanagement deden, is er sinds de jaren 80 van de vorige eeuw veel aandacht voor processen. En dat is mooi, want processen kunnen vaak wel een opfrisbeurtje gebruiken.

Maar, enkel focussen op het proces is niet zo slim denk ik; dan krijg je mooi voetbal, maar neem je mogelijk geen 3 punten mee naar huis. Een proces is namelijk slechts het middel om een resultaat te leveren.

Verlies beide dus niet uit het oog. Ik zeg wel eens (of eigenlijk best wel vaak) dat een goed proces aan het eind begint.

En dat lijkt me logisch. Ik denk namelijk dat geen enkele organisatie ooit begonnen is om 'eens lekker processen uit te gaan voeren'.

De meeste organisaties worden opgericht vanuit een idee om producten of diensten te gaan leveren waar iemand op zit te wachten. En dat is de kern; iets zinvols leveren. Dat is dus waar ik elk procesgedoetje mee begin; wat moet u opleveren? En wat belooft u daarover? Kortom; welke processen heeft uw organisatie daadwerkelijk nodig?

En het mooie is dat deze processen meestal al bestaan. Hoe komen anders de producten of diensten tot stand? Maar het feit dat er aandacht besteed moet worden aan die processen, betekent kennelijk is er enige ontevredenheid over het proces.

Blijf je overigens wel afvragen of dat wel echt in het proces zit (u levert te laat, te duur, te slecht) of dat de markt voor uw producten of diensten mogelijk niet meer bestaat. In dat geval ben je zinloze dingen aan het verbeteren.

Maar, uitgaande van het eerste, kan naar de oorzaak van de slechte procesprestaties gezocht worden. Het liefst niet door langdurige projecten. Want, hoe mooi is het wanneer de medewerkers in processen al lang wisten wat er verbeterd moest worden?

Wellicht hebben ze een beetje begeleiding nodig om het in de juiste perspectief te plaatsen. Deze medewerkers lopen immers dagelijks rond in processen, maar hebben er misschien nog nooit in een procescontext naar gekeken. Gebruik deze oneindige bron van verbeterpotentie.

Vraag die spits wat ie nodig heeft om te scoren; betrek de andere spelers om te laten inzien hoe de spits ondersteund kan worden. Laat het gebeuren op het veld. Coach waar nodig. 1-0!

Ondanks het mooie voetbal.

Ach, 't is maar hoe je er naar kijkt

13 november 2015



Laatst stond ik, op een door BPM-tools gesponsord seminar, weer eens, mezelf de belangrijkste vindend, te oren over de ongekende mogelijkheden die procesmanagement een organisatie biedt.

Na dit, overigens met gejuich ontvangen, verhaal kwam er iemand naar me toe die zei "Procesje, volgens mij ben jij nogal bezeten van processen". Oei, dat was even schrikken.

Want bezeten? Dat betekent toch dat je dan niet meer open staat voor andere ideeën?

Procesgericht, is dat eigenlijk wel zinvol? Ben ik wel goed bezig? Help!!

Ik zeg altijd dat elke organisatie processen heeft (hoe is het anders mogelijk dat producten en diensten tot stand komen?), maar er op die manier naar kijken, dat hoeft natuurlijk niet.

Procesgericht is slechts één manier om naar een organisatie te kijken. Je zou een organisatie ook kunnen zien als een stapel stenen waar producten uitkomen. Of een zootje ICT systemen die services leveren. Of een verzameling mensen die dingen doen. Of alshoe ziet u het eigenlijk?

Echter, in Processenland hebben wij ervoor gekozen om het label "proces" op de werkzaamheden van een organisatie te plakken. Op deze manier maken we het tastbaar om er op die manier grip op te krijgen. Het proces is het vehikel om resultaten op te leveren. En de inrichting, besturing en wendbaarheid van het proces bepalen of we de resultaten naar tevredenheid van onze klant opleveren.

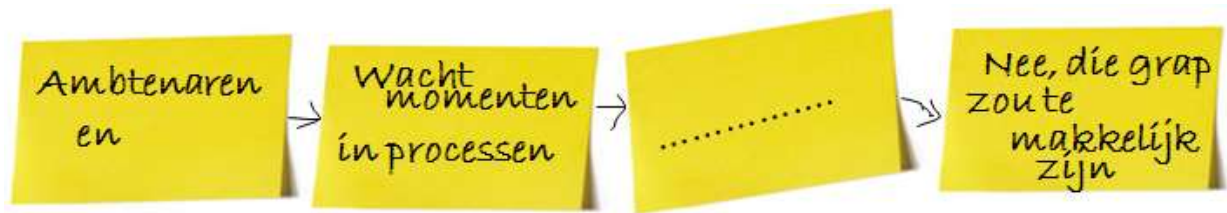
Uiteindelijk zijn processen er dus weer voor onze klanten.

Helemaal zo gek nog niet dus, die procesgerichte kijk. Eigenlijk zijn ze fantastisch, die processen. We love you process, we do! Wat zou de wereld zonder moeten. Praise the process!

Ik ga een proces-sekte beginnen!! Whoehoe!!

Effe wachten nog...

12 november 2015



Er zijn proces-analytici die hebben geconcludeerd dat er processen bestaan waarin slechts 5% van de doorlooptijd daadwerkelijk aan een zaak (een bestelling, klacht, order, etc) wordt gewerkt.

Dat betekent dat er 95% van de tijd niets gebeurt. Dan is er dus sprake van wachtmomenten in een proces. Ik merk nog wel eens verwarring over de term wachtmoment. Zeker wanneer er vanuit een "ik-view" naar een proces wordt gekeken, wordt vaak gedacht dat medewerkers zitten te wachten.

Echter, in processen gaat het niet om het "ik", maar juist om het resultaat dat voor een klant geleverd moet worden.

Een wachtmoment houdt dus in dat de afhandeling van de onderhanden zaak stil ligt. In Lean termen wordt er op die momenten geen waarde toegevoegd voor de klant, waardoor wachten als één van de verspillingen wordt aangemerkt.

Waarom zou een zaak stil komen te liggen tijdens de uitvoering van een proces? Daar kunnen vele redenen voor zijn. Het kan capaciteitsgebrek (van bijvoorbeeld medewerkers) zijn.

Of de zaak kan niet verder worden behandeld omdat er gewacht wordt op informatie.

Zeker wanneer informatie van extern moet komen, kan dat lastig zijn. Ook kunnen wachtmomenten (onbewust) zijn ingebouwd door batchverwerking. Zaken moeten dan wachten tot hun batch vol is.

Daarom wordt er in vele verbeteraanpakken (Lean, ToC) zo gehamerd op "flow".

Die, eerder genoemde, 95%; hoe zit dat in uw processen? Ik wacht op uw antwoord.

Subprocessen

10 november 2015



In mijn dagelijkse praktijk kom ik, per week, toch gemiddeld zo'n 3.457 Mb aan procesmodellen tegen. Ik ga het er nu een keer niet over hebben dat alle processen zomaar in kaart brengen zinloos is.

Nee, ik wil het eens hebben over wat ik ook vaak zie; verschillende niveaus in procesmodellen.

Omwille van "behapbaarheid" wordt een proces vaak opgedeeld in grote brokken; subprocessen.

Daarmee ontstaan er verschillend lagen; hoofdproces, werkproces, activiteit, handeling en wat al niet meer. Hartstikke gestructureerd, makkelijk te rapporteren, maar een strak uitziend procesmodel kan toch geen doel zijn?

Wanneer u er voor kiest om een proces in kaart te brengen, is globaal (het liefst door het vaststellen van een proceslandschap) beginnen niet verkeerd.

Maar wilt u processen verbeteren en echt begrijpen waarom een proces niet presteert, dan heb je aan dat globale plaatje niet genoeg. Voor verbeter-doeleinden gebruiken ik dan ook nooit procesniveaus, maar modelleer alles op activiteitsniveau. Dat kan er rommelig uitzien. Da's mooi, want dan zal het proces ook wel complex zijn ingericht. Daarnaast zijn al deze activiteiten (de werkstroom) niet het enige wat nodig is om een proces te laten presteren.

Mensen, informatie, ondersteunende systemen, stuurinformatie, procesregels. Zomaar wat factoren die allemaal nodig zijn voor een goed werkend proces. Blindstaren op subprocessen met daarin activiteiten is dus niet genoeg.

Denkt u ook in hokjes of durft u naar het gehele proces te kijken?

Net mensen, die processen

9 november 2015



Gelukkig zijn er steeds meer organisaties die beseffen dat het in procesmanagement niet gaat om het maken van mooie proceshandboeken, maar om grip krijgen op processen; Uitvoeren, besturen en (indien nodig) verbeteren van processen.

Elke organisatie heeft meerdere processen en wat ik toch wel regelmatig zie gebeuren is dat, in de drive om deze processen uit te voeren en te verbeteren, de 'one size fits all' gedachte wordt toegepast.

Denk bijvoorbeeld aan het toepassen van een workflowsysteem op een proces dat helemaal niet gebaat is bij deze manier van besturen. Of het gebruiken van sixsigma technieken op processen waar al deze statistische methoden weinig toevoegen aan het bedienen van de (proces)klant.

Hoe zou dat komen? Natuurlijk door een stukje 'verhying' van bepaalde methodes, aanpakken en oplossingen. Helaas kan dat leiden tot teleurstellingen wanneer dat nou net niet lijkt te werken voor uw unieke proces.

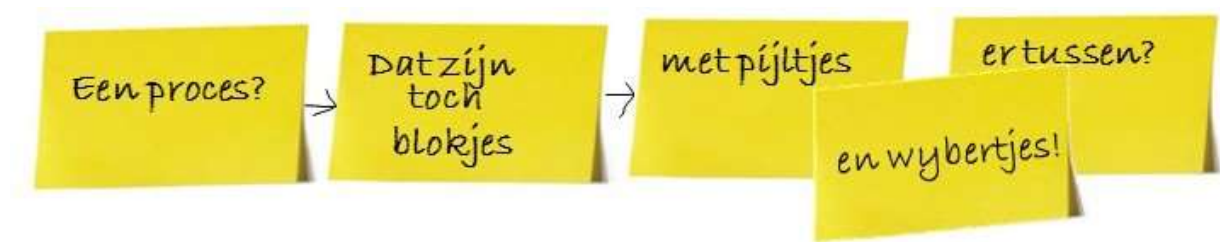
Het is dus belangrijk om te weten wat er precies in uw processen speelt en wat er nodig is om het te besturen en te verbeteren. Een rechtlijnig proces als 'factureren'? Dan is er vast wel een kant en klaar systeem te koop om dit te regelen. Maar een primair proces dat verschillende type klanten bedient, werkt met ongestructureerde gegevens en hoog opgeleide medewerkers; dat is andere koek.

Daarom begin ik het liefst met het opstellen van een procesgerichte kijk op een organisatie om van daaruit de karakteristieken van elk proces vast te stellen. Dan zult u zien dat niet elk proces hetzelfde is en eist.

Net mensen.

Blokjes met pijltjes, toch?

6 november 2015



Ik merk toch nog best vaak dat organisaties een beperkt beeld hebben van welke factoren de prestaties van hun processen bepalen. Om iets dieper op enkele van deze factoren in te gaan, neem ik als voorbeeld het zelf scannen (met zo'n pistool) en afrekenen van boodschappen.

Het proces is nog steeds "thuis krijgen van boodschappen", maar de supermarkt heeft een extra versie van de inrichting bedacht.

Ten eerste is de werkstroom gewijzigd. Een aantal stappen zijn verwijderd en alle stappen zijn nu bij de klant belegd (deze scant zelf, maar hoeft niet meer op de band te zetten).

Er is dus ook een wijziging voor de mensen in het proces (snapt de klant wel wat hij moet doen?). De informatievoorziening moet goed op orde zijn (elk product moet een juiste barcode hebben, anders moet de klant alsnog een medewerker vragen). Vanzelfsprekend moeten ook de systemen goed zijn (de scan- en betalingssoftware) en ook fysieke faciliteiten zijn benodigd (scan-apparaten, ruimte om ze op te bergen). Met elkaar allemaal factoren die de prestaties van dit proces bepalen. Wat verwacht een supermarkt eigenlijk van deze proceswijziging denkt u? Voor wie is dat een verbetering?

Bovenstaande zijn allemaal factoren waar men "aan kan draaien". Maar ook bijvoorbeeld cultuur is belangrijk. Van de supermarkt vergt het veel vertrouwen in de klant. Zitten klanten trouwens te wachten op deze wijziging? Kortom, een goed presterend proces is een complex samenwerkingsverband tussen allerlei factoren.

Maar wat zijn eigenlijk de gewenste prestaties die gelden voor het procesresultaat "Boodschappen afgerekend en in tas van klant"?