

Procesje en processen modelleren

Over blokjes, pijltjes en visio-therapeuten

Lieve procesmodelleur,

Visio-therapeut, Procesmodelpsycholoog en Stafhobby; de volgers van Procesje komen ze regelmatig tegen op procesje.nl of twitter. Vanzelfsprekend met een knipoog bedoeld, maar toch ook zeker met een boodschap.

Want processen in kaart brengen is niet iets waar Procesje warm voor loopt. Met name omdat het een middel is, wat niet zelden tot doel is verworden.

En sinds de start van Procesje heb ik al heel wat procesjes (eerst in Loesje stijl, maar helaas mocht dat niet meer van van Loesje) over dit onderwerp gepubliceerd. En deze heb ik samengevoegd in dit boekje.

22 procesjes over hetzelfde onderwerp; wordt dat niet vervelend? Mogelijk wel, want ze gaan steeds over hetzelfde onderwerp. Maar, de insteek kan van procesje tot procesje net weer iets anders zijn.

Daarnaast zullen sommigen de tand des tijds hebben doorstaan en zijn anderen misschien niet meer zo actueel.

En misschien bent u het er wel helemaal niet mee eens en ziet u het anders. Maar dat mag u zelf beoordelen.

Veel leesplezier!

Emiel Kelly

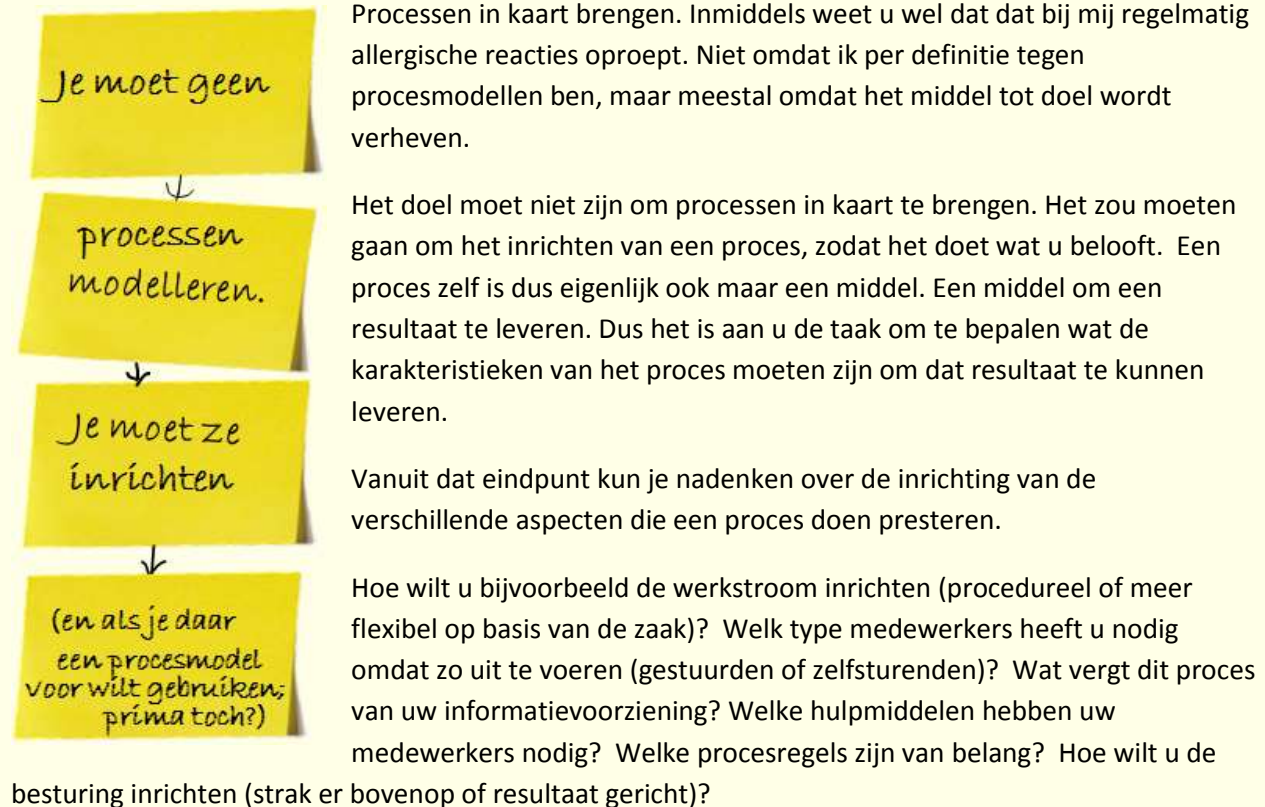
CEO, Creative director en VP Marketing & Sales bij Procesje.nl

Maart 2015

Inhoudsopgave

1. Inrichten, niet modelleren	4
2. Betonpaaltjes	5
3. Halve processen zijn geen processen	6
4. Plaatjes vullen geen gaatjes	7
5. Processen modelleren; een kunst of een kunstje?	8
6. Inzicht in zicht?	9
7. Kwaliteit; da's toch een afdeling?	10
8. Voor 1 november	11
9. Een proces; da's niet zomaar wat	12
10. Werkinstructies	13
11. Een nabootsing op kleine schaal	14
12. Zoals de toegevoegde waarde is vertrouwt hij zijn gasten	15
13. Spreken Sie Deutsch?	16
14. Wat voeren wij hier uit, jongeman?	17
15. Mona Lisa	18
16. Hokjesgeest	19
17. Gek word ik van die wijzigingen	20
18. To be or not To be, that's a stupid question	21
19. Betrokken bij processen	22
20. Geld verdienen met processen modelleren?	23
21. Efficiënte...bleeh	24
22. De visio-therapeut	25
23. En dan kun je een tegenactie verwachten. Leuk toch?	26

1. Inrichten, niet modelleren



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 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.

2. Betonpaaltjes

De eerste kennismaking met procesgericht werken en verbeteren is voor veel organisaties het in kaart brengen van haar processen.

Met behulp van specialistische modelleertools, Visio of gewoon lekker met Post-its hebben vele organisaties de afgelopen decennia veel tijd besteed aan het vastleggen van hun processen.

Met als uiteindelijk resultaat mooie (al dan niet elektronisch beschikbare) proceshandboeken.

Helaas heb ik regelmatig gezien dat voor organisaties, of beter gezegd, vaak een enthousiast clubje in een organisatie (u kent ze wel; “zij van de processen”), het modelleren een doel op zich is geworden.

Echter, wanneer u procesgericht gaat werken is een procesmodel slechts een hulpmiddel dat u zinvol moet inzetten.

De mooie proceshandboeken kunnen een uiteindelijk resultaat zijn, maar moeten geen doel op zich worden.

Heeft u ook van die mooie proceshandboeken? Wat doet u ermee?

Hoeveel tijd heeft u daar in geïnvesteerd? Ondersteunt het de uitvoering? Maakt het uw processen beter?



3. Halve processen zijn geen processen

Ik mag de laatste tijd steeds meer organisaties begeleiden die procesdingen weer “nieuw leven in willen blazen”. Maar wat was dan het oude leven?

Vaak blijkt dan, dat een aantal jaren geleden, in het kader van de “moetjes”, een project is opgestart om de processen in kaart te brengen.



4. Plaatjes vullen geen gaatjes



Regelmatig besteed ik een uurtje aan een tour d'internet om te zien wat er allemaal te beleven is op het gebied van procesgericht werken. Wat dan opvalt is dat er elke week wel adviesbureautjes bij komen die organisaties willen ondersteunen met het invoeren van procesmanagement.

En natuurlijk wil ik ze niet allemaal over één kam scheren, maar even verder lezen en dan blijkt dat ze eigenlijk bedoelen "wij kunnen heel goed processen modelleren in allerlei tools waarvoor we training hebben gevolgd".

Heel leuk die plaatjes, maar wat heb je eraan als je daadwerkelijk een proces wilt besturen? Daarnaast ben ik van mening dat organisaties, mochten ze dat willen, heel goed zelf in staat zijn om processen in kaart te brengen.

Wanneer breng je dan wel processen in kaart? Helaas als het moet voor één of andere certificering of wetgeving. Maar ik zou het pas doen als er iets niets lekker loopt; het resultaat van het proces voldoet niet aan de verwachtingen.

Dan kan een procesmodel een hulpmiddel zijn om te achterhalen waar verbeteringen nodig zijn. Vervolgens moet er goed nagedacht worden over de inrichting van het proces, om het vervolgens te kunnen besturen. En besturen doe je niet met een procesmodel.

U maakt toch ook geen bouwtekening als u geen huis wilt (ver)bouwen?

5. Processen modelleren; een kunst of een kunstje?

Het laatste procesje van 2012 is er eentje die helemaal terug gaat naar de ergernis waarom ik mijn uitlaatklep 'Procesje' ooit ben begonnen.

Hoeveel organisaties hebben in de afgelopen jaren wel niet hun processen beschreven? In mooie tools, leidend tot prachtige digitale handboeken op intranet. Velen. Hoeveel organisaties zijn daadwerkelijk met hun processen aan de slag gegaan? Een stuk minder.

En dat is waar ik continu op blijf hameren. Processen gebeuren niet op papier; processen vinden plaats in de werkelijkheid. Het uitvoeren van processen moet centraal staan, niet het vastleggen. Dan krijg je plastic kwaliteit.

Over kwaliteit gesproken; vastleggen van processen is niet altijd de keus van organisaties zelf. Allerlei regels op het gebied van compliancy eisen deze 'transparantie', maar maken processen zelf alleen maar dikker.

Zo gaat mijn bank momenteel de 4e ronde in om de levering van m'n hypotheek compliant te krijgen. Wel jammer dat dat 6 weken moet duren.

Dus, laat die handboeken volgend jaar nu eens voor wat ze zijn en ga terug naar de kern van procesmanagement; grip krijgen op uw processen zodat deze processen doen wat ze beloven. En wanneer blijkt dat de prestaties van deze processen wel wat beter kunnen, komt u vanzelf op al die fratsen rondom procesmanagement.

Misschien is het wel handig om een proces in kaart te brengen. Misschien is een oplossing wel betere werkinstructies. Misschien zijn een aantal lean-technieken wel handig. Een zaakstelsel; misschien.

Lieve processen, ik wens jullie een presterend 2013!



6. Inzicht in zicht?

Menig organisatie heeft veel tijd en energie gestoken in het vastleggen van hun processen, met als doel “inzicht in deze processen”. Maar, is dat wel een zinvol inzicht? Niet als je niet weet wat dat inzicht je moet opleveren.

Waarom wordt
inzicht in
een proces



zo vaak
vertaald



als het
hebben van



proces
modellen?

Wanneer we er vanuit gaan dat procesmanagement wordt ingezet als manier om een organisatie te besturen en te verbeteren, zou een procesmodel dus inzicht moeten bieden in de mate van grip op het proces. Maar dat doet het niet. Een procesmodel vertelt je alleen maar wat je doet, niet hoe je het doet. En daarmee bedoel ik dat het je niet vertelt hoe goed het proces presteert. Net zoals een wegenkaart je niet vertelt hoe lang je over de reis zult doen en hoeveel brandstof je zult verbruiken. Wel zal het een indicatie geven over de complexiteit van de reis (veel zandpaden, alleen maar snelweg, bergen?).

Dus een procesmodel is zeker niet zinloos. Maar niet iets om mee te beginnen als het om inzicht gaat. In eerste instantie lijkt me inzicht in de prestaties van een proces belangrijker.

Wat moet dit proces opleveren en hoe snel, duur of goed moet dat zijn? Dan gaat het dus om informatie over de prestaties van een proces. Informatie die een procesmodel niet geeft. Wanneer vervolgens blijkt dat dit proces niet presteert, kan aan verbetering van dat proces gewerkt worden. Hierin kan een procesmodel wel hulp bieden. Waar zitten de knelpunten? Wat is daar de oorzaak van?

Maar nog veel belangrijker: Wat gaan we veranderen zodat het proces beter gaat presteren en kunnen we dat tijdens het proces (de reis) al zien?

Daar gaat het om; tijdens de reis al kunnen zien en ingrijpen wanneer u uw eindpunt niet binnen de gestelde doelen dreigt te bereiken. Goede reis!

7. Kwaliteit; da's toch een afdeling?

Dit Procesje zou ik kunnen gebruiken om weer eens de staf-hobby kwaliteitsmanagement belachelijk te maken, maar laat ik dat niet doen.

Want er zijn inderdaad ook best wel organisaties die het echt meenden toen ze zeiden 'we doen het niet voor dat papiertje aan de muur, maar echt om te verbeteren'.

Dat ze er vervolgens achter kwamen dat proceshandboeken wellicht auditors blij maken, maar niet automatisch klanten; ach, laten we daar voor deze keer niet moeilijk over doen.

Wanneer ik organisaties begeleid in hun procesinitiatieven, blijf ik er op hameren dat het uiteindelijk maar 1 plaats is waar al die initiatieven tot leven komen; tijdens de uitvoering van die processen!

Vaak zie je dat er rondom processen van allerlei zaken worden gedaan als certificeringen, beschrijven, zaaksystemen, verbeterprojecten etc.

Is een simpele vraag dan niet gewoon altijd; wordt het proces er straks beter door uitgevoerd? Krijgt u meer grip, zodat het proces doet wat het belooft?

Denk bijvoorbeeld aan certificeringen. Daar worden processen niet beter van. Alleen maar gecertificeerd. Waarschijnlijk moeten er extra checks komen, extra registratie ter bewijsvoering. Dat maakt processen alleen maar 'dikker' in de uitvoering. Maar, wat moet dat moet.

Maar een beetje oog houden voor de uiteindelijke uitvoering; is dat nou zo gek?



8. Voor 1 november...



Deze keer weer eens een procesje over procesmodellen. Welke organisatie is er niet groot mee geworden?

Nou, in ieder geval al die consultancy-bedrijfjes die voor anderen “alle processen in kaart brengen voor 1 november 2011”. Ik vind dat gek. Het zijn toch uw processen, uw mensen, uw klanten?. Waarom laat u deze dan door externen in kaart brengen? Dat kunt u ook zelf!

Mijn ervaring is dat, bij doorvragen, blijkt dat organisaties toch vaak niet zo goed weten waarom ze processen in kaart willen brengen en wat er dan allemaal wel of niet in een model opgenomen moet worden. Dat is ook de reden dat je zoveel verschillende smaken procesmodellen ziet. BPMN zou daar wel wat in moeten kunnen helpen, maar zoek in Google maar eens op plaatjes van “BPMN model”. Eenduidig? Vast niet. Breng dus niet zomaar alles in kaart.

Ik heb het al eerder aangehaald; ik denk vanuit een “verbeteren door processen-optiek”. In dat geval zou ik een proces in kaart brengen als dat proces het verbeteren waard is. Waarschijnlijk geldt dan dat de klant niet blij is met het resultaat van het proces en u heeft daar zelf ook last van.

Hoe leuk het misschien ook is, denkt u dat uw klanten willen betalen voor het feit dat u uw processen in mooie modellen vastlegt? Vast niet. Ze willen diensten of producten die aan hun eisen voldoen.

Die producten of diensten komen uit uw processen.

Dus.....welk proces gaat u morgen in kaart brengen?

9. Een proces; da's niet zomaar wat

Ik merk vaak dat organisaties een beperkt beeld hebben van wat de prestaties van hun processen bepaalt. Om iets dieper op enkele factoren in te gaan, nemen we 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 *human resources* (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"?



10. Werkinstructies



Ik kom regelmatig bij organisaties waar in het verleden veel tijd is besteed aan het in kaart brengen van processen. Wanneer ik dan vraag met wat voor reden dat is gebeurd, zitten daar altijd wel antwoorden bij in de trant van “om nieuwe medewerkers in te werken” of “handig voor als we iemand moeten vervangen”. Oftewel, het procesmodel wordt ingezet als werkinstructie.

Maar, is dat eigenlijk niet raar? Een procesmodel zou de gehele weg moeten beschrijven van vraag tot resultaat. In deze weg kent een proces (althans de meesten) meerdere uitvoerenden. Al deze “wietjes” vormen samen het proces. Echter, een werkinstructie focust zich enkel op een individuele wie; “wat moet ik doen?” , terwijl een procesmodel juist moet vertellen “wat gebeurt er voor de klant”.

Een procesmodel en werkinstructie hebben dus een hele andere insteek .

En dat kan voor teleurstellingen zorgen. Een procesuitvoerder die in een procesmodel niet kan vinden wat hij moet doen of een procesverbeteraar die wordt opgezadeld met een te smalle scope om het proces te begrijpen.

En daarom vraag ik me af waarom organisaties (vaak in een tool) processen modelleren wanneer er enkel behoefte is aan werkinstructies.

En misschien nog een stapje verder. Een goed ontworpen product heeft geen handleiding nodig, waarom een goed ontworpen proces dan wel een werkinstructie?

11. Een nabootsing op kleine schaal

Procesmodellen. Als ik de laatste onderzoeken van het NVVP moet geloven, zweven er momenteel 41.259.264 rond in Nederland op harde schijven, intranetten, bruine papieren en whiteboards.

Er wordt dus veel tijd en energie gestoken in het maken van modellen van processen, maar is dat ook altijd begrijpelijk en zinvol? Als je in de vanDale kijkt, staat als definitie van model iets als 'nabootsing op kleinere schaal'. En daar kun je je iets bij voorstellen als je het hebt over een model van bijvoorbeeld een auto; het is een kleine weergave van de werkelijkheid. Door naar het model te kijken zie je echt hoe het werkelijke product eruit gaat zien.



En da's natuurlijk een ander verhaal met procesmodellen. Het is geen kleine weergave van de werkelijkheid. Het is een aantal figuurtjes die ons iets over het proces zouden moeten vertellen. En wanneer je het met elkaar eens bent wat al die figuurtjes betekenen (desnoods gebruik je BPMN), dan kom je misschien best een eind om iets zinnigs over een proces te vertellen. Maar zeg je dan ook iets zinnigs over hoe een proces presteert?

Daarom vind ik het grootste probleem van procesmodellen dat de dynamiek van de uitvoering niet in een model te vatten is. Een procesmodel beschrijft vaak de weg van 1 geval, maar in de werkelijke uitvoering kunnen er wel honderden gevallen per dag afgehandeld worden. Als je dat in beeld hebt, kun je pas wat zinvol zeggen over de prestaties van een proces. Waar liggen gevallen stil? Welke paden worden het meest gevolgd? Wat was de doorlooptijd? Dat soort vragen. De uitvoering is waar het om gaat en een model zou daar een beeld van moeten geven.

Hé, zit ik hier nu echt te verkondigen dat process mining best wel eens handig zou kunnen zijn?

Dat is in ieder geval al iets dynamischer. Maar is een systeemlog hetzelfde als een proceslog? En het blijft natuurlijk kledkamerpraat. Uitvoeren doe je nu. Niet in het verleden.

12. Zoals de toegevoegde waarde is vertrouwt hij zijn gasten

Value Stream Mapping. De Lean-term voor het in kaart brengen van een proces.

Met daarbij continu de aandacht op de vraag of de activiteiten wel waarde toevoegen voor de klant. Maar, de klant is niet de enige belanghebbende van een proces. Wel een heel belangrijke, maar, tegen beter weten in, blind voor de klant gaan is misschien niet altijd een lang leven beschoren.

Wellicht herinnert u zich “The Goal” van wijlen Goldratt. Wat is het doel van een organisatie? Heel plat gezegd een positieve winst- en verliesrekening. Dan kan alles in een proces wel een klant blij maken, maar als je daardoor failliet gaat is dat misschien niet zo duurzaam. Is waardetoevoeging voor de klant dus wel genoeg? Daarom begin ik ook liever met het vaststellen van de waarde van een proces als geheel.

Uit elk proces in uw organisatie komt een resultaat. Dat kan van alles zijn. Inderdaad iets voor een externe klant, maar misschien ook wel iets wat u verplicht moet opleveren van de overheid. Op zo’n resultaat moet je *kunnen* en *willen* sturen. En nu gaat het even over het *willen*.

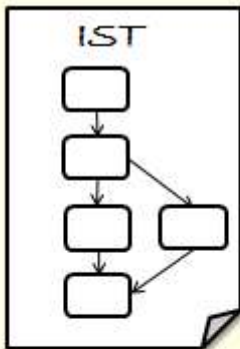
Dus niet direct in een hokje op de derde verdieping gaan value stream mappen, maar eerst de waarde bepalen van het proces zelf. Oftewel, levert het proces een zinvol resultaat op, wat we willen/moeten blijven leveren.

Als het antwoord “ja” is, dan afvragen of het resultaat naar wens is en eventueel de totstandkoming verbeteren.

Is het antwoord “nee”, dan het proces afschaffen. Da’s pas Lean.



13. Sprechen Sie Deutsch?



Verbeteren van processen. Welke organisatie lijkt er tegenwoordig (althans met het wagen van een poging) niet mee bezig? Niet zelden zie je dan dat het te verbeteren proces in kaart wordt gebracht. Zo'n procesmodel beschrijft dan vaak de bestaande situatie (IST). Met een verbeterpet op wordt het bestaande proces geanalyseerd en passeren vele verbetervoorstellen (SOLLetjes) de revue.

Dit zijn vaak tijdrovende trajecten. Natuurlijk komen er zinnige dingen uit en kun je leren van fouten uit het verleden. Maar, hoe lang kun je daar over doen? Gaan uw concurrenten er met uw klanten vandoor, terwijl u in een hokje op de zesde verdieping een proces zit te verbeteren? Dan verbetert u uw proces zo de prullenbak in.

Op deze manier te werk gaan is grondig, maar nogal statisch. De procesmodellen zijn dat van zichzelf natuurlijk al. Ze missen de dynamiek van de uitvoering. En uitvoering; daar gaat het uiteindelijk wel om. Uw klanten worden blij wanneer u uw processen naar behoren uitvoert. Verbeteren zou daarom ingebed moeten zijn in de dagelijkse gang van zaken en geen ivoren-toren-stafafdeling-activiteit.

Dan moet er wel de wil (of zou je het zelfs passie kunnen noemen) zijn om te verbeteren. En dan het liefst op basis van wat er dagelijks in processen gebeurt. Elke dag processen beter maken. Hoe dynamisch is dat?

Betrokkenheid, continu verbeteren met kleine stapjes....het lijkt wel Lean ;-)

14. Wat voeren wij hier uit, jongeman?

De regelmatige bezoekers van procesje.nl moeten wel denken dat ik een gruwelijke hekel heb aan het vastleggen van processen. Dat is zeker niet zo wanneer het me helpt om een (verbeterd) proces in te richten. Wel vind ik het zonde dat organisaties veel tijd en energie besteden aan het vullen van een intranet, terwijl het niet bijdraagt aan “verbeteren door processen”.

Procesmodellen gebruiken om te verbeteren; zelfs dat is al lastig genoeg. De prestaties van een proces worden in werkelijkheid door vele factoren bepaald en een model is slechts een eenvoudige weergave van deze werkelijkheid.

Met een methode als BPMN kun je veel zaken inzichtelijk maken, maar wat ik vaak mis, is de dynamiek van de uitvoering.

Neem bijvoorbeeld de zorg. Het is niet zo heel erg moeilijk om voor 1 patiënt een behandelpad/zorgpad te tekenen. Maar dagelijks zijn er een heleboel patiënten die door processen stromen. En deze dynamiek van de uitvoering maakt processen enigszins ontastbaar.

Want, wanneer ik vandaag met een patiënt afspreek dat hij op die datum door die chirurg in die OK wordt geopereerd, is dat allemaal niet meer beschikbaar voor de volgende patiënt.

Planning, resourcetoewijzing. Het zijn nu juist dat soort zaken die bepalen of processen goed presteren. Dus om verbeteringen te kunnen ontdekken is inzicht nodig in deze dynamische aspecten. Dan is een statisch procesmodel te beperkt.

Hoe gaat u om met de dynamiek in de uitvoering van processen?



15. Mona Lisa

Zou het niet makkelijk zijn als iedereen op de wereld 1 taal zou spreken, overal links werd gereden, we 1 munt hadden en dat mijn stekker overal in het stopcontact zou passen? Standaarden maken dat dingen makkelijk gaan, er geen spraakverwarring ontstaat en dat we kosten besparen. Niks mis mee dus.



BPMN is de laatste jaren wel zo'n beetje gebombardeerd tot de standaard voor het beschrijven van processen. In deze methode heeft u de beschikking over een enorme set van objecten om allerlei aspecten van processen vast te leggen. Mijn procesmodel in BPMN zou u dus zonder problemen moeten begrijpen. Mooi toch?

Maar, of u nou BPMN gebruikt, blokjes met pijltjes in Word of Post-it's; ik vind het prima. Wat mij wel verbaast (en eigenlijk irriteert), is dat er zoveel tijd wordt verprutst aan discussies over modelleermethode en te gebruiken tools. Hele trajecten met allerlei commissies en werkgroepen om een procesmodelleertool (die dan ook nog *procesmanagement* tool wordt genoemd) aan te schaffen. Dit terwijl de echte processen ondertussen doordraaien zonder enig uitzicht op verbetering.

Het is een beetje als met je gezin discussieren over de kleur van de nieuwe auto terwijl type, merk en budget nog niet duidelijk zijn.

Wat zijn uw ambities op het gebied van procesmanagement? Wilt u bezuinigen, wilt u voldoen aan externe eisen of wilt u daadwerkelijk betere resultaten aan uw klanten gaan leveren? Maak dat eerst eens duidelijk. Voordat de discussies gaan over tools die u zouden kunnen ondersteunen.

En dan niet modelleren in BPMN, toch? Da's zo standaard, dat doet iedereen al.

16. Hokjesgeest

In mijn dagelijkse praktijk kom ik, per week, toch gemiddeld zo'n 5.129 Kb 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 verschillende lagen; hoofdproces, werkproces, activiteit, handeling en wat al niet meer. Hartstikke gestructureerd, makkelijk te rapporteren, maar een strak uitzierend 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. Subprocessen bestaan in procesmodellen, niet in echte processen.

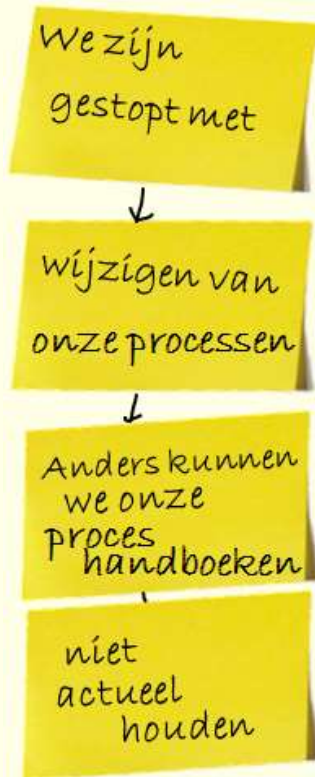
Mensen, informatie, ondersteunende systemen, stuurinformatie, procesregels. Zomaar wat factoren die allemaal nodig zijn voor een goed werkend proces. Blindstaren op subprocessen met daarin activiteiten is dus niet genoeg.

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



17. Gek word ik van die wijzigingen

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 in handboeken toch op een griepje waar je niet vanaf komt.

Vanzelfsprekend belanden we dan snel in discussies over hoe deze dingen actueel gehouden kunnen worden. Gemene vraag die ik dan stel; denkt u dat uw klanten op actuele proceshandboeken 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 proceshandboeken te hebben?

18. To be or not To be, that's a stupid question

van mooie
~~as is~~
'has been'
procesmodellen



Naar nog
mooiere ~~to be~~
'might be done'
procesmodellen



Dat kan je
toch geen



proces
verbetering
noemen?

Deze week kwam ik in een pittige discussie terecht over hoe vaak je naar een 'as is' proces moet kijken voordat je een verbeterproject kunt starten. Ik zou Procesje niet zijn wanneer ik daar niet het antwoord '0 keer' op zou geven.

Ik krijg namelijk steeds meer het gevoel dat 'traditioneel' procesverbeteren niet zoveel resultaat heeft als vaak verwacht wordt; veel tijd besteden aan het doorlichten van een bestaand proces, dan allemaal verbeteringen bedenken en dan nog even implementeren. En daar zit 't hem in. In de meeste boeken over procesverbetering is het hoofdstuk over implementeren vaak verdacht dun.

Ik probeer daarom steeds duidelijk te maken dat de processen op dit moment al geïmplementeerd zijn. Misschien niet bewust of goed, maar ze bestaan.

Daarom lijkt het me verstandiger om eerst op een procesgerichte manier naar uw organisatie te kijken. Vervolgens bepalen (en zichtbaar maken!) hoe deze processen presteren en dit als basis gebruiken om te verbeteren. Dus niet vanuit losse verbeterprojecten met procesverbeterspecialisten, maar vanuit de dagelijkse procesuitvoering.

Dit betekent dat u de tijd en geld die u aan verbeterprojecten zou willen besteden, beter kunt besteden aan procesbewustzijn maken van al uw medewerkers.

Wat is een proces? Hoe presteren deze processen? Wat heeft een proces nodig om (beter) te presteren?
Wat kan er veranderd worden?

Dit vereist dus wel een andere manier van denken: 'zij van de processen' worden 'wij van de processen'.

In iedereen schuilt een procesverbeteraar. Gebruik dat.

19. Betrokken bij processen

Ook deze week ben ik weer in een discussie verzeild geraakt 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 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...)



20. Geld verdienen met processen modelleren?

Deze keer weer eens een procesje over het in kaart brengen van processen. Niet omdat ik het zo leuk vindt, maar omdat 'processen modelleren omdat het kan' naar mijn idee nog veel te vaak voorkomt. Zonde van de tijd, zonde van het geld.



Nog steeds zie ik allerlei selectieprocedures opgestart worden voor aanschaf van procesbeschrijvingstools om vervolgens als een dolle processen in kaart te gaan brengen. Vast geen leverancier of modelleercowboy die hier bezwaar tegen heeft, toch blijkt dat vaak wordt voorbij gegaan aan de vraag 'waarom doen we dit onszelf nou eigenlijk aan?' Omdat het moet? Schijn grip? Of omdat het echt waarde toevoegt?

Neem bijvoorbeeld een bouwtekening. Die maak je ook niet omdat je het leuk vindt om bouwtekeningen te maken? Nee, die maak je omdat je een gebouw wilt bouwen of verbouwen. En dat zou ook het doel van een procesmodel moeten zijn; hulpmiddel voor communicatie over de inrichting van een proces. Want dat is uiteindelijk het doel; het proces inrichten. Dusdanig dat het de gewenste prestaties levert. Een goed procesmodel is dus niet een veredelde procedure, werkinstructie of functioneel ontwerp. Nee, het zou duidelijk moeten maken welke aspecten een proces doen presteren om vervolgens zo snel mogelijk over te gaan tot de inrichting van het proces.

Geen ellenlange praatssessies, maar er voor zorgen dat het proces daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Hoe? Dat in een volgend procesje. Voor nu: modelleer alleen als het zin heeft en doe het alleen voor de processen waar het zinvol voor is.

U wilt toch alles over alles in kaart brengen? Top idee! Tooltje kopen?

21. Efficiënte...bleeeh



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

Maar, nee. Deze keer ga ik eens in 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.

Vinden 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 oerverschijnsel suboptimalisatie.

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

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

22. De visio-therapeut

Afgelopen tijd ben ik weer bij 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 in dienst.

Ook heb ik weer vele verhalen gehoord, waarbij het in kaart brengen van processen (in een mooie tool natuurlijk) 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 onze ervaring is dat het meer oplevert dan iedereen te wijzen op intranet.onsbedrijf/procesmodellen.

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 10 Visio-therapeuten.



23. En dan kun je een tegenactie verwachten. Leuk toch?

Geachte Procesje volgers,

Tot hier en niet verder!

Wij als Nederlands verbond van Procesmodelleers zijn het spuugzat. Tot op het bot worden wij wekelijks gekrenkt door uitspraken als 'Visio-therapeut' en 'Procesmodelpsycholoog'.

Wat denkt die omhoog gevallen zelf benoemde BPM goeroe van een Procesje wel niet? Hij mag dan wel een nietszeggende prijs hebben gewonnen, maar dit gaat echt te ver!

Wij zwoegen elke dag weer om in onze organisaties, met behulp van mooie plaatjes, inzicht te geven in processen.

Vele tienduizenden Euro's hebben wij besteed aan opleidingen op het gebied van BPMN en diverse modelleertools. Elke dag tonen wij weer tomeloze inzet en zetten wij tot in detail processen op papier. Hoevelen hebben wij niet urenlang geïnterviewd om het werk, wat ze al jaren doen, eindelijk eens in mooie modellen te tonen?

Dan moet het toch niet mogelijk zijn dat iemand hier op schandalige wijze de draak mee steekt.

Vandaar dat wij besloten hebben deze site te hacken. Net zolang totdat wij voldoende medestanders hebben om Procesje aan te klagen wegens smaad van het procesmodelleer-vak. Wij zullen Procesje op zijn knieën krijgen!

Processen in kaart brengen is ons bestaansrecht en dat laten wij ons niet afpakken!

Vindt u ook dat elk proces het verdient om gemodelleerd te worden? Teken dan onze petitie!

Wij zullen niet rusten totdat Procesje openbaar toegeeft dat een organisatie niet kan bestaan zonder blokjes en pijltjes.

Wilt u ons steunen? Teken dan de petitie hier ([link niet meer beschikbaar](#))

Namens het Nederlands verbond van Procesmodelleers,

E. Kelly

(voorzitter)