







Baten van Business Process Management (BPM)

Geert Brandt, Partner Covista
geert.brandt@covista.be

BPM of Business Process Management omvat de gecoördineerde activiteiten van een organisatie om de bedrijfsprocessen te definiëren, te ontwerpen, te documenteren of modelleren, uit te voeren, te bewaken en te optimaliseren.

Men kan zich de vraag stellen wat BPM kan betekenen voor een organisatie. Of nog anders geformuleerd: veronderstel dat BPM niet geïmplementeerd zou worden in een organisatie, wat mist deze organisatie dan?

Dit artikel probeert op deze vragen een antwoord te geven. De voordelen zijn geclusterd in de volgende rubrieken:

-  Klanten
-  Doelstellingen
-  ICT
-  Personeel, middelen en organisatie
-  Sturing en opvolging
-  Wet- en regelgeving

Klanten

1. De 'end-to-end' benadering of focus op de klant
Een bedrijfsproces vertrekt van de uitdrukking van de behoefte van een klant (burger, onderneming, vereniging, beleid, ...) en eindigt met een (afdoend) antwoord op de uitgedrukte behoefte van deze klant. Deze 'end-to-end' (van uiteinde tot uiteinde) benadering zorgt ervoor dat de werking (de processen dus) afgestemd is op de behoeften van de klant. Het proces van afhandelen van een computerprobleem bijvoorbeeld vertrekt van een medewerker die een probleem meldt en eindigt met de mededeling dat het gemelde probleem verholpen is. De 'end-to-end' benadering zorgt dus voor focus op klanten.
Deze 'end-to-end' benadering verschilt van de traditionele functionele benadering die de werking van een organisatie bekijkt vanuit de verschillende diensten en afdelingen. Bij deze visie wordt slechts een gedeelte van de keten bestudeerd, met name binnen de grenzen van de betrokken afdeling, wat kan leiden tot sub optimalisatie.

2. Bepalen van de klantenwaarde en de klantentevredenheid

Een klant is tevreden als het product of de geleverde dienst voldoet aan zijn/haar verwachtingen. Het product of de dienst moet dus een toegevoegde waarde bieden voor de klant. Deze waarde wordt gecreëerd in de verschillende processen en de onderliggende activiteiten. Klantentevredenheid is de basis voor het bereiken van klantentrouw, wat positief bijdraagt tot de continuïteit van de organisatie. De continuïteit van de organisatie vindt dus haar basis in de activiteiten van de processen.

De klantenwaarde van het proces 'verstrekken van advies' wordt gegenereerd in de activiteiten 'Luisteren naar de vraag' en 'Formuleren advies'.

Opmerking: bij een unieke aanbieder betekent klantentrouw niet noodzakelijk dat de klant tevreden is over de dienstverlening.

3. Bepalen van de interacties met de klant






De interacties of met de klant zijn alle contact- of communicatiemomenten tussen de aanbieder en de klant.

Voorbeelden van interacties zijn: formuleren van de vraag door de klant, leveren van het product, bericht van vertraging, factuur, aangeboden toegangsbewijs ten behoeve van het product, beantwoorde vraag over het concrete product, ontvangen betaling, afgeleverd betalingsbewijs, ...





Elke interactie met de klant is een 'moment van de waarheid' en beïnvloedt de klantentevredenheid.

4. Bepalen van de distributiekkanalen van de interacties

Nog een interessante analyse is de wijze waarop de interactie met de klanten verloopt. Dit zijn de distributiekkanalen. De voornaamste distributiekkanalen zijn:




-  website
-  telefoon: medewerker, callcenter,
-  persoonlijk: fysiek loket, fysiek mobiel loket, aan huis geleverd
-  niet-elektronisch: post
-  andere elektronische media: e-mail, televisie-uitzending, ...

Interessante analysevragen zijn:

-  Welke zijn de aangeboden distributiekkanalen bij de aanmelding?
-  Welke zijn de aangeboden distributiekkanalen bij de uitreiking?
-  Welke zijn de aangeboden distributiekkanalen om informatie bekomen?
-  ...

5. Bepalen van de te volgen procedure voor de klant

Interessante vragen in dat verband zijn:

-  Wat moet de klant doen om het product te bekomen. Welke informatie is nodig om de eerste stap te zetten?
-  Hoe wordt de klant geïnformeerd over de te volgen procedure?
-  Hoeveel klanten missen deze informatie?

De procedure voor de klant verschilt van de procedure bekeken vanuit het standpunt van de aanbieder. De aangifte van een geboorte start voor de ouders met het verzamelen van de nodige documenten (medisch geboortecertificaat, identiteitskaart, trouwboekje, ...). Voor de betrokken gemeente of stad start de procedure pas bij aankomst van de ouders in de loketten.

6. Bepalen van de totale doorlooptijd van vraag tot antwoord
Een ander voordeel van de 'end-to-end' benadering is de mogelijkheid om de totale doorlooptijd te bestuderen. Als de tijd tussen het indienen van een stedenbouwkundige vergunning en het ontvangen van het antwoord van de bevoegde instantie (de totale doorlooptijd dus) verminderd moet worden, dan kan dit uitsluitend via de procesbenadering.

Doelstellingen

7. Ontplooiën van de operationele plannen
Een strategisch plan bevat de richting en koers van een organisatie. Het maken van een strategisch plan is op zich een belangrijke oefening, maar de vertaling naar de dagdagelijkse werking mag zeker niet ontbreken. Dit gebeurt via de processen (reguliere werking) en de projecten (unieke processen). Andere mogelijkheden van ontplooiing zijn er niet.
8. Bepalen van de impact van beleidsvoorstellen op de kosten
Om deze processen en projecten te kunnen realiseren, zijn mensen en middelen nodig (evenals inputs). Processen (en projecten) zijn de verbinding tussen de geformuleerde strategie en de middelen die nodig zijn om de strategie te kunnen implementeren. Wil het beleid meer (of minder) inzetten op informatie, advies of regie, dan zal dit vertaald worden in de desbetreffende processen.
9. Bepalen van de kostprijs van de activiteiten
Via de procesbenadering kan men berekenen hoeveel het kost om bijvoorbeeld een factuur op te stellen en te versturen. Hetzelfde principe geldt voor de kost van een offerte, een klacht, een sollicitatie, een bestelling, een onderhoudsinterventie, ... De inzichten van ABC (Activity Based Costing) of ABM (Activity Based Management) zijn hier aan de orde. Het kennen van de kosten per proces is de basis voor de analyse van efficiënt gebruik van middelen en ook voor de koppeling met de doelstellingen van de organisatie. Beleidsvoorstellen worden getoetst aan het budget dat nodig is om deze beleidsvoorstellen te realiseren.

ICT

10. Voorbereiden informatisering

Een van de grote drivers van BPM is de kloof te dichten tussen de 'business' (de opdrachtgevers, de gebruikers van applicaties) en IT (zij die de applicatie ontwikkelen en invoeren). Een stroomschema is het instrument en communicatiemiddel om aan te geven hoe een proces loopt of zou moeten lopen. Internationale standaarden zoals BPMN ('Business Process Modeling Notation') zijn ontwikkeld om een directe koppeling te kunnen maken naar 'uitvoering' (in het Engels: 'execution') via BPEL ('Business Process Execution Language'). Op die manier blijft de 'business' op de hoogte van wat er precies gebeurt in het proces.

Ook de gehanteerde regels (vb. max. bedragen, min. leeftijden, condities, ALS ... DAN, ...) die het proces beïnvloeden of sturen, blijven indien gewenst zichtbaar en kunnen dus gemakkelijker aangepast worden in functie van de noden van de business (en van de markt).

De verschillende activiteiten en stappen hebben nood aan gegevens die in de verschillende computersystemen zitten. Ze worden opgeroepen via zogenaamde 'services'. De opbouw, de ordening en het beheer van deze 'services' heet 'Service Oriented Architecture' (SOA). SOA heeft nood aan de kennis over het verloop van de bedrijfsprocessen.

11. Analyseren van datastromen

Aansluitend op het vorig punt, zijn processen nuttig om datastromen te analyseren en te optimaliseren. Datastromen tussen mensen of tussen systemen ontstaan immers als gevolg van activiteiten.

12. Analyseren van applicaties

Activiteiten maken gebruik van data die zich in diverse applicaties of toepassingen bevinden. Interessant is te weten welke applicaties welke informatie (vb. adresgegevens) bevatten. Men kan hierbij onderzoeken naar de mate waarin de data al dan niet uniek opgeslagen wordt in de systemen. Interessant is ook te weten wat de impact is van het wijzigen of het buiten dienst stellen van een applicatie.

Nog een interessante analyse: welke toepassingen zijn nodig voor de uitvoering van een proces.

Applicaties worden meer en meer opgedeeld in aparte functionaliteiten ('business services'). Een dergelijke functionaliteit ondersteunt bijvoorbeeld een activiteit.

Personeel, middelen en organisatie

13. Bepalen van de personeelsbehoeften

Een personeelsbehoeftenplan bepaalt welke kwalificaties en niveaus er nodig zijn om een geheel van werkzaamheden (activiteiten dus) uit te voeren en ook hoeveel mensen (VTE's of voltijds equivalente eenheden) er hiervoor nodig zijn. Zeker in de overheid is dit een vaak gebruikte methodiek om op basis van processen en volumes de nodige personeelsleden en hun competenties te bepalen.

14. Bepalen van de competenties

Elke activiteit vereist bepaalde competenties van de uitvoerders. Activiteiten worden in functie van specifieke competenties gebundeld tot een functie of rol.

15. Documenteren van de aanwezige kennis

Kennis is per definitie persoonsgebonden. Ze zit in de hoofden van de medewerkers. Kennis is deel van het immateriële activa van een organisatie. Mensen (en dus de organisatie) bouwen voortdurend kennis op. Maar mensen komen en gaan en zo is het ook met kennis.

Een van de manieren om de opgebouwde kennis binnen de organisatie te houden en over te dragen naar andere medewerkers is het documenteren ervan. Dit is echter geen garantie voor een perfecte overdracht van kennis naar andere personen, maar het is een eerste aanzet. Kennis is een van de immateriële activa die de basis is voor het opbouwen van competitieve voordelen.

16. Bepalen van de belangrijke kennisdomeinen

Een kennisdomein is een duidelijk begrensde kennisgebied dat handelt over een specifiek onderwerp. Het is nuttig om te weten welke de kennisdomeinen van een organisatie zijn die bijdragen tot de realisatie van de doelstellingen.

17. Inrichten van een organisatie-eenheid

Het inrichten van een organisatie-eenheid betekent: wie doet wat, welke middelen worden hierbij ingezet, hoe verloopt de aansturing, de coördinatie, de opvolging en de rapportering. Naast overwegingen van schaalgrootte, bestuurbaarheid en efficiëntie, zijn processen een van de invalshoeken om een organisatie-eenheid in te richten.

18. Bepalen van de impact van interne en externe wijzigingen op de interne organisatie

Veronderstel dat het volume aan werk halveert of verdubbelt of men wil 2 diensten samenvoegen of 1 dienst splitsen of een hiërarchisch niveau verminderen, dan zijn de processen de basis om de impact van deze wijzigingen op de interne werking te bepalen.

19. Bepalen van de behoefte aan ruimte en gebouwen

Het aantal mensen en de aard van de activiteiten zijn parameters die bepalend zijn voor de hoeveelheid ruimte die nodig is om het werk te kunnen uitvoeren. Voorbeeld: hoeveel ruimte hebben 100 mensen nodig die allemaal administratief werk verrichten?

20. Optimaliseren van de fysieke lay-out

Hoe kan de ruimte ingericht worden zodat interne verplaatsingen van mensen en van dossiers tot het minimum beperkt kunnen worden. Interne verplaatsingen voegen doorgaans geen waarde toe voor de klant.

 **Sturing en opvolging**

21. Uitvoeren van audits

Procesbeschrijvingen zijn een uitstekende basis voor het uitvoeren van interne en externe audits. Een audit is immers een systematisch onderzoek om na te gaan in welke mate aan overeengekomen criteria voldaan is. De overeengekomen criteria kunnen bijvoorbeeld in de procesbeschrijving staan.

22. Identificeren en beheren van procesrisico's

Een procesrisico is onzekere gebeurtenis die, als die zou plaatsvinden, effect zou hebben op het bereiken van de procesdoelstellingen. Procesdoelstellingen hebben vaak te maken met kwaliteit van de output en van het proces, levertermijn en de kostprijs van het proces. Het identificeren en beheren van procesrisico's zorgt voor beheerste (= voorspelbare) en bekwame (= binnen de specificaties) processen.

23. Verhogen van de efficiëntie

In het LEAN denken maakt men een onderscheid tussen activiteiten met toegevoegde waarde en activiteiten zonder toegevoegde waarde. De eerste soort moet maximaal ontplooid worden terwijl de tweede soort beperkt of afgeschaft moet worden. De activiteiten zijn dus de invalshoek bij het zoeken naar een verhoging van de efficiëntie. Maar er is meer: men kan ook regels in vraag stellen (en indien mogelijk afschaffen) of het aantal functies en rollen verminderen om zo het aantal interacties en overdrachten tussen de verschillende activiteiten te beperken. Zo ook kan men kijken naar de fysieke plaats van elk van de activiteiten om aldus het nodeloos intern transport te beperken. Dit zijn allemaal invalshoeken die men met BPM kan onderzoeken.

 **Wet- en regelgeving**

24. Bewaken van het voldoen van de wet- en regelgeving

Een belangrijke vraag die men in het kader van 'interne beheersing' (in het Engels: 'internal control') stelt, is in hoeverre de organisatie voldoet aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Op zich een eenvoudige vraag, maar bijzonder moeilijk om hierop een sluitend antwoord te geven. En het is de leiding van de organisatie die op dat punt de verantwoordelijkheid draagt.

Het voldoen aan de wet- en regelgeving gebeurt via de dagdagelijkse realiteit. Dit betekent via de processen (en de projecten).

Wil men kunnen voldoen aan de wet- en regelgeving op het gebied van personeelsadministratie, dan kan men dit bewerkstelligen via de personeelsadministratieprocessen. Dezelfde redenering geldt voor bijvoorbeeld het beheren van kasgelden.

Er zijn tal van externe normen of standaarden waar de processen de basis zijn voor beheersing. Voorbeelden hiervan zijn: Sarbanes-Oxley (deugdelijk bestuur voor beursgenoteerde bedrijven), HACCP (voedselveiligheid), ISO 14001 (milieuzorg), ISO 27001 (informatiebeveiliging), ISO 9001 (kwaliteitsborging), OHSAS 18001 (arbeidsveiligheid), ...

Besluit

BPM is de scharnier tussen de strategie (doelstellingen van de organisatie), externe wereld (met name de producten die aan klanten aangeboden worden) en de interne werking (met name: ICT; personeel, middelen en organisatie; sturing en opvolging; wet- en regelgeving). De voordelen situeren zich dan ook in elk van deze domeinen. BPM heeft te maken met 'waarde toevoegen' ten aanzien van klanten. Hierdoor implementeert de organisatie haar strategie door de nodige middelen in te zetten, te zorgen voor de nodige aansturing en opvolging en dit binnen het kader van geldende wet- en regelgeving.