

1 Inleiding

1.1 Waarom process mapping?

De oorzaak van de meeste effectiviteits- en efficiency-problemen in een organisatie is een niet – of onvoldoende – beheerst proces; reden om processen te identificeren en transparant te beschrijven.

Dit creëert de basis voor het terugbrengen van de complexiteit van deze processen door middel van redesign en continue procesverbetering. Een goede implementatie leidt vervolgens tot beheersing van de processen en daardoor tot minder afwijkingen en meer betrouwbaarheid en veiligheid. Dit resulteert in minder proceskosten, een kortere doorlooptijd en een betere kwaliteit.

Processtandaarden en een gemeenschappelijk proces-framework vormen de basis voor een systematisch design en optimale resultaten, processen en resources. Het fundament hiervoor is process mapping. Process mapping wordt uitgevoerd met een set tools die het mogelijk maken de manier waarop een organisatie werkt te documenteren, te analyseren en te verbeteren. Gewapend met een grondige kennis van input, processtappen en output van ieder proces kunt u:

- begrijpen hoe processen de bedrijfsvoering bepalen;
- processen lokaliseren die problemen veroorzaken;

PROCESS MAPPING

- bepalen welke activiteiten waarde toevoegen voor uw klanten;
- processen stroomlijnen en verbeteren;
- processen identificeren die voor re-engineering in aanmerking komen;
- efficiency en klanttevredenheid verhogen;
- benchmarken met ...;
- functionele organisatievormen afbreken die verbeterinitiatieven blokkeren.

Process mapping biedt essentiële en krachtige hulp bij het transparant in kaart brengen van processen en de zoektocht naar procesverbetering.

De standaardisatie van processen dient overigens niet ten koste te gaan van de flexibiliteit en creativiteit. De mate van standaardisatie moet altijd afgestemd zijn op bedrijfsdoelstellingen! Ruimte voor creativiteit is van belang om andere oplossingen te vinden als de standaardoplossing niet voldoet, als procesverbetering onvoldoende en procesinnovatie belangrijk is.

Process mapping is daarnaast een van de snelste manieren om:

- de werkwijze van de organisatie uniform te presenteren aan klanten en businesspartners;
- binnen de organisatie een gemeenschappelijke taal te spreken, een gemeenschappelijk beeld te creëren voor alle betrokken medewerkers en businessunits;
- best-practice-sharing mogelijk te maken en te stimuleren;
- te komen tot standaard servicelevels voor klanten.

Process mapping zorgt op een eenvoudige wijze voor een beter begrip van de processen bij alle betrokkenen en voor commitment als veranderingen noodzakelijk zijn.

1.2 Wat is een proces?

Het woord 'proces' kent vele definities. Waar het woordenboek spreekt van 'een set gerelateerde activiteiten' hebben experts daar hun eigen varianten op ontwikkeld:

'... een systematische serie van acties gericht op het bereiken van een doel.'

Joseph M. Juran in 'Planning for Quality'

'... een gestructureerde, gemeten set van activiteiten ontworpen om een specifieke output te produceren voor een specifieke klant of markt.'

Thomas Davenport in 'Proces Innovation'

'... een verzameling activiteiten die één of meer soorten input gebruikt en een output creëert met toegevoegde waarde voor de klant'

Michael Hammer en James Champy in 'Reengineering the Corporation'

'Iedere activiteit of groep van activiteiten die een input gebruikt, waarde toevoegt en een output levert aan een interne of externe klant.'

James Harrington in 'Business Process Improvement'

Als we accepteren dat een proces een set gerelateerde activiteiten is, dan geldt dat voor elke set gerelateerde activiteiten, onafhankelijk van omvang of schaalgrootte. Dit maakt de omgang met het woord proces niet eenvoudiger en maakt eens te meer duidelijk dat het van belang is systematisch zicht te verkrijgen op de processen in een organisatie.

Input is dat wat we nodig hebben om de activiteiten uit te kunnen voeren (bijvoorbeeld apparatuur, budget, mensen,

PROCESS MAPPING

informatie). Output is het resultaat van de activiteiten - een product of dienstverlening, een rapport, een betaalde rekening (zie figuur 1).



Figuur 1. Van input naar output

Met andere woorden: een proces is eenvoudigweg de manier waarop we, gebruik makend van resources, iets doen en resultaten produceren. Binnen het kader van dit boek gaan we ervan uit dat elke stap in het proces de klant is van de voorgaande stap en de leverancier van de volgende stap.

Iedereen in een organisatie is betrokken bij het een of andere proces:

- *Management- of besturingsprocessen.* Hieronder vallen de processen voor strategische planning en controlling, financiële planning en controlling, interne auditing, enzovoort.
- *Primaire processen.* Dit zijn de hoofdprocessen 'customer-relationshipmanagement', 'supply-chainmanagement' en 'product-lifecyclemanagement' (waarbij ook een dienst een 'product' is!).
- *Ondersteunende processen.* Denk hierbij aan personeelsmanagement, informatiemanagement, financiële processen en kwaliteitsmanagement.

1.3 Wat is procesmanagement?

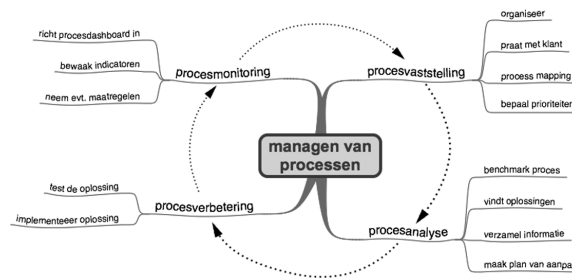
Elke organisatie is een verzameling van processen; namelijk de natuurlijke bedrijfsactiviteiten die waarde toevoegen, klanten bedienen en inkomsten genereren. Het managen - en daarmee het continu verbeteren van deze processen - is de sleutel tot het succes van de organisatie.

Procesmanagement is de manier waarop een individu, een groep, een projectteam of een organisatie omgaat met processen. De belangrijkste doelstelling bij de introductie van procesmanagement is het verhogen van de effectiviteit (doe de goede dingen) en de efficiency (doe de dingen goed) van alle waardecreërende processen in een organisatie. Vanuit operationeel niveau geredeneerd gaat procesmanagement over het definiëren van processen, performancemetingen binnen deze processen (welke indicatoren kent het procesdashboard?) en het dagelijks verbeteren ervan. Het gaat ook om het top-down definiëren van procesdoelstellingen, gebaseerd op benchmarking of strategische doelstellingen en het ontwikkelen van re-engineeringactiviteiten om bestaande performancegaten te dichten en kosten te verlagen.

De implementatie van procesmanagement dient te worden georganiseerd als een 'business-transformationprogramma' waarin alle aspecten van de ontwikkeling van de organisatie worden meegenomen.

In figuur 2 staan de vier fasen van procesmanagement weergegeven.

PROCESS MAPPING



Figuur 2. Vier fasen van procesmanagement

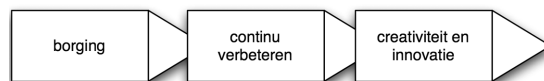
1.4 Wat is een kritisch businesssthema?

Een kritisch businesssthema is een onderdeel van de bedrijfsvoering waar goede resultaten absoluut noodzakelijk zijn voor de organisatie om de businessdoelstellingen te halen. Dingen dienen dus goed te blijven gaan of, indien noodzakelijk, beter/anders te worden, anders faalt de organisatie.

Kritische businesssthema's vormen aanleiding voor het in kaart brengen en analyseren van de daaraan gerelateerde processen, deze te verbeteren of te veranderen en vervolgens deze processen te borgen en te beheersen. Het bepalen van kritische businesssthema's is de eerste stap op weg naar procesmanagement. Hier is het al belangrijk meetbare doelstellingen te definiëren.

Ontwikkelingsfasen in procesmanagement

In procesmanagementland zijn drie ontwikkelingsfasen herkenbaar die alle drie in het in dit boek gehanteerde model terug te vinden zijn (zie figuur 3):



Figuur 3. Ontwikkelingsfasen

1. *Borgingsfase*

'Beschrijf de processen zoals ze zijn en werk zoals beschreven is'. Zo is, een beetje zwart-wit, de eerste fase in procesmanagement weer te geven. In veel gevallen zijn businessprocessen in deze periode uitputtend beschreven, vaak gedetailleerder dan noodzakelijk voor de bedrijfsvoering en dan gevraagd door onder andere ISO9001:1994. Process mapping beperkt zich in deze fase vaak tot het in kaart brengen van de 'AS IS'-situatie.

2. *Continue verbeteringsfase*

Met name in de jaren negentig van de vorige eeuw hebben veel organisaties Total Quality Management- (TQM) en Continue VerbeterProgramma's (CVP) opgezet: kijk regelmatig naar de verbetermogelijkheden in uw processen en zet verbeteractiviteiten projectmatig op (verbetermanagement). De meeste organisaties zitten op dit moment nog steeds in deze fase. Niet alleen ISO9001:2000, CMMI, het EFQM- en het INK-model vinden in deze periode hun oorsprong, maar ook projectmanagementmodellen zoals Prince2 en PMBOK. Analyse van de 'AS IS'-situatie brengt ons tot de 'SHOULD BE'-situatie (de nieuwe 'AS IS').

3. *Creativiteit- en innovatiefase*

In 2000 is op de EU-conferentie in Lissabon de ambitie uitgesproken om de Europese Unie in 2010 de meest innovatieve regio met de beste concurrentiepositie van de wereld te laten zijn. Het stimuleren van innovatie moet,

PROCESS MAPPING

ook in Nederland, leiden tot meer economische groei, werkgelegenheid en welvaart. Als processen aan het eind gekomen zijn van optimaliseren (en is het dan niet al te laat?) is creativiteit van belang om tot procesinnovatie (= nieuwe procesvormen) te komen. Dit wordt bereikt door, met behulp van process mapping, creatieve denktechnieken en benchmarking de uitdagende 'COULD BE'-situatie in kaart te brengen en te implementeren.

Het belangrijkste criterium bij de keuze van een kritisch bedrijfsproces is de invloed op de toegevoegde waarde voor de klant. Andere criteria die bij de keuze van belang zijn:

- doorlooptijdvermindering;
- kostenreductie;
- elimineren van bottlenecks;
- terugbrengen van aantal defecten;
- proces dat (mede) van invloed is op de kerncompetenties van uw bedrijf;
- verouderde of veranderende technologie, in het bijzonder informatietechnologie;
- concurrentie.

Om er zeker van te zijn dat u het juiste procesthema hebt bepaald, kunt u zichzelf de volgende vragen stellen:

- Is dit thema gerelateerd aan een organisatie- of businessdoelstelling?
- Wordt de keuze voor uw kritische businessstema onderschreven door het management?
- Bent u bevoegd om het kritische businessstema al dan niet met behulp van betrokkenen nader te analyseren?

Alleen als u alle vragen bevestigend kunt beantwoorden, kunt u doorgaan met de volgende stappen.

1.5 Hoe worden kritische businessthema's bepaald?

Kritische businessthema's kunnen op verschillende manieren helder worden. U herkent waarschijnlijk uitspraken als:

- “Klanten sturen meer dan de helft van ons product x terug, we hebben dat proces niet op orde”.
- “Ja het gaat goed met onze organisatie, behalve die ene afdeling - die kost me mijn nachtrust”.
- “De politiek legt ons op de doorlooptijd van dit proces met twee weken te verkorten”.
- “Om ook over twee jaar nog te kunnen concurreren moet op korte termijn de kwaliteit van ... verbeteren.”

Naast uw eigen stijl bij de systematische aanpak van dergelijke thema's kunt u ook gebruikmaken van de ervaring die in modellen en standaards zoals EFQM/INK, Balanced Scorecard, CMMI, ISO is verwerkt. Modellen die u naar eigen inzicht als hulpmiddel kunt inzetten, maar die soms ook zijn opgelegd door overheden, klanten of de eigen organisatie. SOX, de Sarbanes-Oxley Act is zo'n voorbeeld van een door een (de Amerikaanse) overheid opgelegde standaard, terwijl het EFQM/INK-model meestal door de eigen Raad van Bestuur wordt geïntroduceerd. Cultuur, aard en rijpheid van de organisatie bepalen welke aanpak passend is, naast de wensen en eisen die klanten en wet- en regelgeving stellen.

Hierbij dient u niet het model of de standaard als doel op zich te beschouwen, maar als middel om tot een beter proces- en projectmanagement te komen. Niet het behalen van het ISO-certificaat zou het doel moeten zijn, maar beheersing en continue verbetering van de processen; als dat het geval is, is het geen enkel probleem het certificaat te verkrijgen.