

# 90° HorizonTaal

## 6 BRILLEN VOOR EEN PROCES: HET 4+2 PROCESMODEL

Niets menselijks is mij vreemd. Elke dag heb ik er weer last van: ik kijk naar de wereld, en zie hem door de brillen die ik heb. En met diezelfde brillen benader ik problemen en hun mogelijke oplossingen, met de gereedschappen die ik door mijn manier van kijken heb leren ontwikkelen en hanteren. Ik zie de spijkers, en pak mijn hamer. Herkenbaar? Nu is het fijne dat ik soms nieuwe brillen vind. Vaak na een lange tijd van ploeteren – het probleem bleek niet op te lossen met mijn gereedschappen, en bij elke bril had ik het idee dat ik een stukje miste. En dan plotseling “aha!” Een fijn gevoel, kent u het? Een nieuwe bril, met het plotselinge nieuwe vergezicht en de vele zwevende puzzelstukjes die ineens op hun plek vallen. Nou ja, sommige dan.

Rond processen heb ik hetzelfde doorgemaakt, en daarover wil ik graag wat brillen met u delen. Kijkt u mee?

### Het 4+2 model

Procesmodel. Outside-in denken. KPI. Procesverbetering. SLA. Activiteiten. Werkstroom. Besturing. PDCA. Waarde. Onderscheidend. Bent u daar nog? Procesconsultants vreten dit. Maar mij heeft het tijden geduizeld. Wat is wat? Hoe verhouden deze termen zich?

Over de jaren heen kwam ik tot het ‘4+2 (brillen) model’. Een model dat procesactiviteiten en mogelijke maatregelen rond processen probeert te categoriseren in gebieden. Laat ik uw glazen even poetsen, kijk naar afbeelding 1.

Het model probeert een simpele vraag te beantwoorden: wat is er allemaal nodig (en mogelijk) om een proces te laten lopen en aan te sturen? (Noot: Opgepasst – het gaat hier niet om een hiërarchie of indeling van processen, zoals bijvoorbeeld het ‘aansturen – uitvoeren – ondersteunen’ model.) Ik loop hieronder door de gebieden heen. De kolom met het verbeterpotentieel bewaar ik voor het laatst. In het aparte katernje benoem ik tevens nog een aantal kenmerkende acties voor analyse en inrichting per gebied.

### Inhoudelijk proces

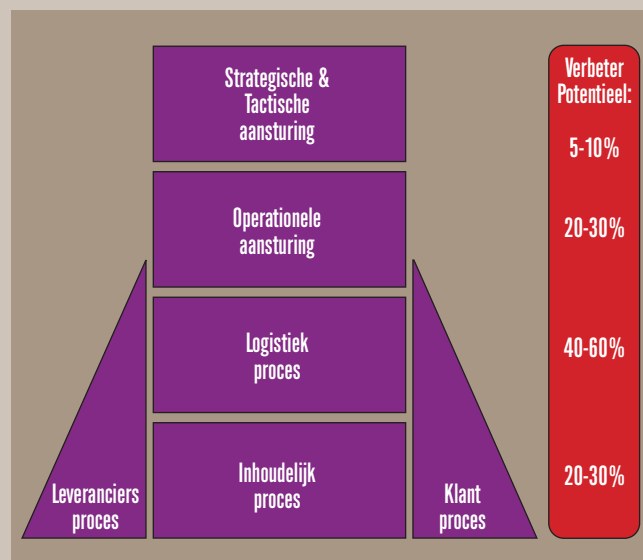
Voor beginnende procesanalisten is dit de bril waardoor ze vaak het eerst leren kijken. De kernvraag in dit gebied is: wat

zijn de activiteiten die medewerkers in de organisatie in een bepaald proces uitvoeren?

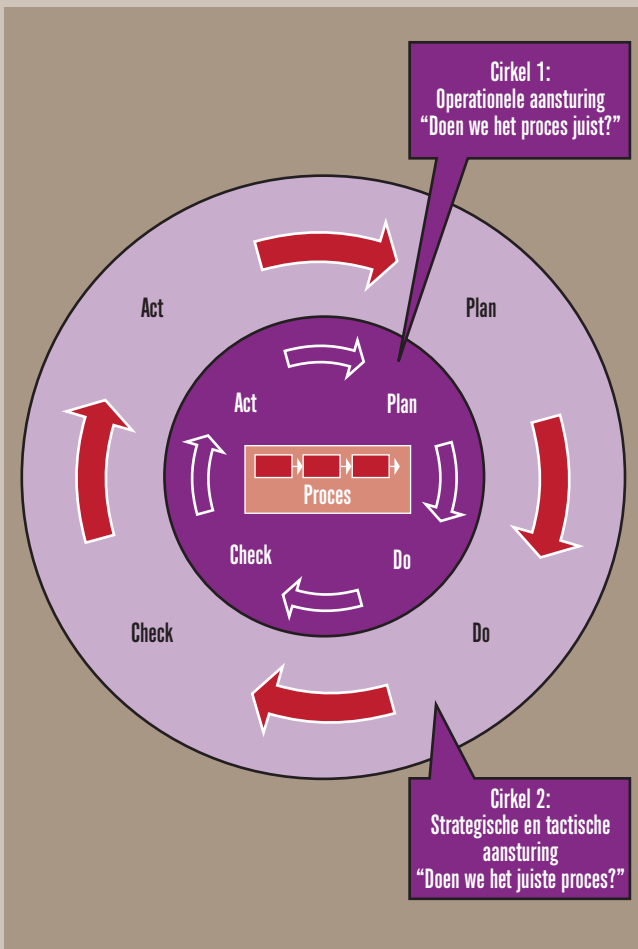
Het is een belangrijk gebied, waarin ons ‘procesdenken’ meestal begint. Wat doen we hier eigenlijk met z’n allen – hoe loopt het proces door afdelingen heen? Welke trigger, welke activiteiten, welke rollen, bedrijfsregels, welke (tussen) producten? Op dit niveau vind je vaak de uitgebreide procesdocumentatie in de tools: de ARISsen, BizzDesigns, Mavims en Protossen van deze wereld.

### Logistiek proces

“Alles stroomt”. Als kind was ik er al dol op – filmpjes van fabrieken. Hoe een stukje plastic een tandenborstel werd, met allerlei vernuftige transportbandjes: logistiek. Wie van afstand naar een proces leert kijken, kan achter het inhoudelijke proces het logistiek proces zien: hoe gecoördineerde acties zorgen (als alles goed gaat) dat op het juiste moment de juiste medewerker, met de juiste informatie, op de juiste locatie, de juiste activiteit uitvoert rond een halffabricaat (of



Afbeelding 1: Cappgemini's 4+2 procesmodel.



Afbeelding 2: De eerste cirkel van plan-do-check-act.

dit nu een dienst of product is) en hoe zo de stroom van werk door het inhoudelijke proces wordt heengeleid. Voor productiebedrijven is dit niets nieuws, maar dienstverleners en administratiefabrieken hebben dit vaak nog te weinig in het vizier.

Het gaat hier om beweging – van informatie ('zaken', dossiers, e-mails, formulieren, uitslagen) en halffabricaten (en in dienstverlening: mensen). En het bijeenbrengen van deze beweging met de activiteiten en de resources (mensen, fysieke ruimtes, machines, IT).

Een belangrijk coördinerend element hier bestaat uit de logistieke bedrijfsregels "als handeling X is gedaan, breng dan het product naar afdeling Y", "afdeling Y doet stap X, maar bij grote drukte springt afdeling Z bij".

Interessant genoeg wordt dit essentiële deel van een bedrijfsproces vaak nauwelijks expliciet beschreven en ingericht – terwijl het enorme impact heeft op de prestaties. Bij implementatie van een BPM Suite (kern: werkstroombesturing) is dit zelfs essentieel: het logistiek proces is nodig om de oplossing te laten werken.

## Operationele aansturing

Operationele aansturing zorgt voor de sturing op het nakomen van afspraken: zorgen dat het proces op inhoudelijk en logistiek niveau binnen gestelde normen verloopt. Binnen de context van het huidige proces (inhoud en logistiek) wordt hier gepland, gestart, gemeten en bijgestuurd, primair gericht op de prestaties van het proces. Ik noem dit vaak 'de eerste cirkel van plan-do-check-act' (zie afbeelding 2 en de tweede cirkel).

Hier is vanuit BPM perspectief vaak iets gekks aan de hand: we besteden soms veel tijd aan het inrichten van meten (op basis van key performance indicators). Maar we besteden vaak weer veel te weinig tijd aan het nadenken over het besturingsmodel: wat doen we als alle KPI's in het rood staan? Wat zijn onze 'act' mogelijkheden eigenlijk?

Een simpele metafoor: fijn, zo'n snelheidsmeter, maar een stuur en rem zijn wel handig als je hard op een boom afrijdt.

## Tactische en strategische sturing

Dit niveau noemen we ook wel eens process management of (duurder) process governance. Dit noem ik ook wel 'de tweede cirkel' van 'plan-do-check-act'.

De kernvragen hier zijn:

- Hoe relateert dit proces aan de doelen en strategie van de organisatie? Is dit proces het juiste proces? Levert het de waarde op die wij en onze klanten zoeken? Is er sprake van 'strategy-process alignment'?
- Is dit proces qua waarde voor de klant en interne prestaties optimaal? Of kunnen we de prestatie en waarde-toevoeging verbeteren? Is het onderscheidend in de markt?
- Hoe past dit proces in de procesportfolio? Hoe sluit het aan op andere processen? Wat willen we qua sourcing?
- Hoe volwassen is het proces en de aansturing? Moet en kan dit beter?

Dit zijn belangrijke vragen die vanuit het management vaak niet of onvoldoende gesteld worden (misschien wel omdat ze de vraag nog helemaal niet onderkennen).

## Klant en leverancierprocessen

Dit gebied wordt vaak vergeten en dat merken we als consument elke dag: om een product of dienst te verkrijgen, moeten we heel wat verduren. Herkent u het? We lopen zoekend rond in de grote winkel, staan in de rij, zoeken naar het webbestelformulier, bellen ons suf over status, gaan geduldig door "druk 1 voor ...", begrijpen de brief niet en wachten eindeloos op een call-center medewerker. Iedereen kent voorbeelden waarbij het klantproces (of beter: het gewenste klantproces) helaas niet aansluit op wat een bedrijf nu weer bedacht heeft. Gelukkig is er een groeiend besef dat dit anders moet. We noemen het ook wel 'outside-in denken'. Daar gaat het om, bij deze twee gebieden: om ons er aan te herinneren dat het proces onderdeel is van een keten en dat

Tactisch en strategisch	Value management Maturiteitscan, volwassenheidsdoelen en KPI's SWOT-analyse, strategische alignment Eigenaarschap
Operationele aansturing	Management by objectives Eigenaarschap Plan, Service Level Agreement Doelen, KPI's, normen, Performance Management. Metingen en sturingsmodel
Logistiek	Procesanalyse Seriegrootte Bedrijfsregels rond werkverdeling Wachtrij theorie Flow (Lean), push versus pull, Just in Time Handover reducties Bottleneck-identificatie en -analyse (Theory of Constraints) Simulatie
Inhoudelijk	Procesmapping workshops en procesanalyse Procesmodel Value added analyse (Lean) Six Sigma Werkinstructies Kwaliteitsmaatregelen Risico's en maatregelen Compliance maatregelen Simulatie
Klant- en leverancier	Moments of truth, customer touch points analyse Customer value, Customer Critical to Quality Voice of the customer Klant-ontkoppelpunt

Afbeelding 3: Voorbeelden mogelijke acties voor procesanalyse en -ontwerp/inrichting.

we vanuit dat perspectief moeten leren kijken naar onze processen. Een simpele stap hierbij: identificeer en documenteer bij elke procesbeschrijving nu ook eens alle stappen (gepland en ad hoc) die een klant moet doen (of een leverancier).

### Afrondend – verbeterpotentieel

U kent vast het oude grapje van die man die onder een lantaarnpaal iets aan het zoeken is. “Wat zoek je?” “Mijn sleutels!”. “Ah, waar heb je ze ongeveer verloren”. “Nou, daar in die donkere steeg – maar daar zag ik niets, dus daarom zoek ik hier maar”.

Over de jaren heen heb ik, bij gebrek aan de juiste bril, voor procesverbeteringen soms niet in het juiste gebied gezocht. En ben ik, door schade en schande wijs, uiteindelijk bij de genoemde percentages bij het verbeterpotentieel in afbeelding 1 gekomen. Hang me er niet aan op, het gaat vast niet altijd op. Maar mijn stelling is: blij niet hangen in het inhoude-

lijk gebied voor procesverbetering. Kijk zeker ook naar het klantproces (en leverancier), het logistieke model en verbetering in aansturing: daar is behoorlijk wat verbeterpotentieel te halen. Gebruik zo je beschikbare middelen voor procesverbetering verstandig. En beter nog: zorg in een procesanalyse- en ontwerptraject dat alle gebieden in de juiste mate zijn afgedekt, zie afbeelding 3. Zo wordt het 4+2 model ook nog een handig assessment instrument. Want ik durf te stellen dat als een organisatie bewust met deze gebieden omgaat, je al een simpel maar aardig kader hebt voor proces(management)volwassenheid...

Veel plezier met de brillen (en doe me een plezier – als u een andere bril vindt, laat het even weten op roeland.loggen@capgemini.com – mijn dank is groot)!

Roeland Loggen is werkzaam als thoughtleader BPM binnen Capgemini. Met dank aan collega's Gertjan Peereboom en Annemiek van den Steen.