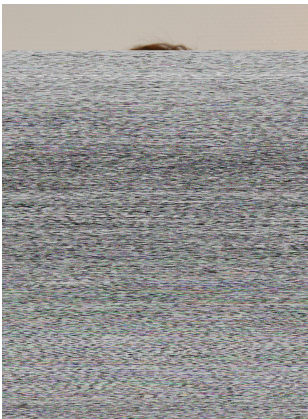


Business Process Reengineering

Aanpak en best practices

1. Inleiding



Renzo Lylon is licentiaat Informatica. Sinds augustus 2000 is hij werkzaam als consultant bij de sectie Onderzoek van Smals.

Hij werkte mee aan de invoering van het CRM-platform Siebel en groupware-projecten bij diverse klanten van Smals.

In 2004 volgde de oriëntatie naar business process reengineering en business-analyse. Sinds 2006 is

Renzo Lylon verantwoordelijk voor het BPR-competentiecentrum van Smals.

Contact: 02 787 52 39
Renzo.Lylon@smals.be

Sinds eind 2000 worden er door de federale overheid verbeter- en moderniseringsprojecten opgestart. Deze projecten nemen vaak de vorm aan van business process reengineering-projecten. Bij deze BPR-projecten wordt steeds geprobeerd om gebruikmakend van de beschikbare middelen een optimale dienstverlening aan de “klanten” te realiseren. Hierbij verwijst de term klant naar alle afnemers van de diensten van een overheidsinstelling, zoals burgers, werkgevers, sociale secretariaten, OCMW's, ...

In 2004 startte Smals met het uitvoeren van BPR-projecten bij haar leden. In 2006 werd het BPR-competentiecentrum van Smals opgericht met 4 businessanalisten. Deze techno bevat de ervaringen die ondertussen opgedaan werden door het BPR-competentiecentrum tijdens de verschillende BPR-projecten.

Voor de lezer die minder vertrouwd zou zijn met het concept BPR, wordt in het eerste hoofdstuk een samenvatting gegeven van wat BPR is. De overige hoofdstukken behandelen de concrete invulling van de BPR-theorie zoals die door het BPR-competentiecentrum van Smals wordt toegepast.

2. Wat is BPR?

Definitie

Business Process Reengineering is het fundamenteel herdenken en radicaal herzien van bedrijfsprocessen teneinde drastische verbeteringen te realiseren inzake kosten, kwaliteit, service en snelheid. (Hammer en Champy (1993))

De kern van de definitie is dat er vertrokken wordt vanuit de **bedrijfsprocessen**. Processen worden in hun totaliteit geanalyseerd, los van de bestaande afdelingsstructuren binnen de organisatie. Van het (externe) beginpunt van het proces tot het definitieve (externe) eindpunt. Hiervoor gebruikt men vaak ook de term end-to-end procesbenadering. Het herdenken van de processen zal dus zowel een impact hebben op de organisationele aspecten van het proces als op de ondersteunende technologische aspecten.

Diverse procestypes kunnen onderscheiden worden. De **primaire processen** van een organisatie zijn de processen die de kernactiviteit van een organisatie vormen. Zij vormen de bestaansreden van de organisatie. Voorbeelden van primaire processen zijn het innen van werkgeversbijdragen, het uitbetalen van werkloosheidsuitkeringen,... De **ondersteunende processen** faciliteren de primaire processen van de organisatie. Voorbeelden van ondersteunende processen zijn het aankoopproces, logistieke ondersteuning, boekhouding,... De **managementprocessen** vormen de derde groep processen. De managementprocessen van een organisatie sturen de primaire en ondersteunende processen van de organisatie. Een vierde groep van processen zijn de **netwerkprocessen**. Netwerkprocessen zijn processen tussen organisaties onderling. Zij vormen een eerder aparte groep van processen doordat zij in tegenstelling tot de eerste drie groepen niet onder de verantwoordelijkheid van een specifieke organisatie vallen en er dus geen eenduidige eindverantwoordelijke is voor het proces. In de meeste gevallen kan men ook stellen dat netwerkprocessen minder geformaliseerd en complexer zijn dan de overige processen.

Doordat BPR een radicale verbetering van de processen nastreeft, worden voornamelijk de primaire processen van een organisatie of de netwerkprocessen tussen een geheel van organisaties geanalyseerd.

De selectie van het te herwerken proces is afhankelijk van de strategie van de organisatie(s). Wat wenst de organisatie te bereiken? Wat zijn de problemen met het huidige proces? Wat zijn de behoeften van de “klanten”? Etc.

Eens het te herwerken proces gekozen werd, worden er duidelijke **doelstellingen** voor het toekomstige proces vastgelegd. Deze doelstellingen bepalen wat er bereikt dient te worden: “de doorlooptijd moet met x% verminderd worden”, “het aantal verwerkingsfouten moet met x% dalen”,... De doelstellingen bepalen in sterke mate de aard van de uit te werken verbeteringsvoorstellen. Hoe sterker de doelstellingen afwijken van de huidige situatie, hoe drastischer de uit te werken verbetervoorstellen zullen zijn.

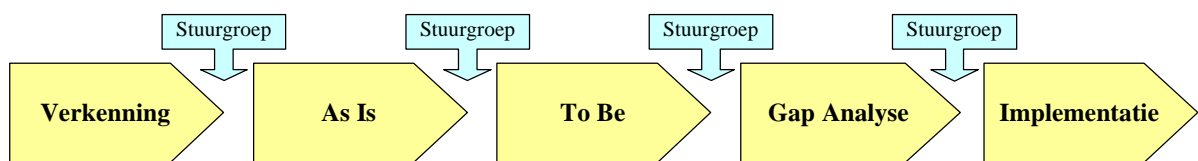
Het is belangrijk dat de betrokken spelers overtuigd zijn van de noodzaak om de vooropgestelde doelstellingen te bereiken. Op het moment dat zij overtuigd zijn om te evolueren, zullen de voorgestelde veranderingen sneller geaccepteerd worden. Het begeleiden van dit overtuigings- en veranderingstraject vormt onderdeel van de specifieke discipline **change management**.

Een BPR-project is vaak een “one shot” operatie. Het project wordt uitgevoerd en daarna is de kans reëel dat er nog weinig aandacht wordt besteed aan procesoptimalisatie binnen de organisatie. Daarom wordt er in deze context steeds meer gesproken over **business process management**. Een belangrijk verschil tussen BPR en BPM is dat BPM een continu proces is. Continu worden door de organisatie procesoptimalisaties doorgevoerd. Vaak wordt voor de begeleiding van deze optimalisatietrajecten een specifiek BPM-team samengesteld binnen de organisatie. Een ander belangrijk verschil is de kortere doorlooptijd van elke optimalisatiecyclus. BPR-projecten duren vaak relatief lang, bij BPM wordt er met kortere cycli gewerkt. De fasen binnen een BPR-project of binnen elke BPM-cyclus zijn echter steeds dezelfde.



3. Fasering BPR-project

Diverse scenario's om een BPR-project te faseren zijn mogelijk. Smals splitst een BPR-project op in vijf fases. Elke fase wordt afgesloten met een stuurgroepvergadering waarin de resultaten van de voorbije fase worden gevalideerd en de aanpak voor de volgende fase wordt vastgelegd.



1. **Verkenning:** waarover gaat de opdracht precies? Wat is de scope? Wanneer de omgeving voor de betrokken analist nieuw is, dient deze fase ook als inwerkingsperiode. De analist raakt vertrouwd met de nieuwe omgeving, de gebruikte terminologie en de concepten.
2. **As Is:** analyseren en uittekenen van de huidige processen. Hoe verloopt het proces momenteel? Wat zijn de knelpunten? De doelstellingen waaraan de "To Be"-situatie zal moeten voldoen, worden op het einde van deze fase vastgelegd.
3. **To Be:** op basis van de informatie verzameld tijdens de voorgaande fase en de vooropgestelde doelstellingen worden voor de geselecteerde processen verbetervoorstellen uitgewerkt. Meestal vraagt deze fase meerdere iteraties waarbij na elke iteratie afgestemd wordt met de betrokken partijen.
4. **Gap-analyse:** de huidige situatie is gekend en de organisatie weet waar ze naartoe wil. Tijdens deze fase wordt vastgelegd hoe de organisatie kan evolueren van de huidige situatie naar het herwerkte proces.
5. **Implementatie:** op basis van het stappenplan vastgelegd tijdens de gap-analyse wordt de implementatie van het nieuwe proces opgestart.

3.1. Verkenning

Bij de meeste projecten waar een BPR-traject aan voorafgaat, is de opdrachtoomschrijving die een businessanalist ontvangt vrij vaag. De opdrachtgever heeft het gevoel dat er een probleem is maar kan niet exact duiden wat het probleem is. Een essentieel onderdeel van het BPR-traject is dus het vastleggen van de exacte scope van de opdracht. Van de opdrachtgever kan dus ook niet verwacht worden dat hij de opdracht tot in detail weet te omschrijven.

Heel vaak komt de businessanalist terecht in een voor hem nog onbekende omgeving. Een nieuwe klant, een afdeling waarvoor hij nog nooit gewerkt heeft,... Daarom bestaat het eerste deel van deze fase uit het uitvoeren van een "desk research". Op basis van alle beschikbare informatie probeert de businessanalist vertrouwd te raken met de nieuwe omgeving. Een ruim arsenaal aan databronnen staat ter beschikking van de businessanalist.



Voorbeelden van gebruikte bronnen:

- De **website** van de organisatie geeft een algemeen beeld van de taken van de organisatie. Via de site krijgt men een beeld van hoe de transacties met de organisatie verlopen (elektronisch, pdf, papier,...). Meestal is er ook een organigram met de verschillende afdelingen te vinden.
- In de **jaarverslagen** van de organisatie kan men terugvinden welke projecten werden uitgevoerd. Vaak is een jaarverslag een goede bron om cijfermateriaal over de organisatie te verzamelen. Voorbeelden van cijfergegevens die men vaak kan terugvinden in jaarverslagen zijn het aantal medewerkers, aantal aangiftes van type "x", aantal uitbetalingen,...
- **Eerder uitgevoerde analyses.** Een probleem verschijnt nooit zomaar uit het niets. Er is steeds een voorgeschiedenis en mogelijk werden er al tijdens andere projecten analyses uitgevoerd die een deel van het probleem belichten. Deze analyses kunnen een startpunt vormen voor verder onderzoek.
- De **introductiebrochures** voor nieuwe medewerkers van de organisatie gaan vaak dieper in op de werking van de organisatie dan de informatie die te vinden is op de website. Wenst men nog dieper in te gaan op de manier van werken, dan kan men de **opleidingspakketten** voor nieuwe medewerkers doornemen.
- Heeft de opdracht te maken met een nieuwe wetgeving, dan kan deze op de website van het **Staatsblad** teruggevonden worden.
- Wanneer meerdere organisaties betrokken zijn bij het proces of wanneer het een proces betreft met een sterke impact op externe organisaties, dan komt het relatief vaak voor dat hierover al **parlementaire vragen** werden gesteld. Deze zijn steeds terug te vinden op de site van de politicus die de vraag stelde (terug te vinden via Google) of via de site van De Kamer (<http://www.dekamer.be>).
- Ten slotte volstaat het vaak om de kernwoorden van het probleem in te geven in **Google** (of een andere geprefereerde zoekmachine) om op de site van organisaties te komen die ook geconfronteerd worden met het probleem. Dit laat toe om al een eerste zicht te krijgen op het standpunt van de externe gebruiker over het proces. Vaak kan men op dergelijke sites nieuwsberichten aan hun leden of verslagen vinden die weergeven hoe deze organisaties staan tegenover het te onderzoeken probleem.

Na het uitvoeren van de desk research is de businessanalist vertrouwd met de taken van de organisatie en de gebruikte terminologie. Daarnaast heeft hij een eerste zicht op de context van het probleem gekregen.

Het belang van een degelijk uitgevoerde desk research mag niet onderschat worden. De informatie ingewonnen tijdens deze fase kan tijdens elk van de volgende fases hergebruikt worden. Het verwerven van kennis over de gangbare basisconcepten en het gebruik van de correcte terminologie tijdens interviews zorgt ervoor dat gesprekspartners veel dieper zullen ingaan op de materie. Wanneer de gesprekspartner het gevoel heeft dat de businessanalist deze kennis niet heeft, dan zal hij zich meestal beperken tot het uitleggen van de concepten, maar wordt er niet ingegaan op de problemen. Wanneer de analist over een degelijke dossierkennis beschikt kan hij, door gerichte vragen, ervoor zorgen dat men sneller tot de kern van het probleem komt.

Op basis van de verzamelde informatie en de originele opdrachtomschrijving kan al een eerste vragenlijst opgesteld worden. Deze lijst dient als leidraad tijdens het eerste gesprek met de opdrachtgever. Tijdens dit gesprek wordt er verder gepeild naar de verwachtingen



van de opdrachtgever: wat hoort bij de opdracht en wat niet. Expliciet moet men vragen wie betrokken is bij het proces (stakeholders van het proces). Best kan ook direct naar de contactpersoon en zijn contactgegevens bij de desbetreffende stakeholder gevraagd worden.

De volgende stap in de verkenningsfase is een eerste interview met de stakeholders van het proces. Uit ervaring blijkt dat het aangewezen is om elke stakeholder afzonderlijk te contacteren. Tijdens een persoonlijk gesprek zal men eerder geneigd zijn om details te vertellen over de "interne keuken" dan tijdens een workshop waarbij alle stakeholders aanwezig zijn.

Na de desk research, het interview met de opdrachtgever en de verantwoordelijken bij de stakeholders beschikt men in principe over voldoende informatie om in samenwerking met de betrokken partijen de scope van het verdere traject vast te leggen. Daarnaast heeft men een eerste globaal overzicht van de verder in detail te analyseren processen (**helikopterview**). De helikopterview bevat typisch een overzicht van alle betrokken partijen en de interacties tussen deze partijen. Het interne proces van elk van de betrokken partijen zal verder onderzocht worden tijdens de "As Is"-fase van het project.

3.2. As Is

In de verkenningsfase werd de scope van het project vastgelegd en bepaald welke processen verder onderzocht moeten worden. Tijdens de "As Is"-analyse worden de geselecteerde processen in detail onderzocht en uitgetekend.

Het uittekenen van een proces is belangrijk omdat het vaak voorkomt dat de betrokken partijen geen overzicht hebben van het totale proces. Iedere speler kent enkel zijn eigen deel van het proces. Men weet perfect welke gegevens er binnenkomen en welke gegevens weer vertrekken, maar men heeft geen idee hoe de inputgegevens gecreëerd werden en wat er precies met de resultaten gedaan wordt. Omdat tijdens de "To Be"-fase een proces uitgetekend moet worden dat met alle spelers rekening zal houden, is het dus belangrijk dat iedereen een zicht heeft op de specifieke knelpunten van elke speler in het huidige proces. In het volgende hoofdstuk gaan we verder in op best practices bij het uittekenen van processchema's.

De aard van de opdracht bepaalt meestal tot op welk niveau binnen de organisatie interviews dienen afgenomen te worden. Zolang bijkomende informatie, die relevant is voor het te onderzoeken probleem, gevonden wordt, moet er verder afgedaald worden binnen de organisatie. Wanneer gedetailleerde kennis van een proceselement noodzakelijk is, dan kan overwogen worden om een korte "stage" te lopen binnen de afdeling. De businessanalist plaatst zich voor een dag of enkele uren naast een medewerker en volgt wat er precies gebeurt.

Het volgen van een stage of interviews met medewerkers die dagelijks aan het proces deelnemen, heeft als voordeel dat de businessanalist zicht krijgt op de **reële "As Is"**-situatie. De reële "As Is" wijkt vaak in enige mate af van hoe het huidige proces zou moeten lopen (**As Is intended**). De afwijkingen op het theoretische standaardproces hebben vaak te maken met problemen of knelpunten in het standaardproces. De medewerkers die dagelijks het werk moeten uitvoeren zoeken oplossingen voor de knelpunten, vaak zijn deze op de hogere niveaus binnen de organisatie niet gekend. Stages of gesprekken aan het bureau van een medewerker hebben een informeler karakter. Tijdens deze gesprekken zal men eerder horen wat er misloopt of wat de uitzonderingen in het proces zijn. Dergelijke knelpunten kunnen een grote impact hebben op het moment dat het "To Be"-proces wordt uitgetekend. Met deze knelpunten wordt bij het hervormen van processen vaak te weinig rekening gehouden. Problemen ontstaan dan op het moment dat het nieuwe proces in werking treedt.



Het is de taak van de businessanalist om te bepalen hoe ver hij moet gaan in de detailanalyse. Te veel detail maakt dat de analist het overzicht op het totale proces zal verliezen, bij te weinig detail wordt onvoldoende rekening gehouden met de realiteit. Enkel die items die als echt relevant beschouwd worden voor het te onderzoeken proces moeten grondig bestudeerd worden.

Op voorhand kan een lijst samengesteld worden van alle personen en organisaties die geïnterviewd zullen worden. Het is aangewezen om het te onderzoeken proces vanuit diverse invalshoeken te bekijken. Dit betekent dat zowel de klanten van het proces, de verantwoordelijken als de medewerkers gehoord moeten worden.

Een goede voorbereiding van de interviews is steeds noodzakelijk. Per interview wordt op voorhand een vragenlijst opgemaakt die als leidraad gebruikt wordt tijdens het gesprek. Afhankelijk van de persoon die men voor zich heeft, kan deze lijst tijdens het gesprek meer of minder gebruikt worden. In eerste instantie laat men de gesprekspartner zelf vertellen over het proces: hoe het proces nu loopt, wat de problemen zijn, welke oplossingen hij ziet, ... Lukt dit niet, dan kan men de vragenlijst gebruiken om het gesprek op gang te trekken.

Een kenmerk van nagenoeg elk interview is wat men "het probleem van de dag" kan noemen. Als de gesprekspartner recent een probleem heeft gehad, dan is dit het eerste probleem dat men zal horen wanneer er naar problemen wordt gevraagd, ook al is het de eerste keer dat dit probleem voorkomt. Hiermee moet men rekening houden en dus moet men doorvragen op elk probleem. Hoe vaak komt het probleem voor? Wat is de impact? ...

Op het einde van deze fase worden de opgemaakte processchema's overlopen en gevalideerd met alle betrokken partijen. Doel van deze meeting is iedere partij op de hoogte te brengen van het volledige proces en zijn knelpunten. Daarnaast is het ook de bedoeling dat er vastgelegd wordt waaraan het "To Be"-proces moet voldoen. Op dit moment worden dus de doelstellingen en indicatoren waaraan het "To Be"-proces zal moeten voldoen vastgelegd.

Een neveneffect van het uitvoeren van de "As Is"-analyse is vaak dat er kleine verbetervoorstellen gesuggereerd worden door de gesprekspartners, de zogenaamde **quickwins**. Deze kunnen apart opgelijst en voorgesteld worden op de stuurgroep. Het uitvoeren van de quickwins geeft vrij snel een concreet resultaat dat het gevolg is van de uitgevoerde interviews. Dit zorgt voor een verhoogd vertrouwen bij de medewerkers van het project. Vaak zijn quickwins kleine problemen die al jaren aanslepen, en net omdat het gaat om kleine problemen raken deze nooit opgelost.

3.3. To Be

Op het einde van de "As Is"-fase werden de doelstellingen van de "To Be"-scenario's vastgelegd. De "To Be"-scenario's worden meestal via meerdere iteraties ontwikkeld. Tijdens de "As Is"-fase kreeg de businessanalist vaak vanuit diverse hoeken al elementen aangereikt die hem moeten helpen om de eerste "To Be"-scenario's uit te werken. Vaak is het nuttig om de eerste scenario's met de betrokken partners apart te bespreken. Na verwerking van de opmerkingen kunnen de verschillende scenario's met alle betrokken partijen samen besproken worden.



De overgang van de "As Is" naar de "To Be"-fase is meestal een moeilijke fase binnen het project. Veel BPR-projecten dreigen op dit moment stil te vallen. Tijdens de "As Is"-fase moeten de partners enkel informatie verstrekken over de huidige manier van werken. Tijdens de "To Be"-fase wordt aan de diverse partijen gevraagd om zelf mee te helpen bij het uitwerken van de procesvoorstellen. De medewerking van de betrokken partijen verhoogt sterk bij het opstarten van deze fase. Meestal beseft men tijdens deze fase pas ten volle dat men in de toekomst anders zal werken. De weerstand tegen de op komst zijnde veranderingen kan op dit moment sterk toenemen.

Gebruikmakend van onder andere de cijfergegevens verzameld tijdens de "As Is"-analyse, voert men per "To Be"-scenario een kosten-batenanalyse uit. Op basis van deze gegevens wordt een definitieve keuze voor een van de "To Be"-scenario's gemaakt.

3.4. Gap-analyse

Na de "As Is"-analyse is gekend hoe de processen momenteel in elkaar zitten. Na de "To Be"-analyse weet de organisatie hoe het proces er in de toekomst zal moeten uitzien. Om van het huidige proces naar de toekomstige situatie te gaan, moet een plan van aanpak opgemaakt worden. Het opmaken van dit plan noemt men de gap-analyse. Het plan van aanpak wordt meestal in samenwerking met de projectleider van het implementatieteam gemaakt. Deze fase vormt de overgang van het BPR-traject van het project naar het implementatiegedeelte. Ideaal gezien blijft de businessanalist nog betrokken tijdens de implementatiefase zodat deze, indien nodig, bijkomende informatie kan verstrekken aan de implementatieteams. Wanneer het ontwikkelteam niet vertrouwd is met de klant, dan kan de businessanalist het ontwikkelteam op de hoogte brengen van de gebruikte terminologie en concepten. Daarnaast kan hij ook de eerste contacten tussen het ontwikkelteam en de diverse spelers organiseren. In dit kader wordt vaak ook de term **business-ICT alignment** gebruikt: de afstemming tussen de ICT-afdeling en de rest van de organisatie.

4. Hulpmiddelen en best practices

In dit hoofdstuk worden een aantal concrete hulpmiddelen toegelicht die gebruikt kunnen worden tijdens het uitvoeren van BPR-projecten of businessanalyses. De toelichting bij elk hulpmiddel is gebaseerd op de concrete ervaringen die de BPR-cel van Smals de voorbije jaren heeft opgedaan.

4.1. Business Process Modelling Notation (BPMN)

BPMN werd ontwikkeld specifiek voor het uittekenen van bedrijfsprocessen. Men gaat uit van het principe dat zowel technische als niet-technische lezers in staat moeten zijn de uitgetekende schema's te begrijpen. Voor de standaard werd vertrokken vanuit de UML-activiteitendiagrammen, waaraan bijkomende symbolen en concepten werden toegevoegd.

De standaard bestaat sinds 2004, in 2006 werd deze door OMG overgenomen. De meeste modelleringstools ondersteunen in meer of mindere mate BPMN. Meer informatie kan gevonden worden op <http://www.bpmn.org/>.





Een van de belangrijkste kenmerken van BPMN is het gebruik van **swimlanes**. Gebruikmakend van swimlanes kan men eenvoudig weergeven wie welke taken binnen het proces uitvoert. Alle taken die in het proces worden uitgevoerd door een specifieke partner worden gegroepeerd binnen een enkele swimlane. Een swimlane horende bij een specifieke organisatie kan verder onderverdeeld worden, zodat het onderscheid gemaakt kan worden tussen de afdelingen binnen de organisatie.


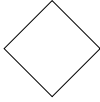
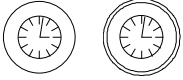

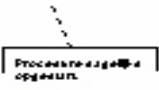
Figuur 1: Voorbeeld van een BPMN-schema

De BPMN-standaard bevat een vrij omvangrijke set aan symbolen. Vanuit de BPR-cel van Smals proberen we de gebruikte verzameling aan symbolen sterk te beperken. Geprobeerd wordt om enkel de symbolen te gebruiken die voor de lezer intuïtief te begrijpen zijn. Het heeft geen zin om uitgebreide legendes of beschrijvingen van symbolen toe te voegen aan de processchema's. De personen die beslissingen zullen nemen op basis van de schema's, hebben niet de tijd om eerst de finesses van alle gebruikte symbolen aan te leren.

Gebruikte symbolen

	Activiteit of stap in het proces. Dit symbool vormt het basiselement van elk processchema.
	Standaard startpunt van het proces (zie verder voor andere types).



	<p>Standaard eindpunt van het proces (zie verder voor andere types).</p>
	<p>Beslissingspunt in het proces. Afhankelijk van een positief of negatief antwoord op de gestelde vraag wordt het proces in de ene of de andere richting verder gezet.</p>
	<p>Dit symbool wordt gebruikt om wachttijden in het proces weer te geven. Daarnaast kan dit symbool ook gebruikt worden om aan te geven dat het proces op een bepaald tijdstip start (vb. dagelijks, wekelijks, ...).</p> <p>Het symbool links wordt gebruikt als startsymbool, het symbool met de dubbele ring is het intermediaire symbool.</p>
	<p>Dit symbool wordt gebruikt om aan te geven dat een bericht verstuurd of ontvangen wordt. Het onderscheid is duidelijk vanuit de schemacontext (inkomende of uitgaande pijl).</p> <p>Bij dit symbool zijn er drie mogelijkheden. Het proces kan starten met een bericht dat ontvangen wordt (links), als stap in het proces kan een bericht verstuurd of ontvangen worden (midden), het proces kan eindigen met het versturen van een bericht (rechts).</p>
	<p>Commentaar kan volgens de BPMN-standaard vrij in het schema opgenomen worden. Aanbevolen wordt om de commentaar te beperken tot het hoogst noodzakelijke. Extra commentaar kan steeds in een bijgevoegd document geplaatst worden.</p> <p>Wanneer in het schema een symbool gebruikt wordt dat een minder intuïtieve betekenis heeft, dan kan via commentaar de betekenis van het symbool in het schema zelf uitgelegd worden.</p>

Bij het uittekenen van de schema's wordt de BPMN-standaard op een pragmatische manier toegepast. De leesbaarheid van de schema's staat voorop. Het volgen van de standaard komt pas op de tweede plaats.

4.2. Uittekenen processchema's

In dit deel van de techno worden een aantal aanbevelingen bij het uittekenen van processchema's gegeven.



1. Een veel voorkomend probleem is het bepalen van het niveau tot waarop het schema uitgetekend moet worden. Algemeen kan gesteld worden dat het schema te diep gaat wanneer te veel procesuitzonderingen opgenomen worden. Enkel de uitzonderingen die als essentieel beschouwd worden voor het te begrijpen businessprobleem moeten opgenomen worden. Het opnemen van te veel uitzonderingen leidt de aandacht af van het eigenlijke proces.

Wanneer het de bedoeling is om het "To Be"-proces te automatiseren, heeft het geen zin om de uitzonderingsprocedures onmiddellijk mee te automatiseren. Het is aangewezen te vertrekken vanuit het hoofdproces. De behandeling van de uitzonderingen kan in eerste instantie nog manueel gebeuren. In een later stadium kan de behandeling van de uitzonderingen alsnog geheel of gedeeltelijk opgenomen worden in het geautomatiseerde proces.

2. Basistools zoals Microsoft Visio, iGrafx Flowcharter,... volstaan voor het uittekenen van processchema's. Voor het bijhouden en beheren van de uitgetekende processchema's kunnen deze tools uitgebreid worden met een centrale repository, een databank waarin alle uitgewerkte processchema's opgeslagen worden. Een repository laat toe om processchema's gemakkelijk terug te vinden, versies te beheren,...
3. Uit ervaring blijkt dat een processchema op zich niet volstaat voor de eindgebruiker. De lezer van het processchema heeft meer informatie nodig dan de informatie opgenomen in het processchema. Het processchema wordt daarom steeds geëxporteerd naar een tekstbestand. In dit bestand wordt bijkomende informatie gegeven bij de verschillende processtappen. Eventuele uitzonderingen op een processtap die niet opgenomen zijn in het processchema kunnen wel besproken worden in het tekstbestand.

De BPR-cel gebruikt voor de tekstuele procesbeschrijving een tabel zoals in onderstaand voorbeeld.

Beschrijving batch procedure: **Ontbrekende KBO nummers**

4	<i>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua.</i>
5	<i>Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat.</i>
6,1,2,3	<i>Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur</i>
7 - 9	<i>Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.</i>

Figuur 2: Begeleidende tekst bij processchema

Het nummeren van alle elementen die in het processchema voorkomen (start- en eindpunten, activiteiten, beslissingen), maakt het mogelijk om gemakkelijk vanuit de begeleidende tekst te verwijzen naar het processchema. Wanneer de uitgetekende processchema's voorgesteld worden aan de eindgebruikers, worden deze nummers tijdens de presentatie ook gebruikt om naar het processchema te verwijzen. Op het presenteren van processchema's komen we later in deze techn nog terug.

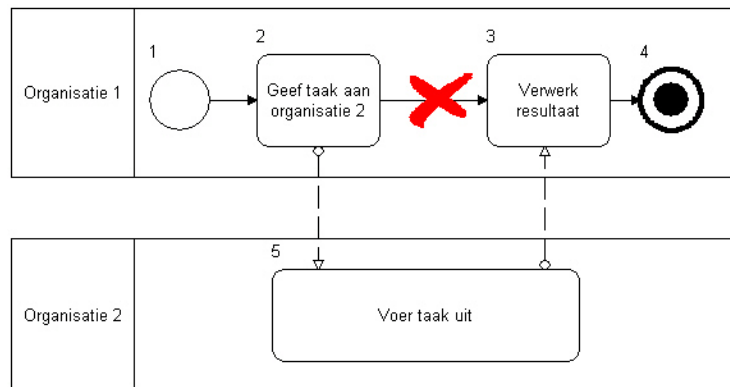
4. Het uittekenen van een begrijpbaar processchema vraagt vrij veel tijd. Meestal zijn er meerdere versies noodzakelijk om te komen tot een goed resultaat. Niettemin is



de extra tijd die gespendeerd wordt aan het verhogen van de leesbaarheid nuttig omdat het leidt tot een beter begrip van de werking van het proces.

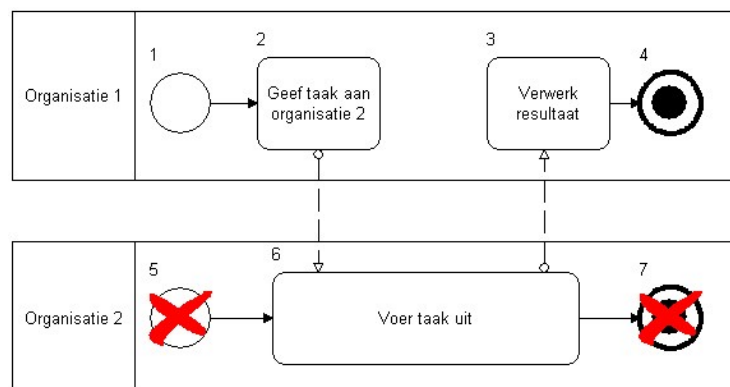
Aandachtspunten

- a. Probeer ervoor te zorgen dat de lezer maar één pad kan volgen doorheen de flow.



Niettegenstaande de pijl tussen 2 en 3 verplicht is volgens de BPMN-standaard, verkiezen wij om deze niet te tekenen. Wanneer de pijl niet getekend wordt, heeft de lezer maar één mogelijkheid om doorheen het processchema te lopen. Zeker bij complexere schema's zal dit de leesbaarheid verhogen.

- b. Volgens de BPMN-standaard moet elk subproces binnen een swimlane beginnen met een start-event en eindigen met een stop-event. Wanneer er meerdere swimlanes opgenomen zijn in het processchema, leidt dit tot een sterke vermenigvuldiging van het aantal start- en stop-events.



Verkozen wordt om enkel de start- en stop-events die corresponderen met het starten en stoppen van het volledige proces weer te geven. Dit maakt voor de lezer onmiddellijk duidelijk bij welke partner het proces start en waar het eindigt. De events 5 en 7 in bovenstaande afbeelding mogen dus geschrapt worden.

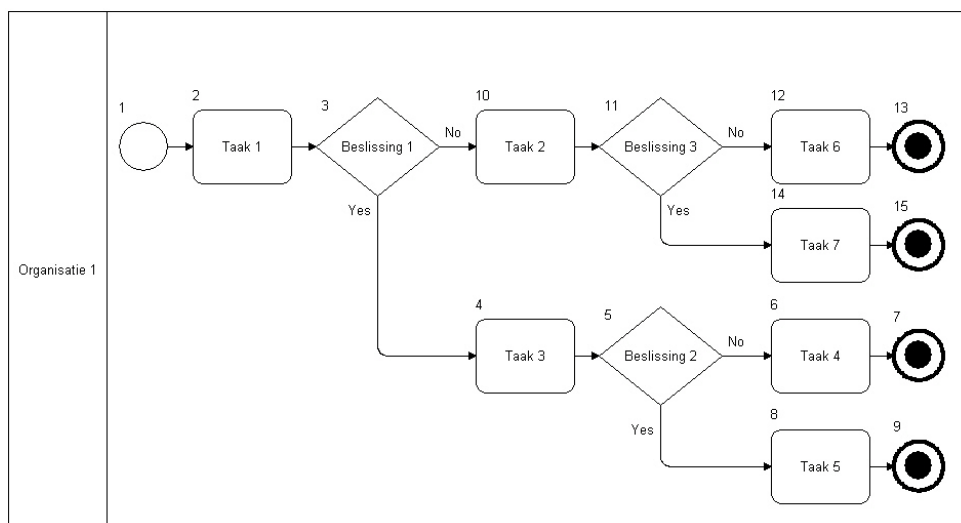
- c. Probeer processen zoveel mogelijk van “links naar rechts” uit te tekenen. Alle startpunten staan links, de eindpunten rechts. Schema's die in alle richtingen gaan, zijn vrij moeilijk te volgen. Dit probleem komt vooral



voor bij beslissingsstappen in het proces. Omdat men nog voldoende vrije ruimte aan de linkerkant van het schema heeft, vult men deze verder op met processtappen.

Figuur 3: Willekeurige plaatsing van processtappen

Het resultaat is een vrij onoverzichtelijk schema. Een herschikking van de processtappen kan de leesbaarheid zeer sterk vergroten.



Figuur 4: Processtappen van links naar rechts geplaatst

Een verdere verbetering van de leesbaarheid bestaat erin dat bij elke beslissing steeds dezelfde positie gekozen wordt voor een positieve respectievelijk negatieve beslissing.

- d. Enkel wanneer men absoluut zeker is dat een afkorting door elke lezer van het processchema gekend zal zijn, kan men deze afkorting gebruiken. In alle andere gevallen is het aangewezen om de term voluit te schrijven.



- e. Een laatste punt waarmee bij het uittekenen van schema's rekening moet gehouden worden is het vermijden van overlappende connectoren (pijlen) tussen activiteiten. Overlappende connectoren maken het vrij complex om het processchema te volgen.

4.3. Presenteren van processchema's

Nadat de processchema's uitgetekend werden, worden deze tijdens bijvoorbeeld een stuurgroepvergadering aan de klant voorgesteld. Vaak worden de uitgetekende processchema's omvangrijk zodat het schema bij projectie nagenoeg onleesbaar wordt voor diegenen die in de zaal aanwezig zijn. Voor hen wordt het quasi onmogelijk om de procesbespreking te volgen.

Elk processchema wordt daarom op voorhand op een voldoende groot formaat afgedrukt, eventueel zelfs A3. Ideaal gezien staat het volledige processchema op één pagina.

Om het voor de toehoorders gemakkelijker te maken om de bespreking te volgen, gebruikt de BPR-cel van Smals de *slideshow*-mogelijkheden van PowerPoint.

Tijdens de procesbespreking licht de analist de onderdelen van het processchema op die op dat moment besproken worden. Door telkens andere onderdelen van het processchema te accentueren, is het voor elke toehoorder steeds duidelijk welke onderdelen op een bepaald moment besproken worden. Onderstaande afbeelding is hiervan een voorbeeld.

Figuur 5: Presentatie processchema

De tekst van het geprojecteerde schema is natuurlijk niet altijd leesbaar, daarvoor heeft elke toehoorder de papieren kopie.

Het voordeel van deze techniek is dat de toehoorders steeds weer de draad kunnen oppikken wanneer ze even afgeleid waren. Daarnaast is men niet verplicht om sequentieel het proces te bespreken. Afhankelijk van wat men wenst te vertellen, kunnen meerdere procesonderdelen benadrukt worden. Het belang van het toekennen van een nummer aan elk procesonderdeel wordt ook duidelijk tijdens het presenteren van het processchema. Door

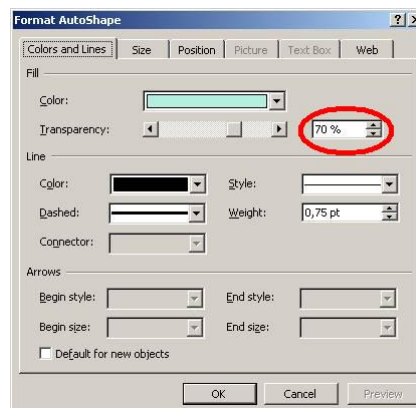


gebruik te maken van het nummer van de processtap kan men onmiddellijk aangeven welke stap men momenteel bespreekt. Ook het stellen van vragen genre “waarom is er een pijl van stap 15 naar 23” wordt veel eenvoudiger.

Het creëren van een dergelijke PowerPoint-slideshow is niet complex, maar wel vrij arbeidsintensief.

Creatie PowerPoint-slideshow:

- In PowerPoint opent u *Slide show – Custom Animation*.
- Creëer de PowerPoint *shapes* over de te accentueren delen in het schema. Via de *properties* van elke *shape* kan men de transparantie instellen. Het transparant maken is noodzakelijk indien men de onderliggende processtappen zichtbaar wil maken.



Figuur 6: Transparantie van shape instellen

- Voor elk van de gecreëerde shapes wordt aangegeven op welk moment deze moet verschijnen en wanneer deze weer moet verdwijnen. Hiervoor maakt men gebruik van *Add Effect – Entrance* om een shape te laten verschijnen en van *Add Effect – Exit* om deze terug te laten verdwijnen. Een voorbeeld van een volledige slideshow ziet u aan de rechterkant van onderstaande PowerPoint screenshot.



Figuur 7: Screenshot PowerPoint met Custom Animations

5. Aanbevelingen

In deze techno werd in eerste instantie besproken wat business process reengineering is. Welke procestypes er zijn en welke processen in aanmerking komen om herzien te worden. Hoe een BPR-project aangepakt wordt, werd besproken in het derde deel van deze techno. De diverse fases “verkenning”, “As Is”, “To Be” en “gap-analyse” werden in detail besproken. In het vierde deel werden een aantal hulpmiddelen en best practices aangereikt die gebruikt kunnen worden bij het uitvoeren van elk van deze fases. In dit laatste deel van de techno worden nog een aantal concrete aanbevelingen meegegeven.

- **Verlaat uw bureau.** Businessanalyses kunnen niet uitgevoerd worden van op uw bureau. Een businessanalyse kan niet enkel gebaseerd zijn op bestaande documenten of een gesprek met iemand die u enkel het theoretische proces toelicht. Het is noodzakelijk om te spreken met zij die dagelijks geconfronteerd worden met de beperkingen en knelpunten van het huidige proces. Hierbij mag men zich niet beperken tot enkel de interne gebruikers. Ook met de “klanten” van het proces moet gesproken worden.



- **Leer de taal van de gebruikers.** Elke organisatie of dienst heeft zijn eigen jargon en concepten. Probeer u zoveel mogelijk in te werken voor u met de gebruikers gaat spreken. Het is voor een gesprekspartner niet aangenaam wanneer deze telkens weer elke term tijdens het interview moet uitleggen. De kans is vrij groot dat de gesprekspartner slechts algemene informatie zal geven wanneer de basisbegrippen niet gekend zijn. De problemen zelf komen niet aan bod.
- **Bereid elk gesprek grondig voor.** Niets is zo vervelend als een gesprek waarbij de interviewer eigenlijk niet weet wat hij wil vragen. Dergelijke gesprekken zijn meestal vrij kort. Een goede voorbereiding is noodzakelijk om het gesprek op gang te trekken en om achteraf te vermijden dat bepaalde vragen niet gesteld zouden zijn. Ideaal gezien heeft de interviewer al enig idee van waar de problemen zich zouden kunnen situeren. Wanneer de interviewer tijdens het gesprek via gerichte vragen een aanzet kan geven, dan volgt de rest van de informatie vanzelf.

Tijdens het interview kan niet alle informatie die meegegeven wordt genoteerd worden. Zeker wanneer de analist alleen is en hij zowel moet luisteren, noteren als doorvragen op wat er gezegd wordt. Meestal is het daarom ook nuttig om na het gesprek de gemaakte nota's nog eens door te nemen en ontbrekende zaken aan te vullen.

- **Communiceer.** Leg aan elke gesprekspartner uit wat de bedoeling is van het gesprek en waarvoor de informatie gebruikt zal worden. Ideaal gezien zorgt de opdrachtgever op voorhand al voor een introductie bij de gesprekspartners.

Wanneer de businessanalist op een stuurgroep problemen die nog niet algemeen bekend zijn naar voor zal brengen, dan is het aangewezen om de verantwoordelijken van de dienst hiervan op voorhand op de hoogte te brengen. Vermeden moet worden dat de verantwoordelijke van de betrokken dienst, samen met de andere leden van de stuurgroep, pas tijdens de stuurgroepvergadering deze problemen ontdekt. Wanneer de verantwoordelijke op voorhand gebriefd is, dan kan deze verifiëren dat het probleem er daadwerkelijk is en wat de mogelijke oplossingen zouden kunnen zijn.

- **De lay-out van processchema's is belangrijk.** Een schema wordt één keer gemaakt, vele keren gelezen. Probeer daarom de schema's zo eenvoudig mogelijk te maken. Concreet komt het er op neer dat alle ballast uit het schema gehaald moet worden. Onder ballast wordt begrepen: procesdetails die niet bijdragen tot een beter begrip van het proces, niet-intuïtieve symbolen, overbodige symbolen,... Aandacht moet ook gegeven worden aan de manier waarop het schema wordt weergegeven. Eenzelfde schema kan door een duidelijke weergave veel beter begrijpbaar worden. Hoe omvangrijke processchema's gepresenteerd kunnen worden, werd in hoofdstuk 4.3 van deze techno besproken.

In deze publicatie werd een beknopt overzicht gegeven van de ervaring opgedaan door de BPR-cel van Smals. Bijkomende informatie of ondersteuning kan steeds verstrekt worden.

