

TIEN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT-TRENDS VOOR 2020

Jaarlijks doet BPM Consult onderzoek naar trends in het business process management (BPM)-domein. Experts van het procesmanagementbureau lichten de tien belangrijkste BPM-trends voor 2020 uit.

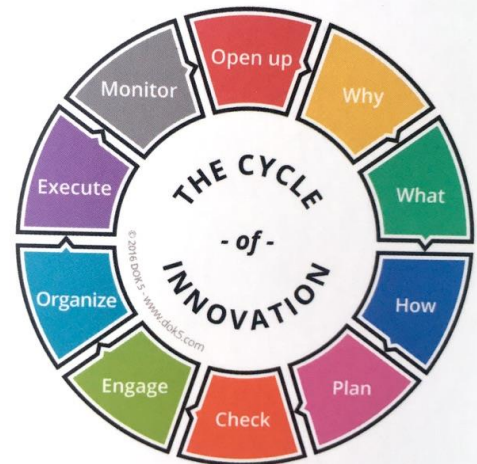
LEES VERDER OP PAGINA 2 en 3



TIEN STAPPEN OM NIET TE INNOVEREN ALS KIP ZONDER KOP

Iedere corporate wil innoveren. Maar waarom eigenlijk? En als je gaat innoveren - hoe doe je dat dan? Jasper Baggerman geeft in zijn nieuwe boek een praktische handleiding innoveren.

LEES VERDER OP PAGINA 4 en 5



AANPASSINGS-VERMOGEN BEOORDELEN?

Agility of - in normaal Nederlands - aanpassingsvermogen is een belangrijke vaardigheid. Maar hoe beoordeel je het aanpassingsvermogen van iemand? Techinvesteerder Natalie Fretto gebruikt drie criteria om het AQ (Adaptability Quotient) te bepalen.

LEES VERDER OP PAGINA 6



TIEN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT- TRENDS VOOR 2020

Jaarlijks doet BPM Consult onderzoek naar trends in het business process management (BPM)-domein. Experts van het procesmanagementbureau lichten de tien belangrijkste BPM-trends voor 2020 uit.



1. Processen worden platform voor talentontwikkeling

De focus van procesverbetering breidt zich uit van het voorkomen van verspilling naar de benutting van menselijke talenten. Uitmaking van menselijk talent wordt een ontwerpcriterium. Het multidisciplinaire procesontwerp gaat het platform zijn voor de talentenregie. Rollen worden herbedeeld en uitgelijnd op ieders talent. Weg met mens volgt proces, welkom proces volgt talent.

2. Schijnduurzaamheid gaat eraan

Aan de schaamteboom groeien steeds meer vruchten: naast financiële-focusschaamte, positiemachtschaamte, nu ook de 'ik negeer moeder aarde'-schaamte. Het is definitief niet done om procesresultaat te meten met enkel bedrijfseconomische indicatoren. Processen worden getoetst op duurzaamheid. Uitstoot, verbruik, afval, uitval, verspilling, fairtrading, circulariteit en duurzame groei worden de nieuwe ontwerpcriteria en prestatie-indicatoren.

3. Procesmanagement krijgt mindfulness-trekjes

We stoppen met ons gek laten maken door versplintering en gefragmenteerd verbeteren. We gaan aanvaarden dat cycli van vernieuwing versnellen. Welkom focus! Gebruik je processen als basis voor beheersing én innovatie, tegelijk! Dat geeft ruimte en zicht.

4. Proceseigenaren worden van herder nu imker

Waar een herder beveelt, instrueert en strak leidinggeeft, is de werkwijze van de imker voor 2020 passender. De bijen weten het best hoe je honing maakt, de imker loopt ze niet in de weg. Maar als de kast vol is en de bijen stoppen, faciliteert en motiveert de imker; hij haalt de honing weg en biedt optimale condities voor nieuwe verbetering. Proceseigenaren leren hiervan en gaan het imkersvoorbeeld volgen in 2020.



5. Proceskennis verdiept

Techniek als process mining [helpt de proceskennis](#) te verdiepen. Software die via eventanalyse de network function en proces flow visualiseert vertelt je de feiten en rekent af met subjectiviteit. Verrijkend voor validatie van procesontwerpen en het voorspellen van bottle necks, ver voordat ze ontstaan zijn.

Maar pas op, het vervangt de aloude brown paper-sessie niet. Processen zijn samenwerkingsverbanden van mensen waarbinnen subjectiviteit de

objectiefste waarheid is en dynamiek te managen valt. Goede procesmanagers weten deze middelen te combineren.

6. Datageletterdheid wordt kritische levensvaardigheid

De kloof tussen bedrijven met en zonder databeleid wordt groter. Strategische visie voor datagebruik en ontwikkeling is van levensbelang. Vertrouwen op gevoel en ondernemerszin neemt af. De richting van de business wordt bepaald op gevalideerde wijze. Datageletterdheid wordt een basisvaardigheid. Organisaties die waarde ontlenen aan data en midden in de digitale transformatie zitten gaan een sprong maken in datageletterdheid.

7. Procesontwerp als single point of truth

Het is afgelopen met onverzadigbare procesmodelleringsdrang van allerhande naast elkaar werkende staf- en ondersteuningdiensten. Dit veroorzaakt alleen maar ambiguïteit en slurpt tijd. Het procesontwerp wordt als platform ingericht met ieder perspectief zijn eigen laag. Werken op dezelfde basis – de techniek is er klaar voor.

8. Gemba Walk wordt virtueel

Je proces doorlichten en verbeteren? De Gemba walk blijft leuk en krijgt een virtueel broertje. Loop door je proces met augmented reality; zet je bril op en doe de process walk. Krijg verspillingen op een nieuwe visuele manier in beeld en ervaar hoe verstoringen inbreken op het werkproces van je organisatie. Ervaar virtueel hoe voorgenomen wijzigingen doorwerken. Leve de beleveniseconomie: de processen met de hoogste [Return On Experience](#) (ROX) winnen.



9. Gelijkheid en inclusie ontwerpcriterium

Business wordt verbonden aan hogere doelen dan alleen het bedienen van interne stakeholders. Processen hebben bij te dragen aan een inclusieve maatschappij. De krachten van diversiteit gaan gebruikt worden voor betere processen.

Social Sustainable Development Goals worden gemapt op procesinrichting. Procesmanagers zijn bezig met het wegnemen van belemmeringen die werknemers tegenhouden bij ontplooiing van hun volle potentieel. Werkzaamheden gaan beter aansluiten bij de diverse talenten, behoeften en mogelijkheden van alle werknemers. Zo worden medewerkers geboeid en geïnspireerd door hun participatie aan een betere wereld.

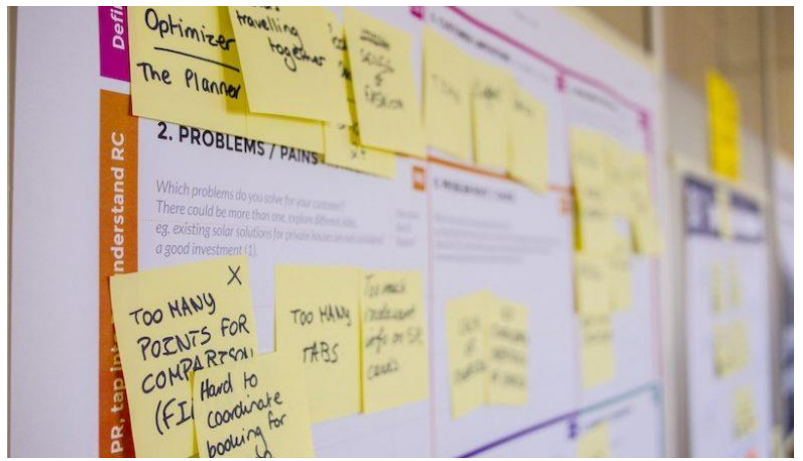
10. Agile gaat van schaken naar pokeren

Procesmanagers gaan bedrevener worden in 'planning poker'. Ze zien in dat mensen moeite hebben met het inschatten van complexiteit en hoeveelheid werk. Ze trekken de stekker uit langlopende verbeterprojecten en starten met kortcyclisch verbeteren. In de grotere complexiteit valt immers veel minder te plannen en te programmeren. Maar des te meer te leren door te doen. Procesmanagers pakken hun fiches op en spelen mee. Ze zijn in beweging en checken snel en periodiek de richting. Ze hanteren de visie als magneet.

TIEN STAPPEN OM NIET TE INNOVEREN ALS KIP ZONDER KOP

Iedere corporate wil innoveren. Maar waarom eigenlijk? En als je gaat innoveren - hoe doe je dat

dan? Jasper Baggerman geeft in zijn nieuwe boek een praktische handleiding innoveren.



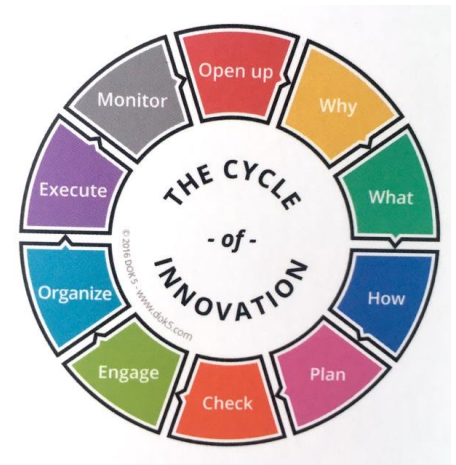
Enkele jaren geleden zat Jasper Baggerman tegenover een CEO- helaas vertelt hij niet welke – van een organisatie die de omzet jarenlang zag kelderen. Hij verzuchtte: 'Waarom zou ik moeten inzetten op innovatie?' Een tariefverhoging van een half procentje zou meer opleveren dan alle innovaties. Het zette Baggerman, eigenaar van innovatiemanagementbureau Dok5, aan het denken. Zijn organisaties zich eigenlijk wel bewust van de reden waarom ze willen innoveren? Het bleek het begin van een zoektocht naar het proces achter innovatie.

Dit leidde tot de Cycle of Innovation. Want volgens Baggerman is innovatie een beheersbaar proces dat in logische stappen is opgebouwd. De Cycle of Innovation is opgebouwd uit tien stappen.

1. **Open up:** Innovatie begint met de blik naar buiten. Hoe ziet het ecosysteem waarin je opereert eruit? Ga het gesprek aan met je stakeholders over het speelveld waarin je je bevindt en nodig start-ups uit om hun toekomstvisie te delen.
2. **Why?** Iedere organisatie zal van zichzelf zeggen dat blijft innoveren, maar waarom wil je eigenlijk innoveren? Want moet je wel innoveren of is het gewoon een modieuze wens? Het is ook belangrijk om te bedenken of het volledige bedrijf moet innoveren of dat het vernieuwen van een deel van de business afdoende is. En wat zijn de risico's als je niet innoveert? Loop je potentiële klanten mis of verdwijnt jouw hele business? Bedenk daarnaast wie er verantwoordelijk is voor innovatie: is dat de CEO, de afdelingsmanager of iemand anders?
3. **What?** Deze stap gaat er niet zozeer om wat er geïnnoveerd moet worden als wel wat de beoogde innovatie moet opleveren. Volgens Baggerman is het een diepgeworteld misverstand dat innovatie zich niet laat leiden door financiële doelstellingen. Als voorbeeld haalt hij DSM aan dat zich tot doel stelde om 20 procent van de omzet uit innovatie te laten komen. Weet je niet wat nieuwe businessmodellen gaan opleveren. Bepaal je innovatiedoelen dan door het kwantificeren van de hoofdreden die je op de Why-vraag hebt geformuleerd. Primaire innovatiedoelen moeten niet te ambitieus zijn om te voorkomen dat je later niet geloofwaardig bent.
4. **How?** In deze stap bepaal je hoe je innovatiedoelen kunt behalen. Vaak leven er binnen een organisatie al ideeën over waar de organisatie heen moet. Het betreft hier vaak deeloplossingen. Het is zaak om deze deeloplossingen in scenario's uit te werken waarin het geheel wordt gepresenteerd. Dit kan bijvoorbeeld door je in toekomstige klanten te verplaatsen of mee te liften op trends. Het beste scenario – dat vanzelfsprekend genoeg potentie heeft – wordt uiteindelijk je innovatiestrategie.
5. **Plan:** Nadat de strategie is vastgelegd maak je een eerste schets van een businesscase. Hierin staat waar de toekomstige omzetten en kosten vandaan komen en hoe hoog deze moeten zijn. Vervolgens kijk je op welke punten de huidige organisatie afwijkt van de organisatie die je voor ogen hebt. Zonder een overall masterplan zal verandering uitblijven en blijven resultaten beperkt tot losse successen. Na de businesscase stel je een

transformatieplan op waarin alle activiteiten staan die benodigd zijn om van de oude naar de nieuwe situatie te komen. In deze fase gaat het vooral om snelheid, niet om de details.

6. **Check:** Alle relevante informatie is binnenboord, nu ga je checken of het plan haalbaar is. Test hypothesen of marktontwikkeling, beschikbaarheid van investeringen en de technische haalbaarheid. Je kunt de hypotheek testen middels een Lean Startup of een Google Design Sprint. Betrek wederom je stakeholders: wat vinden zij van het plan? Aan de hand van de feedback kun je het plan verbeteren. Zijn de stakeholders het niet eens met je why. Dan kan het zijn dat het plan flink op de schop moet.
7. **Engage:** In deze stap deel je de contouren van je plan met alle partijen uit je ecosysteem. Concurrentiegevoelige informatie kun je weglaten. Je deelt het plan met alle aandeelhouder en het seniBaor management en vraagt hoe zij kunnen bijdragen. Vervolgens presenteert je het aan medewerkers. Je legt uit welke toekomst je voor ogen hebt en welke veranderingen dit meebrengt. Daarna ga je de dialoog aan met klanten en leveranciers. Nodig ze uit om te reageren op je plan. Hou er rekening mee dat niet iedereen even enthousiast reageert.
8. **Organize:** De achtste stap is het beleggen van de verantwoordelijkheden en vaststellen hoe de voortgang wordt beoordeeld. Hier komen ook de manier van aansturen en de beloningsstructuur aan bod. Maak helder onderscheid tussen het maximaliseren van de bestaande business en het laten groeien van nieuwe business. Zorg dat de innovatie op de juiste afstand staat van de bestaande business. In deze stap verdeel je het plan ook onder in deelprojecten. Het is raadzaam om een innovatie board in te stellen.
9. **Execute:** Bij de een na laatste stap is het eindelijk tijd voor de daadwerkelijke uitvoering van het plan. Baggerman waarschuwt: het opzetten van een innovatiecultuur is een proces van lange adem. De executie is een proces van continu bijhouden en verbeteren. Een groot deel van de uitvoering bestaat dan ook uit onderzoek. Naar de problemen van de klant, de verdienmodellen en de organisatiecapaciteit. Sturen op KPI's is onhandig, omdat je open wil blijven staan voor nieuwe zijpaden. Daarom is het nuttiger om Objectives and Key Results (OKR's) op te stellen. Het is cruciaal om gedurende de uitvoering de hele organisatie op de hoogte te houden.
10. **Monitor:** De laatste stap is het evalueren van je innovatie-inspanningen effect hebben. Innovatietrajecten starten vaak met een niet scherp omlind idee. Naarmate de innovatie vordert krijg je steeds meer inzicht in de kosten en baten. Nadat de business case is opgesteld kun je beginnen met innovation accounting. De lessen die gedurende het innovatietraject worden geleerd kunnen gebruikt worden om steeds beter inzicht te krijgen in de cijfers. Daarnaast kun je door het toekennen van zekerheidspercentages (belofde) opbrengsten van verschillende innovaties onderling vergelijken.

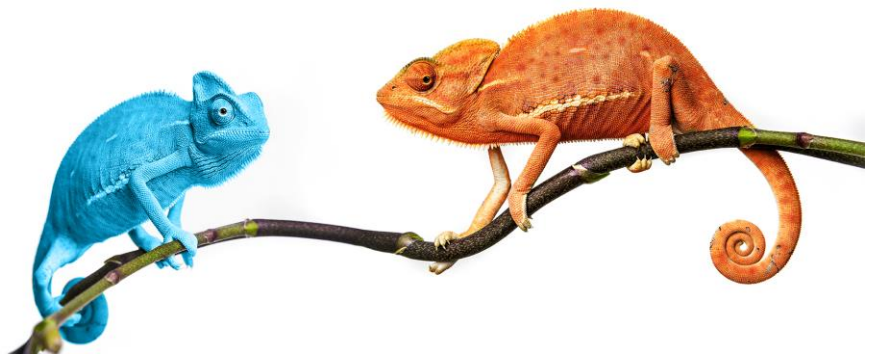


In zijn boek Grip op innovatie geeft Baggerman niet alleen een veel gedetailleerder beeld van de Cycle of Innovation, hij koppelt deze ook aan best practices van Nederlandse bedrijven als ASML, KLM, DSM, KPN en Philips.

AANPASSINGS- VERMOGEN BEOORDELEN?

Agility of - in normaal Nederlands -
aanpassingsvermogen is een belangrijke

vaardigheid. Maar hoe beoordeel je het aanpassingsvermogen van iemand? Techinvesteerder Natalie Fretto gebruikt drie criteria om het AQ (Adaptability Quotient) te bepalen.



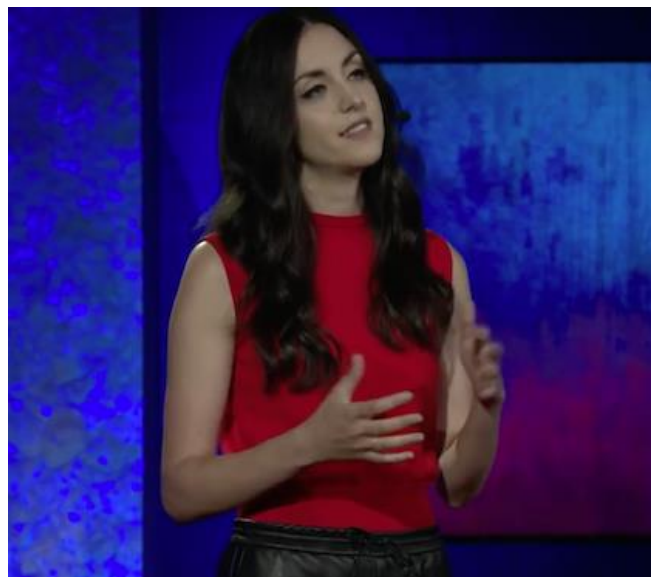
De wereld verandert steeds sneller. Hierdoor moeten bedrijven en managers aldoor rapper inspelen op veranderende behoefte en concurrentie. Deze doodoeners komen je ongetwijfeld bekend voor. Vaak gaan ze gepaard met het advies of gebod dat je 'agile' of flexibel moet zijn. Want de huidige economie is darwiniaans. Niet de sterkste of rijkste zal overleven, maar degene die het best kan inspelen op de snelle veranderingen. Eigenlijk dekt de term darwiniaans niet helemaal de lading. De evolutietheorie gaat immers over het aanpassen van eigenschappen in een tijdsbestek van duizenden jaren. In het zakenleven is het een kwestie van jaren of maanden, een soort van revolutietheorie dus. Maar hoe weet je of bedrijfseigenaren of managers op zoek naar investeringsgeld adaptief vermogen hebben?

Techinvesteerder Natalie Fretto onderscheidt drie manieren waarop het AQ (Adaptability Quotient – het aanpassingsvermogen) gemeten kan worden. Ze maakt de vergelijking met sollicitatiegesprekken. Hierin wordt vaak een vraag gesteld als 'Vertel eens over de tijd dat je bij bedrijf X zat'. Volgens haar moet je, om aanpassingsvermogen te achterhalen, 'wat als'-vragen stellen. 'Wat doe je als morgen de grootste omzetpijler wegvalt?' Zulke vragen dwingen het brein van de gesprekspartner om te in scenario's te gaan denken.

Een tweede criterium dat de investeerder test, is het vermogen om te 'ontleren' (unlearning). Het gaat erom dat degene die een investering zoekt bereid is om constant zijn kennis te bevragen. Staat hij ervoor open om inzichten te vernieuwen op basis van nieuwe informatie?

Nieuwsgierigheid belangrijker dan efficiëntie

De derde truc die Fretto gebruikt om het AQ te testen uitvogelen of ze exploratie altijd belangrijker vinden dan exploitatie. Wie een goedlopende business heeft, kan geneigd zijn om deze tot in de eeuwigheid voort te zetten. Waarom zou je iets dat veel omzet en winst oplevert de nek omdraaien? Is het niet beter om dan te focussen op het efficiënter maken van de huidige business? Volgens Fretto niet. 'Wees nooit te verliefd op datgene wat geld in het laatje brengt, maar zoek altijd pro-actief naar datgene wat je business om zeep kan helpen.'



Artikel van <https://www.mt.nl/management/innovatie/aanpassingsvermogen-techinvesteerder-natalie-fratto/581956> gepubliceerd op 7 januari 2020 |

Ted talk van Fretto te vinden op: https://youtu.be/xJM_CQN8-ns