

Het belang van een scherpe Proces – ICT match

# EXCELLEER DOOR VERBINDING

Kunt u zich nog herinneren; die scenes uit Star Trek waarbij sommige personages met ‘een apparaat’ in hun handen stonden en daar informatie vanaf haalden en erop terug plaatsten? Hoe revolutionair was dat wel niet, voor die tijd dan wel te verstaan. Tegenwoordig hebben veel mensen zoets thuis, maar dan heet het tablet of smartphone. En iedereen weet hoe het werkt!

Maar in veel ondernemingen lijkt het wel of deze innovatie nog steeds sciencefiction is. Hoeveel formulieren mag u nog invullen? Hoeveel dubbele handelingen voert u uit in systemen? Hoe vaak heeft u een bypass mailtje of systeemactie nodig om van het ene systeem in het andere te komen?

Dat is vervelend, toch? Daarom vragen wij ons ook af: waarom is de ICT-omgeving zo slecht aangesloten op de processen en waarom profiteren bedrijven zo langzaam van deze innovatie?

Door Jan-Joost Kroon & Johnny van de Vliert (BPMConsult), kennispartner INK

Het argument dat medewerkers niet met nieuwe ICT aan de slag willen en/of kunnen, is een non-argument. Nederland heeft één van de hoogste dichtheid aan internetgebruikers (92,9% in 2012) en procentueel gezien hebben veel Nederlanders inmiddels ook een smartphone (58%). Daarop worden bankzaken geregeld, mailtjes verstuurd en social media op verschillende manieren bijgehouden (persoonlijke processen). Dus als mensen het privé kunnen, zouden ze het zakelijk toch ook wel kunnen?

In dit artikel komt naar voren hoe belangrijk het is om als organisatie de eigen pro-

cessen beide maar weinig écht gemaakt. Dit is jammer, want op deze manier worden de geboden kansen beperkt benut. Er wordt een aantal handvatten geboden om zowel de processen als de match met de ICT-ondersteuning zo goed mogelijk aan te vliegen, met als doel optimaal gebruik te maken van alle mogelijkheden die de digitale wereld ons biedt.

## HET KAN WEL...

De mate van ontwikkeling van ICT verschilt per sector. Waar bijvoorbeeld in de handelssector al jarenlang gebruik wordt gemaakt van digitale ondersteuning tijdens het uitvoeren van werkzaamheden, is dit

In de bouw worden nog steeds formulieren gebruikt om informatie te verwerken die vervolgens door verschillende mensen in verschillende systemen ‘overgenomen’ wordt. Dit levert een hoge foutkans met een lange doorlooptijd op. Jammer, want de techniek komt met zoveel mogelijke alternatieven. Het is in veel gevallen niet zozeer dat de ICT-ondersteuning niet aanwezig of beschikbaar is; organisaties weten het echter niet optimaal te benutten ten behoeve van hun werkzaamheden. Een laag begrip van het eigen proces is in veel gevallen de dieperliggende oorzaak: medewerkers in organisaties weten van elkaar maar heel beperkt welke handelingen verricht worden, laat staan welke ICT-ondersteuning ze daar idealiter voor nodig hebben.

Wij roepen bedrijven op om allereerst de eigen processen zo goed mogelijk in kaart te brengen, op een niveau waarbij zichtbaar wordt welke activiteiten ondersteund kunnen worden door ICT en op deze wijze de ICT-mogelijkheden zo goed mogelijk laten aansluiten op het proces: en niet andersom! Hierbij is een aantal onderwerpen cruciaal in de overwegingen voor het opstellen van een proces – ICT match:

## ‘MEDEWERKERS IN ORGANISATIES WETEN VAN ELKAAR MAAR HEEL BEPERKT WELKE HANDELINGEN VERRICHT WORDEN’

cessen goed en scherp in kaart te brengen om te kunnen begrijpen wat er nodig is om deze optimaal te laten ondersteunen door de ICT-mogelijkheden. Door beperkt procesbegrip en beperkt bewustzijn van ICT-mogelijkheden wordt de match tus-

voorbeeld in de bouwsector nog maar zeer beperkt het geval. De bezorgers van TNT/DHL – of welke bezorgdienst dan ook – vragen de afnemer om digitaal een handtekening te zetten op de tablet of PDA en daarmee zijn alle zaken direct afgerond.



### **Belang van processen en ICT**

Wanneer processen expliciet ontworpen zijn binnen organisaties valt op dat deze (zeker als zij een aantal jaar geleden ontwikkeld zijn) vooral bruikbaar en gericht zijn op de interne organisatie. Het is bij het in kaart brengen van processen belangrijk dat er gekeken wordt vanuit de klant; 'klant gedreven processen'. Wanneer de 'mindset' zo is dat er geredeneerd wordt vanuit de klant, is het belangrijk welke spelers (medewerkers) zich bewegen in een proces, welke activiteiten zij uitvoeren en wat onderling aan informatie aan elkaar 'overgedragen' wordt. Het doel is: volledig geïntegreerde klantgedreven processen waarbij activiteiten, berichten en overdrachtsmomenten gekoppeld worden aan ICT-ondersteuning, in een juiste volgorde in de tijd. Wanneer al deze componenten op elkaar afgestemd en verbonden zijn, wordt optimaal gebruik gemaakt van het ontwikkelen van processen.

### **Belang van lange-termijnvisie op ICT en innovatie**

Een organisatie die niet suboptimaal wil

presteren, heeft een lange-termijnvisie nodig als het gaat over de inrichting van processen en systemen, waarbij kennis van ontwikkelkansen en innovatieve middelen elementair zijn. Een houding waarbij ICT niet enkel als korte-termijn 'kosten' gezien wordt, maar vooral als lange-termijn 'investering', is hierbij noodzakelijk. Stimuleer in de organisatie een sfeer waarin ruimte is voor experimenteren en geef ruimte aan persoonlijke, kleine initiatieven. Er is al menig briljantje qua idee of opzet ontstaan door een gemotiveerde, uitgedaagde medewerker die op eigen initiatief een ICT-vernieuwing probeert. Bepaal uiteindelijk als organisatie wel de prioriteiten en verwacht niet dat alle processen 'in één keer' verbeterd, gematched op ICT en geïmplementeerd kunnen worden. Een afgebakend project met een gedegen testperiode is nodig!

### **Belang van én voor de medewerker**

Het allerbelangrijkste bij het implementeren van de nieuwe ICT-ondersteuning en/of systemen is de toekomstige daadwerkelijke gebruikers te laten zien wat

voor hen de toegevoegde waarde is. Zodra het een 'speeltje' van het management wordt, zal de implementatie van een systeem minder effectief zijn dan wanneer de 'werkvloer' zelf betrokken is geweest tijdens de ontwikkeling en test. Het is belangrijk dat de gebruikers bepalen op welke manier zij het beste geholpen worden en wat voor hen werkzaam is. Een systeem kan nog zo geavanceerd zijn, als de gebruikers niet begrijpen wat de achterliggende gedachte is, of veel meer stappen tegenkomen dan zij direct nodig hebben voor de uitvoering van hun werk, dan beantwoordt het systeem niet aan de functie waarvoor het is ingericht. Het risico dat gebruikers bij niet-volledig functionerende of aansluitende ICT-systemen al snel hun eigen 'work-around' kiezen, blijkt in de praktijk zeer groot.

### **HANDVATTEN VOOR EEN PROCES – ICT MATCH**

Om aan deze uitdaging het hoofd te bieden, is een aanpak ontwikkeld waarin het ontwerp van een ideaal proces zorgvuldig wordt gekoppeld aan ondersteunende ICT-

systemen. Het is belangrijk dat er sprake is van een geïntegreerde aanpak van ICT en processen, waarbij het cruciaal is dat beide domeinen elkaars ‘taal’ spreken. De twee werelden van gebruiker en IT worden bij elkaar gebracht via het te ontwerpen proces.

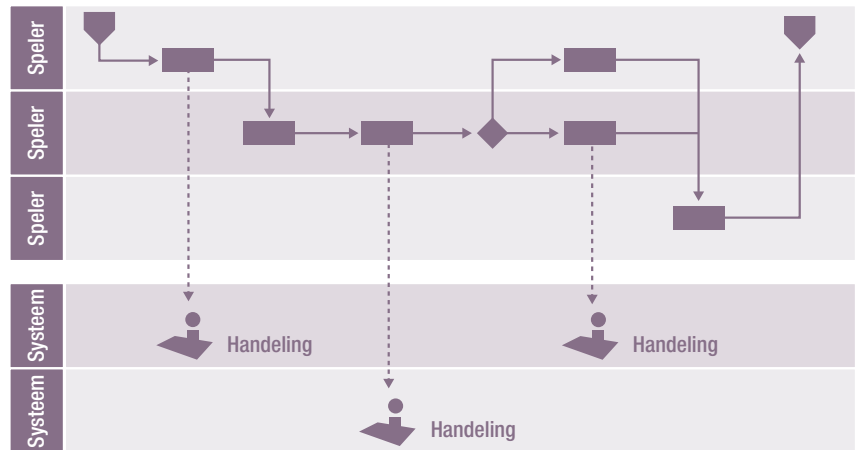
Een overzicht van de te nemen stappen om een scherpe en optimale match te maken tussen processen en ICT:

**1. Ontwerp de primaire processen voor uw organisatie**

*‘Het primaire proces bevat alle activiteiten die nodig zijn om een concreet product of concrete dienst voor een externe klant te produceren’.*

- **Ontwerp uw huidige proces**
  - Welke mensen in uw bedrijf zijn betrokken bij dit proces en welke handelingen voeren zij uit? Breng de spelers in kaart en maak voor iedere speler een functiebaan aan (zie afbeelding 1).
  - Benoem de activiteiten met de stroom mee, van links naar rechts. Zo komt de volgorde in beeld en kunt u van ‘zand tot klant’ uw proces volgen.
  - Zet de input en output van een activiteit in de verbindingspijlen. Dit zijn de ‘berichten’.
- **Ontwerp uw ideale proces**
  - Bespreek met de processpelers waar in het huidige proces knelpunten liggen en waar verbeteringen mogelijk zijn.
  - Welke stappen in het proces zouden eventueel ook parallel (gelijktijdig) kunnen plaatsvinden?
  - Welke berichten zijn onduidelijk of bestaan in meerdere varianten? Maak de berichten/formulieren eenduidig.
  - Welke overdrachtsmomenten zijn van belang en hoe zouden deze ideaal plaats moeten vinden? Ontvangt iedere speler tijdig zijn input, met de juiste kwaliteit en betrouwbaar?

Verwerk de verbetering in uw procesontwerp. U heeft nu een functiestroomdiagram van de gewenste situatie gemaakt.



Afbeelding 1.

**2. Maak de proces – ICT match**

*‘In een Proces – ICT match wordt een functiestroomdiagram uitgebreid met informatie over de IT-handelingen die bij de activiteiten worden uitgevoerd. Hierdoor is in één oogopslag te zien hoe de IT-structuur de activiteiten ondersteunt en welke modules/applicaties van toepassing zijn bij een bepaalde procesactiviteit’. Het gaat dus met name over het verbinden van berichten binnen uw primaire proces met ICT-systemen.*

- Welke van de berichten in uw functiestroomdiagram kunt u digitaliseren?
  - Benoem deze berichten.

- Bepaal waar deze berichten beschikbaar moeten zijn (kantoor/’buiten’).
- Moeten deze gegevens geraadpleegd worden, of gewijzigd, of worden nieuwe berichten toegevoegd?
- Welke sjablonen/formulieren wilt u laten vullen door het systeem?
- Welke rapportages moet het systeem kunnen genereren op basis van de data die is ingebracht?
- Hoe heet de handeling die in het systeem moet plaatsvinden om de gewenste output te verkrijgen?

Koppel uw berichten aan de van toepassing zijnde handeling in de systeembalk (afbeelding 1).

In onderstaande tabel ziet u een concrete uitwerking van een Proces – ICT match. In de figuur is het ‘een gedeelte van een proces’ zichtbaar waarin duidelijk wordt met

Voorbeeld	Symbol	Toelichting
<b>Proces – ICT match</b>		
	IT-handeling	In de IT-balk onderaan het processchema voegt u de handeling toe die uitgevoerd moet worden in het systeem. Benoem hierbij de handelingen, schermen en rubrieken zoals deze in het ondersteunende systeem genoemd worden, maar koppel deze aan de activiteit en het bericht in het processchema, zodat deze ‘twee werelden’ van gebruiker en ICT-er gekoppeld zijn.
	Geautomatiseerde generatie door het systeem	Een mogelijkheid is ook dat het systeem zelf rapportages of gegevens gaat genereren. Geef dit aan in de Proces – ICT match, met het hiernaast weergegeven symbool.
	Tablet	Een optie is om naast de handeling in het systeem ook het medium te benoemen waarmee de gegevens getransporteerd of gebruikt worden. Bijvoorbeeld een tablet.
	Opgeslagen document/formulier	Daarnaast is het nuttig de opslaglocatie van ingevoerde data eenduidig te benoemen. In welk systeem wordt welk formulier of welke data opgeslagen?

welke symbolen een Proces – ICT match zichtbaar wordt.

### 3. Programma van eisen

Vanuit de analyse van de huidige naar de gewenste situatie worden verschillende verwachtingen en eisen uitgesproken ten aanzien van de ICT-ontwikkeling. In een ontwerpfasen worden deze wensen allemaal verzameld en vervolgens geprioriteerd. Een (geprioriteerde) verzameling van deze 'functionaliteiten' kan worden gebruikt om een gedegen keuze van software en leverancier te maken. Dit 'Programma van Eisen' stelt de organisatie in staat om een leverancier specifiek te vragen oplossingen te bieden en te presenteren, zodat zij het proces leidend laat zijn tijdens de selectie en ontwikkeling van software.

### 4. Testen en implementeren

Er is een methode die gebruikt kan worden bij het implementeren van de uitkomsten van een Proces – ICT match, namelijk de

Stappen software-ontwikkeling	Activiteiten	ICT-omgeving
Ontwikkelen	Het programmeren en ontwikkelen door programmeurs.	Ontwikkelomgeving
Testen	(Droog) testen, het controleren of het programma goed werkt en of de koppelingen naar de omgeving goed zijn gelegd.	Testomgeving
Accepteren	(Test)gebruikers testen of het werkt en of aan alle wensen, eisen en specificaties is voldaan.	Acceptatieomgeving
In productie nemen	Alle gebruikers gebruiken de nieuwe software bij hun dagelijkse werk.	Productieomgeving

Uitleg OTAP-methode.

gaan naar een balans die het beste gaat functioneren. Het is een mix van het menselijk besef dat zaken anders georganiseerd kunnen worden, in combinatie met de ICT-huishouding die aanwezig is en waaruit meer gehaald zou moeten kunnen worden. Wanneer organisaties de huidige en gewenste situatie in kaart hebben gebracht, kan door middel van geïntegreerde proces-

ning hiervan niet 'simpel' te verwerken is in een systeem, pas dan niet het proces aan. Processen zijn leidend voor de inrichting van systemen en niet andersom. Als dat wel gebeurt, dan wordt het bedrijf overgenomen door ICT in plaats van dat het bedrijf volledig in control is over de huidige processen en systemen die goed op elkaar zijn ingesteld. Wees er alert op dat de mens centraal staat in het proces en de gebruikers bepalen hoe het ingericht moet worden en niet andersom. Het systeem moet aansluiten op het proces en er zal continu gezocht worden naar verbetering van beide. Het is daarbij van groot belang dat de ICT-ondersteuning ingericht wordt door de gebruiker en niet door het management dat 'bedenkt' wat goed is voor zijn/haar medewerkers. Als een organisatie aan deze voorwaarden voldoet, is succes geen toeval maar een keuze. **Q**

#### Literatuur

- Bakker & Hardjono (2013), *Horizontaal Organiseren*;
- Bakker, R.J.M., Spronk, W., Labeur, R. (2011). *Het procesmanagementmodel*. Deventer: Kluwer.

## 'PROCESSEN ZIJN LEIDEND VOOR DE INRICHTING VAN SYSTEMEN EN NIET ANDERSOM'

OTAP-methode. Een belangrijk kenmerk van deze methode is dat deze zo ingericht wordt dat een test uitgevoerd kan worden terwijl de werkelijke omgeving 'gewoon' kan doordraaien en systemen dus niet tijdelijk 'plat' liggen. Met name tijdens de acceptatiefase kan gekozen worden om een aantal orders of projecten 'schaduw te laten draaien', wat betekent dat deze handelingen zowel in de oude methode als in de acceptatieomgeving conform proces worden uitgevoerd. Het vergelijk van beide output is nuttig en bij eventuele onvolkomenheden is de 'oude werkwijze' nog stabiel, up-to-date, beschikbaar.

### MAKKELIJKER KUNNEN WE HET NIET MAKEN...

De oplossing start bij het besef van de organisatie dat zij moet doorontwikkelen op het vlak van processen en ICT. Niet alleen op korte termijn, maar juist ook op lange termijn. Vervolgens is het aan de organisatie om met de gebruikers van de verschillende processen en systemen op zoek te

sen een programma van eisen opgesteld worden om het systeem zo goed mogelijk in te richten. Vervolgens zal de organisatie een traject doorgaan waarbij de uitgedachte methode verder wordt ontwikkeld, getest, geaccepteerd en omarmd door de gebruikers om vervolgens 'live' te gaan.

Organisaties moeten er attent op zijn dat zij niet stappen in een zeer makkelijke en grote valkuil in dit soort processen. Op het moment dat een activiteit of de ondersteu-

## OVER DE AUTEURS

Jan-Joost Kroon is consultant en met name actief binnen profit-organisaties. Daarbij richt hij zich op de verbetering van bestaande processen door samenwerkingsvormen, onderlinge afspraken en gebruik van ICT-ondersteuning met de direct betrokkenen tegen het licht te houden en daar waar mogelijk te verbeteren. Momenteel is hij voornamelijk werkzaam in de bouwsector, met speciale interesse in het onderwerp 'ketensamenwerking'.

Johnny van de Vliert is consultant bij BPMConsult en begeleidt procesherontwerpprojecten in de dienstverlening en productieomgeving. Zijn aandachtsgebieden zijn procesontwerp en -analyse met een scherp oog voor resultaat. Ook richt hij zich op beleving van procesgericht werken met de simulatie Procesgame ([www.procesgame.nl](http://www.procesgame.nl)).