

Whitepaper implementatie workflow in een organisatie

Auteur: Remy Stibbe
Website: <http://www.stibbe.org>
Datum: 01 mei 2010
Versie: 1.0

Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
1Plan-Do-Check-Act.....	3
2Samenhang organisatie- en processtructuur.....	4
3Positie workflow in organisatie.....	4
4Scheiding proces en inhoud.....	5
5Toewijzing van werk aan medewerkers.....	6
6Hoe medewerkers werken met het proces.....	6
7Uitrol naar gebruikersorganisatie.....	7
8Managementrapportages en Audit.....	7
9Relatie tot SOA.....	7

Inleiding

Wat maakt een implementatie van een workflowsysteem succesvol? Bij de start van een project wordt vaak een business case opgesteld met de kosten en baten bij succesvolle implementatie van een nieuw systeem. Wat een workflowsysteem onderscheidt ten opzichte van administratie- of backofficesystemen is dat het een zeer grote impact heeft op de gebruikersorganisatie. De impact, die kan leiden tot grote weerstand bij de gebruikersorganisatie, is dat een workflowsysteem de primaire werkzaamheden van alle medewerkers raakt.

De basis van een workflowsysteem ligt in het proces. Vanuit het proces wordt gekeken welke medewerkers en systemen betrokken zijn. Om voortgang in een proces te kunnen maken is het van belang te weten welke informatie nodig is voor de uitvoer van het proces, bijvoorbeeld bij de invoer van een deelnemer in de administratie moeten wel de deelnemergegevens beschikbaar zijn.

In dit document wordt beschreven hoe een workflowsysteem kan worden gebouwd, zodat deze succesvol kan worden geïmplementeerd bij een organisatie.

1 Plan-Do-Check-Act

Wanneer wordt gestart met procesmonitoring en workflow moet dit passen in een strategie van continue verbetering van de organisatie. Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van de “Plan, Do, Check, Act” benadering.

Plan

In deze fase worden de specificaties van het workflowsysteem bepaald. Vanuit de stap “Act” kunnen verbeteringen worden aangegeven, welke kunnen worden meegenomen. In deze fase wordt focus bepaald met prioritering op van eisen en wensen vanuit de gebruikersorganisatie.

Do

Implementatie van nieuw proces. Hierbij kunnen ook systeemaanpassingen en werkinstructies worden geïmplementeerd in de gebruikersorganisatie

Check

Op basis van nieuwe in het systeem wordt gekeken of de aanpassingen in het proces het gewenste effect hebben. Hiervoor moet de informatie in de nieuwe situatie worden bekeken tegen de oude situatie.

Act

De verschillen tussen de oude en nieuwe situatie worden geanalyseerd, zodat hieruit conclusies worden getrokken. Voorbeeld conclusies kunnen zijn dat niet wordt voldaan aan wet en regelgeving of dat de verbetering niet het gewenste resultaat kent.

De kwaliteit van deze stap kan worden vergroot door de te bestuderen welke risico's bestaan in het proces en hoe deze tijdens de analyse zijn afgedicht. Voor het opzetten van een risicoanalyse kan bijvoorbeeld de SPRINT-methode worden gebruikt.

Voor de uitvoer van de analyse is het van belang dat zo betrouwbaar mogelijk de informatie kan worden ontleend uit het totale informatiesysteem zodat juiste conclusies hieruit kunnen worden getrokken.

De Plan, Do, Check, Act benadering voor de opzet van een workflowsysteem en verbeteringen in het informatiesysteem past zeer goed samen met methodieken als Six Sigma, Lean and Mean en Kaizen. Door deze benadering toe te passen in combinatie met andere methodieken wordt gestreefd naar continue verbetering in de gebruikersorganisatie in combinatie met het informatiesysteem.

Meer informatie: <http://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>

2 Samenhang organisatie- en processtructuur

Binnen een organisatie zijn diverse belanghebbenden bij een proces dat wordt uitgevoerd. In de organisatie zal een proces haar weg vinden over medewerkers, teams,

units, proceseigenaren, directie, ect. ledere belanghebbende wilt bepaalde informatie uit de processen ontlenen.

Voorbeelden:

- de eindgebruikers willen graag instructies krijgen wat zij moeten uitvoeren
- teammanager wil de werkvoorraad in zijn team bepalen
- procesmanager wilt knelpunten in het proces inzichtelijk krijgen
- performancemanager wilt informatie over doorlooptijden en het behalen van afspraken met de klant

Elk niveau waarop sturing plaats moet vinden, moet ook in het proces zijn verwerkt of zijn af te leiden. Voorbeeld procesopbouw, van business niveau tot aan medewerker niveau:

Procesniveau	Organisatie	Belanghebbende
Bedrijfsproces	MT	Senior Management
Primair proces	Unit	Procesmanager, performance manager
Taak	Team	Teammanager, performance manager
Activiteit	Medewerker	Teammanager, Eindgebruiker

3 Positie workflow in organisatie

Ieder bedrijf kent processen. Het doel van een workflowsysteem een aantal processen in te richten in een geautomatiseerd systeem zodat hierop kan worden gestuurd. Ter ondersteuning van het proces worden vaak diverse applicaties, checklists, ect gebruikt om het proces uit te kunnen voeren.

Bij de invoer van een workflowsysteem is het van belang om:

- Alle processen waarop gemonitord moet worden van begin tot einde volledig worden ingericht
- Afscheid te nemen van bestaande checklists en andere tooling welke een directe relatie hebben tot het proces
- Op alle lagen in het proces afspraken over doorlooptijden te maken en vast te leggen.

Er zijn twee belangrijke varianten voor een workflowsysteem, welke de positie van het systeem bepaald in de organisatie.

Human Workflow

Bij een Human Workflowsysteem wordt primair alleen de processen van de gebruikersorganisatie inzichtelijk gemaakt en werkt alleen op basis van gebruikersinput. Hierbij wordt geen aandacht besteed aan het technisch koppelen van bronsystemen.

Het doel is dat de eindgebruikers alle werkzaamheden op basis van prioriteit vanuit het workflowsysteem op gaan pakken en dat zij dit 'handmatig' afmelden.

Technical Workflow

Bij een technical workflowsysteem wordt een heel of gedeeltelijk proces geautomatiseerd. Dit houdt in dat geen menselijke actie meer nodig is. Zo'n soort

systeem wordt veel gebruikt bij grote webwinkels of bij het automatisch laten verwerken van nieuwe polissen.

Het doel is dat geen gebruikers meer nodig zijn voor administratieve handelingen.

Combinatie Human en Technical Workflow

Een combinatie van beide soort systemen is mogelijk. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gekozen dat bij bijzondere posten of bij een exceptie in de automatiseerde verwerking een specialist de mutatie uit voert.

In een schematisch overzicht zijn 3 lagen te onderscheiden, waarbij de 'dikte' van een laag afhankelijk is van de gekozen oplossing.

Laag:

- Eindgebruikers
- Workflowsysteem
- Bronsystemen

4 Scheiding proces en inhoud

Bij de uitvoer van een proces is informatie nodig voor de eindgebruiker of systemen om beslissingen te kunnen maken of om het proces uit te kunnen voeren. De opbouw van deze informatie kan worden opgelost door de opbouw van een 'procesdossier'.

Het doel van een procesdossier is om proces, inhoud en broninformatie zo veel mogelijk van elkaar te scheiden. Vanuit dit dossier kan een medewerker bekijken welke informatie is verzameld bij een bepaald proces, bijvoorbeeld tijdens een offertetraject wordt hier alle relevante informatie in verzameld.

Omdat een workflowsysteem niet de functie heeft van bronsysteem, is het wenselijk zo veel mogelijk naar informatie te verwijzen uit andere systemen. Voor de eindgebruiker kan deze informatie wel getoond of mogelijk worden bewerkt vanuit de presentatie laag van het workflowsysteem.

5 Toewijzing van werk aan medewerkers

Vanuit het proces zullen bepaalde medewerkers werkzaamheden moeten uitvoeren om het proces te kunnen vervolgen. Binnen een organisatie heeft iedereen zijn eigen expertise, waarop het werk moet worden uitgedeeld.

Twee bekende wijzen van toewijzen van werk aan een medewerker zijn:

- Gebruik maken van werkbakjes
- Toewijzen op basis van competenties medewerker(s)

Werkbakjes

Per "werkbakje" wordt een bepaald soort werk in neergelegd, waaruit een medewerker het werk haalt en afhandelt. Het proces is te volgen wanneer werk wordt verplaatst naar de volgende werkbak of wordt uitgeschreven uit het workflowsysteem.

Competentie medewerker

Het toewijzen op basis van 'competenties' van een medewerker is een ingewikkelder toewijzingsstelsel. Met het realiseren van dit stelsel worden verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld contracten, belegd in de organisatie, bijvoorbeeld teams en medewerkers. waarmee op basis van in te stellen criteria het proces wordt belegd in de organisatie.

Elke medewerker heeft bij dit stelsel een persoonlijke werkbak, waarin alle werkzaamheden staan die aan hem of aan groep waarvan hij deel uit maakt zijn toegewezen. De persoonlijke werkbak kent grote parallellen met bijvoorbeeld een mailprogramma waaruit de medewerker zijn mail afgehandeld.

6 Hoe medewerkers werken met het proces

Binnen een organisatie zijn grofweg twee soorten eindgebruikers welke gebruikt kunnen maken van een workflowsysteem. Dit zijn kenniswerkers of productiemedewerkers.

Kenniswerkers willen maximale flexibiliteit en willen het liefst niet in een vast stramien werken. Een extra aandachtspunt bij kenniswerkers is dat zij monitoring van hun performance niet prettig achten.

Productiemedewerkers vinden het prettiger om volgens vaste en eenduidige werkinstructies te werken. Door een workflowsysteem het werk aan te laten bieden op basis van prioriteit ten koste van flexibiliteit wordt eerder gezien als duidelijk en prettig.

Wanneer beide soort eindgebruikers gebruik gaan maken van hetzelfde stelsel zal hiermee rekening gehouden moeten worden. Hierbij is de grafische weergave en mogelijkheden die daarin worden geboden voor de eindgebruiker van groot belang.

De eindgebruikers zullen via de grafische interface een werkinstructie moeten kunnen opvragen wat zij moeten uitvoeren of direct vanuit de grafische schil de benodigde informatie moeten invoeren. De eindgebruiker zal vervolgens moeten aangeven de werkzaamheden zijn uitgevoerd en eventueel met welke status.

7 Uitrol naar gebruikersorganisatie

De uitrol van een workflowsysteem heeft grote gevolgen voor de gebruikersorganisatie. Bepaalde werkzaamheden hoeven na implementatie niet meer te worden uitgevoerd of in de ogen van de eindgebruikers moet juist meer worden uitgevoerd. Het is van belang dat de gebruikersorganisatie wordt meegenomen in dit traject, waarmee de acceptatie verhoogd wordt.

Het meenemen van de gebruikers kan zeer complex zijn, omdat veel stakeholders betrokken kunnen zijn. De belangen van de gebruikersorganisatie kunnen hierdoor zeer verdeeld of tegenstrijdig zijn, als voorbeeld:

- Eindgebruikers willen geen inzicht geven over eigen werkzaamheden

- Managementteam wilt betrouwbare cijfers over doorlooptijden en hoe de klant wordt bediend.
- Teammanagers willen in verband met persoonlijke beoordeling bepaalde cijfers niet rapporteren
- Vanuit een Lean and Mean-traject bestaat de behoefte in het inzichtelijk maken van het proces

Om de acceptatie van het systeem te vergroten is het van belang van de belanghebbenden goed in beeld te krijgen. Door eindgebruikers direct te betrekken bij het IT-project, zodat een gezamenlijk projectteam ontstaat, ontstaat een gezamenlijk beeld wat eindgebruikers nodig hebben en wat het IT-team kan leveren. Door wederzijds begrip kan veel weerstand worden weggenomen. Bovendien staan eindgebruikers in deze situatie gedeeltelijk aan het roer.

8 Managementrapportages en Audit

Een belangrijk doel van een workflowsysteem is om cijfers te verzamelen om de processen te kunnen sturen op bijvoorbeeld doorlooptijden en overhead. Twee belangrijke partijen die die belang hebben bij het doorgronden van deze informatie zijn:

- Management binnen de organisatie. Bijvoorbeeld het managementteam en procesmanagers zullen op hoofdlijnen willen weten hoe de organisatie haar processen afhandelt.
- Een (EDP-)auditor wil graag weten of geautomatiseerde processen betrouwbaar, tijdig en volledig worden uitgevoerd. Het doel van deze controles is om te achterhalen of de opdrachtgever 'in control' is.

Het is wenselijk om data te kunnen combineren met de gebruikte bronsystemen, welke worden gebruikt bij de ingerichte processen. Hiermee bestaat de mogelijkheid om zo betrouwbaar mogelijk management- en ad-hoc rapportages op te zetten.

9 Conclusie

Bij de invoer van een workflowsysteem kan zeer complex zijn. Het is daarom van belang om de eindgebruikers te betrekken bij het workflowsysteem dat voor hun wordt ingericht.

De belangrijkste punten bij implementatie zijn:

- processtructuur moet passen bij de organisatiestructuur
- proces moet passen bij wat de eindgebruiker uitvoert
- de uitvoer van het proces door een eindgebruiker moet zo soepel mogelijk gaan