

## Hoe organisaties werkstromen snel kunnen beheersen

# Generieke workflowstart

*Workflowmanagement is al jaren een begrip binnen administratieve omgevingen.*

*Veel organisaties zijn ooit in aanraking geweest met workflowmanagement of gebruiken de technologie inmiddels voor de ondersteuning van de uitvoering van hun bedrijfsprocessen. De kwaliteit van workflowpakketten is goed, maar helaas mislukken nog steeds veel implementatieprojecten van deze systemen.*

*De auteurs van dit artikel bieden daarom een alternatief: begin met de implementatie van generieke workflow en kijk dan pas verder.*

Bij de implementatie van workflowmanagement binnen organisaties gebruikt men in bijna alle gevallen standaardpakketten die een system-integrator door middel van parametrisering en maatwerk inricht volgens de wensen en eisen van de organisatie. De huidige workflowmanagementpakketten bieden een goede basis om in combinatie met maatwerk binnen relatief korte tijd een voor een organisatie 'passend' systeem te maken. Helaas mislukken nog steeds veel implementatieprojecten van workflowmanagementsystemen.

### Mislukkingen

Waarom mislukken workflowmanage-

mentimplementaties? De belangrijkste reden blijkt toch vaak de complexiteit van de door de system-integrator, al of niet op aanwijzen van de organisatie, in het workflowmanagementsysteem gemodelleerde processen. De organisatie neemt vaak niet de moeite te onderzoeken of het de huidige uitvoering van processen kan vereenvoudigen, al dan niet met behulp van Business Proces Redesign. De in het workflowmanagementsysteem gemodelleerde processen zijn dan ook vaak een kopie van de al bestaande uitvoering van de processen.

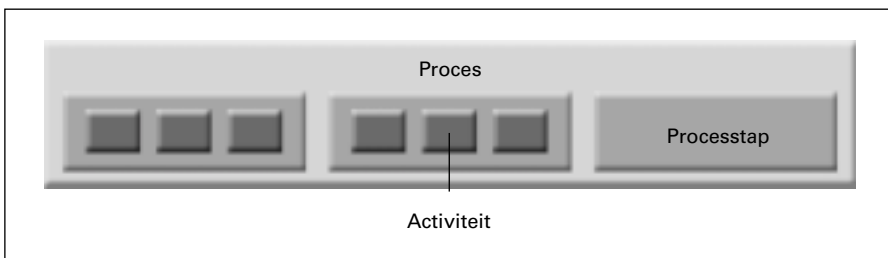
Naast het euvel van het kopiëren van de huidige processen in het work-

flowmanagementsysteem, modelleert men ook regelmatig te gedetailleerd. Vaak gaan het kopiëren van de huidige processen en het gedetailleerd modelleren hand in hand. Bij het gedetailleerd modelleren beperkt men zich niet tot de processtappen maar worden zowel processtappen als activiteiten gemodelleerd (zie ook afbeelding).

Het resultaat van het kopiëren van de processen in het workflowmanagementsysteem en het te gedetailleerd modelleren van de processtappen en activiteiten is een ondoorzichtig systeem waar niet mee te werken valt. Gebruikers zijn na de implementatie van het workflowmanagementsysteem regelmatig de weg kwijt in het systeem. Zodra ze de weg weer hebben gevonden, blijken ze een verkeerde afslag te hebben genomen en kunnen ze niet meer terug. Vervolgens moet de systeembeheerder worden gevraagd om de betreffende zaak weer in de juiste processtap te plaatsen. Dit inbreken in de procesgang heeft een negatieve invloed op de betrouwbaarheid van de uit het workflowmanagementsysteem te destilleren managementinformatie. De complexiteit van het workflowmanagementsysteem leidt vaak tot frustratie bij de gebruikers en doet de acceptatie van het systeem geen goed.

### Generieke workflow

De gebruikers van een workflowmanagementsysteem zijn zelf vaak prima in staat om de juiste keuze te maken in de uit te voeren activiteiten binnen een processtap. Het modelleren op activiteitsniveau heeft als nadeel dat de gebruiker meer systeemhandelin-



*Bij het gedetailleerd modelleren beperkt men zich niet tot de processtappen maar worden zowel processtappen als activiteiten gemodelleerd.*

gen moet doen dan voorheen, en dat hij in uitzonderingssituaties om het systeem heen moet werken. De invoering van het workflowmanagementsysteem heeft dan geleid tot een vertraging in de uitvoering van een casus. Bovendien zijn de uitgevoerde handelingen niet meer te traceren. Kortom: beperk het modelleren van de processen in het workflowmanagementsysteem tot processtapniveau.

In sommige gevallen is het toch wenselijk om op activiteitsniveau te gaan modelleren. Dit wordt pas duidelijk

***Zoek naar de  
overeenkomsten van  
processen en niet  
naar de verschillen***

zodra is bewezen dat het op processtapniveau aansturen van een bepaald proces niet tot voldoende verbetering leidt in de uitvoering, of te weinig inzicht geeft in de voortgang.

Hiermee komen wij eigenlijk tot de kern van ons betoog: begin met de invoering van een generieke oplossing. Oftewel: begin met de implementatie van een generiek workflowproces en kijk na de invoering per processtap of verfijning van de aansturing zal leiden tot een verdere verbetering.

**Implementatie generieke workflow**

Een generieke workflowimplementatie kent geen uitgemodelleerde complexe processen, maar biedt een generieke ondersteuning voor de uitvoering van de bulkprocessen van de organisatie. Belangrijk bij de invoering van generieke workflow is het zoeken naar de overeenkomsten van processen en niet naar de complexiteit en de verschillen.

De meeste processen kunnen we ontderven in een beperkt aantal generieke processtappen. Je zou kunnen zeggen dat deze generieke stappen een soort archetype zijn: ontvangst, voorbereiden, verwerken, controleren, archiveren. Het generieke workflowmanagementsysteem beperkt de aansturing van een casus tot deze generieke processtappen. Door maar een paar generieke processtappen te onderkennen en deze ook vast te leggen in het workflowmanagementsysteem, is het relatief simpel om snel een workflowmanagementsysteem voor de gehele organisatie te implementeren. Vrijwel alle sterk repeterende of kortcyclische processen binnen de organisatie kennen deze archetypische processtappen, dus alle processen passen ook in het generieke workflowmanagementsysteem.

Zodra de generieke processtappen zijn bepaald door de organisatie, beoordeelt de organisatie daadwerkelijk welke casussen kunnen worden ondersteund door de aansturing van het generieke workflowmanagementsysteem. Een casus is een levering van een product of dienst aan een klant. Een casus bij een verzekeringsmaatschappij kan bijvoorbeeld de verwerking van een aanvraag voor een polis zijn, maar het kan ook een schadegeval zijn. Een casus kan ook een simpele mutatie betekenen in het registratiesysteem, bijvoorbeeld een adreswijziging van een klant of een verhoging van de inboedelwaarde. Een casus volgt een globaal voorgedefinieerd proces, hetgeen leidt tot de realisatie van een dienst of product aan een klant.

De casussen moeten, ongeacht via welk medium zij de organisatie binnenkomen, worden benoemd. De naam die het systeem aan een betreffende casus geeft moet te herkennen zijn door het management en door de medewerkers. Vervolgens bepaalt

men welke casus door welk team moet worden behandeld. Op basis van de naam van een casus biedt het workflowmanagementsysteem deze automatisch aan aan een team dat vervolgens conform de generieke processtappen de casus afhandelt. Voor het management van de organisatie is het belangrijk inzicht te hebben in het aantal casussen en de doorlooptijd van de afhandeling van de casussen. Omdat medewerkers alle casussen via het generieke workflowmanagementsysteem uitvoeren, kan het systeem bijvoorbeeld de door-

***Met generieke workflow  
is de doorlooptijd  
van alle processen  
goed zichtbaar***

looptijd en het aanbod van een bepaald soort casus online inzichtelijk maken. Hierdoor kan het management bij de werkverdeling inspelen op het soort aanbod en de hoeveelheid.

Kortom: door de gehele organisatie te voorzien van generiek workflowmanagement heb je als organisatie gelijk inzicht in de doorlooptijd van alle processen en werkt ook de gehele organisatie met hetzelfde workflowmanagementsysteem, volgens dezelfde generieke processtappen.

**Case Spaarbeleg**

Een voorbeeld van een generiek workflowmanagementsysteem is te vinden bij Spaarbeleg. Spaarbeleg beheert naar eigen zeggen ruim twintig miljard gulden spaargeld van 1,8 miljoen klanten. Het bedrijf is vooral gespecialiseerd in spaar- en beleggingsproducten en heeft ongeveer 250 medewerkers. Spaarbeleg is verdeeld in een

front- en een back-office. Het belangrijkste gedeelte van het front-office is het contactcenter. Dagelijks bellen er vele mensen naar Spaarbeleg met de meest uiteenlopende vragen. Het back-office staat ten dienste van het contactcenter en beantwoordt vragen van klanten die meer aandacht nodig hebben.

Het generieke workflowmanagementsysteem had in eerste instantie de taak om de afhandeling van binnenkommende klachten aan te sturen. Een klacht kan via allerlei wegen en door middel van diverse media (document, e-mail, telefoon, fax, melding aan de balie) de organisatie binnenkomen. Het afhandelen van een klacht laat zich niet eenvoudig aansturen door een workflowmanagementsysteem, omdat iedere klacht een eigen behandeling vergt, afhankelijk van de complexiteit en de impact van de klacht. Daarom is voor de implementatie gekozen voor aansturing op hoofdlijnen, dus op processtapniveau.

Het generieke workflowmanagementsysteem waarmee het bedrijf de klachten afhandelt onderkent de volgende processtappen:

- registreren van de casus (e-mail, brief, telefoon, fax, wapbericht, persoonlijke melding);
- aanbieden van de casus aan het juiste team;
- behandelen van de casus;
- eventueel fiatteren van de casus;
- afsluiten van de casus.

Om de gebruikers optimaal te ondersteunen bij de afhandeling van klachten door middel van generiek workflowmanagement en om de inhoudswaarde van een casus te vergroten, werd besloten extra functionaliteit te ontwikkelen:

- de mogelijkheid een toelichting mee te geven (deze toelichting wordt in sommige gevallen afgedwongen), bij de toelichting logt het systeem

datum, tijdstip en gebruiker;

- de mogelijkheid om een casus door te sturen naar een postbak van een bepaald team;
- de mogelijkheid een casus een andere naam te geven;

### *Medewerkers vinden het vaak prettig om met een generiek WFMS te werken*

- de activiteiten die de gebruiker uitvoert met een casus (zoals doorsturen of terugsturen) worden gelogd;
- plaatsen van een casus in de toekomstmap op een bepaalde datum, indien bijvoorbeeld wordt gewacht op een respons van de klant, op de gezette datum komt de casus weer automatisch in de oorspronkelijke postbak.

Deze functionaliteit werd vormgegeven op aanwijzing van de gebruikers en moet de gebruiker ondersteunen om op een gebruiksvriendelijke wijze een casus af te handelen.

Na de implementatie van de ondersteuning van de klachtafhandeling werd begonnen met de realisatie van de aansturing van de resterende casussen. Al gauw bleek dat de generieke invulling van de processen van de klachtafhandeling ook prima werkte voor alle andere casussen. Vervolgens was het vrij eenvoudig om deze casussen toe te voegen aan het bestaande generieke workflowmanagementsysteem.

### **Voor- en nadelen generieke workflow**

Inmiddels werkt Spaarbeleg al bijna een half jaar met het generieke workflowmanagementsysteem. Voor de

realisatie van het generieke workflowmanagementsysteem had men al een elektronisch archief gerealiseerd. De combinatie van een elektronisch archief en het generieke workflowmanagementsysteem biedt het bedrijf een aantal grote voordelen:

- Alle processen in de organisatie zijn transparant (iedere gebruiker kan achter zijn pc een casus opvragen en bekijken, de doorlooptijd per casus wordt geregistreerd, casussen met een langer dan verwachte doorlooptijd worden gesignaleerd);
- Onderhanden werk is inzichtelijk (op basis van het dagelijkse aanbod van gevallen kan men capaciteit inschatten en kan men anticiperen op het aanbod);
- De organisatie kan direct aan klanten de status van de casus doorgeven (zodra een klant belt kan de medewerker door het zoeken van de casus in het workflowmanagementsysteem op bijvoorbeeld datum of index (zoeksleutels) de casus opvragen en bekijken, ongeacht wie met de casus bezig is);
- Managementinformatie op maat over alle processen in de organisatie (doordat alle bedrijfsprocessen worden aangestuurd door middel van workflowmanagement kan men rapporteren over alle bedrijfsprocessen);
- 'Paperless office': alle documenten zijn digitaal opvraagbaar (documenten raken niet langer zoek omdat medewerkers deze aan het begin van een casus digitaliseren en het systeem de documenten automatisch beschikbaar stelt aan het juiste team);
- Automatische digitale dossiervorming (als iedere klant een uniek nummer heeft en dit wordt gebruikt als index, toont het systeem bij het raadplegen door middel van het unieke klantnummer alle documenten behorende bij de betreffende klant);
- Door de generieke opzet is het sys-

teem gebruiksvriendelijk (de afhandeling van een casus kent binnen het generieke workflowmanagementsysteem meestal dezelfde processtappen, waardoor de stapsgewijze behandeling van een casus inzichtelijk is voor de gebruiker);

- Het generieke workflowmanagementsysteem vormt de basis voor specifiek workflowmanagement (pas na de invoering van generiek workflowmanagement is het voor alle betrokkenen eenvoudiger om de aansturing van processtappen desgewenst verder op te delen in logische activiteiten, het meer specifieke workflowmanagement).

De invoering van generieke workflow bij Spaarbeleg kent ook een aantal nadelen:

- Grote afhankelijkheid van het systeem (als het systeem niet werkt om technische redenen dan kunnen medewerkers het werk niet benaderen, zorg daarom altijd voor een noodprocedure);
- Het systeem raakt de gehele organisatie (alle afdelingen en medewerkers betrokken bij het primaire pro-

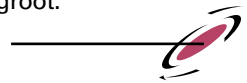
ces van de organisatie moeten gaan werken met het workflowmanagementsysteem. Het is wel mogelijk om bepaalde processen buiten het workflowmanagementsysteem uit te voeren, dit gaat dan wel ten koste van de transparantie van de organisatie).

Gebleken is dat medewerkers het prettig vinden om met het generieke workflowmanagementsysteem te werken. Het behandelen van een casus gebeurt volgens inzicht van de individuele medewerker, zonder dat het workflowmanagementsysteem bepaalt welke activiteiten hij in welke volgorde binnen een processtap moet doorlopen. Indien de uitvoering van een bepaald proces meer specifieke processtappen kent met onderliggende activiteiten, kan alsnog worden besloten om voor bepaalde casussen een meer specifieke aansturing te implementeren.

### Transparantie

Het is raadzaam om een workflowimplementatie te starten met de implementatie van generieke workflow. Door middel van het invoeren van

workflowmanagement van generiek naar specifiek is een snelle en verantwoorde invoering gewaarborgd. Spaarbeleg heeft de generiek-fase achter de rug en profiteert nu van de daaruit te behalen voordelen. In het vervolgtraject van generiek naar specifiek blijft steeds de keuzemogelijkheid aanwezig om, op basis van kosten en baten, een proces al dan niet specifiek in te richten. Belangrijke eigenschap van generieke workflow is ten slotte dat het relatief snel is in te voeren, dat het past op alle processen en dat transparantie van de uitvoering van de primaire processen in korte tijd kan worden vergroot.



### Hein Mars en Jeroen de Ruig

Hein Mars is projectleider bij Spaarbeleg en Jeroen de Ruig is projectleider en businessconsultant bij Atos Origin.

Vervolg van pagina 43.

Voor iedere zaak moet men uit de inhoudelijke gegevens afleiden waar deze in het proces moet worden geplaatst. De uitval zal hoger zijn dan in de eerste situatie en er zal dus meer inspanning nodig zijn om deze te verwerken.

### Systeembeheer

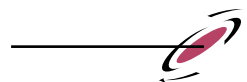
Beheerders moeten eerder en intensiever bij het project worden betrokken dan gebruikelijk. Wanneer de WFM-software nieuw is voor de organisatie, vindt er ook een soort implementatie van het beheer plaats. Ook gaat een WFM-systeem vaak gepaard met integraties tussen het

workflowmanagementpakket en andere systemen. Deze zijn vaak uniek en technisch complex. Beheerders staan dan ook voor een nieuwe situatie wanneer zij gewend zijn aan het beheren van informatiesystemen, die zijn gebouwd met bekende ontwikkelhulpmiddelen en die bestaan uit schermen en een database.

### Langere doorlooptijden

De implementatie van een WFM-systeem lijkt in eerste instantie veel op de implementatie van een informatiesysteem zonder workflowmanagement. Daarom vallen de meeste organisaties bij het plannen van de implementatie van een WFM-systeem terug op de kennis die ze

hebben opgebouwd bij het implementeren van informatiesystemen zonder workflowmanagement. Er zijn echter enkele grote verschillen. Als een organisatie hier geen rekening mee houdt treden langere doorlooptijden op met alle gevolgen van dien.



### Remmert Remmerts de Vries en Richard van Tol

Remmert Remmerts de Vries is directeur van Consilience. Richard van Tol is werkzaam als adviseur bij hetzelfde bedrijf. Consilience is gespecialiseerd in procesbeheersing en documentlogistiek. Het dienstenaanbod spreidt zich uit van advies tot en met implementatie.