

## De grillen van een workflowimplementatie

# DCM stroomlijnt ontwikkeling en invoering workflowsystemen (3)

Enkele nummers geleden verschenen twee artikelen over de methode DCM.

Bij deze specifiek op workflowmanagementimplementaties gerichte werkwijze

ligt de nadruk op de bedrijfsprocessen en het snel behalen van zichtbare resul-

taten. Niet alleen de inbreng van materiedeskundigen, maar ook die van het

management speelt daarbij een voorname rol. In de vorige afleveringen ston-

den de fasen 'vooronderzoek', 'constructie' en 'testen' centraal. In dit laatste

artikel aandacht voor de implementatie. Waarin onderscheidt het invoeren van

een WFM-systeem zich van het invoeren van een informatiesysteem zonder

workflowmanagement?

De implementatiefase van DCM heeft als doel het in gebruik nemen van het ontwikkelde systeem door de gebrui-

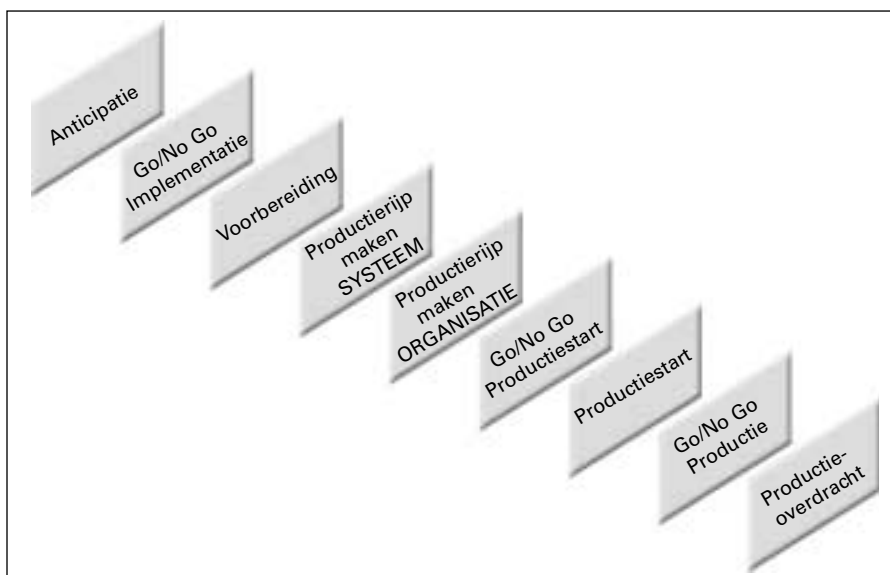
kersorganisatie. Daar is het uiteindelijk allemaal om te doen. Zoals bij ieder ander informatiesysteem moet

een organisatie voor een succesvolle implementatie een heel scala aan activiteiten uitvoeren. Gebruikers moeten opleiding krijgen, hardware moet worden aangeschaft en geïnstalleerd, gegevens uit de bestaande systemen moeten worden geconverteerd en nog veel meer. Aan dit alles schenkt DCM uiteraard aandacht, maar er is meer. De keuze voor een WFM-systeem betekent dat een aantal zaken extra aandacht moet krijgen ten opzichte van een informatiesysteem zonder workflowmanagement.

### Een stappenplan

Alvorens in te gaan op de workflow-specifieke zaken volgt eerst een korte beschrijving van de implementatiefase volgens DCM. De implementatiefase van DCM bestaat uit zes stappen (zie ook afbeelding 1). Op een aantal momenten neemt de projectleiding of stuurgroep een 'go/no go-beslissing'. Hiermee blijft de implementatie overzichtelijk en beheersbaar.

De anticipatiestap bestaat voornamelijk uit het maken van opleidingsplannen, het inrichten van een opleidingsomgeving en het opstellen van een implementatie- en communicatiedraaiboek. Pas in de voorbereidingsstap gaat het projectteam tot daadwerkelijke actie over. Beheerders en trainers krijgen dan opleiding, eventuele hard- en software wordt aangeschaft en de beheerorganisatie wordt ingericht. De eindgebruikers ontvangen informatie over de komst



Afbeelding 1. De zes stappen van de DCM-implementatiefase.

van het nieuwe systeem en wat dit voor hen betekent.

Na de voorbereidingsstap maakt men zowel het systeem als de organisatie productierijp. Voor het systeem betekent dit voornamelijk installatie, configuratie en een eventuele conversie van bestaande systemen. Voor de organisatie betekent dit voornamelijk opleiding van gebruikers en het inrichten van een helpdesk.

Hierna volgt de productiestart, de feitelijke ingebruikname van het systeem. Dit begint met een feestelijke aftrapsessie waarin de gebruikers informatie krijgen over wat ze kunnen verwachten tijdens de productiestart. Gedurende een bepaalde periode is ondersteuning op de werkplek aanwezig. Hierbij is het van groot belang een goede registratie bij te houden van fouten die nog in het systeem zitten. Blokkerende fouten moeten zo snel mogelijk worden opgelost. Tijdens de productiestart zijn hiervoor voldoende ontwikkelaars beschikbaar.

Uiteindelijk volgt de productieoverdracht. Dit is het moment dat de beheerorganisatie de verantwoordelijkheid voor de exploitatie van het systeem overneemt.

De beschrijving van de stappen waaruit de implementatie bestaat, is met opzet kort gehouden. Veel van deze materie komt overeen met andere methoden en zal daarom de meeste lezers bekend voorkomen. Interessanter is het om juist die implementatie-aspecten van workflowmanagement te bekijken die het project voor extra uitdagingen plaatst.

### **Verraderlijk**

De extra uitdagingen zijn geen onbekenden, ze spelen bij ieder automatiseringsproject een rol. En dat is nu juist het verraderlijke. De projectle-

den en projectleiding onderkennen daardoor niet de door het gebruik van workflow gevraagde extra aandacht en tijd die nodig is om de uitdagingen het hoofd te bieden. Hierdoor

## **Workflowimplementaties**

### **vragen extra**

### **tijd en aandacht**

trekken organisaties te weinig tijd uit voor bepaalde activiteiten, wat uiteindelijk leidt tot uitloop van het project. Over welke zaken hebben we het?

- > Het managen van veranderingen;
- > Het snel verhelpen van fouten in het systeem;
- > Het kiezen van een implementatiestrategie;
- > Het converteren van gegevens uit de bestaande systemen;
- > Het in beheer nemen van het systeem.

### **Managen van veranderingen**

Een nieuw informatiesysteem betekent altijd verandering voor de gebruikers. Daarom is in ieder project tijd ingeruimd voor opleiding en begeleiding op de werkplek. Het gebruik van een WFM-systeem grijpt echter dieper in op het dagelijkse werk van de gebruiker dan een systeem zonder workflowmanagement.

Een WFM-systeem stuurt gebruikers veel meer in hun werk dan ze gewend zijn. Het begint al bij het gebruik van elektronische werkbakken. Niet langer is de stapel dossiers leidend maar de elektronische werkbak. Hierin bevinden zich alle zaken waaraan gebruikers moeten werken. Ook houdt het systeem allerlei termijnen in de gaten en zal het bij overschrijding van die termijnen de

gebruiker er op attenderen actie te ondernemen. In sommige gevallen zal het systeem ook de prioriteit aangeven van de in behandeling zijnde zaken. Al deze functionaliteit is bedoeld om de gebruiker beter te ondersteunen bij het uitvoeren van zijn werk. Hij hoeft geen lijstjes meer bij te houden van zijn werkvoorraad en ook de lijstjes met termijnen hoeft hij niet meer zelf te maken. Hij kan zich dus veel meer bezighouden met de inhoudelijke kant van het werk. Toch ervaart lang niet iedereen deze elektronische hulp meteen als plezierig. Vaak is er in het begin weinig vertrouwen in het systeem. Daardoor durft men de controle niet in handen van het systeem te leggen. Ook heerst nogal eens de opvatting dat het systeem alles bepaalt en dat dit een veel te mechanistische, haast Tayloriaanse, manier van werken veroorzaakt. Wanneer een WFM-systeem het toelaat dat fysieke dossiers wel leidend blijven, is extra oplettendheid geboden. Deze situatie treedt op wanneer een organisatie geen gebruik maakt van elektronische dossiers. De kans is dan groot dat de gebruikers blijven werken op hun oude vertrouwde manier en het WFM-systeem als een registratief systeem gebruiken dat zij pas achteraf vullen.

De beschreven situaties leiden tot een suboptimaal gebruik van het systeem. De gebruikers kunnen zelfs ontevreden raken met het systeem omdat ze vinden dat het zoveel mogelijkheden bevat, dat het gebruik alleen maar complexer wordt.

DCM houdt rekening met deze zaken. Enerzijds door gebruikers, en ook het management, te betrekken bij de ontwikkeling en te zorgen voor voldoende communicatie over de gevolgen die het systeem gaat hebben. Anderzijds door de organisatie op deze punten te wijzen en te adviseren

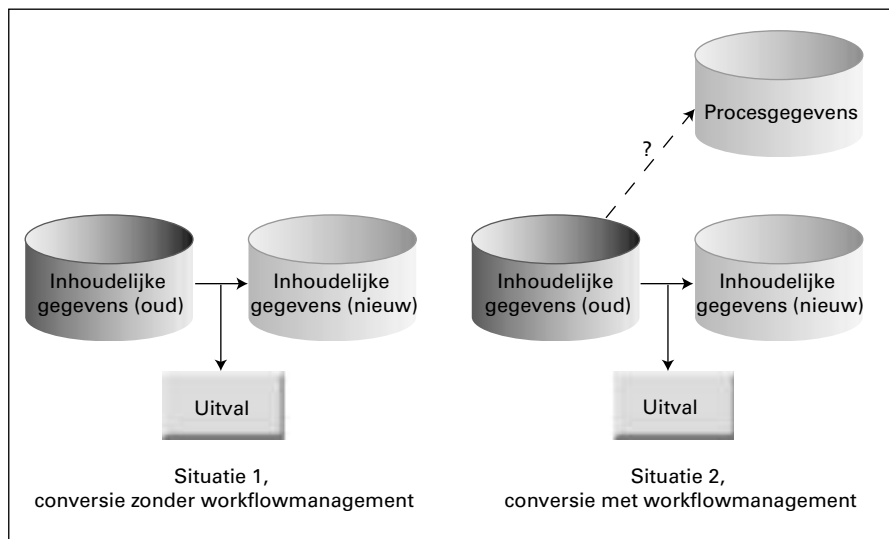
een afzonderlijk verandertraject in te richten. Bij dit laatste zal de manager een bijzonder grote rol moeten spelen. Ook zullen de opleiders en invoeringsbegeleiders tijdens de opleiding en productiestart proberen wantrouwen weg te nemen en te letten op een juist gebruik van het systeem.

### Snel verhelpen van fouten in systeem

Ieder nieuw systeem bevat helaas nog fouten, meestal kinderziekten genoemd. Deze fouten zal men al naar gelang de urgentie vroeger of later herstellen. Meestal zijn speciale procedures ingericht die ervoor moeten zorgen dat blokkerende fouten meteen worden hersteld. In een systeem zonder workflowmanagement uiten fouten zich onder andere in verkeerde berekeningen, gegevens die niet ingevoerd kunnen worden of schermen die niet verschijnen. De zaak van de cliënt raakt hierdoor echter niet uit het zicht. Bij een WFM-systeem kan dit wel gebeuren. Wanneer een zaak van de ene naar de andere afdeling gaat, moet het systeem de zaak van de ene naar de andere werkbak sturen. Als dit door een fout in het systeem niet gebeurt, zal de zaak 'zoekraken'. Pas als de klant belt wanneer hij een reactie krijgt of er een kritische termijn is overschreden die het systeem bewaakt, komt de zaak weer boven water.

### Implementatiestrategie

Een WFM-systeem grijpt dieper in op de dagelijkse werkzaamheden dan een systeem zonder workflowmanagement. Bovendien kunnen fouten grotere consequenties hebben. Dat is de conclusie van de vorige twee aandachtspunten. Houd hier rekening mee bij de implementatiestrategie. Zorg allereerst voor een noodscenario, dat in werking treedt wanneer de WFM-applicatie niet voldoende blijkt te functioneren.



Afbeelding 2. Conversie zonder en met workflowmanagement.

De beste garantie voor een goede werking van het systeem is het uitvoeren van een pilot voordat het gehele systeem in productie wordt genomen. Een pilot is eigenlijk een ultieme test van het systeem; systeemtechnisch maar vooral ook voor de functionele bruikbaarheid. Een pilot kan verschillende vormen aannemen. Het is mogelijk om gedurende een bepaalde periode niet meteen alle ontwikkelde processen in te voeren, maar één of enkele. Op die manier krijgen gebruikers de tijd om te wennen aan het werken met workflowmanagement. Wanneer meerdere locaties het systeem gaan gebruiken, is een andere manier om een pilot te houden om het WFM-systeem niet meteen op alle locaties in te voeren. Projectleden moeten de gebruikers die meedoen aan de pilot intensief begeleiden. Aan de ene kant om de gebruikers optimaal te helpen bij het werken met het systeem. En aan de andere kant om te zien waar fouten zitten die weerstanden oproepen.

### Conversie van gegevens

Bij de invoering van een nieuw systeem is het wenselijk om de gegevens van het bestaande systeem over te zetten naar het nieuwe sys-

teem. In ieder geval geldt dat voor de gegevens van alle lopende zaken, omdat de gebruikers anders tijdelijk met twee systemen moeten werken en bij iedere zaak weer moeten bepalen welk systeem ze gaan gebruiken. Bij de conversie van het ene informatiesysteem naar het andere informatiesysteem levert een vergelijking van beide gegevensmodellen de specificaties op voor de conversieprogramma's. Een volledig automatische conversie is vaak niet mogelijk omdat beide modellen niet precies dezelfde gegevens bevatten. Dit resulteert in uitval (situatie 1 in afbeelding 2). Ontbrekende gegevens die wel noodzakelijk zijn voor het nieuwe systeem, zullen gebruikers alsnog handmatig moeten invoeren.

Wanneer een bedrijf van een systeem zonder workflowmanagement naar een systeem met workflowmanagement moet converteren, levert dit extra complicaties op (situatie 2 in afbeelding 2). Het bestaande systeem heeft geen workflowmanagement. Wanneer al procesgegevens in dat systeem aanwezig zijn, zijn die vermengd met de inhoudelijke gegevens.

Vervolg op pagina 49.