

## Meersporenaanpak voor meer profijt van workflowmanagement

# De onbenutte mogelijkheden van een WFMS

*Waarom investeren in een duur systeem als je toch maar een deel ervan benut? Een legitieme vraag die helaas maar al te vaak gesteld moet worden bij organisaties die recentelijk een workflowmanagementsysteem hebben geïmplementeerd. Wat doen zij verkeerd? Op welke punten is er meer te halen uit hun systeem? Auteurs van Deloitte & Touche Management & ICT Consultants doen uit de doeken welke onbenutte mogelijkheden van workflowmanagement er zijn en hoe de door hen ontwikkelde 'meersporenaanpak' kan bijdragen aan een optimaler gebruik van de technologie.*

Workflowmanagement wordt onvoldoende benut. Op drie vlakken schieten veel organisaties tekort in het optimaal gebruik van de methode. Als eerste profiteren de meeste bedrijven onvoldoende van de mogelijkheden

van systemen voor workflowmanagement. Werk verdelen kan met een workflowmanagementsysteem (WFMS) op allerlei manieren zoals op datum van binnenkomst of op basis van claimbedrag. De meeste organisaties benut-

ten echter maar één mogelijkheid, bijvoorbeeld door met het systeem alleen werk te verdelen op basis van regio. Dit is meestal ook de werkverdeelregel die men hanteerde voordat het WFMS werd ingevoerd. Een tweede mogelijkheid van workflowmanagement die organisaties nogal eens onbenut laten is processturing. Met behulp van een WFMS kan een organisatie de tijden meten die worden besteed aan de activiteiten in het proces. Deze procesgegevens registreert men echter onvoldoende en bovendien worden ze niet gebruikt om procesverbeteringen door te voeren. Een laatste punt van kritiek wat betreft het optimaal gebruik van workflowmanagement heeft te maken met de ontoereikendheid van aanpassingen van de organisatie. Het WFMS vervangt een aantal werkzaamheden van het middelmanagement en teamleiders. Bij veel organisaties zijn deze functies na de implementatie van een workflowsysteem verarmd. Echter, maar weinig organisaties zullen deze functies herdefiniëren ten behoeve van andere organisatiedoelen zoals procesoptimalisatie of kwaliteitsverbetering.

Om organisaties optimaal te laten profiteren van de mogelijkheden van workflowmanagement heeft Deloitte & Touche Management & ICT Consultants een meersporenaanpak ontwikkeld voor workflowprojecten. Deze aanpak is een manier om de activitei-

Traditionele aanpak	Meersporenaanpak
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementeren van WFM in huidige werkwijze</li> <li>• Trainen en communiceren van veranderingen aan medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Her)definiëren van processen en werkverdeling</li> <li>• Implementeren van procesmatig werken in lijnorganisatie en in de ICT-organisatie</li> <li>• Beoordelen en zo nodig aanpassing van structuur, coördinatiemechanismen, aantal fte's</li> <li>• Herdefiniëren functies en benodigde competenties</li> <li>• Verrichten activiteiten (zoals workshops) ter bevordering van de acceptatie van het workflowsysteem</li> <li>• Trainen van medewerkers</li> </ul>

Tabel 1. De traditionele aanpak van workflowprojecten versus de meersporenaanpak.

ten te structureren die een organisatie moet realiseren in een WFM-project. Het structureren van implementatieactiviteiten is in deze aanpak niet nieuw ten opzichte van de traditionele aanpak van WFM-projecten. Wat wel nieuw is zijn de activiteiten zélf.

### Meersporenaanpak

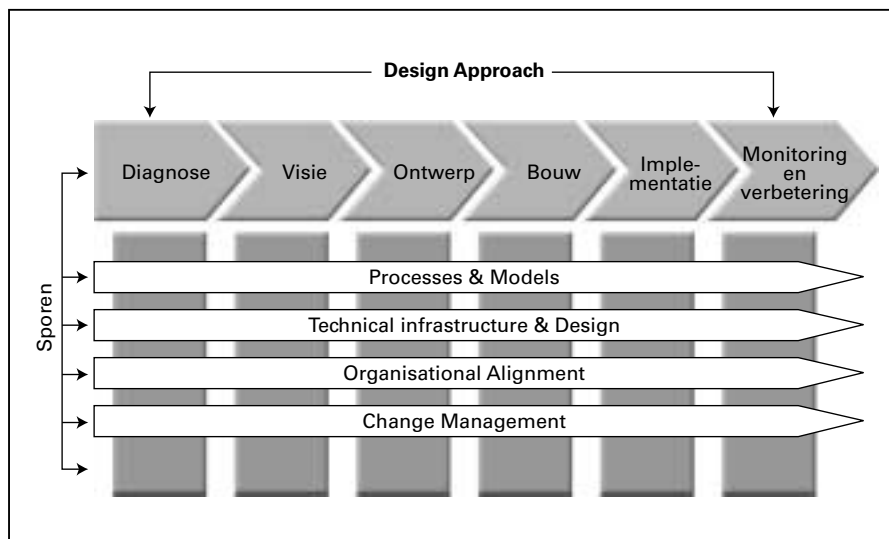
In tabel 1 zijn de kenmerken van de traditionele aanpak versus de meersporenaanpak weergegeven.

De sporen die de aanpak hanteert bij een workflowproject<sup>1</sup> zijn weergegeven in afbeelding 1. Een spoor bestaat uit diverse activiteiten die leiden tot de implementatie van workflowmanagement. Alle sporen doorlopen dezelfde fasering. Hierna gaan we per spoor in op het doel, de aanpak en de resultaten.

### Processes & Models

Het doel van het spoor 'Processes & Models' binnen een workflowmanagementimplementatie is tweeledig. Enerzijds is het doel het dusdanig inrichten van de processen zodat deze optimaal zijn afgestemd op de doelstellingen van de organisatie, zoals het verkorten van doorlooptijden en het vergroten van klanttevredenheid. Anderzijds is het spoor bedoeld om de processen zodanig te modelleren dat ze gemakkelijk zijn te beheren en te vertalen naar een workflowsysteem.

Op basis van het spoor is het gewenste procesmodel op te stellen. In dit artikel gaan we er overigens vanuit dat de organisatie die het workflowimplementatietraject begint nog niet of nauwelijks procesmodellen heeft ontwikkeld. Voor het ontwikkelen van een procesmodel kan de organisatie haar businessplan gebruiken. Hiermee zijn de belangrijkste benodigde processen te benoemen met hun eventuele knelpunten. Tevens kan men op basis van een analyse van de bestaande processen een migratiepad



Afbeelding 1. Gefaseerde sporenaanpak voor workflowmanagementimplementaties.

benoemen. Tijdens dit migratietraject komt bijvoorbeeld het definiëren van meetpunten aan de orde, waarmee inzicht is te verkrijgen in de performance van de bedrijfsprocessen. Processen worden in de meersporenaanpak ontworpen met een methode, toegespitst op de situatie. Voorbeel-

in het procesmodel veel tijd en inspanning. Technieken die in de meersporenaanpak worden gebruikt zijn bijvoorbeeld Petrinetten of de Activity Diagrams van Unified Modelling Language (UML). Bij het procesmodelleren moet de organisatie al rekening houden met de mogelijkheden van de workflowondersteuning. Met behulp van simulatie en eventueel een pilot zijn de processen zo optimaal mogelijk te definiëren.

## *Nieuw in de meersporenaanpak zijn de activiteiten zélf*

den van methodieken zijn de methode gebruikersgericht procesontwerp, productgericht procesontwerp<sup>2</sup>, het gebruik van templates (industry prints) of een combinatie van deze. Het is van groot belang dat het procesmodel volgens een bepaalde gelaagdheid wordt opgesteld (onderscheid tussen globale bedrijfsprocessen, detailprocessen, activiteiten en handelingen). Deze gelaagdheid, ofwel procesarchitectuur, is een voorwaarde om het procesmodel beheersbaar, herbruikbaar en uitbreidbaar te maken. Indien een dergelijke procesarchitectuur ontbreekt, vergt elke aanpassing

### Technical Infrastructure & Design

Doel van het spoor 'Technical Infrastructure & Design' als onderdeel van een workflowimplementatie is het vinden en ontwikkelen van een optimale ICT-ondersteuning bij de gedefinieerde processen.

In het algemeen kiezen organisaties in een workflowimplementatietraject voor een standaard workflowpakket. Indien standaardpakketten niet voldoen aan de eisen en wensen van de organisatie, zijn er alternatieven te definiëren waaruit de organisatie een keuze kan maken. Bij de meersporenaanpak kan een organisatie ook kiezen voor afspraken met een pakketleverancier of voor een maatwerktoepassing. Een andere mogelijkheid is het aanpassen van de werkwijze van de

organisatie aan het pakket. Tot slot heeft een aantal standaard CRM- en ERP-pakketten ook workflowfunctionaliteit waardoor deze pakketten zijn te gebruiken als workflowmanagement-systemen. Overigens is een WFMS vaak niet het enige ICT-hulpmiddel dat nodig is. Organisaties moeten bijvoorbeeld ook de aanschaf overwegen van een procesmodellerings- en simulatietool. Ook moet worden bepaald of integratie van deze tools gewenst is zodat een wijziging in het procesmodel automatisch kan worden gesimuleerd en vertaald naar het WFMS. Naast het procesmodel en de implementatie van een WFMS is het koppelen van het systeem met andere applicaties zeer belangrijk. Een goede architectuur is hierbij noodzakelijk. Uiteindelijk voert men in dit spoor de gedefinieerde processen in in het WFMS. Ook worden de koppelingen gebouwd tussen het workflowsysteem en andere (legacy-) systemen.

### **Organisational Alignment**

Bij de invoering van workflowmanagement besteden bedrijven vaak weinig aandacht aan de consequenties van deze verandering voor de organisatie en voor de medewerkers. Hierdoor blijven de mogelijkheden van het pakket onbenut. Na invoering van het systeem blijkt bijvoorbeeld onverwacht sprake te zijn van onevenredige verdeling van taken naar medewerkers of onvoldoende inbedding van procesmatig werken in de organisatie. In het ergste geval zijn medewerkers door de verarming van hun takenpakket gedemotiveerd.

Het doel van het spoor 'Organisational alignment' bij de invoering van workflowmanagement is tweeledig. Ten eerste is het spoor bedoeld om de huidige organisatie (structuur, functies, aantal fte's en coördinatie-mechanismen) aan te passen aan de gewenste processen. Bovendien helpt

het bij het verankeren van de nieuwe procesmatige werkwijze in de organisatie, waardoor de verbetering van de bedrijfsprocessen continu aandacht krijgt.

Wanneer inzicht is verkregen in de gewenste processen (zie het spoor 'Processes & Models'), is het belangrijk de consequenties en de impact van de wijzigingen op de organisatie te bepalen en vast te stellen waar knelpunten kunnen ontstaan. Door gesprekken, vragenlijsten en workshops zijn deze consequenties van workflowmanagement in beeld te brengen. Met sleutelfiguren uit de

*Voor teamleiders  
kan een zinvolle taak  
worden gevonden*

organisatie wordt vervolgens beoordeeld welke aanpassingen in de organisatiestructuur, functies, aantal fte's en coördinatiemechanismen vereist zijn. Hieraan vooraf moet het bedrijf wel criteria vaststellen waaraan de organisatie moet voldoen.

Bij een verzekeringsmaatschappij bijvoorbeeld is in workshops in samenwerking met de voormalige teamleiders beoordeeld wat de gevolgen zijn voor hun huidige functies (komen er taken te vervallen?), hoeveel tijd daarmee vrijkomt en hoe met de vrijgekomen tijd wordt omgegaan. Uit de praktijk blijkt dat organisaties er vaak voor kiezen de functie van de middelmannen overbodig te verklaren. De ervaring leert echter dat die medewerkers een goede rol kunnen vervullen bij het uitvoeren van procesmanagement en heel goed als proceseigenaren kunnen fungeren. Bij de betreffende verzekeringsmaatschappij ziet het takenpakket

van de voormalig teamleiders er als volgt uit (naast uiteraard de leidinggevende taken): het concretiseren van procesnormen en doelstellingen, het uitwerken en invoeren van meetsystematieken, het verzamelen van stuurinformatie en het initiëren en begeleiden van procesverbeteringsacties. Het blijkt dat door de meersporenaanpak een belangrijke activiteit bij het goed laten functioneren van workflowmanagement is ingevuld en voor de teamleiders een zinvolle taak is gevonden.

De meersporenaanpak richt de aandacht van de organisatie ook op de formatie van teams. Een juiste teamsamenstelling is essentieel voor het goed functioneren van het WFMS. Het workflowsysteem verdeelt de cases tot op een bepaald niveau, maar een team krijgt toch cases van diverse moeilijkheidsgraden aangeboden. De organisatie moet de samenstelling van het team afstemmen op de diversiteit van cases die het team te verwerken krijgt door medewerkers met verschillende niveaus en competenties in het team op te nemen.

Voor een goed beheer van workflowmanagement moet tot slot duidelijk zijn wie de processen gaat beheren en welke taken moeten worden uitgevoerd. De organisatie moet het beheer van het WFMS integreren in het ICT-beheer, hetzij door het takenpakket van de ICT-medewerkers uit te breiden, hetzij door het creëren van een nieuwe functie.

### **Changemanagement**

Het doel van de activiteiten in het spoor 'Changemanagement' is het vergroten van de veranderbereidheid van betrokkenen en het aanleren van de vereiste kennis en vaardigheden van medewerkers en management.

In dit spoor starten we met het vaststellen van de veranderbereidheid en het opstellen van een plan van aan-

pak om deze te vergroten. Op basis van interviews en vragenlijsten bij diverse sleutelfunctionarissen krijgt de organisatie inzicht in de mate waarin deze functionarissen moeite hebben met de verandering en hoe men de bereidheid tot veranderen kan stimuleren. Het gaat hierbij om medewerkers van de lijnorganisatie en van de ICT-afdeling.

Bij het invoeren van workflowmanagement is dikwijls te horen dat lijnmedewerkers vrezen dat zij meer gecontroleerd gaan worden. Voor het goed slagen van de implementatie moet deze vrees zijn weggenomen. Dit kan door de gevolgen van workflowmanagement voor de medewerkers duidelijk te communiceren. Heeft de nieuwe wijze van werken bijvoorbeeld consequenties voor de wijze van beoordelen, wat wordt er met de meetgegevens gedaan? Verder heeft het communiceren van de voordelen voor de medewerkers positieve invloed op de acceptatie van de methodiek. Eenvoudige werkzaamheden zoals 'prioriteren en zoeken' vervallen, het systeem onthoudt belangrijke gegevens zoals deadlines.

De verandering die ICT-medewerkers op zich af zien komen, is de integratie van het WFMS in de bestaande ICT-architectuur. Voor veel organisaties is workflowmanagement één van de eerste implementaties van procesgericht werken. Het ICT-beheer is daar veelal nog niet op afgestemd. Voor een goed beheer van het workflow-systeem vergt dit een behoorlijke verandering die zorgvuldig gecommuniceerd en begeleid moet worden. Uiteraard dient men tevens kennis van het WFMS te krijgen.

Het tweede aandachtsgebied van het spoor 'Changemanagement' is het vaststellen en aanleren van de benodigde kennis en vaardigheden. De vereiste competenties voor de mede-

werkers in de lijnorganisatie beperken zich niet tot het gebruik van het nieuwe systeem, even belangrijk is om procesmatig werken aan te leren. Het procesgericht denken en werken kan de organisatie in kaart brengen door middel van een workshop waar onderwerpen als procesmanagement, klantgerichtheid en de verantwoordelijkheid van de individuele medewerker aan de orde komen. In de workshops kan men concrete afspraken maken over praktische zaken, zoals welke cases prioriteit krijgen in de verwerking en hoe het team de cases naar complexiteit verdeelt. Deze workshops kunnen ook bijdragen aan het

*Het ICT-beheer is  
vaak nog niet afgestemd op  
procesgericht werken*

teamgevoel van medewerkers. Uiteindelijk gaat het erom dat een werkwijze ontstaat, waarin steeds wordt gewerkt aan het verbeteren van de processen. Een hogere productiviteit is hiervan het eindresultaat.

#### **Twee unieke sporen**

De meersporenaanpak voor workflowmanagementimplementaties kent ten opzichte van de traditionele aanpak twee unieke sporen. Deze sporen, 'Processes & Models' en 'Organisational Alignment', moeten organisaties maximaal laten profiteren van de mogelijkheden van hun workflowsysteem. Alhoewel de benadering een groot beroep doet op de beschikbare tijd van de projectdeelnemers, zorgt het wel voor een goed resultaat en optimale benutting van kennis en creativiteit van de sleutelfunctionarissen. Op die manier kan de meersporenaanpak de voordelen van workflowmanagement voor een organisatie vergroten.

#### **Noten**

1. De aanpak is gebaseerd op de Deloitte & Touche projectaanpak 'Design'.
2. Beide methodes zijn ontwikkeld door Deloitte & Touche.

#### **Literatuur**

1. Aalst, W. M. P. van der en Hee, K. M. van: 'Workflow management; models, methods and systems.' MIT Press 2002.
2. Bosz, H. en Vlak, H.: 'Pakketten voor workflowmanagement onder de loep'. Informatie December 1998.
3. Geurtsen, J. en Lingen, W. van der: 'Workflowontwikkeling met DSDM, Business Process Magazine, Januari 2002.
4. Joosten, S. e.a.: 'Praktijkboek voor procesarchitecten'. Koninklijke Van Gorcum 2002.
5. Keislair, M. en Broek, K. van den: 'WFM schreeuwt om changemanagement'. Business Process Magazine, November 2002.
6. Molenaar, T.: 'Studie effect workflowsystemen', Computable, 18 Januari 2002.
7. Reijers, H. en Voorhoeve, K.: 'Optimaal ontwerp van proces en informatiesystemen'. Informatie December 2000.

**Annemieke Sonneveld en Leonie Noordanus**  
Drs. Annemieke Sonneveld is adviseur bij Deloitte & Touche Management & ICT Consultants. Zij is werkzaam op het gebied van procesinnovatie en implementatiemanagement van ICT-systemen. Drs. Leonie Noordanus is adviseur en werkzaam bij hetzelfde bedrijf. Haar specialismen zijn organisatiestructuur, organisatie-inrichting en veranderingsprocessen.