

Evenwicht tussen het flexibele en het bestuurd werkproces

Flexibiliteit in werkbesturing

Flexibiliteit is een belangrijk begrip in projecten. Het staat voor alles wat goed en toekomstvast is. Maar tegelijkertijd zorgt het streven naar flexibiliteit ook altijd weer voor de nodige hoofdbreken. Projecten in het kader van werkbesturing vormen hier geen uitzondering op. In dit artikel bieden de auteurs handreikingen voor het omgaan met de wens van flexibiliteit voor een workflowmanagement-systeem. Hoe ontwerpen we een gestuurd proces met toekomstwaarde?

Bij het automatiseren van een werkproces kiest een organisatie vaak voor het implementeren van de algemeen geaccepteerde, bestaande werkwijze. Dit is een werkwijze die vast is gelegd in naslagwerken en waar de meeste eindgebruikers zich in meer of mindere mate aan hielden. Idealiter leiden de naslagwerken tot een procesmodel dat als startpunt kan dienen voor het nieuwe, bestuurd werkproces. Het opgeleverde IT-systeem is vervolgens een weerspiegeling van dit papieren procesmodel. Het toepassen van workflowmanagement gaat in de regel ten koste van de flexibiliteit. Men kan immers niet meer naar eigen goeddunken door het werkproces 'lopen' zoals voorheen wel het geval was. Daarentegen kunnen ingewikkelde werkprocessen door een juiste sturing worden vereenvoudigd.

Het verlies van flexibiliteit kan vervelende consequenties hebben. Het kan bijvoorbeeld leiden tot verlies aan flexibiliteit in het omgaan met toekomstige wijzigingen, verschillen in werkwijze, uitzonderingen en veranderende eisen van de omgeving, terwijl dit wel nodig is. Vaak is het ten tijde van het opstellen van het pro-

cesmodel voor het nieuwe IT-systeem echter onvoldoende bekend dat dit soort flexibiliteit gewenst is. Als het implementatietraject dan aan bepaalde voorwaarden voldoet, hoeven de gebruikers het verlies aan flexibiliteit niet als zodanig te ervaren. De vraag is nu hoe er een goed evenwicht te bereiken valt tussen voldoende werkbesturing enerzijds en voldoende flexibiliteit voor de toekomst anderzijds. Hoe kan men streven naar een situatie waarin met minimale technische en functionele procesaanpassingen voldoende sturing en flexibiliteit te bieden is voor het heden, maar vooral ook voor de toekomst?

Definities

Alvorens te kijken waar de raakvlakken tussen flexibiliteit en werkbesturing liggen is het goed eerst eens te kijken wat in deze context eigenlijk wordt verstaan onder de begrippen flexibiliteit en werkbesturing. Flexibiliteit kunnen we zien als "de keuzevrijheid van de behandelaar om zelf zijn procesgang te bepalen". De ultieme vorm van flexibiliteit is dus geen enkele werkbesturing.

De omschrijving van werkbesturing in dit artikel is ruim. Alles wat zorgt

voor de afhandeling van het werkproces is in zekere zin werkbesturing, ongeacht het gebruik van technische hulpmiddelen. Hier vallen dus ook zaken onder die geen deel uitmaken van het procesmodel. Werkbesturing is ook: "er zorg voor dragen dat de procesgang voor identieke gevallen op dezelfde wijze verloopt binnen de gewenste grenzen die zijn aangegeven in het procesmodel". De ultieme vorm van werkbesturing is dus een geheel uitgewerkt proces waar geen menselijk handelen aan te pas hoeft te komen, behalve wellicht voor een visuele controle. Alles is immers voorspelbaar bij een dergelijk werkproces en de uitvoering kan dus volledig geautomatiseerd plaatsvinden.

Raakvlakken flexibiliteit en werkbesturing

Flexibiliteit en werkbesturing hebben raakvlakken. Ontwerpers moeten hier rekening mee houden bij het maken van een procesmodel en een technisch ontwerp. De invulling van de raakvlakken bepaalt de flexibiliteit van het uiteindelijke systeem.

De onderkende raakvlakken zijn:

- organisatorische veranderingen;
- uitzondering wordt regel en omgekeerd;
- nieuwe uitzondering(en);
- informatiebehoefte verandert;
- termijnen voor afhandeling veranderen;
- nieuwe inzichten en wensen eindgebruikers;
- verandering in door het werkproces te leveren eindproduct(en);
- verandering in door het werkproces gebruikte (tussen) producten;

- schaalgrootte verandert;
- interfacing met andere systemen verandert;
- werkverdeling of distributie van zaken verandert;
- architectuur- en pakketkeuze.

De mate van flexibiliteit vindt haar oorsprong in deze, deels functionele, deels technische raakvlakken. Er zijn technische raakvlakken onderkend omdat die voor kunnen komen zonder daarmee samenhangende functionele veranderingen. Denk dan bijvoorbeeld aan een verandering in schaalgrootte, zoals een toename van het aantal gebruikers of het aantal te behandelen zaken. Ook veranderingen in interfaces met andere systemen zijn puur technische veranderingen.

Een opvallend raakvlak is de architectuur- en pakketkeuze. Deze keuze vindt vooraf plaats en zal in de toekomst minimaal of niet veranderen. De keuze heeft echter wel invloed op de flexibiliteit van het systeem. Bij het kiezen van een pakket en architectuur worden de eerste keuzes voor de toekomstige flexibiliteit al gemaakt en de mogelijkheden en onmogelijkheden in grote lijnen vastgelegd. Binnen de door het pakket en architectuur gestelde grenzen zal alle benodigde flexibiliteit en sturing voor de toekomst moeten worden gerealiseerd.

De organisatie moet zowel tijdens als na het ontwerp de verschillende raakvlakken nalopen en bepalen wat de invloed is op de flexibiliteit van het systeem. De raakvlakken zijn te interpreteren als "wat kan er veranderen buiten het systeem na implementatie". Het verschilt per implementatie welke raakvlakken het meest van invloed zijn. Als de doorlooptijden van de werkprocessen onderhevig zijn aan eisen vanuit de externe omgeving, zullen deze belangrijker worden geacht dan wanneer dit niet zo is. Denk hierbij aan het verschil tussen gewenste

doorlooptijden en wettelijk vastgestelde doorlooptijden. In het laatste geval heeft de organisatie zelf minder of geen controle over dit aspect.

De raakvlakken staan vaak niet op zichzelf. Een nieuwe uitzondering in de afhandeling van een werkproces kan ook leiden tot een verandering in informatiebehoefte. Het systeem zal hierdoor andere of nieuwe stuurinformatie moeten kunnen leveren. Aan de andere kant zullen sommige raakvlakken in bepaalde situaties helemaal niet van belang zijn. Bij een verandering in het te leveren product is het bijvoorbeeld goed mogelijk dat het workflowmanagementsysteem hetzelfde procesmodel blijft gebruiken.

Nu de belangrijkste raakvlakken in kaart zijn gebracht kunnen we de verhouding naar de praktijk maken. Welke overwegingen spelen een rol en hoe beïnvloeden ze het ontwerp en het procesmodel? We zullen dit verduidelijken aan de hand van een tweetal voorbeelden. Het eerste voorbeeld heeft betrekking op een organisatieverandering. Het tweede voorbeeld schetst het omgaan met uitzonderingen. Bij het behandelen van de voorbeelden komen veel van de hiervoor genoemde aspecten naar voren. Bij het bespreken van de voorbeelden gaan we er vanuit dat er al architectuur- en pakketkeuzes zijn gemaakt en dat de fase van het procesmodeleren en ontwerpen gaande is.

Organisatieverandering

Tijdens het bouwen van een workflowmanagementsysteem is het onvermijdelijk ook in te gaan op de organisatie die het gaat gebruiken. Een procesmodel is immers kort samengevat niet meer dan een uitwerking van de vraag "wie doet wat op welk moment onder welke voorwaarden?". Hierbij kan de organisatie gelijk worden gesteld aan het 'wie'. In de ontwerpfase moet dus worden

nagedacht over mogelijke veranderingen van de organisatie in de toekomst. Hierbij kunnen we bijvoorbeeld denken aan een organisatorische aanpassing waarbij afdelingen worden samengevoegd of een afdeling wordt gesplitst. Deze aanpassing heeft gevolgen voor de verdeling van de te behandelen zaken. Organisatorische aanpassingen hebben weinig tot geen invloed op de processtructuur voor zover zij alleen betrekking hebben op de vraag wie iets doet en niet op wat er moet worden gedaan. Als aanpassingen naast organisatorische wijzigingen ook functionele wijzigingen tot gevolg hebben, zijn meerdere raakvlakken betrokken.

Om adequaat op organisatorische aanpassingen te kunnen reageren is het noodzakelijk de werkverdeling flexibel op te zetten. In hoeverre het ontwerp met veranderingen rekening moet houden, hangt uiteraard samen met de kans waarop die veranderingen voor zullen komen. De grootte en complexiteit van de organisatie zijn hierbij invloedrijke variabelen, evenals de geschatte levensduur van het systeem. Een systeem waarvan men een korte levensduur verwacht kan inflexibeler worden opgezet dan een systeem met een lange verwachte levensduur. In een complexe organisatie of voor een systeem met een lange geschatte levensduur is de kans op ingrijpende organisatorische aanpassingen groot. Denk bijvoorbeeld aan het verdwijnen of veranderen van de functies van medewerkers die zaken behandelen.

De beschikbare tijd en de kosten zijn ook belangrijke factoren die meewegen in het wel of niet rekening houden met mogelijke organisatorische aanpassingen. Daar staat tegenover dat kosten die gemoeid gaan met onvoorbereide en onvoorziene aanpassingen aanzienlijk kunnen oplopen. Het veranderen van een functie-inhoud kan leiden tot een procesaanpassing en daardoor tot een nieuwe versie van het systeem.

Omgaan met uitzonderingen

Enkele van de eerder genoemde raakvlakken hebben betrekking op het omgaan met uitzonderingen. Het kan zo zijn dat processtappen, die eerst als uitzondering werden gezien, door een verandering van buitenaf vaker moeten worden uitgevoerd. Een mogelijke reden hiervoor is het veranderen van kwaliteitseisen waardoor bepaalde controlestappen vaker moeten plaatsvinden.

Ook kunnen zich uitzonderingen voordoen die in het geheel niet te voorzien zijn geweest. Dit kan gebeuren door invloeden van buitenaf, zoals de vraag naar andere producten die het werkproces moet leveren. Ook wanneer de uitvoerenden het procesmodel anders interpreteren dan in het systeem is bedoeld leidt dit tot problemen. Voor dit soort gevallen is het moeilijk om flexibiliteit in het systeem aanwezig te hebben.

Toch is er wel enigszins op uitzonderingen te anticiperen. Naast uitzonderingen die altijd leiden tot een nieuwe versie van het systeem zijn er ook veranderingen die hanteerbaar zijn te maken. Dit kan door in het te bouwen systeem op voorhand al enkele uitzonderingen niet te implementeren omdat ze te weinig voorkomen of tot te complexe systemen leiden. De gebruikers voeren de niet-geïmplementeerde processtappen handmatig buiten het systeem om uit. Bij een nieuwe uitzondering is niet implementeren dan ook een voor de hand liggende optie. Een andere mogelijke weg is het 'opknippen' van een groot werkproces in kleinere stukken die apart worden geïmplementeerd en vervolgens geschakeld. Aanpassingen hebben dan alleen betrekking op deelprocessen en hebben zodoende minder impact. Deze methode leent zich ook voor werkprocessen waar veel uitzonderingen in zitten. Ten slotte kan gedacht worden aan de granulariteit van het procesmodel. Het is niet

altijd nodig of verstandig bestaande uitzonderingen of regels tot in het kleinste detail uit te modelleren. Kleine veranderingen of nieuwe uitzonderingen die op bestaande lijken kunnen dan beter worden opgevangen met het bestaande systeem.

Ingebed

Het is niet makkelijk te definiëren hoe flexibel een werkproces dient te zijn; dit is onder meer afhankelijk van het werkproces zelf. Daarentegen bestaan er wel degelijk handvatten voor het maken van een gestuurd werkproces met 'toekomstwaarde'. De in dit artikel beschreven raakvlakken zijn een voorbeeld van dergelijke handvatten en bieden specifieke hulpmiddelen waarmee tijdens de verschillende fases van een project rekening kan

worden gehouden. Als laatste willen we de tip geven om niet alles direct uit te modelleren. Maak in eerste instantie een werkproces dat wellicht iets te flexibel is, maar waarmee wel direct kan worden gewerkt. Dat is voor mensen zonder ervaring met geautomatiseerde werkbesturing in eerste instantie vaak al sturing genoeg. Aan de hand van de praktijkervaringen kan vervolgens worden gekeken welke mate van flexibiliteit er op elk deelgebied noodzakelijk is. Zodoende ontstaat er na verloop van tijd optimale werkbesturing, waarbij zowel structurering als flexibiliteit ingebed zullen zijn.



Rutger Koole en Klaas Kuiper

Rutger Koole en drs. Klaas Kuiper zijn beide werkzaam als adviseur bij Consilience.

Advertentie