

Met gratis tools op weg naar kennismanagement

# PROCESMANAGER ALS COACH

ICT-tools kunnen helpen om de stap te maken van kwaliteits- naar procesmanagement en zelfs verder naar totaal performance management. Sommige van deze 'bouwstenen' zijn gratis te verkrijgen, of men heeft ze zelfs al in huis.

Door René Kalf

Kwaliteitsmanagement is een papier- en arbeidsintensieve bezigheid. Stonden de met veel zorg gemaakte kwaliteits-handboeken voorheen te verstoffen op een kast, tegenwoordig zijn veel documenten in digitale vorm in een gebruiksvriendelijk Intranet ondergebracht. Helaas is de *hitrate* van dit deel van het intranet vaak laag. Toch kan men niet zonder het vastleggen van processen en werkinstructies. Het vastleggen van informatie/kennis is de eerste stap naar kennismanagement.

## Knowledge-items

Het is noodzakelijk om de aanwezige kennis over de processen van een organisatie vast te leggen vanuit het kennismanagement-perspectief. Een document vervult de rol van *knowledge-item*, waarin de denkbeelden en kennis van één persoon worden vastgelegd. Door deze vastlegging wordt het mogelijk dat anderen in de organisatie deze kennis weer tot zich kunnen nemen en daarmee weer nieuwe ideeën en kennis ontwikkelen. Dit werkt cyclisch. De waarde van kennismanagement voor de organisatie zit in het kunnen hergebruiken van kennis en de nieuwe kennis die door individuen of groepen daaraan wordt toegevoegd, met alle gevolgen voor het bedrijfsresultaat van dien.

Men slaat twee vliegen in één klap als het 'gereedschap' zowel voldoet aan de eisen van de auditors, alsmede een basis

vormt voor gedegen kennismanagement. De kwaliteitsmanager fungeert dan ook als kennismanager.

Al vele jaren zijn een tekstverwerker en een file server de gereedschappen voor het vastleggen en opslaan van kennis. Met een tekstverwerker en een file server missen we echter een paar belangrijke zaken:

- Hoe is de informatie terug te vinden? Een vaak cryptische bestandsnaam geeft erg weinig houvast over de inhoud van het document en *full text search* is tijdrovend en omslachtig (als de file server het al aan kan);
- Hoe is vorm van inhoud te scheiden? Kennis vastgelegd in een tekstverwerker zit binnen het formaat van de tekstverwerker. Dat betekent dat men met de tekst zelf verder niets kan doen. In het kader van archivering moet dan ook altijd de tekst met de bijbehorende applicatie worden opgeslagen, wil men over tien jaar de teksten nog kunnen teruglezen (als de applicatie dan nog werkt);
- Versiebeheer. Hoe weet iemand dat hij met de goede versie werkt. Vaak rouleren er bijvoorbeeld tien versies van een document in een ICT-infrastructuur;
- Publicatie. Het juiste document moet op het juiste tijdstip gepubliceerd worden.

## Lijsten

De boven geschetste problematiek speelt niet alleen voor kwaliteitsdocumenten, maar is alom aanwezig waar met digitale documenten wordt gewerkt. Daarom komen diverse bedrijven

## Binnen de ICT wordt veel gesproken over een centrale informatiebus

met software-oplossingen op de markt. Als voorbeeld wordt een gratis product van Microsoft behandeld dat uitstekend samenwerkt met tekstverwerker Word: de Windows Sharepoint Services. Gratis, zolang men over een Windows 2003 server beschikt (een SQL server database server is prettig, maar niet noodzakelijk). Sharepoint is web-gebaseerde software gericht op samenwerking, waarin veel standaard Intranet-functionaliteit is verwerkt. Naast de obligatoire mogelijkheden voor vormgeving en weergave van mededelingen, is het vooral gericht op allerlei lijsten zoals taken, contactpersonen, meetings, op te lossen issues, enzovoort.

In de documentlijsten zijn Word- (en Excel-, PDF-) documenten op te slaan. Er is echter versiebeheer zodat men altijd de laatste versie kan terughalen en de historie van het document kan bekijken. Er is een check-in- en check-out mechanisme (om gelijktijdige wijzigingen door meerdere gebruikers in een document te voorkomen) en een publicatiemechanisme, zodat men achter de schermen documenten kan wijzigen en deze op het uur U aan de gemeenschap ter beschikking stellen. Zeer bruikbaar is ook de mogelijkheid om aan elke documentlijst meta-informatie toe te voegen. De invoer van deze meta-informatie is af te dwingen bij de invoer van documenten. Op deze wijze kan men documenten categoriseren en uiteindelijk informatie eenvoudiger terugvinden. Door middel van views zijn op basis van de ingevoerde meta-informatie en categorieën allerlei lijsten maken. Dit voorkomt het handmatig bijhouden van lijstjes in Excel en maakt de informatie veel toegankelijker. Naast deze uitstekend werkende basis document management-voorzieningen is echter voor de afdeling kwaliteit een absolute *killer app* aanwezig: de mogelijkheid om snel en eenvoudig uitgebreide enquêtes te kunnen bouwen inclusief rapportages van de uitkomst.

Sharepoint is voor veel kwaliteitsmedewerkers een hele aardige out-of-the-box-oplossing en het kan ook de eerste schreden op het pad naar kennismanagement ondersteunen. Er zijn ook nadelen aan verbonden; het werkt het beste in een Microsoft-omgeving met de laatste Microsoft producten zoals Office XP of Office 2003 (lagere Office-versies kunnen wel, maar dat werkt minder goed), vorm en inhoud worden nog gemengd en verwijzingen naar documenten onderling door middel van links in het document worden niet automatisch bijgehouden.

### Vorm en inhoud scheiden

Het scheiden van vorm en inhoud wordt door nieuwe applicaties mogelijk gemaakt. Hierbij moeten we denken aan Microsoft Infopath in combinatie met Sharepoint of de al langer bestaande IBM Domino/Notes-omgeving. Infopath bijvoorbeeld stelt in staat om zelf formulieren te ontwerpen. De ingevulde velden worden niet samen met het formulier opgeslagen, maar in de vorm van XML-bestanden. XML is de lingua franca op het Internet, waarmee wereldwijd op gestandaardiseerde wijze informatie wordt opgeslagen en uitgewisseld tussen informatiesystemen. Het is een formaat met gestructureerde tekst dat door elke eenvoudige editor kan worden gelezen en bewerkt.

Dit garandeert ons 'archiefmatic' dat we ook over vele jaren de informatie kunnen teruglezen. XML is een afgeleide van SGML, een wereldwijde afspraak om documenten ook nog over 100 jaar te kunnen begrijpen en lezen. Door niet langer een tekstverwerker te gebruiken om formulieren in te vullen kan men veel flexibeler omgaan met de ingevoerde gegevens.

In de komende versie van Office wordt het belang van XML benadrukt; XML wordt het nieuwe standaardformaat voor documentopslag.

Document management-omgevingen als Sharepoint en aanvullende pakketten zoals tekstverwerkers, spreadsheets en formulierengeneratoren, zijn echter bouwblokken in een totale op XML-standaarden gebaseerde oplossing. Met deze bouwstenen is een meegroeïende oplossing te bedenken voor de kwaliteitsmanager die door wil groeien naar de rol van procesmanager. Door koppeling van al deze systemen, wat met XML goed mogelijk is, is zelfs de stap naar totaal performance management te ondersteunen.

ISO 9001:2000 dwingt om in processen te denken. Natuurlijk heeft de procesmanager nog steeds de plicht om de processen te beschrijven, maar het is veel zinvoller om met de nieuwe generatie workflow software deze processen in de

# Workflow software staat boven de aanwezige informatiesystemen

organisatie daadwerkelijk te faciliteren. Daarmee wordt elke medewerker dagelijks geconfronteerd met de geoptimaliseerde processen. Waar rond workflow software voorheen het aura van statisch en ongekend kostbaar hing, kan men nu beschikken over flexibele en betaalbare software waarmee procesgericht is te werken. De nieuwe generatie workflow software laat de procestekeningen tot leven komen en zorgt ervoor dat medewerkers de informatie op een presenteerblaadje aangeleverd krijgen, zodat zij hun kennis toe kunnen voegen aan het proces.

## Leidende rol

Workflow software vervangt geen bestaande informatiesystemen, maar staat boven de aanwezige en speelt een leidende rol bij de integratie van deze systemen. De crux ligt hier bij digitale formulieren. Formulieren zijn vanouds de formalisatie van de processen en ook nu blijft dat zo. Alleen zijn digitale formulieren veel krachtiger doordat we ook informatie uit andere informatiesystemen in een formulier kunnen laten opnemen. Wat is er eenvoudiger dan om binnen een formulier een dropdown list te creëren die informatie haalt uit een andere applicatie. Zo hoeft men niet meer twee applicaties op de desktop open te hebben en zaken te kopiëren, hetgeen het werk efficiënter maakt en minder fouten geeft.

Formulieren halen informatie uit bestaande systemen en geven gebruikers de mogelijkheid om hun kennis aan het proces toe te voegen. Het proces en/of de workflow genereert zelf weer informatie in de vorm van e-mail, XML en XML-services. Zo ontstaat een omgeving waarin de procesmanager met behulp van workflow software ook de dirigent kan zijn van de processen in de ICT-omgeving. De ICT-afdeling heeft een belangrijke rol bij het ontsluiten van de bestaande informatiesystemen. Binnen de ICT wordt dan ook veel gesproken over een centrale informatiebus waaraan alle informatiesystemen gekoppeld worden. Zoals gebruikelijk in de ICT is daarvoor een afkorting bedacht: ESB, de Enterprise Service Bus.

Als de procesmanager de processen onder controle heeft, kan hij zich richten op performance management. Een kwaliteitsmanager ontpopt zich tegenwoordig steeds meer als coach van het management team om gezamenlijk de scorecard van de organisatie te vullen. Hiervoor heeft Microsoft een gratis

oplossing: de Business Scorecard Accelerator. In dit geval is gratis een betrekkelijk begrip. Om deze Accelerator te kunnen laten werken is wat meer software nodig die minder gratis is (SQL Server, Visio) en het is dus vooral interessant voor organisaties die hebben gestandaardiseerd op Microsoft software.

Toch levert deze Accelerator binnen de Sharepoint-omgeving een aardige scorecard op waarmee men KPI's kan bijhouden. Het is nog niet zo uitgebreid als menig commerciële aanbod, maar er is een Nederlandse firma actief die een aanvulling heeft gemaakt zodat deze scorecard software optimaal is in te zetten voor het sturen en monitoren van de organisatie. Men gaat natuurlijk pas echt aan performance management doen als de procesinformatie direct te koppelen is aan de KPI's die in de scorecard te controleren zijn. Door de beschreven modulaire opbouw van standaard software-bouwblokken is dat mogelijk. Doordat de processen door workflow software 'live' te gebruiken zijn heeft men gelijk de beschikking over Business Activity Monitoring (BAM). Er ontstaat inzicht in doorlooptijden van processen, in aantallen en bijvoorbeeld in de afhandeling. Met deze gegevens zijn KPI's dan ook live te vullen, zodat de effecten van procesoptimalisaties direct terug zijn te zien in de scorecard.

## Conclusie

Niet de ICT-manager, maar de kwaliteitsmanager heeft de sleutel in handen om ICT succesvol in te zetten in een organisatie. Bouwstenen als document management, workflow, digitale formulieren, applicatie-integratie, Business Activity Monitoring en Business Scorecard software, zijn voor de kwaliteitsmanager waardevolle gereedschappen. Deze bouwstenen worden veelvuldig in de praktijk toegepast. Dat sommige tools gratis zijn maakt het alleen maar gemakkelijker om de eerste wankele schreden te zetten op de weg naar procesmanagement en performance management. Met het inzetten van deze tools kan de kwaliteitsmanager doorgroeien naar procesmanager.

**René Kalf**

mr. René Kalf is als adviseur werkzaam bij Kender Thijssen.