

Sara Lee International neemt nieuw systeem voor procesbeschrijvingen in gebruik

# NAAR INTEGRATIE VAN PERSPECTIEVEN

De tijd dat beschrijvingen van werkprocessen en procedures alleen maar werden gebruikt voor bijvoorbeeld het voldoen aan kwaliteitssystemen ligt inmiddels duidelijk achter ons. Ook bij het trainen van medewerkers en het optimaliseren van werkmethoden spelen procesbeschrijvingen en de extra informatie die hieraan wordt toegevoegd een steeds grotere rol. De toegang tot deze informatie moet dan echter wel goed zijn geregeld.

Door Robbert Hoeffnagel

**S**amen met SMS Implementation Engineers ontwikkelde Sara Lee International daarom een op webtechnologie gebaseerd hulpmiddel waarmee deze documentatie direct op het intranet kan worden gepubliceerd. Het gaat om een combinatie van een content management systeem en een hulpmiddel voor Business Process Modeling. Soms lijkt het wel of de tijd heeft stil gestaan. In menig bedrijf kan de vraag om de beschrijving van een specifiek werkproces maar al te gemakkelijk leiden tot een flinke zoektocht door kasten vol met ordners. Geprinte documenten, opgesteld met Microsoft Word en waar nodig aangevuld met schema's die met Visio zijn getekend, vormen vaak de enige documentatie van de bedrijfsprocessen, procedures en werkmethoden waar organisaties over kunnen beschikken. Dat is niet alleen een kostbare manier van werken, maar levert bovendien een situatie op die niet te onderhouden is. Bovendien is een dergelijke aanpak in deze tijd van aangescherpte overheidsreguleringen ook nog eens niet verstandig.

## Beperkte kijk

Natuurlijk beseffen veel managers dat een digitaal documentatiesysteem de kosten voor het onderhouden en beheren van procesbeschrijvingen aanzienlijk kan terugdringen. De vraag is echter wel: hoe vinden we een rechtvaardiging voor de uitgaven die we moeten doen om al die ordners vol papier 'om te zetten' naar een digitale en goed toegankelijke

beschrijving? Wellicht zijn deze rekensommen beter sluitend te krijgen wanneer het nieuwe systeem van procesbeschrijvingen een breder doel gaat dienen. Voorheen kwamen procesbeschrijvingen vaak voort uit ISO 9000-trajecten waarbij een bedrijf of organisatie een formele beschrijving nodig had van zijn werkmethoden, zodat men een kwaliteitscertificaat kon aanvragen. "Dat is een vrij beperkte kijk op het fenomeen 'procesbeschrijving', denken wij", vertelt Hans Vegter van het in Bergen op Zoom gevestigde adviesbureau SMS Implementation Engineers. "In onze optiek kan een procesbeschrijving ook een belangrijke rol spelen bij veranderingsprocessen en bij bijvoorbeeld het trainen en opleiden van medewerkers."

Wil een procesbeschrijving deze bredere rol op zich kunnen nemen, dan zal aan minstens twee voorwaarden moeten zijn voldaan. De eerste is dat er een verrijking van de traditioneel vastgelegde informatie zal moeten plaatsvinden. Een tweede eis is dat de toegankelijkheid van de documentatie goed moet zijn geregeld. Een medewerker die bijvoorbeeld na een veranderingsproces een nieuwe functie of rol binnen de organisatie heeft gekregen, zal altijd moeten kunnen terugvallen op een makkelijk te vinden nadere uitleg van zijn taken en werkprocessen.

"Het intranet is hierbij natuurlijk een voor de hand liggende keuze", meent Vegter. "Om deze webpagina's te vervaardigen, werkten we in het verleden vrijwel altijd met Microsoft FrontPage. Vandaar dat wij vaak spreken van een FrontPage-



Pieter Westland, informatie manager van Sara Lee International, en Hans Vegter van SMS Implementation Engineers.

Web. FrontPage is een HTML editor die zeer flexibel is. Je kunt wat vormgeving, navigatie en dergelijke echt alle kanten op. Tegenover die flexibiliteit staat echter ook wel een aantal nadelen. Zo dient het inhoudelijke beheer in principe centraal plaats te vinden. Veelal zal dit in handen worden gelegd van bijvoorbeeld een afdeling informatiemanagement. Daarmee is het beheer op zich in goede handen, maar de betrokkenheid van de afdelingen en de medewerkers in de organisatie wordt er uiteraard niet groter op. Het levert natuurlijk ook een opmerkelijke situatie op: het gaat om hun eigen werkprocessen en -methoden, maar individuele afdelingen en medewerkers kunnen in de beschrijving daarvan alleen iets aanpassen als zij daarvoor eerst een andere afdeling inschakelen. Dat creëert alleen maar afstand. Op die manier wordt het natuurlijk nooit hun eigen beschrijving, laat staan dat zij snel tijd en energie zullen steken in het verrijken van de informatie. Onderhoud wordt daardoor maar wat gemakkelijk een verplicht nummertje, waardoor de documentatie al heel snel weer verouderd kan zijn.”

### Beperkte schaalbaarheid

Toen in 1998 het in Utrecht gevestigde Sara Lee International – bekend van onder andere de Douwe Egberts-koffie – met het implementeren van SAP bezig was, riep het de hulp van SMS Implementation Engineers in om ondersteuning te bieden bij enerzijds het beschrijven van werkprocessen en anderzijds het opleiden van de eindgebruikers, zodat zij goed met de nieuwe werkmethoden en de nieuwe software uit de

voeten konden. “Juist de combinatie van deze twee vonden wij interessant”, zegt Pieter Westland, informatie manager van Sara Lee International. “Wij hadden zelf geen capaciteit beschikbaar om het documenteren noch het trainen aan te pakken. Het feit dat SMS ons een voorstel deed waarbij de procesdocumentatie tevens als trainingsmateriaal kan worden gebruikt, sprak ons aan.”

Vegter van SMS was op dat moment al gewend om voor het ontsluiten van procesbeschrijvingen gebruik te maken van internet-technologie. “Wie een groot deel van de werkprocessen wil beschrijven die door een SAP-implementatie worden ondersteund, heeft behoefte aan een schaalbaarheid van de gebruikte tools die FrontPage ons simpelweg niet kon bieden. Om een voorbeeld te noemen: het aantal gebruikers dat tegelijkertijd met deze software aan de slag kon, was te beperkt voor een redelijk grootschalig documentatieproject. Met andere woorden: juist op het moment dat een organisatie als Sara Lee International procesbeschrijvingen steeds breder in de organisatie wil gaan gebruiken, stelden wij vast dat het juiste tool om tot een goede ontsluiting te komen eigenlijk ontbrak.”

“Wat in feite nodig is, is een systeem dat in staat is procesbeschrijvingen eenmalig vast te leggen, waarna deze documentatie voor meerdere doeleinden kan worden gebruikt. Een soort ERP-systeem in het klein voor procesbeschrijvingen. Vanuit andere systemen of voor andere doeleinden kan hier vervolgens via hyperlinks naar verwezen worden. We hebben de gehele markt afgezocht naar geschikte hulpmiddelen, maar die vonden we eerlijk gezegd niet. Wat wij wel vonden waren of tools voor Business Process Modeling die zich enkel en alleen op het vervaardigen en onderhouden van procesbeschrijvingen richten, of content managementsystemen die wel het webgedeelte – het beheer van de HTML-pagina’s – voor hun rekening kunnen nemen, maar die niets met procesbeschrijvingen aan kunnen. Terwijl wij eigenlijk een mix van die twee functionaliteiten zochten.”

### Perspectief bieden

Aan de oude aanpak van SMS kleefde overigens nog een nadeel. Westland: “Inmiddels hadden we voor de SAP-implementatie een flinke documentatieset vervaardigd. Ik schat zo’n drieduizend bladzijden met in totaal circa dertigduizend links naar extra informatiepagina’s binnen en buiten dit deel van het intranet. Doordat onze ideeën over de gebruiksmogelijkheden van procesbeschrijvingen danig waren veranderd, ontdekten we ook dat FrontPage ons hierbij beperkingen oplegde. Wat wij in feite wilden, was één grote vergaarbak creëren waarin we de beschrijvingen van processen, procedures en werkmethoden zouden stoppen. Afhankelijk van het gebruiksdoel en de betrokken afdeling of functionaris wilden wij hierop steeds een wisselend perspectief mogelijk maken. Zie het maar als een database vol gegevens waarop je iedere keer een andere ‘view’ wilt hebben. Vooraf



Hans Vegter: "Juiste tool om tot een goede ontsluiting te komen ontbrak eigenlijk."

weten we echter vaak niet wat die invalshoek nu precies zal zijn. De tools die SMS tot dan toe had gebruikt, maakte het niet eenvoudig om achteraf nieuwe ontsluitingsmogelijkheden te creëren. Wat wij wilden – een integratie van perspectieven – was met die hulpmiddelen dus eigenlijk niet goed mogelijk."

Daar kwam nog een praktisch probleem bij. Vegter: "Doordat het aantal beschrijvingen almaar groeide, waren we min of meer gedwongen om het idee van één FrontPageWeb te laten varen en over te stappen op een reeks van websites. Bijvoor-

## De conversietool is in staat circa negentig procent van een conversie automatisch te laten verlopen

beeld eentje voor de fabriek, een aparte voor ERP, en weer een ander voor het bedrijfsbureau, noem maar op. Het hele idee van een eenmalige vastlegging van beschrijvingen kwam hierdoor in gevaar, omdat er fysiek en logisch gescheiden websites ontstonden."

Na enige aarzeling – met name over de vraag of een bureau als SMS dat vooral kennis en mensen levert wel zelf een tool moet bouwen – besloot Vegter aan Westland voor te stellen om gezamenlijk een nieuw hulpmiddel te ontwikkelen. Hij noemde dit tool: Enterprise Process Overview System,

kortweg EPOS. "Wij zagen het nut wel in van zo'n softwarepakket", reageert Westland. "En ook zakelijk werden we het vrij snel eens over de aanpak." SMS heeft vervolgens het pakket van eisen en wensen opgesteld en een softwarehuis ingeschakeld voor de feitelijke bouw. Vegter: "WebGenerator heeft de programmatuur geschreven. EPOS biedt een reeks functies voor enerzijds het beheren van web content en anderzijds het beschrijven en modelleren van processen en werkmethoden. Hierbij wordt nadrukkelijk gebruik gemaakt van Microsoft-technologie." Een logische keuze, meent Westland: "Sara Lee International is geheel gestandaardiseerd op Microsoft, dus dat was een duidelijke wens van ons."

### Gebruik van Visio

Het is de bedoeling dat de 'editors' die met deze software aan de slag gaan zoveel mogelijk met standaard templates kunnen werken. Deze bepalen per type informatie (bijvoorbeeld ERP of productie) de vrijheid die bestaat ten aanzien van de vormgeving van en de navigatie op de uiteindelijke webpagina, maar biedt per rol en functie ook een aantal mogelijkheden en voorzieningen aan. Welke dit zijn, kan door Sara Lee aan de hand van een autorisatiemechanisme zelf worden bepaald. De diverse documenttypen zijn in XML opgesteld, terwijl een ingebouwde HTML editor het mogelijk maakt om bijvoorbeeld tabellen te maken. "We hebben heel bewust gekozen voor Visio als hulpmiddel om schema's en tekeningen te vervaardigen", licht Vegter toe. "Dat is nu eenmaal een standaard, dus waarom zouden we daar zelf oplossingen voor gaan bedenken? Bovendien kunnen we op deze manier veel bestaand materiaal hergebruiken, door deze simpelweg vanuit een webpagina aan te roepen. Vervolgens worden deze schema's binnen de browser gepresenteerd."

Sara Lee International onderscheidt bij het werken met procesbeschrijvingen vier rollen: 'editors' ofwel schrijvers, 'approvers', lezers en beheerders. Schrap waar mogelijk de approvers, adviseert Westland. "Dat brengt misschien wel eens wat risico's met zich mee, maar met een beroep op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers zijn we in ieder geval al heel ver gekomen." Het voordeel van het schrappen van de approvers is dat beschrijvingen en aanpassingen daarop veel sneller gereed zijn, dan wanneer er extra goedkeuringsslagen gemaakt moeten worden. De lezers en de schrijvers bevinden zich bij Sara Lee in de operatie. Beschrijvingen worden gepubliceerd als webpagina's waarbij de hoofdpagina in principe altijd de formele beschrijving omvat. In de vorm van tabbladen kan hier extra informatie aan worden toegevoegd. Westland: "De afdelingen en proces-eigenaren zijn hier min of meer vrij in. Is het om welke

productietechnische, administratieve of juridische reden dan ook handig of nuttig om extra informatie toe te voegen, dan kunnen zij dat zonder problemen doen. Die extra tabbladen kunnen overigens verwijzen naar andere pagina's op het intranet, maar even zo goed naar externe webpagina's."

### Eigen homepage per afdeling

De proceseigenaren zijn in principe de approvers van beschrijvingen en aanpassingen daarvan. Het beheer vindt plaats bij een opnieuw in het leven geroepen functie 'administratieve organisatie'. "Hier vindt puur functioneel beheer plaats. Bijvoorbeeld ten aanzien van autorisaties. Maar hier wordt ook in de gaten gehouden of van ieder proces wel een beschrijving bestaat. Ook vindt hier de kwaliteitsbewaking van de site plaats en worden bijvoorbeeld 'changes' geïnitieerd. We moeten overigens de hoeveelheid



Pieter Westland: "Flinke documentatieset vervaardigd".

## De proceseigenaren zijn in principe de approvers van beschrijvingen en aanpassingen

werk dat dit alles voor de afdeling administratieve organisatie oplevert niet overschatten. Het gaat om circa een 0,5 fte. Daarnaast werken we met circa vijftiengestig editors en een tiental approvers."

De EPOS-site is gekoppeld aan het intranet en maakt daar in feite ook gewoon onderdeel van uit. Vegter: "Dat maakt het natuurlijk erg makkelijk om extra links op te nemen. Tegelijkertijd is een pagina nu zonder problemen beschikbaar voor bijvoorbeeld e-learning." Het aantal beschreven processen en werkmethoden ligt inmiddels op vijftienhonderd en groeit gestaag richting drieduizend. Bij een deel van deze beschrijvingen gaat het om een conversie van eerder op een FrontPageWeb geplaatste documentatie. Daar is een speciaal conversiehulpmiddel voor ontwikkeld, dat onder andere de opbouw van de oude pagina en de gebruikte metadata ontdekt en naar EPOS overhaalt. De conversietool is in staat circa negentig procent van een conversie automatisch te laten verlopen. "Er blijft altijd zo'n tien procent over dat met de hand zal moeten worden gedaan", zegt Vegter. Dit omzettingshulpmiddel maakt overigens geen deel uit van EPOS, maar zal vrijwel altijd op maat van een specifieke situatie moeten worden ontwikkeld. Het meeste werk is tot nu toe bij ERP en logistiek verzet. Het is ook mogelijk om straks direct vanuit

de helpschermen van SAP extra informatie in EPOS op te vragen. Dat gebruikt Sara Lee momenteel nog niet, aangezien Nederland het enige land is waar EPOS nu is ingevoerd."

Per afdeling of bedrijfsonderdeel is een aparte 'homepage' binnen EPOS gecreëerd. Vegter: "Wie voor het eerst inlogt, kiest eerst welke homepage relevant is. Dat wordt door middel van een cookie op zijn PC opgeslagen. Ook de taal waarin de beschrijvingen en de functionaliteit worden gepresenteerd wordt op deze manier vastgelegd. Wat een gebruiker te zien krijgt en welke mogelijkheden hij heeft voor bijvoorbeeld het aanpassen van teksten, wordt door middel van een autorisatie geregeld. We werken met rollen, dus het is niet nodig om dit per persoon vast te leggen. Om dit te vergemakkelijken is het eventueel ook mogelijk om voor het gehele autorisatiestuk een koppeling met Microsoft's Active Directory te leggen, zodat ook de rechten van gebruikers ten aanzien van EPOS op een centrale plaats vastliggen."

**Robbert Hoeffnagel**  
is freelance journalist.